

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

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

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 051 Економіка,

(код та назва)

освітньо-професійної програми

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

Економіка та бізнес-інновації

(назва програми)

на тему: Підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства

Здобувача(ки) групи Емдн-21р
(шифр групи)

Добронос Анжела Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

(підпис)

Анжела Добронос

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст.викладач, к.е.н., доц. Юрій Мазін

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2023

Анотація

Роботу виконано на 54 сторінках, вона містить 11 рисунків, 18 таблиць, 11 формул.

Мета роботи:

- зробити аналіз конкурентоспроможності основної продукції з оцінкою ринку збуту і конкурентів;
- зробити дослідження і визначити рівень конкурентоспроможності підприємства в контексті з навколишнім середовищем;
- намітити шляхи поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

Об`єктом цього дослідження є ПРАТ “ЕМЗ ”Металіст ”, який як і інші підприємства країни в сучасних умовах, повинні вміти виробляти конкурентоспроможну продукцію і бути готовим до ефективної роботи в режимі ринкових відносин.

Предметом дослідження є конкурентоспроможність підприємства, як цілісного господарюючого елемента, впливовість економічних факторів як на мікро- так і на макро- рівнях на конкурентоспроможність підприємства, продукції та персоналу.

Ключові слова: ефективність діяльності, методи, показники, оцінка, аналіз, конкурентоспроможність, резерви, фінансовий стан, прибутковість, рентабельність.

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні основи визначення конкурентоспроможності підприємства.	
1.1. Поняття та види конкурентоспроможності.....	6
1.2. Показники конкурентоспроможності.....	9
Розділ 2. Дослідження рівня конкурентоспроможності ПРАТ "ЕМЗ"Металіст.	
2.1. Характеристика об'єкту дослідження.....	14
2.2. Аналіз конкурентоспроможності основної продукції.....	16
2.3. Оцінка можливостей розвитку для основної продукції ПРАТ "ЕМЗ"Металіст	20
Розділ 3. Концепція заходів по підвищенню конкурентоспроможності ПРАТ "ЕМЗ"Металіст" для роботи в умовах невизначеності	
3.1. Вибір стратегічних напрямків розвитку підприємства.....	29
3.2. Впровадження організаційної структури управління ПРАТ "ЕМЗ"Металіст" орієнтоване на розв'язання стратегічних проблем.....	40
Висновок	46
Література	49

Вступ

Однією з ключових завдань розвитку підприємства та країни є підвищення ефективності виробництва, забезпечення виробництва сучасних товарів в необхідних обсягах та підвищення якості продукції для досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку. Зростання конкуренції між підприємствами за покупців та ринкові позиції стимулює їх шукати нові шляхи впливу на рішення споживачів, а одним із таких шляхів є створення товарів високої якості.

Міжнародний досвід підтверджує, що якість грає ключову роль у конкурентоспроможності, проте можливості реалізації продукції визначаються багатьма факторами, які торкаються не лише самого товару, але й підприємства, фірми та навіть країни.

У теоретичній частині даної роботи здійснено спробу узагальнити параметри та умови, що впливають на конкурентоспроможність персоналу, підприємства та продукції.

Об'єктом цього дослідження є ПРАТ "ЕМЗ Металіст", яке, подібно до інших підприємств у країні, повинно виробляти конкурентоспроможну продукцію та бути готовим до ефективної роботи в умовах ринкових відносин.

Предметом дослідження є конкурентоспроможність підприємства як цілісного господарюючого об'єкта та вплив економічних факторів як на мікро-, так і на макрорівнях на конкурентоспроможність підприємства, його продукції та персоналу..

Мета даної роботи – проаналізувати рівень конкурентоспроможності ПРАТ "ЕМЗ Металіст" та намітити шляхи щодо її підвищення.

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні аспекти конкурентоспроможності;

- зробити аналіз конкурентоспроможності основної продукції з оцінкою ринку збуту і конкурентів;
- зробити дослідження і визначити рівень конкурентоспроможності підприємства в контексті з навколишнім середовищем;
- намітити шляхи поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 1. Теоретичні основи визначення конкурентоспроможності підприємства.

1.1. Поняття та види конкурентоспроможності

Поняття конкурентоспроможності (КС) отримує різні тлумачення та аналізується в залежності від рівня економічного об'єкта, який розглядається. Очевидно, що критерії, характеристики та фактори динаміки конкурентоспроможності на рівнях товару, підприємства, корпорації, галузі, національного господарства або нації мають свою унікальну специфіку. Проведення аналізу конкурентоспроможності може бути спрямоване на кожен з цих рівнів, залежно від поставлених дослідницьких завдань.

Забезпечення конкуренції вітчизняної економіки сьогодні можливо лише за умови врахування для свого підприємства загальносвітових трендів розвитку, що пов'язані із цифровізацією бізнес-процесів [26,27,28,38,43,44,45,49,54,55,56], використанням альтернативних джерел енергії [22,23,24,46,48,50,51,52,53,57,61,62,63] та глобалізацією відносин.

Якщо ми говоримо про конкурентоспроможність на макрорівні, то вона відображає позиції національної економіки в системі міжнародних відносин, зокрема в галузі міжнародної торгівлі, і її здатність посідати впливове положення. Це є важливим аспектом, але не єдиним у розумінні конкурентоспроможності нації. Також слід враховувати здатність країни зберігати і підвищувати темпи економічного зростання, рівень зайнятості та реальні доходи громадян. Проте в основі конкурентоспроможності лежить здатність нації виробляти товари і послуги, що відповідають світовим стандартам, забезпечуючи при цьому зростання доходів свого населення..

Конкурентоспроможність нації визначається комплексом факторів, які впливають на ефективність її економічної та соціальної діяльності. Основні складові конкурентоспроможності нації включають:

1. Економічна продуктивність: Здатність нації ефективно виробляти товари і послуги, використовуючи наявні ресурси.
2. Науково-технічний потенціал: Рівень розвитку науки, технологій та інновацій, які дозволяють нації випереджати конкурентів.
3. Інфраструктура: Якість та доступність транспортних, комунікаційних, енергетичних та інших інфраструктурних об'єктів.
4. Гнучкість ринків праці: Здатність ринку праці швидко адаптуватися до змін і забезпечувати високий рівень кваліфікації працівників.
5. Підприємництво та інновації: Розвиненість підприємницької діяльності та здатність до впровадження новаторських ідей.
6. Макроекономічна стабільність: Стійкість економіки до зовнішніх і внутрішніх викликів, таких як економічні кризи чи інші стресові ситуації.
7. Соціальний капітал: Рівень освіти, здоров'я, а також загальний соціальний капітал, який включає довіру, співпрацю та соціальну взаємодію.
8. Геополітичне положення: Розташування країни важливо для здатності взаємодіяти з іншими країнами та використовувати свої природні ресурси.

Ці фактори взаємодіють між собою, і їхнє поєднання визначає загальний рівень конкурентоспроможності нації на світовому ринку [25,29,30,31,32,33,34,35,36,37,39,40,41,42,47,58].

Конкурентоспроможність, у загальному розумінні, представляє собою здатність та вміння досягати легітимними методами найвищих економічних та соціальних переваг. З цього визначення випливає важливий практичний висновок, що змагатися за досягнення максимальних економічних та соціальних результатів можливо:

- а) з самим собою (при цьому порівнюємо результати минулої діяльності з поточними);
- б) між суб'єктами бізнесу (конкуренція за досягнення певних цілей);
- в) між колективами;
- г) між бізнес-продукцією.

Аналіз та узагальнення існуючих в літературних джерелах основних категорій, що стосуються конкурентоспроможності, дозволяє охарактеризувати це поняття наступним чином.

Конкурентоспроможність продукції визначається комплексом її споживчих та вартісних характеристик, що визначають її успіх на ринку. Це означає, що дана продукція може бути обмінена на гроші в умовах конкуренції з іншими виробниками.

Конкурентоспроможність бізнесу розглядається як потенціал певного підприємства вивчати попит, проектувати, виготовляти та реалізовувати продукцію, що у комплексі надає більше конкурентних переваг для споживачів. Також, цю категорію можна розглядати як вміння виробляти і реалізовувати якісну продукцію швидко та ефективно.

Конкурентоспроможність персоналу, що охоплює робітників, спеціалістів та керівників підприємства, визначається їх здатністю індивідуально та колективно швидко та результативно впроваджувати нові ідеї на кожному етапі життєвого циклу продукції. Це включає в себе здатність створювати продукцію, що відповідає всім вимогам споживачів, з мінімальними витратами всіх видів ресурсів.

З цього можна зробити висновок: у багатогранній практичній діяльності по досягненню конкурентоспроможності акценти повинні бути розставлені наступним чином:

- 1) КС персоналу;
- 2) КС підприємства;
- 3) КС продукції (одержана як похідна перших двох).

Зрозуміло, що вся робота повинна проводитися паралельно, енергійно, відповідними службами, але пріоритет повинен належати персоналу.

В багатогранній роботі по досягненню КС важливе місце належить показникам, які повинні характеризувати та давати змогу оцінювати КС того чи іншого об'єкту.

1.2. Показники конкурентоспроможності.

Критерії конкурентоспроможності - це об'єктивні оціночні параметри, за якими можна визначити і порівняти ефективність та успішність підприємства, товарів або послуг у конкурентному середовищі. Нижче наведено деякі загальні критерії конкурентоспроможності:

1. Якість продукції або послуг: Здатність виробленого товару або наданої послуги відповідати вимогам та очікуванням споживачів. Наприклад, якість смартфонів певного виробника, яка визначається функціональністю, витривалістю батареї та задоволенням користувачів
2. Цінова конкурентоспроможність: Забезпечення конкурентоспроможних цін, які відображають співвідношення якості та вартості продукції чи послуг. Наприклад, компанія, що пропонує високоякісні кавоварки за доступну ціну, порівняно з конкурентами на ринку побутової техніки
3. Інновації: Здатність впроваджувати нові ідеї, технології та підходи для покращення продукції, процесів та ефективності. Приклад: Технологічний гігант, який регулярно представляє нові функції та покращення у своїх продуктах, таких як смартфони, ноутбуки тощо

4. Гнучкість виробництва: Можливість швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та вимогах споживачів. Приклад: Автомобільна компанія, яка швидко переключає виробництво на популярні моделі або використовує гнучкі виробничі технології.
5. Маркетинг та бренд: Ефективність стратегій маркетингу, створення позитивного бренду та реклами для привертання клієнтів. Приклад: Відомий бренд одягу, який успішно використовує стратегії маркетингу та створює унікальний образ у споживачів.
6. Логістика та постачання: Ефективність ланцюга постачання та логістичних процесів для забезпечення швидкого та ефективного обігу товарів. Приклад: Інтернет-магазин, який ефективно вирішує питання постачання та швидко доставляє товари клієнтам.
7. Здатність пристосовуватися до технологічних змін: Готовність та здатність впроваджувати сучасні технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Приклад: Компанія, яка активно впроваджує інноваційні технології в своє виробництво, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.
8. Кваліфікація та мотивація персоналу: Наявність висококваліфікованого та мотивованого персоналу. Приклад: ІТ-компанія, де висококваліфіковані програмісти мають мотивацію до постійного розвитку та досягнення високих результатів.
9. Глобальна присутність: Можливість діяти на різних ринках та адаптуватися до міжнародних стандартів. Приклад: Міжнародний бренд з продуктами для догляду за шкірою, який успішно працює на різних ринках світу.
10. Фінансова стійкість: Здатність забезпечити фінансову стабільність та витримати економічні труднощі. Приклад: Фінансовий інститут, який здатний ефективно управляти своїми ресурсами та витримує економічні коливання.

Ці критерії можуть варіюватися в залежності від галузі, конкретного бізнесу та стратегічних цілей підприємства.

Показники конкурентоспроможності визначаються залежно від галузі, виду діяльності та конкретних стратегічних цілей підприємства чи країни. Однак існують загальні показники, які часто використовуються для вимірювання конкурентоспроможності. Ось деякі з них:

1. Ефективність виробництва:

Вартість виробництва одиниці продукції.

Використання виробничих ресурсів.

2. Якість продукції або послуг:

Рейтинги задоволеності клієнтів.

Кількість та якість реєстрацій.

3. Цінова конкурентоспроможність:

Цінова політика порівняно з конкурентами.

Вартість продукції в порівнянні з якістю.

4. Інновації та дослідження:

Кількість патентів та нових розробок.

Витрати на дослідження та розвиток.

5. Маркетинг і бренд:

Рівень визнання бренду.

Ефективність маркетингових кампаній.

6. Логістика та постачання:

Швидкість поставок та реакція на зміни в запитах.

Вартість логістичних процесів.

7. Здатність пристосовуватися до змін:

Гнучкість виробництва та управління.

Швидкість впровадження нових технологій.

8. Кваліфікація та мотивація персоналу:

Рівень освіти та професійна підготовка працівників.

Рівень задоволеності та мотивації персоналу.

9. Глобальна присутність:

Кількість країн, де представлені продукти або послуги.

Міжнародна репутація.

10. Фінансова стійкість:

Показники рентабельності.

Фінансові резерви та ліквідність.

Ці показники можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту та обраної стратегії, і вони можуть визначати, наскільки успішно підприємство або країна може конкурувати на ринку

У разі аналізу складного виробу на ринку споживання показники конкурентоспроможності можна виокремити за такими групами:

1. Властивості виробу на стадії попиту:

Економічна ефективність використання, така як потужність обчислення, довговічність, амортизація, здатність до ремонту і інші.

2. Характеристики виробу для використання в комплексі з іншими машинами:

Технічні параметри, площа та інші зручності експлуатації.

3. Характеристики виробу на етапі збуту:

Зовнішній вигляд, вид упаковки та інші аспекти.

4. Інші ознаки:

Наприклад, престижність виробу.

Ці групи показників поділяються на два основних види: технічні та економічні. Кожен з них включає параметри, такі як ерго-економічні, естетика, відповідність стандартам та законодавству. Ці параметри далі визначають рівні окремих елементів ціни попиту (рис. 1.1).

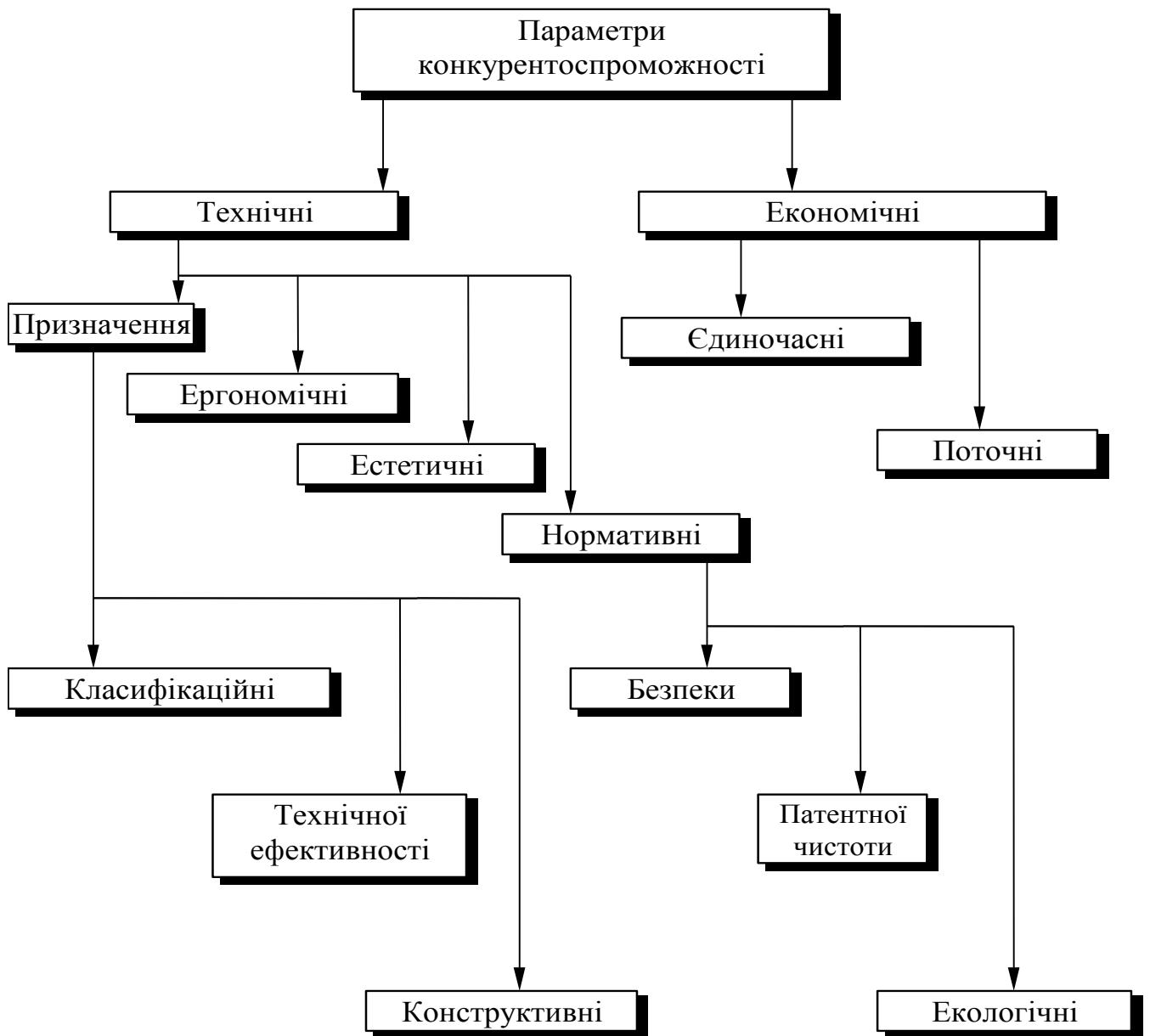


Рис.1.1. Показники конкурентоспроможності

Неабияку роль у визначенні КС продукції відіграє кон'юнктурна інформація. Велике значення мають показники темпів зростання продажу, частка ринку та темпи її зростання, обсяги експорту, тощо.

Розділ 2. Дослідження рівня конкурентоспроможності

ПРАТ “ЕМЗ “Металіст”

2.1. Коротка характеристика об’єкту дослідження.

Коротка історична довідка. В червні 1994 року створено ПАТ “ЕМЗ “Металіст”. Товариство засноване згідно з наказом Управління комунального майна м. Києва від 20 червня 1994 року №131 шляхом перетворення державного комунального підприємства “ЕМЗ “Металіст” у відкрите акціонерне товариство відповідно до розпоряджень Представника Президента України у м.Києві від 13 серпня 1993 року №862 “Про порядок корпоратизації підприємств комунальної власності м. Києва” та від 23 вересня 1993 року №1018 “Про затвердження переліку підприємств комунальної власності, що підлягають корпоратизації, та графіку їх проведення “.

Реквізити підприємства.

ПОВНА ТА СКОРОЧЕНА НАЗВА: Приватне акціонерне товариство “Експериментально-механічний завод “Металіст” (ПАТ “ЕМЗ “Металіст“).

ЮРИДИЧНА АДРЕСА: 04209 Україна, м.Київ, вул.Лебединська, 4.

ФОРМА ВЛАСНОСТІ: колективна.

Дочірні та спільні підприємства до складу ПАТ “ЕМЗ “Металіст“ не входять.

Структура підприємства. ПАТ “ЕМЗ “Металіст“ має в своєму складі 7 промислових та допоміжних цехів, підрозділи заводууправління та складські приміщення, а саме:

1.Основні:

1.1. цех металоформ і оснастки;

- 1.2. цех металокопструкцій;
- 1.3. механічний цех;
- 1.4. цех по виготовленню металевих та броньованих дверей;
2. Допоміжні:
 - 2.1. інструментальний цех;
 - 2.2. енерго-механічний цех;
 - 2.3. автотранспортний цех

А також:

- монтажний дільниця;
- ремонтно-будівний дільниця;
- охорона;
- склад сировинних матеріалів;
- склад готової продукції та інструментів.

Головною метою діяльності даного бізнесу є задоволення потреб промислових підприємств та будівельних організацій у металоформах, металопрокаті, оснастках, товарній арматурі та реалізація, з метою забезпечення інтересів акціонерів та трудового колективу на основі отриманого прибутку.

Ключові напрями діяльності бізнесу включають:

- Виробництво та продаж металоформ, оснастки та товарної арматури для виробництва залізобетонних конструкцій.
- Виробництво та реалізація будівельно-монтажної оснастки та нестандартного обладнання для промислових підприємств та організацій.
- Виробництво товарів народного споживання та надання послуг населенню.
- Здійснення зовнішньоекономічних операцій.
- Надання різноманітних послуг, включаючи виробничі, транспортні, експедиційні, маркетингові та інші.

Для успішного здійснення основної діяльності наш бізнес прагне до:

- ❖ Впровадження бізнес-інновацій для підвищення потенціалу бізнесу.
- ❖ Поліпшення якості продукції та розширення асортименту металевих виробів.
- ❖ Раціонального використання ресурсів та заощадливих технологій.
- ❖ Підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку.
- ❖ Створення безпечних умов праці на виробництві.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності основної продукції.

Оцінювання конкурентоспроможності бізнес-продукції може проводитись за допомогою трьох основних груп показників: технічних, економічних та організаційних. Визначення рівня конкурентоспроможності за технічними показниками включає такі етапи:

1. Встановлення одиничних параметричних показників, які порівнюються з ідеальними значеннями, здатними повністю задовольняти відповідні суспільні потреби на 100 відсотків.
2. Оцінка середньої групової технічної характеристики бізнес-продукції за рейтинговим принципом, враховуючи важливість кожного параметра.
3. Розрахунок показника конкурентоспроможності бізнес-продукції в порівнянні з конкурентами. Це визначається як співвідношення групового технічного показника бізнес-продукції до відповідного параметра конкурентної бізнес-продукції. Якщо це співвідношення перевищує одиницю, то дана продукція має конкурентні переваги.

Економічні показники, які формують вартість використання бізнес-продукту, включають наступні витрати:

1. на транспортування виробу до місця експлуатації (споживання);
2. вартість установки (монтажу) та приведення в робочий стан складних технічних виробів;
3. на паливо та електроенергію (для виробів, які використовують ці енергоносії);
4. на навчання і заробітна плата обслуги;
5. на придбання запасних частин і післягарантійний сервіс технічних виробів;
6. на страхування виробів та послуги;
7. Інші непередбачені і важкопрогнозовані витрати.

Груповий параметричний показник бізнес-продукції за економічними вимірниками визначається шляхом простого сумування структурних елементів ціни використання, а показник конкурентоспроможності розраховується з використанням вагових коефіцієнтів.

Під час визначення конкурентоспроможності бізнес-продукції важливо враховувати організаційні показники, такі як система знижок, умови оплати, терміни постачання, гарантії та інші аспекти.

У сфері економічної практики існує менш складний метод оцінки конкурентоспроможності бізнес-продукції, який полягає в обґрунтуванні та виборі базових техніко-економічних параметрів, а потім присвоєнні кількості балів кожному з конкуруючих виробів відповідно до прийнятої шкали (зазвичай п'яти або десяти балів). Для кожної бізнес-продукції розраховується сума балів, що утворює інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку. Оцінка конкурентоспроможності може також базуватися на цінових показниках, порівняльній вартості та рівні прибутковості. У випадках конкуренції за ціною бізнес-продукції вважається конкурентоспроможною, якщо її якісні характеристики, дизайн і ціна для покупця не відрізняються від аналогічних характеристик конкурентів.

При визначенні рівня конкурентоспроможності продукції ключовою стає взаємодія між категоріями "вартість" (виражена у товарі суспільна праця продуцентів) та "корисність" (споживча вартість у суспільному масштабі).

Основною продукцією ПАТ «ЕМЗ «Металіст» є:

- металоформи та оснастка для виготовлення залізобетонних конструкцій;
- освітлювальні опори та металеві огорожі;
- металеві броньовані двері.

Протягом останніх років ПРАТ «ЕМЗ «Металіст» виступало лідером у виробництві метало форм для залізобетонних конструкцій, основними клієнтами були заводи залізобетонних конструкцій у місті Києві. Протягом цього періоду підприємство систематично вдосконалювало технологію виробництва, методи зварювання, конструкцію металоформ і оснастки, спрямовуючи свої зусилля на зменшення собівартості, підвищення якості та технологічний прогрес. У результаті довготривалої співпраці з основними клієнтами підприємство набуло значного інтелектуального потенціалу та гнучкості відносно вимог замовників. Більшість замовлень виконується за технічними завданнями клієнтів і представляє собою переважно індивідуальні вироби. За цей період було отримано патенти на два нові підходи до технології зварювання та методику зміцнення жорсткості металоформ за допомогою ексреактивних ребер жорсткості. Крім того, у співпраці з заводом ЗБК №1 були розроблені та впроваджені в експлуатацію металоформи для виробництва легких залізобетонних панелей для перекриття, що дозволило зекономити приблизно 20% цементно-керамзитного розчину. Також була розроблена та вироблена металоформа для виробництва монолітних гаражів.

Наш бізнес виступає як лідер у виробництві та проектуванні металоформ та оснастки в Київському регіоні. Спрямоване на об'єктне орієнтування комплектів, яке враховує особливості обладнання заводів залізобетонних конструкцій (ЗБК), доробка та, як правило, пусконаладжувальні роботи виконуються власними спеціалістами ПРАТ

«ЕМЗ «Металіст». Це в свою чергу значно підвищує конкурентоспроможність виробленої продукції.

Виробництво освітлювальних опор та металевих огорож стало новим напрямком для ПРАТ «ЕМЗ «Металіст». Продукція, зокрема освітлювальні опори, виробляється як високотехнологічний продукт. Завдяки використанню верстатів внутрішнього плазменого зварювання металоконструкцій (ВВПЗ-4), освітлювальні опори мають підвищену жорсткість конструкції та зменшену масу, що сприяє зниженню матеріаловитрат. Освітлювальні опори ОП-1, ОП-4, ОП-7, ОП-8/2, ОП-12/П представляють собою альтернативу застарілим залізобетонним опорам, більшість яких у місті Києві потребує заміни. Ці опори відзначаються стійкістю до вивітрювання та мають вищий коефіцієнт статичної міцності, ніж залізобетонні опори (згідно з актом випробувань Державного інституту міцності від 26 квітня 2009 року №131). Термін служби зазначених металевих опор складає 35 років. Недоліком є потреба в періодичному фарбуванні, але розроблений спеціалістами підприємства метод покриття полімерною фарбою гарантує надійний антикорозійний захист протягом 25 років. Такі опори мають привабливий естетичний дизайн, що сприяє покращенню благоустрою вулиць, де вони встановлені.

Крім того, виробництво металевих дверей на ПРАТ «ЕМЗ «Металіст» здійснюється на існуючих виробничих потужностях. Проте для збільшення обсягів виробництва даної продукції необхідне розширення виробничих площ, закупка та монтаж додаткового обладнання відповідно до технологічного циклу.

Основним стратегічним споживачем металевих дверей є холдингова компанія "Київміськбуд", яка забезпечує будівництво житла в м. Києві та інших регіонах України. За результатами маркетингових досліджень виявлено, що ринок металевих дверей насичений невеликими неструктурованими виробниками із низьким рівнем виробництва. На 2013

рік прогнозується, що ринок вхідних металевих дверей складатиме 10 тисяч штук (планується будівництво 10 тисяч квартир ХК "Київміськбуд").

ПРАТ «ЕМЗ «Металіст», без введення нових виробничих потужностей для виробництва дверей, може задовольнити лише 80% потреб ринку. Ціна на металеві двері, враховуючи ПДВ, становить 997 гривень 60 копійок.

Шляхи підвищення конкурентоспроможності основної бізнес-продукції повинні бути спрямованими на:

- ❖ зниження витрат на виробництво, собівартості та ціни;
- ❖ поліпшення технічних характеристик, параметрів надійності та дизайну;
- ❖ впровадження гнучкої маркетингової, цінової та товарної політики;
- ❖ удосконалення маркетингових досліджень та реклами;
- ❖ проведення сертифікації продукції.

2.3. Оцінка можливостей розвитку для продукції ПАТ “ЕМЗ “Металіст”.

Після розвалу Державної програми будівництва житла у м. Києві обсяги будівництва, а разом з ними і виробництво залізобетонних панелей значно зменшилось. У зв'язку з цим зменшилась і потреба у металоформах. Але після реорганізації державної будівельної компанії “Київміськбуд” (найбільшої будівельної компанії м. Києва) у холдингову компанію “Київміськбуд” та з появою нових програм будівництва житла об'єми будівництва поступово почали збільшуватись.

ХК “Київміськбуд”, конкуруючи з іншими будівельними компаніями, у тому числі і іноземними, почала проектувати житлові будинки покращеного планування та з урахуванням індивідуальних замовлень, що в свою чергу примусило заводи ЗБК випускати нові залізобетонні панелі та перекриття, а це викликало збільшення попиту на металоформи.

Ключовою конкурентною перевагою продукції ВАТ «ЕМЗ «Металіст» відносно інших виробників є високий технологічний рівень, менший період розробки проектної документації та виготовлення продукції.

Один із методів підвищення конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ЕМЗ «Металіст» полягає у строгому виконанні вимог замовника. Позитивним чинником, що впливає на попит на вироблені підприємством металоформи та оснастку, є значний досвід на ринку. Протягом цього періоду компанія систематично прагнула поліпшити якість продукції, зменшити вартість виробництва та підвищити технічну компетентність своєї продукції. ПРАТ «ЕМЗ «Металіст» володіє унікальним обладнанням, що дозволяє їй ефективно конкурувати з основними гравцями на ринку металоформ та оснастки.

Основними конкурентами є: ПРАТ «Укрсталекопструкція», ПРАТ «Київпромстройсервіс», АТ «Савватс», ТОВ «Спектр», ЧП Андрієв В.С.

При цьому їхні обмежені можливості в сфері технологічного оновлення не дозволяють завоювати більше 20% сектору ринку, і в основному їхня продукція представлена простими металоформами, виготовленими за застарілою технічною документацією з невисоким рівнем технологічності. Усунення наслідків воєнної агресії приведе до зростання обсягів будівництва і, відповідно, підвищення попиту на металоформи та оснастку. З урахуванням необхідного часу для досягнення конкурентами технологічного рівня ПРАТ «ЕМЗ «Металіст» та не використаного резерву підприємства для збільшення обсягів виробництва, а також враховуючи невеликий знос технологічного обладнання, можна зробити висновок, що ситуація на ринку металоформ і оснастки є сприятливою для нашого бізнесу.

Великий резерв щодо збільшення резервів виробництва, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку Київської області та сусідніх областей. Зручна залізнична розв'язка дозволить підприємству легко доставляти свою продукцію до різних споживачів.

Аналіз маркетингової діяльності компанії полягає в оцінці сукупності маркетингових заходів, умов, зв'язків тощо з метою визначення ефективності бізнесу в досягненні маркетингових цілей. Цей аналіз включає:

1. Оцінку економічного потенціалу певного бізнесу.
2. Аналіз результатів її маркетингової діяльності певного бізнесу.
3. Аналіз ринку певного бізнесу.

Проведення аналізу маркетингової діяльності відбувається за певним алгоритмом. Спочатку визначають мету аналізу (стан справ, рівень доходів чи прибутку, встановлення параметрів розвитку тощо) та вихідний інформаційний матеріал (звіти, баланси, результати опитування, дані статистики).

Аналіз вторинної інформації надає загальне уявлення про стан аналізованих питань. Оцінка конкретних показників, індексів та інших показників вимагає збирання, класифікації та аналізу первинної інформації.

Після цього вивчають причини, які призвели до певних результатів, формулюють відповідні висновки та складають звіт.

Оцінка економічного потенціалу компанії включає в себе визначення кількості та вартості виробленої продукції, розміщення виробничих і збутових підрозділів, інфраструктури, капіталовкладень, науково-дослідного потенціалу і т.д. З погляду маркетингу, оцінка економічного потенціалу компанії є аналізом її конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність бізнесу визначається конкурентоспроможністю її продукції, а також сукупністю економічних стратегій її діяльності, які впливають на результати конкуренції.

Ключові чинники, які впливають на конкурентоспроможність бізнесу:

- Науково-технічний розвиток: Здатність до інновацій та активна участь у наукових відкриттях і дослідженнях.
- Цифровізація виробництва: запровадження цифровізації бізнес-процесів.

- Технологія виробництва: Ефективне та сучасне використання технологічних процесів для виробництва продукції.
- Використання нових винаходів і відкриттів: Прийняття та успішна імплементація інновацій та технологічних вдосконалень.
- Автоматизація виробництва: Використання сучасних засобів автоматизації для підвищення ефективності та якості виробництва.
- Унікальні характеристики фірми: Особливості, що відрізняють бізнес від конкурентів і створюють конкурентну перевагу.

Ці чинники спільно визначають конкурентоспроможність бізнесу, допомагаючи йому успішно встояти на ринку та забезпечити стійке положення серед конкурентів. Джерелами інформації про конкурентів всередині компанії можуть бути:

- Персонал відділу ринкових досліджень.
- Торговельний персонал служби обслуговування.
- Колишні працівники конкурентів, оглядачі або служби обслуговування.
- Інженери.
- Відділ закупок, що знаходиться у контакті з постачальниками, що обслуговують конкурентів.

Конкурентоспроможність фірми визначається її порівнюванням з фірмами-конкурентами (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8. _Визначення рівня конкурентоспроможності фірми

Фактори конкурентоспроможності	ПАТ"ЕМЗ"Металіст"	Конкуренти			
		ТОВ"Спектр"	ПАТ"Укрстале-конструкція"	ЗАТ"Савватс"	ПАТ"Київпром-стройсервіс"
1. <u>Продукт</u>					
<i>Якість</i>	5	3	4	4	3
<i>Технічні параметри</i>	5	4	3	3	2
Гарантійний строк експлуатації	4	4	3	4	2
Унікальність	5	2	2	3	2
Надійність	4	4	4	3	2
Захищеність патентами	4	1	3	3	1
2. <u>Ціна</u>					
<i>Розмір преїскурантної ціни</i>	3	4	4	4	5
Строки платежів	4	5	4	4	5
Умови кредитування	4	2	3	4	2
3. <u>Канали розподілу</u>					
Розвиток системи оптових посередників	3	1	3	2	4
Кваліфікація торгового(збутового)персоналу	4	3	4	4	3
Охоплення ринку	5	1	3	2	3
Розвиток складських площ	5	2	3	4	2
Система управління запасами	5	3	4	3	4
Система транспортування продукції	5	2	3	5	2
4. <u>Система комунікацій</u>					
Розвиток реклами	2	1	4	3	5
Індивідуальний продаж	4	5	5	5	4
Презентація товарів	4	1	4	3	4
Навчання і підготовка збутових служб	4	1	3	4	4
Система стимулювання збуту	4	3	4	3	4
<u>Загальна кількість балів:</u>	84	52	70	70	63

Для оцінювання рівня управління конкурентоспроможністю продукції на ПРАТ "ЕМЗ "Металіст" нами обрано «Метод 1111-555». Він заснований не на кількісній оцінці конкурентоспроможності товару, а на експертній оцінці загальної конкурентоспроможності товару коли не можуть бути застосовані більш точні кількісні методи оцінки. Метод базується на експертній оцінці чотирьох найважливіших статичних факторів: якість продукції; ціна продукції; якість сервісу та експлуатаційні витрати.

Таблиця 2.14 – Експертні оцінки ПРАТ "ЕМЗ "Металіст" (метало форм для залізобетонних конструкцій)

Експерт	Оцінка експерта			
	Якість товару (ЯТ)	Ціна товару (ЦТ)	Якість сервісу (ЯС)	Експлуатаційні витрати (ЕВ)
1. Керівник	5	4	4	4
2. Конструктор	5	4	4	4
3. Маркетолог	5	3	4	3
4. Економіст	5	3	4	3
5. Технолог	4	3	4	3
6. Продавець	4	3	3	4

$$K = \frac{(5+5+5+5+4+4)/6}{5} \times 4 + \frac{(4+4+3+3+3+3)/6}{5} \times 3 + \frac{(4+4+4+4+4+3)/6}{5} \times 2 + \frac{(4+4+3+3+3+4)/6}{5} \times 1 \approx$$

7,96

Конкурентоспроможність метало форм для залізобетонних конструкцій становить 7,96 за 10-бальною шкалою.

Це означає, що ПРАТ "ЕМЗ "Металіст" має великі резерви (20,4%) для покращення в кожній з представлених сфер.

Аналіз інформації, викладеної вище дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ПРАТ "ЕМЗ "Металіст" та виявити можливості та потенційні загрози для його діяльності.

Сильні сторони:

- Встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами;
- Встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами;

- Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво ПРАТ "ЕМЗ "Металіст";
- Знання та досвід роботи управлінської команди підприємства на українському ринку.

Слабкі сторони:

- Недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку;
- Нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу;
- Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації.

Можливості:

- Можливості розширення діяльності для подолання наслідків воєнної агресії;
- Можливість розширити номенклатуру товарів;
- Можливість розширення збутової мережі;
- Можливість збільшення обсягів продажу;
- Вихід на нові регіональні ринки;
- Пошук нових ринкових ніш (споживачів).

Загрози:

- Наслідки воєнної агресії;
- Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм;
- Економічна нестабільність в Україні.

Підводячи підсумки SWOT-аналізу нашого бізнесу, зупинимось на таких моментах.

Сильні сторони бізнесу:

Стабільні зв'язки з основними споживачами: Існуючі стабільні відносини з ключовими клієнтами можуть служити надійною базою для подальшого розвитку і розширення бізнесу.

Взаємовигідні стосунки із сировинними базами: Співпраця з надійними постачальниками сировини забезпечує стабільний доступ до необхідних ресурсів.

Перспективність та динамічність політики: Активна та динамічна політика керівництва може сприяти адаптації до змін на ринку та забезпечити конкурентоспроможність.

Досвід роботи управлінської команди: Знання та досвід управлінської команди на українському ринку можуть бути використані для вирішення різноманітних завдань.

Слабкі сторони бізнесу:

Недостатньо повні дослідження ринку: Відсутність повного ринкового аналізу може ускладнити адекватну стратегічну орієнтацію та прийняття обґрунтованих рішень.

Нестача висококваліфікованих маркетингових спеціалістів: Відсутність кваліфікованих фахівців в області маркетингу може стати перешкодою в розробці та впровадженні ефективних маркетингових стратегій.

Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації: Недостатня інфраструктура для збору та аналізу маркетингової інформації може обмежити можливості точного моніторингу ринкових тенденцій.

Можливості бізнесу:

Розширення діяльності для подолання наслідків воєнної агресії: Розширення географії діяльності може допомогти компанії зменшити вплив наслідків воєнної ситуації.

Розширення номенклатури товарів: Введення нових продуктів або покращення існуючих може збільшити конкурентоспроможність.

Розширення збутової мережі: Збільшення кількості точок продажу може розширити покриття ринку та підвищити обсяги продажу.

Збільшення обсягів продажу: Активне розширення обсягів продажу може призвести до збільшення прибутковості підприємства.

Вихід на нові регіональні ринки: Розширення на нові території може відкрити нові можливості для розвитку.

Пошук нових ринкових ніш: Виділення ніш у ринковій стратегії може допомогти залучити нових споживачів.

Загрози бізнесу:

Наслідки воєнної агресії: Політична та економічна нестабільність внаслідок воєнної ситуації може негативно вплинути на діяльність підприємства.

Покращення конкурентних програм: Конкуренти можуть вдосконалювати свої маркетингові програми, що вимагає від підприємства постійного удосконалення стратегій.

Економічна нестабільність в Україні: Негативні економічні тенденції в країні можуть призвести до скорочення споживчого попиту та зниження покупок продукції.

Висновки:

Для подальшого розвитку підприємства важливо зосередитися на вирішенні слабких сторін та максимізації можливостей. Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій, зокрема дослідження ринку та залучення кваліфікованих фахівців у цій області, може позитивно вплинути на конкурентоспроможність. Диверсифікація продукції, розширення ринків та активна реакція на зовнішні виклики допоможуть підприємству забезпечити стабільний розвиток в умовах економічної нестабільності та конкурентної боротьби.

**Розділ 3. Концепція заходів по підвищенню
конкурентоспроможності ПРАТ «ЕМЗ» «Металіст»
для роботи в умовах невизначеності**

3.1. Вибір стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Один з методів формулювання стратегії полягає в розгляді позицій на ринку, де фірма може досягти своїх цілей, не ставлячи під загрозу інтереси конкурентів. Коли мети конкурента зрозумілі, може існувати сегмент ринку, де всі учасники відчують себе відносно задоволеними. Зрозуміло, що такі позиції не завжди можуть бути доступні, особливо, якщо новачки намагаються увійти в галузь, де існуючі фірми добре себе почувають. Зазвичай фірмам потрібно досягти компромісу з конкурентами, щоб забезпечити власний успіх. Для цього необхідно розробити стратегію захисту від існуючих конкурентів та нових гравців, використовуючи значущі конкурентні переваги.

Процес вибору стратегії включає етапи розробки, уточнення і аналізу. Під час першого етапу створюються різноманітні стратегії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Важливо розробити якнайбільше альтернативних стратегій. На другому етапі ці стратегії доопрацьовуються до рівня, який відповідає цілям розвитку організації, і формується загальна стратегія. На третьому етапі аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми і оцінюються за їх придатність для досягнення основних цілей. На цьому етапі загальна стратегія набуває конкретного змісту..

Сучасний підхід до стратегічного планування передбачає використання ефективного методу стратегічної сегментації та виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) при розробці стратегії організації. Самою метою

цього аналізу є визначення окремого сегмента зовнішнього середовища, на який організація має або бажає звернути увагу. Спочатку формується широкий перелік СЗГ, після чого здійснюється відбір вузького кола СЗГ для детального аналізу. Цей підхід дозволяє оцінити перспективи розвитку в конкретній зоні з урахуванням аспектів, таких як рентабельність, стійкість і технології, і визначити, як організація планує конкурувати в цій зоні з іншими компаніями. Після визначення СЗГ організація повинна розробити відповідну номенклатуру продукції для виходу на ринок в цьому сегменті.

Обрання стратегії є ключовим етапом у стратегічному плануванні. Часто організації вибирають стратегію з числа доступних варіантів. Наприклад, якщо організація має на меті збільшення своєї частки на ринку, існує кілька можливих шляхів для досягнення цієї мети:

- Знизити ціни на продукцію.
- Розширити мережу торгових представників.
- Випустити на ринок нову модель продукції.
- Запровадити ефективну рекламну кампанію для покращення сприйняття товару та інші.

Кожен з цих шляхів відкриває різноманітні можливості, і вибір конкретної стратегії може впливати на подальший успіх організації. Таким чином, процес обрання стратегії може включати в себе вивчення численних альтернативних варіантів.

Організації використовують різні стратегії для досягнення своїх цілей. Одна з таких стратегій - це "обмежене зростання", яку часто обирають компанії у стабільних галузях з технологією, що майже не змінюється. При цьому встановлюються реалістичні цілі, які коригуються враховуючи зміни, такі як інфляція.

Ще одна стратегія - це "зростання", яку часто вибирають компанії у динамічних галузях де швидко змінюється технологія. Вона передбачає встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку порівняно з минулим роком.

"Скорочення" або "стратегія останнього засобу" використовується рідше. При цій стратегії встановлюються цілі, які нижчі за рівень, досягнутий раніше, і вона обирається, коли показники діяльності організації погіршуються, і ніякі заходи не змінюють цю тенденцію.

"Комбінована стратегія" представляє собою будь-яке поєднання вищезазначених стратегій і частіше використовується великими організаціями, які діють в різних галузях.

Базові стратегії, такі як виробничі стратегії, визначають загальний напрямок діяльності організації і розвиваються в процесі уточнення конкретного змісту..

Стратегія сукупних найменших витрат

Стратегія найменших сукупних витрат означає вдосконалення всіх аспектів функціонування галузі для досягнення мінімальних сукупних витрат. Лідерство в цьому підході передбачає створення ефективних виробничих потужностей, зниження витрат за рахунок оптимізації досвіду, впровадження політики економії та контролю над накладними витратами, уникаючи зайвих витрат, таких як в дослідно-конструкторській роботі, обслуговуванні, торгівлі та рекламі. Ефективний контроль над витратами стає ключовим аспектом цієї стратегії. Центр уваги розташований на досягненні низьких витрат порівняно з конкурентами, проте не втрачаючи уваги до якості, обслуговування та інших аспектів.

Стратегія сукупних найменших витрат є підходом, який орієнтується на досягнення конкурентного переваги через мінімізацію витрат у всіх сферах діяльності. Ось деякі ключові аспекти цієї стратегії:

- Масштаб економії: Одним із основних принципів стратегії сукупних найменших витрат є використання масштабу для забезпечення ефективності. Великі обсяги виробництва можуть призводити до зниження витрат на одиницю продукції.

- Стандартизація і спрощення: Ця стратегія передбачає стандартизацію продукції та операцій, спрощення виробничих процесів для зниження витрат на виробництво.
- Ефективне управління ланцюгом постачання: Оптимізація ланцюга постачання грає ключову роль у стратегії сукупних найменших витрат. Забезпечення швидкості та ефективності у всьому ланцюзі може допомогти знизити витрати.
- Технологічні інновації: Застосування передових технологій для автоматизації процесів може допомогти підприємствам знизити витрати на працю та підвищити продуктивність.
- Партнерства та угоди: Укладання стратегічних партнерств та угод з постачальниками може допомогти отримати більше вигідних умов закупівель та знизити витрати.
- Фокус на основних компетенціях: Компанії, що використовують цю стратегію, часто концентруються на своїх основних сильних сторонах та конкурентоспроможних перевагах.
- Цінова чутливість: Клієнти, які орієнтовані на ціну, можуть бути основною аудиторією для продуктів, розроблених за стратегією сукупних найменших витрат.

Стратегія сукупних найменших витрат може бути ефективною для компаній у сферах, де конкуренція висока, і де важлива цінова чутливість споживачів..

Стратегія диференціації

Стратегія диференціації - це стратегічний підхід, який передбачає створення продукту чи послуги, які визначаються унікальними характеристиками та властивостями, що відрізняють їх від продукції конкурентів. Основна ідея полягає в тому, щоб надати споживачам щось унікальне та цінне, що виправдовує вищу ціну чи інші види конкурентної переваги.

Основні риси стратегії диференціації включають:

1. Унікальність продукту чи послуги: Ключовий аспект - це створення продукту або послуги, які відзначаються унікальними характеристиками, дизайном, якістю чи іншими особливостями.
2. Фокус на інноваціях: Використання новітніх технологій та інновацій для створення чогось нового та вражаючого для споживачів.
3. Визначення бренду: Створення сильного бренду, який асоціюється з вищою якістю, елегантністю чи іншими ціннісними аспектами.
4. Цінова гнучкість: Здатність встановлювати більш високі ціни за унікальність продукту чи послуги, що надається.
5. Захист від конкурентів: Унікальні характеристики продукту чи послуги можуть створювати бар'єри для конкурентів і ускладнювати їм копіювання.
6. Фокус на якості та обслуговуванні: Надання виняткового обслуговування та високої якості для задоволення клієнтів.
7. Спрямованість на конкретні ринкові сегменти: Стратегія диференціації може включати фокус на конкретних ринкових сегментах чи цільових групах споживачів.

Переваги стратегії диференціації включають можливість отримання вищих цін, збільшення лояльності клієнтів та менше чутливості до цін. Однак це також вимагає значних витрат на дослідження та розробку, маркетинг, а також управління якістю для підтримання унікальності продукту чи послуги.

При цьому підходи до диференціації можуть бути різними:

- ✓ створення іміджу дизайну чи марки;
- ✓ технології,

- ✓ сервісу для покупців,
- ✓ дилерської мережі тощо.

В ідеалі, компанія здійснює диференціацію в різних аспектах. Важливо відзначити, що стратегія диференціації не дозволяє фірмі ігнорувати витрати; навпаки, зменшення витрат не є її головною стратегічною метою.

Диференціація виступає як надійна стратегія для досягнення вищого рівня прибутковості в галузі, оскільки вона надає можливість ефективно конкурувати з різними факторами (постачальники, покупці, замітники, потенційні конкуренти, конкуренти в галузі). Хоча це відбувається іншим шляхом, ніж у стратегії найменших витрат. Диференціація забезпечує захист від конкуренції за рахунок лояльності покупців до конкретного бренду та меншої чутливості до цін. Вона також сприяє збільшенню прибутку, що змінює необхідність стратегії найменших витрат.

Прихильність покупців та потреба конкурентів виробляти унікальний товар породжують бар'єри для входження. Диференціація призводить до великих прибутків, що зміцнює позиції фірми у взаємодії з постачальниками. Очевидно, вона також послабшає вплив покупців, оскільки вони не мають суттєвих альтернатив та менше чутливі до цін. Завершуючи процес, фірма, яка здійснила диференціацію для завоювання прихильності покупців, краще позиціонується відносно заміників порівняно з конкурентами..

1. Проведення диференціації іноді може обмежити можливість захоплення більшої частки ринку. Це часто вимагає створення атмосфери винятковості, що несумісне з великим обсягом ринку. Проте частіше диференціація супроводжується статусом фірми з низькими витратами, якщо витрати на проведення диференціації, такі як широкомасштабні дослідження, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців, є високими. Там, де покупці в масштабі ринку визнають перевагу певної фірми, не всі вони можуть або бажати платити за вищі ціни. На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і конкурентними цінами.

Існує ризик у стратегії диференціації:

1. Різниця в цінах між низьковитратними конкурентами та диференційованою фірмою може бути занадто великою для того, щоб підтримати вірність покупців до бренду. Покупці можуть відмовлятися від деяких характеристик, послуг чи іміджу, що пропонує диференційована фірма, заради економії коштів.
2. Потреба покупців в чиннику диференціації може послаблюватися з часом через накопичений досвід.
3. Наслідування імітує диференціацію, в основному, зменшуючи відчуття унікальності для покупців, що часто відбувається зі старінням галузі..

Стратегія зосередження

Остання загальна стратегія - це зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі, або на географічному ринку. Подібно до стратегій низьких витрат і диференціації, зосередження може приймати різні форми. Однак, на відміну від стратегій масштабу ринку, комплексна стратегія зосередження спрямована на надання оптимального обслуговування конкретній цільовій групі. При розробці функціональних політик важливо пам'ятати про це. Суть стратегії полягає в припущенні, що фірма може досягти своєї вузької стратегічної мети більш ефективно, ніж конкуренти, чи зусилля яких розпорочені. Це призводить до диференціації через більше повне задоволення потреб конкретної групи або обох. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації на ринку в цілому, вона все ж досягає однієї або обох цих цілей в контексті її вузької цільової групи.

Стратегія зосередження - це стратегічний підхід, при якому фірма спрямовує свою увагу та ресурси на обслуговування конкретного сегменту ринку або групи покупців. Ця стратегія передбачає глибоке вивчення потреб

та характеристик цільової аудиторії з метою надання товарів або послуг, які відповідають їхнім унікальним вимогам.

Стратегія зосередження може мати дві основні форми:

Зосередження на вартості (вартісність):

Вартісність: Фірма зосереджується на обслуговуванні конкретного сегменту ринку, надаючи продукти або послуги за низькою ціною.

Цільовий сегмент: Зазвичай, це ринкові сегменти, які особливо чутливі до цінових питань.

Зосередження на диференціації:

Диференціація: Фірма надає унікальні, високоякісні або інакше відмінні від конкурентів продукти або послуги.

Цільовий сегмент: Зосередження на диференціації спрямоване на ринкові сегменти, які цінують та готові платити за унікальні характеристики або особливості продуктів.

Переваги стратегії зосередження включають можливість лідерства на визначеному сегменті ринку, підвищення відомості бренду в цьому сегменті та можливість отримання вищих марж за рахунок великої відданості цільових клієнтів. Однак ця стратегія також несе ризики, такі як зміна у смаках чи уподобаннях споживачів, а також збільшена чутливість до змін у цінах.

Стратегія зосередження несе наступні види ризиків:

- Різниця в витратах між широкомасштабними конкурентами і фірмами, що зосереджуються, може збільшуватися, щоб подолати переваги обслуговування вузького цільового ринку або збалансувати диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;
- Розмиття відмінностей між бажаними товарами чи послугами, пропонованими стратегічному сегменту і ринку в цілому;
- Конкуренти можуть знаходити свої сегменти на стратегічному ринку фірми-зосереджувача і випереджати.

Зважаючи на проведений аналіз можна надати загальні рекомендації для різних стратегій для ПРАТ "ЕМЗ" "Металіст":

Стратегія найменших витрат підходить для освітлювальних опор та металевих огорож та металевих броньованих дверей.

При цьому треба виокремити основні аспекти бізнесу, де можна здійснити ефективність та зниження витрат. Вивчити можливості автоматизації та оптимізації процесів.

Стратегія диференціації підходить для виробництва металоформ та оснастки для виготовлення залізобетонних конструкцій

Знаючи конкурентні переваги цього продукту чи послуги, можна привернути увагу клієнтів. І розробити маркетингові стратегії для виходу на нові ринки за рахунок унікальності нашої продукції.

Комбінована стратегія:

Можливо розглянути певне поєднання різних стратегій в залежності від різних аспектів бізнесу.

Існує кілька методик для розробки та оцінки стратегічних альтернатив, і однією з них є матриця "можливостей по товарах та ринку" (рисунок 3.1). Ця матриця служить основою для визначення загальної стратегії організації в наших умовах. У рамках цієї матриці розроблені загальні стратегії, які подальше підлягають адаптації для повного відповіді цілям розвитку фірми. У матриці враховані всі продукти і ринки, незалежно від того, чи існують вони вже, чи є лише в стадії проектування. Кожен квадрант матриці визначає певну загальну стратегію та її складові..

РИНКИ

		Існуючі	Нові
ТОВАРИ	Існуючі	I Стратегія – “покращуй те, що вже робиш” металеві броньовані двері	III Стратегія розвитку ринку металоформи та оснастка для виготовлення залізобетонних конструкцій
	Нові	II Стратегія розробки нових продуктів освітлювальні опори та металеві огорожі	IV Стратегія диверсифікації

Рис 3.1. Матриця можливостей по товарах та ринку.

У квадранті I стратегія організації спрямована на існуючі продукти і ринки і відома як стратегія економії витрат або "поліпшуй те, що вже робиш". Організація прагне розширити збут своїх існуючих товарів на традиційних ринках за допомогою таких заходів, як конкурентоспроможні ціни, наступальна реклама, або інтенсифікація маркетингових заходів.

У квадранті II стратегія орієнтована на розвиток ринку, що передбачає створення нових ринків для вже існуючої продукції. Ця стратегія є ефективною, коли організація має намір розширити свій ринок через проникнення на нові географічні ринки.

У квадранті III стратегія спрямована на розробку нових продуктів для вже насичених ринків.

Квадрант IV відображає стратегію диверсифікації, яка передбачає розробку нових продуктів і нових ринків. Ця стратегія є найбільш ризикованою, оскільки немає повної впевненості, що нові ринки будуть готові прийняти нову продукцію і що вона знайде визнання серед покупців.

Вітчизняний досвід у формулюванні стратегій різних компаній свідчить про те, що вони нечасто обирають лише один варіант стратегії. Найчастіше загальна стратегія є комбінацією різних стратегій, які були розглянуті раніше. Після вибору загальної стратегії, наступним етапом є її доведення до рівня, який відповідає цілям розвитку організації. Цей процес включає в себе використання цілей, завдань розвитку та різноманітної стратегічної інформації.

Важливим етапом вибору стратегії розвитку є аналіз та оцінка альтернативних варіантів. Задача полягає в обранні стратегії, яка максимізує ефективність роботи організації у майбутньому. Вибір стратегії повинен відповідати чіткої концепції розвитку організації, а отже, формулювання має бути однозначним і зрозумілим. Врахування численних чинників, таких як ризик, досвід попередніх стратегій, вплив акціонерів, фактор часу і інші, є необхідним при уважному дослідженні та оцінці вибраної альтернативи..

Таким чином, проаналізувавши представлені альтернативи, враховуючи специфіку ПРАТ "ЕМЗ"Металіст", умови, що склалися на ринку, стратегічну поведінку конкурентів, для нашого підприємства можна запропонувати комбінацію стратегій "обмеженого зростання", "диференціації" та "покращуй те, що вже робиш".

3.2. Впровадження організаційної структури управління ПРАТ «ЕМЗ» «Металіст» орієнтоване на розв'язання стратегічних проблем.

Механічні та органічні структури управління.

Вибір підприємством механічних (жорстких) чи органічних (гнучких) структур управління безпосередньо пов'язано зі ступенем маркетингової орієнтації бізнесу. Основна ідея механічної структури полягає у миттєвій реакції на якусь подію, в той час як сутність органічної структури полягає у спробі випередити подію.

Таблиця 3.1, що наведена нижче ілюструє особливості і умови використання органічних, механічних структур.

Таблиця 3.1

Умови навколишнього середовища	Організаційні структури	
	<i>Механічна</i>	<i>Органічна</i>
Клієнти (споживачі)	Пасивні	Сильні, агресивні
Конкуренція	Відсутня	Сильна
Технологія	Стабільна	Мінлива
Розвиток продукції	Немає	Динамічний
Ціни	Поточні ринкові	Залежить від цінової політики підприємства
Система розподілення	Стабільна	Динамічна

Для ПРАТ «ЕМЗ» «Металіст» найбільш сприйнятлива механічна організаційна структура.

Організаційні структури маркетингових підрозділів.

Маркетинговий менеджмент, або маркетингове управління, – це процес планування та реалізації стратегій ціноутворення, просування та

розподілу ідей, товарів і послуг з метою здійснення обмінів, які задовольняють потреби як індивідів, так і організацій.

Основна мета управління маркетингом полягає в впливі на рівень, часові рамки та структуру попиту так, щоб організація могла досягти визначених цілей. Загалом, маркетингове управління можна визначити як управління попитом..

На рисунку 3.3. представлені основні сили і дійові особи сучасної маркетингової системи.

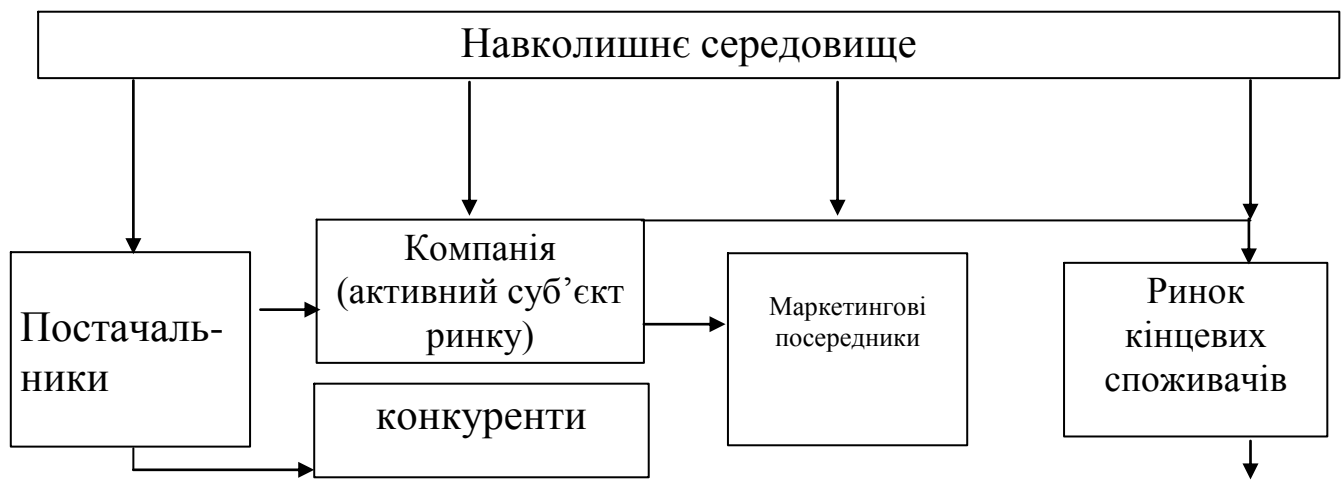


Рисунок 3.3. Основні сили і дійові особи сучасної маркетингової системи.

Організація маркетингу на підприємстві повинна ґрунтуватися на певних принципах, що визначають структури та методи управління. Важливо дотримуватися таких принципів:

1. Цілеспрямованість: Організація маркетингу повинна відповідати актуальним цілям, філософії та стратегії підприємства, бути чітко сформульованою та мати конкретні кількісні показники.
2. Чіткість організаційної структури: Структура повинна бути розумно спеціалізованою, відповідати напрямкам діяльності підприємства, комплексно вирішувати завдання виробництва та збуту, а також забезпечувати єдність керівництва в маркетинговій діяльності.

3. Структуризація стадій: Організація маркетингу повинна включати стратегічне, тактичне і оперативне управління підприємством, об'єднуючи різні перспективи.
4. Гнучкість: Організація маркетингу повинна швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.
5. Стимулювання активності і творчості працівників.
6. Скоординованість та узгодженість дій: Важливо, щоб різні підрозділи та виконавці працювали спільно і були взаємозалежними.
7. Системність: Важливо розглядати маркетинг як систему, що взаємодіє з іншими функціональними областями підприємства. Забезпечення взаємодії та взаємопов'язаності допомагає досягти загальних цілей.
8. Орієнтованість на клієнта: Організація маркетингу повинна враховувати потреби та очікування клієнтів, орієнтуватися на створення та утримання взаємовигідних відносин з ними.
9. Інновації та технології: Використання новітніх технологій та інновацій у маркетингових стратегіях допомагає забезпечити конкурентний перевагу та відповідати змінам в галузі.
10. Організаційна культура: Створення маркетингової культури в організації сприяє розвитку спільних цінностей, підтримці ініціатив та підвищенню ефективності командної роботи.
11. Оцінка та аналіз результатів: Регулярне оцінювання виконання маркетингових стратегій і аналіз отриманих результатів дозволяє вчасно коригувати дії та покращувати стратегії.
12. Контингентність: Планування маркетингових заходів повинно бути готове до адаптації та змін відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умов.

Ці принципи становлять основу ефективної та адаптивної системи маркетингу на підприємстві.

Створення ефективної організації маркетингової діяльності вимагає вирішення трьох ключових завдань:

- Групування працівників: Необхідно визначити, як оптимально групувати працівників для забезпечення ефективної взаємодії та виконання завдань маркетингу.
- Ланцюг керівництва: Визначення, хто виступає керівником для кого, є ключовою частиною організаційної структури маркетингового відділу.
- Розподіл функцій: Визначення, які конкретні функції виконують працівники та як вони співпрацюють для досягнення маркетингових цілей.

Структура служби маркетингу визначається різноманітними факторами, і підприємство повинно створити таку організаційну структуру, яка зможе ефективно виконувати всі завдання маркетингової роботи, включаючи планування. Аналогічно загальним структурам управління, існують різні варіанти організації структур в маркетингових службах..

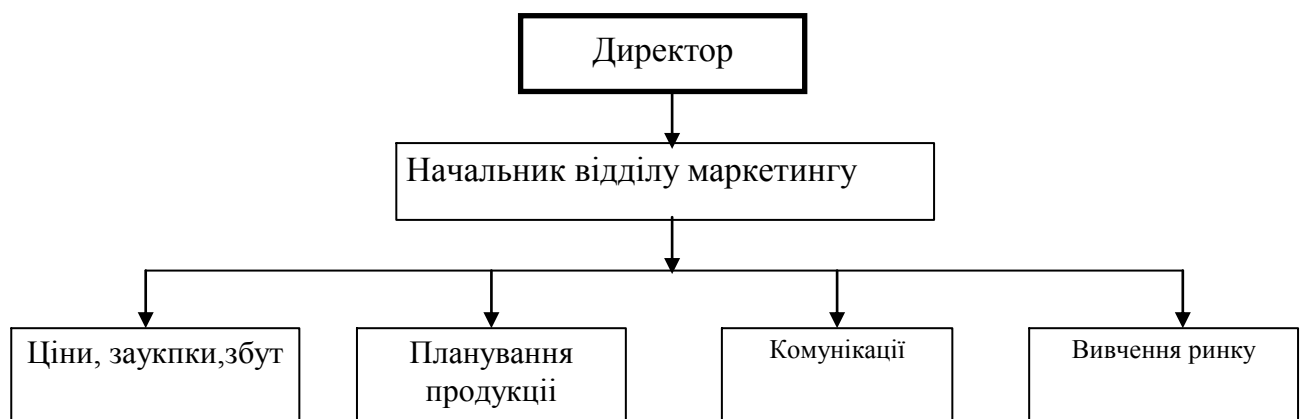


Рисунок 3.4. Функціональна модель побудови відділу маркетингу.

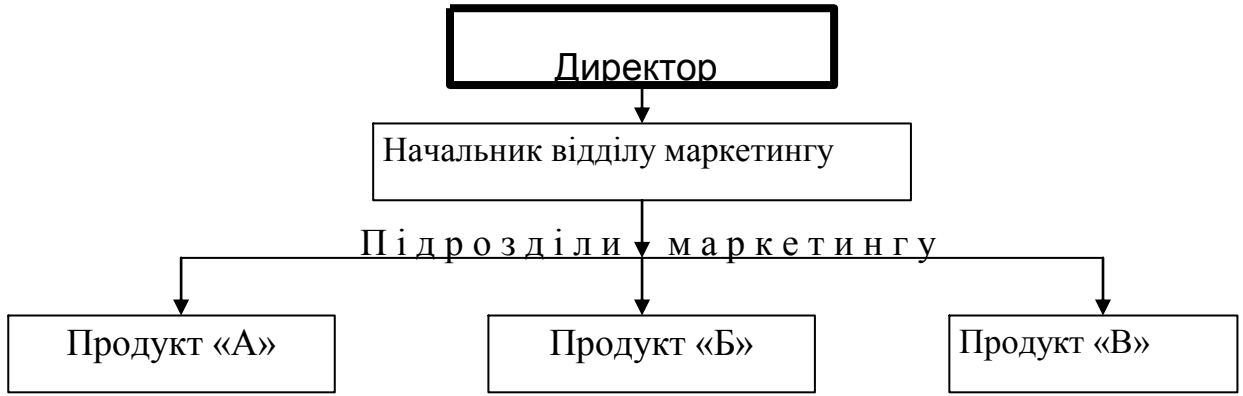


Рисунок 3.5 Товарна модель побудови відділу маркетингу.

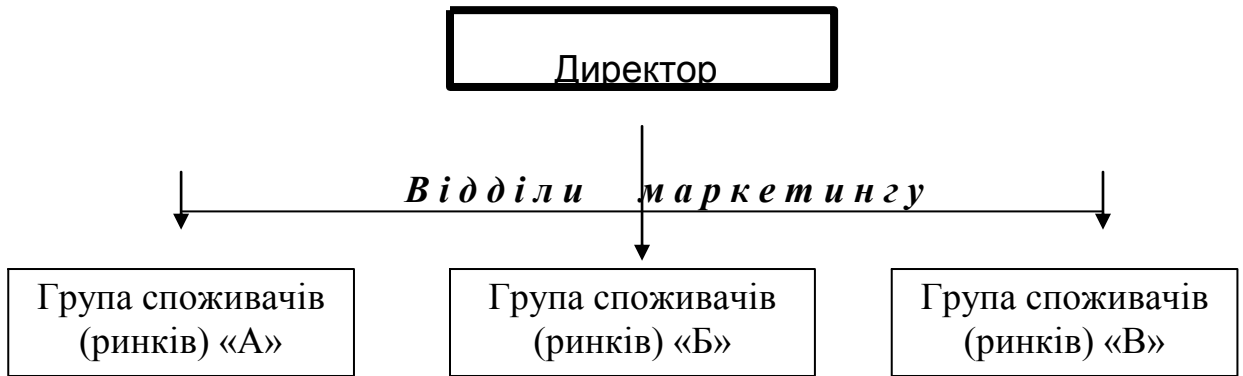


Рисунок 3.6. Модель організації маркетингу, орієнтована на споживачів (ринки).

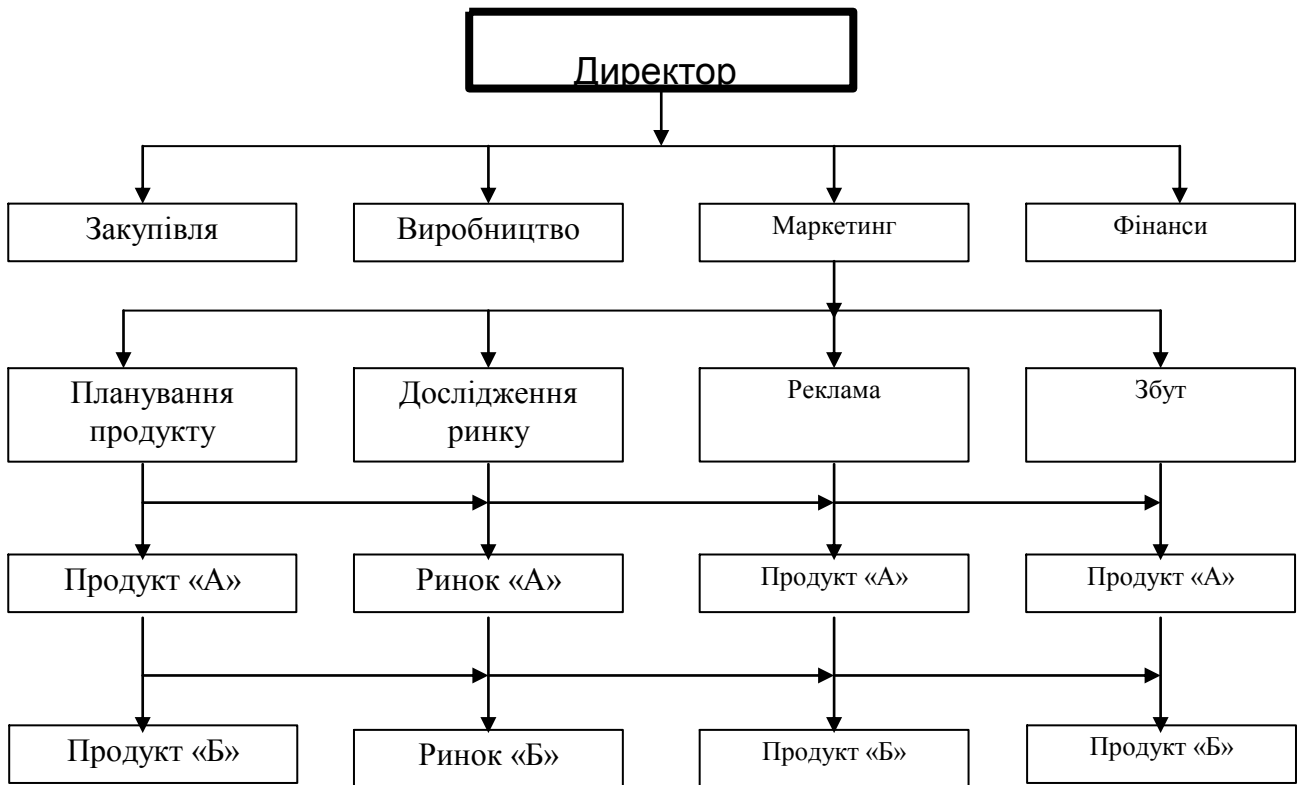


Рисунок 3.7. Матрична модель побудови маркетингової орг. структури.

Організація управління за ринковим принципом передбачає продаж товарів на різних ринках з урахуванням їхніх особливостей, що визначаються різними споживчими звичками та вимогами до товарів. У ПРАТ "ЕМЗ"Металіст" продукція реалізується будівельним компаніям, торговельним підприємствам та кінцевим споживачам, тому модель організації маркетингової діяльності, орієнтованої на споживачів та ринки, є найбільш прийнятною.

Керівництво маркетинговою діяльністю має основне завдання виконання маркетингових планів і програм. Це дозволяє досягти кількох цілей:

- Заохочення керівників постійно мислити на перспективу.
- Чітка координація дій на підприємстві.
- Встановлення показників діяльності для подальшого контролю.
- Більш чітке формулювання завдань організації.
- Підготовка організації до раптових змін.
- Налаштування взаємодії та показання відносин між обов'язками різних осіб є ілюстративним елементом цього процесу.

Основні види маркетингового контролю включають:

Контроль за виконанням планів: Порівняння поточних показників з маркетингу з контрольними цифрами річного плану і, при необхідності, вжиття заходів для коригування ситуації.

Контроль прибутковості: Визначення фактичної рентабельності різних товарів, територій, сегментів ринку і торговельних каналів.

Стратегічний контроль: Регулярна перевірка вищим керівництвом відповідності вихідних стратегічних настанов підприємства з наявними ринковими можливостями.

Висновок

Конкурентоспроможність, як соціально-економічна концепція, визначається як здатність та вміння досягати найвищих економічних та соціальних переваг шляхом законних засобів. Поняття конкурентоспроможності (КС) варіюється залежно від об'єкта, який розглядається в контексті економіки. У практичній діяльності, спрямованій на досягнення конкурентоспроможності, акценти мають бути розподілені наступним чином:

Конкурентоспроможність персоналу;

Конкурентоспроможність підприємства;

Конкурентоспроможність продукції (яка визначається як похідна від перших двох).

У роботі з досягнення конкурентоспроможності слід враховувати, що важливий акцент повинен бути зроблений на конкурентоспроможність персоналу. Робота по досягненню конкурентоспроможності повинна проводитися одночасно та ефективно відповідними службами, проте пріоритет слід віддавати розвитку персоналу.

В процесі досягнення конкурентоспроможності важливу роль відіграють показники, які характеризують та дозволяють оцінювати конкурентоспроможність об'єкта. Дослідження підтверджує існування приблизно 10 різноманітних параметрів, які мають бути у центрі управлінської уваги як найважливіші об'єкти. При визначенні параметрів конкурентоспроможності для конкретного об'єкта необхідно постійно створювати сприятливі умови для досягнення цих параметрів.

Умови, що визначаються як обставини, від яких залежить щось, представляють собою другий основний елемент концепції конкурентоспроможності (КС). Ці умови охоплюють широкий спектр

технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних, кадрових, правових, ідеологічних відносин, які виникають у процесі функціонування економічного механізму підприємства. Створення всіх необхідних умов для досягнення конкурентоспроможності об'єктів є основною турботою керівництва та всього персоналу підприємства.

На основі проведеного фінансово-економічного та технічного аналізу впливає, що підприємство (об'єкт аналізу) в цілому є конкурентоспроможним. Детальний огляд і аналіз поточного стану ПРАТ "ЕМЗ" "Металіст" дозволив визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та потенційні загрози для його діяльності..

Сильні сторони:

Висока якість продукції; наявність унікального обладнання; зростаюча питомисть ринку; висока кваліфікація персоналу; налагоджені взаємовигідні зв'язки із споживачами; виконання замовлень "під ключ"; великий досвід роботи на ринку.

Слабкі сторони:

Недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку; нестача висококваліфікованих спеціалістів у відділі маркетингу; відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; слабка інноваційна політика.

Можливості:

Розширення номенклатури товарів; збільшення обсягів продажу продукції; вихід на нові регіональні ринки; пошук нових ринкових ніш (споживачів).

Загрози:

Наслідки воєнних дій, ймовірність покращення конкурентами своїх маркетингових програм; економічна нестабільність в Україні.

Для подальшого розвитку підприємства важливо зосередитися на вирішенні слабких сторін та максимізації можливостей. Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій, зокрема дослідження ринку та залучення кваліфікованих фахівців у цій області, може позитивно

вплинути на конкурентоспроможність. Диверсифікація продукції, розширення ринків та активна реакція на зовнішні виклики допоможуть підприємству забезпечити стабільний розвиток в умовах економічної нестабільності та конкурентної боротьби.

Література

1. Дикань В. Управління якістю як фактор конкурентноспособності підприємств // Економіка України.- 2010.- №1.- с.43-48
2. Економіка підприємств : Підручник .- В 2т. \ За ред. С.Ф.Покропивного, - К.: Вод-во "Хвиля - Прес", Донецьк : Мале підприємство "Поиск" . Т-во Кноглолюбів, 2009 - 400 с.
3. Істірян Г.П. Конкурентоздатність: методика вимірювання та оцінки // Легка промисловість.-1994.- №4.- с. 1214
4. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : Навч. пос./ Г.В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
5. Салига С.Я. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / С.Я.Салига, Н.В. Дацій – К: Центр навчальної літератури. – 2006. – 210 с.
6. Ситник Л.С. Фінансовий менеджмент : Навчальний посібник / Л.С. Ситник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 352 с.
7. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: Навчальний посібник / Н.В. Тарасенко – Львів: ЛБІНБУ, 2000. – 484 с.
8. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : Навчальний підручник для студентів./ Філімоненков О.С. – К.: Кондор, 2005. – 400 с.
9. Фінанси : Навчальний посібник / Загородський В.С., Вовчак О.Д., Благун І.Г., Чуй І.Р. – 2-ге вид., стереотипне. – К.: Знання, 2008. – 245 с.
10. Фінансова діяльність підприємництва : Підручник для студентів вузів. – 2-не вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2002 – 384 с.
11. Фінансовий аналіз : Навч. пос. / Білик М.Д., Павловська О.К., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. – 2-не вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2007. – 592 с.
12. Фінансовий менеджмент : Навч. пос. для студентів вузів. К.: ЦУЛ, 2006. – 247 с.
13. Фінансовий менеджмент : Підручник для студентів вузів, за аг ред. А.М. Поддерьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
14. Цигилик І.І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : Навч. пос. / І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька, О.І. Мозіль – К.: ЦУЛ, 2004. – 123 с.
15. Череп А.В. Економічний аналіз : Навчальний посібник./ А.В. Череп – К.: Кондор, 2005. – 160 с.
16. Чернишова Г. Оподаткування прибутку підприємств / Г. Чернишова // Вісник податкової служби України. – 2008. – №39. – С. 18-20.
17. Шакуров О.О. Стан і тенденції розвитку машинобудування / Актуальні Проблеми Економіки. – 2009. – №9. – С.57-63.
18. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайдулин. – М.: ИНФРА – М. – 1999. – 343 с.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисциплін./ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний – К. : КНЕУ, 2001. – 384 с.

20. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент : Навч. посіб. для студентів вузів / І.О. Школьник, І.М. Боярко, Б.І. Сюркало. – Суми: Університетська книга, 2009. – 301 с.
21. Шморгун Н.П. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Н.П. Шморгун, І.В. Головка. – К.: ЦИЛ, 2006. – 528 с.
22. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
23. Вороненко В.І., Бурлакова І.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
24. Вороненко В.І., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
25. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
26. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
27. 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>
28. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
29. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
30. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

31. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
32. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., 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>
33. Лукаш, О., Дерев'янюк, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
34. 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>
35. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихітності та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
36. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
37. 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>
38. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
39. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
40. 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>

41. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
42. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
43. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
44. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
45. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
46. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
47. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
48. 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>
49. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
50. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-

85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>
51. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 144-148.
<https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
52. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107.
 DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>
53. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16.
 DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>
54. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>
55. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14.
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>
56. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>
57. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
58. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
59. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional

- Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>
60. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>
61. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>
62. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>
63. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>