

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: Формування стратегії зростання прибутковості підприємства*

---

---

*Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ / Мельник Л.Г. /*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ / Сотник І.М. /*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ / Топоренко В.А. /  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ Едн-61Р  
шифр*

**Суми 2020**

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ .....	3
ВСТУП .....	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Сутність та функції прибутку суб'єкта господарювання .....	6
1.2 Принципи формування стратегії зростання прибутковості підприємства .....	7
1.3 Система показників оцінювання прибутковості підприємства .....	13
2. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «КОНДОР» .....	16
2.1 Загальна економічна характеристика підприємства .....	16
2.2 Оцінка прибутковості окремих напрямів діяльності ТОВ .....	19
2.3 Аналіз результативності чинної стратегії прибутковості підприємства .....	22
3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ТОВ «КОНДОР» .....	26
3.1 Прогнозування розвитку діяльності підприємства .....	26
3.2 Формування основних напрямів стратегії .....	28
ВИСНОВКИ .....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	37

## Реферат

Кваліфікаційна робота містить 39 сторінок тексту; 3 розділи; 2 рисунки, 8 таблиць. Бібліографічний список містить 35 літературних джерел.

Метою роботи є розроблення стратегії зростання прибутковості підприємства на прикладі ТОВ «Кондор».

Об'єкт дослідження – підприємство ТОВ «Кондор», предмет дослідження – прибутковість діяльності підприємства.

Методи дослідження – порівняльний та статистичний аналіз, економіко-математичних розрахунків, синтез, узагальнення.

У розділі 1 «Теоретичні аспекти прибутковості підприємства» розглядаються сутність та функції стратегії підприємства, основні принципи та етапи її розроблення, система показників оцінювання прибутковості підприємства.

У розділі 2 «Економічна оцінка прибутковості ТОВ «Кондор» надано загальну економічну характеристику досліджуваного підприємства, оцінено прибутковість окремих напрямів його діяльності, проаналізовано результативність чинної стратегії прибутковості компанії.

У розділі 3 «Розробка стратегії зростання прибутковості ТОВ «Кондор» здійснено прогнозування розвитку діяльності підприємства та запропоновано основні напрями формування стратегії зростання прибутковості підприємства.

*Ключові слова:* стратегія, зростання, прибутковість, аналіз, ефективність, підприємство.

## Вступ

Найважливішим показником результативності роботи підприємства у ринковій економіці є прибуток, а збільшення прибутковості – першочергова мета його діяльності. Саме прибуток наочно відображає кінцеву ефективність діяльності підприємства, що оцінюється через зміну доходів, величину витрат, рівень використання ресурсів у процесі виробничої діяльності.

Вибір стратегії зростання прибутковості компанії повинен бути обумовлений місією підприємства, його цілями, задачами, можливостями та потенціалом. У зв'язку з цим, важливим є врахування усіх факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фірми, які можуть чинити як негативний, так і позитивний вплив на зміни прибутку у перспективі, що актуалізує питання розроблення стратегії зростання прибутковості компаній, вивченню якого присвячена дана робота.

Отже, метою роботи є розроблення стратегії зростання прибутковості підприємства на прикладі ТОВ «Кондор».

Інформаційною базою є праці вітчизняних і закордонних авторів з питань фінансового та стратегічного менеджменту, управління прибутками, законодавчі і нормативні акти, матеріали статистичної і бухгалтерської звітності ТОВ «Кондор».

*Завданнями роботи є:*

- дослідити сутність та функції стратегії підприємства, основні принципи та етапи її розроблення;
- розглянути систему показників оцінювання прибутковості підприємства та оцінити прибутковість діяльності ТОВ «Кондор»;
- проаналізувати результативність чинної стратегії прибутковості компанії та виявити резерви збільшення прибутку;
- здійснити прогнозування розвитку діяльності підприємства та запропонувати основні напрями формування стратегії зростання прибутковості підприємства.

Об'єкт дослідження – підприємство ТОВ «Кондор».

Предмет дослідження – прибутковість діяльності підприємства.

Методи дослідження – порівняльний та статистичний аналіз, економіко-математичних розрахунків, синтез, узагальнення.

У розділі 1 «Теоретичні аспекти прибутковості підприємства» розглядаються сутність та функції стратегії підприємства, основні принципи та етапи її розроблення, система показників оцінювання прибутковості підприємства.

У розділі 2 «Економічна оцінка прибутковості ТОВ «Кондор» надано загальну економічну характеристику досліджуваного підприємства, оцінено прибутковість окремих напрямів його діяльності, проаналізовано результативність чинної стратегії прибутковості компанії.

У розділі 3 «Розробка стратегії зростання прибутковості ТОВ «Кондор» здійснено прогнозування розвитку діяльності підприємства та запропоновано основні напрями формування стратегії зростання прибутковості підприємства.

# 1. Теоретичні аспекти прибутковості підприємства

## 1.1. Сутність та функції прибутку суб'єкта господарювання

Прибуток - головна мета підприємницької діяльності. В умовах ринкових відносин - це перетворена форма додаткової вартості. Облік прибутку дозволяє встановити, наскільки ефективно ведеться господарська діяльність. Прибуток як економічна категорія відбиває чистий дохід, створений у сфері матеріального виробництва в процесі підприємницької діяльності [5]. Результатом з'єднання факторів виробництва (праці, капіталу, природних ресурсів) і корисної продуктивної діяльності господарюючих суб'єктів, є готова продукція, що стає товаром за умови її реалізації споживачеві [3-4, 28, с. 89].

Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг) характеризує чистий дохід, створений на підприємстві, і визначається як різниця між виторгом від реалізації продукції (робіт, послуг) без податку на додану вартість і акцизів і витратами на виробництво і реалізацію, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг) [7].

Прибуток як найважливіша категорія ринкових відносин виконує такі функції:

- характеризує економічний ефект, отриманий у результаті діяльності підприємства, що оцінюється системою показників;

- стимулює розвиток виробництва, оскільки виступає одночасно фінансовим результатом і основним елементом фінансових ресурсів підприємства. Реальне забезпечення принципу самофінансування визначається отриманим прибутком. Частка чистого прибутку, що залишилася в розпорядженні підприємства після сплати податків і інших обов'язкових платежів, повинна бути достатньою для фінансування розширення виробничої діяльності, науково-технічного і соціального розвитку підприємства, матеріального заохочення працівників;

- є одним із джерел формування бюджетів різних рівнів, оскільки надходить у бюджети у вигляді податків і поряд з іншими дохідними надходженнями використовується для фінансування задоволення спільних суспільних потреб, забезпечення виконання державою своїх функцій, державних інвестиційних, виробничих, науково-технічних і соціальних програм [6, 15].

В умовах ринкових відносин підприємство повинне прагнути якщо не до одержання максимального прибутку, то принаймні до того обсягу прибутку, що дозволяв би йому не тільки міцно утримувати свої позиції на ринку збуту своїх товарів і надання послуг, але і забезпечувати динамічний розвиток його виробництва в умовах конкуренції. В остаточному підсумку це припускає знання джерел формування прибутку і застосування методів по кращому їхньому використанню [18,19,21,23,27,32,41,56,57,63,65].

У практичному плані прибуток являє собою узагальнюючий показник результатів господарської діяльності підприємств будь-якої форми власності. Розрізняють прибуток бухгалтерський (різниця між загальним виторгом і зовнішніми витратами) й економічний (різниця між виторгом і усіма витратами виробництва (зовнішніми і внутрішніми)) [5, 55].

## **1.2 Принципи формування стратегії зростання прибутковості підприємства**

Розвиток підприємства тісно пов'язаний з виробленням і реалізацією стратегії й тактики керування процесом формування, збільшення і розподілу прибутку. Зростанню прибутку підприємства сприяє маніпулювання трьома перемінними, що визначають його рентабельність: 1) прискоренням товарооборотності; 2) зменшенням маси витрат; 3) збільшенням норми прибутку шляхом підвищення цін [1-2, 6]. Між цілями розвитку підприємства і факторами, їх визначальними, існує тісний зв'язок. Якщо метою є забезпечення потреби в накопиченнях на виробничий розвиток, тоді найважливішими факторами виступають структура реалізації товарів і послуг, рівень торговельних надбавок, ціни реалізації, обсяг, структура й ефективність використання ре-

сурсного потенціалу, розмір прибутку. Якщо ціль - забезпечення стійкого положення підприємства (фірми), то вона досягається на основі забезпечення стійких відносин з постачальниками, банками й іншими контрагентами (кількість проданих товарів, ціна одиниці) і достатнього розміру прибутку [10]. Якщо метою є задоволення інтересів власника майна, найважливішими факторами, що забезпечують це досягнення, стають обсяг власних і притягнутих оборотних коштів і ефективність їхнього використання, розмір прибутку. Якщо підприємства як першочергову мету визначають забезпечення соціального споживання і соціального розвитку колективу, то основними факторами, що повинні бути використані для її досягнення, виступають витрати, чисельність і склад використовуваних трудових ресурсів, норми державного регулювання (норми і нормативи відрахувань у різні фонди соціального захисту населення і т.п., мінімальна заробітна плата, мінімальний прожитковий рівень і т.п. ), розмір прибутку. Усі вищезгадані цілі і фактори самі знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозумовленості.

Стратегія визначає напрямок розвитку і фіксує те, що саме компанія буде робити [11, 13]. На практиці використовують різні підходи до розвитку стратегії, такі як схеми аналізу галузевої прибутковості, конкурентне позиціонування, виявлення базових виробничих можливостей, ресурсів, стратегічних намірів і розробка сценаріїв майбутнього розвитку. Завершений процес розвитку стратегії включає творче використання декількох прийомів аналізу. Далі розглянемо етапи процесу, що охоплюють ключові питання розвитку стратегії.

1-й етап - галузевий аналіз прибутковості сьогодні і завтра. Він важливий з кількох причин. По-перше, успіх компанії вимірюється відносною величиною її прибутковості і залежить від особливостей галузі. Так, на початку 1990-х р. 15% прибутковості у вантажних автоперевезеннях було чудовим успіхом, а у фармацевтиці - ознакою вкрай низької ефективності [9, 12]. По-друге, галузевий аналіз дає менеджерам розуміння факторів прибутковості і того, як вони можуть змінитися в майбутньому. Звичайно аналізують



тільки поточні фактори прибутковості, що є помилкою. Набагато корисніше піддати аналізу і можливі в майбутньому зміни, і їхній вплив на стратегію компанії. По-третє, різні галузеві сегменти можуть володіти неоднаковою середньою прибутковістю. Галузевий аналіз допомагає виділити привабливі і непривабливі сегменти. По-четверте, не слід переоцінювати зміст поточних показників середньої галузевої прибутковості. Іноді компанії мають істотний потенціал поліпшення структури галузі або запобігання подальшого її погіршення. Цей потенціал може відноситися до галузі в цілому або до визначеного галузевого сегмента. І нарешті, галузевий аналіз служить гарною первинною перевіркою адекватності нового стратегічного підходу. Нерідко буває так, що приклади, якими доводять дієвість самих модних стратегічних підходів, вдається пояснити розходженнями в середньогалузевій прибутковості, що проливає додаткове світло на новинки стратегічної думки [28, с. 49].

2-й етап - позиціонування як джерело конкурентної переваги. Аналіз позиціонування повинний відповісти на запитання, чому прибутковість деяких компаній вище, ніж у середньому по галузі. Більш висока прибутковість припускає, що компанія володіє стійкою конкурентною перевагою і вкладає кошти в розвиток виробничих можливостей, що дозволять їй зберегти цю перевагу в майбутньому.

Відомі два фактори, що підвищують цінність товарів і послуг для споживачів, - диференціація якості і низька собівартість (рис. 1.1). В обох випадках джерелом конкурентної переваги є те, що компанія може запропонувати споживачам щось більш коштовне, чим конкуренти. Додаткова цінність продукції виникає завдяки тим особливостям виробничих процесів, що підсилюють або підкреслюють споживчі достоїнства товару. Для аналізу позиціонування часто використовують діаграми типу "вартісний ланцюжок" або "виробнича схема", на яких зображують усі види діяльності і процесів, здійснюваних компанією, - від постачання виробництва сировиною і матеріалами до післяпродажного обслуговування, досліджень і розробок, адміністративних витрат і т.п. Ці діаграми полегшують аналіз того, яким чином кожний зі

здійснюваних компанією видів діяльності і процесів впливає на величину собівартості і на диференціацію продукції по якості. Їх можна також використовувати для виявлення важливих проміжних процесів, у яких необхідна кооперація, наприклад, з постачальниками [30, 36, с. 115].

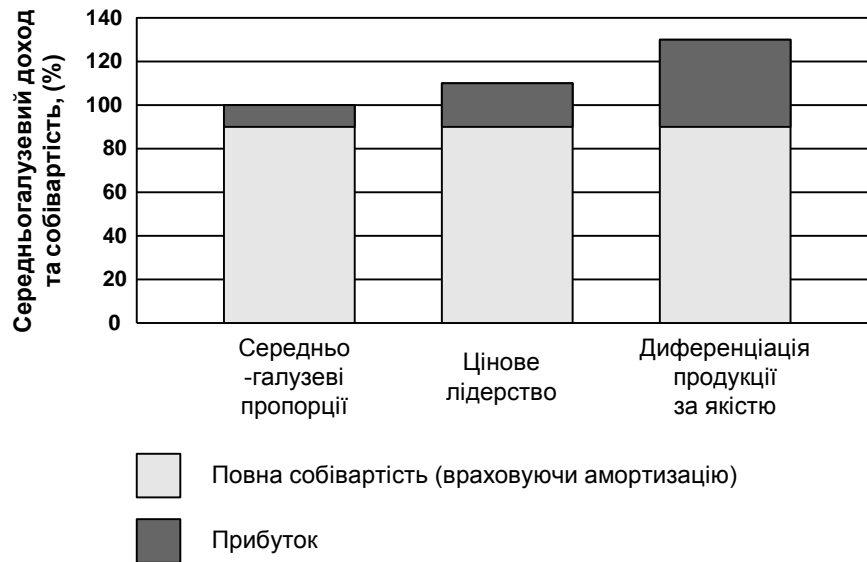


Рис. 1.1. Види конкурентних переваг [29]

3-й етап - аналіз минулої діяльності конкурентів і прогноз на майбутнє. Менеджери повинні використовувати стратегічний аналіз не тільки для прояснення ситуації, але і для пошуку методів зміни майбутнього [29]. Усе це дозволяє по-новому побачити власний бізнес і власні джерела конкурентної переваги. За даними відкритих публікацій, по коментарях постачальників і клієнтів можна скласти разюче ясну і повну картину намірів конкурентів. Єдина хитрість у тім, що потрібно побудувати профіль конкурента, а не загрузнути в зборі даних. Після того як ми визначимо, що саме треба починати для перемоги в конкуренції, потрібно оцінити свої рішення (табл. 1.1).

4-й етап - аналіз положення компанії - оцінка її відносної сили і стійкості. Оцінка конкурентних позицій компанії в галузі поєднує результати аналізу галузі, положення компанії і її конкурентів. При цьому важливо чітко визначити поточне положення компанії в галузі, розглядаючи як її фінансові ре-

зультати, так і стратегію. Результати, отримані на попередніх етапах стратегічного аналізу, можуть дати нове розуміння сили і слабкості компанії щодо інших учасників галузевого ринку. Можна виділити чотири джерела погрози процвітанню компанії: імітація її продукції іншими компаніями, переключення споживачів на субститути, перехоплення її прибутку постачальниками або споживачами продукції і скорочення прибутку через ріст витрат на заробітну плату або перерозподіли доходів між партнерами [16-17, 31].

Таблиця 1.1

## Динаміка конкурентної боротьби: вдалі ходи та слабкі рішення [8, 44]

Вдалі ходи	Слабкі рішення
Конкурентам важко це повторити – їх компаніям це обійдеться дорожче	Просто збільшити витрати на рекламу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- легко повторити;</li> <li>- не вражає конкурентів</li> </ul>
Використання можливостей вашої компанії	Зниження цін компанією з високою собівартістю продукції: <ul style="list-style-type: none"> <li>- дає переваги конкурентам з низкою собівартістю продукції;</li> <li>- загострює суперництво, провокує війну цін</li> </ul>
Зміцнення або збереження галузевої структури	Ломка галузевої структури
Націленість на незайняті позиції	Копіювання дій конкурентів
Випередження конкурентів	Намагання впливати на конкурентів після того, як вони прийняли рішення: <ul style="list-style-type: none"> <li>- провокує конкурентів;</li> <li>- породжує емоційну реакцію</li> </ul>
Адекватна відповідь (око за око)	
Подача ясного сигналу	
Визначене та переконливе рішення, яке: <ul style="list-style-type: none"> <li>- важко відмінити;</li> <li>- виглядає переконливо для всіх</li> </ul>	

5-й етап - аналіз можливостей - огляд нових груп споживачів і напрямків розвитку. Зміни, що часто сприймаються як погроза прибутковості, є багатим джерелом нових можливостей. Стратегічний аналіз допомагає компанії виявити нові запити, нових споживачів і замовників, нові канали збуту, перспективні технології - загалом, нові конкурентні позиції [43]. Для виявлення таких варіантів розвитку потрібно настроїти розум на підприємницький лад,

глянути на галузеві справи очима стороннього і відкинути загальноприйняті уявлення про правила і прийоми конкуренції. Необхідно скласти як можна більш широкий перелік істинно нових стратегій. Вони ніколи не бувають наочними й очевидними. З одного боку, щоб їх знайти, потрібні натхнення і прозріння. З іншого боку, натхнення і прозріння можуть дати результат тільки при ґрунтовному знанні галузі, споживачів, конкурентів і потенційних можливостей власної компанії.

6-й етап - оцінка майбутніх можливостей. Майбутній успіх у вирішальному ступені залежить від потенціалу компанії. Звичайно для розгортання нових стратегічних позицій потрібні додаткові виробничі можливості, які не можна створити за один день і які не так легко ліквідувати, так що інвестиції в них виявляються, принаймні частково, необоротними [37-38]. Тому альтернативні варіанти розвитку варто розглядати з позицій майбутніх потреб у виробничих можливостях. Для створення останніх потрібні інвестиції і зміни виробничої діяльності. Мета і напрямок змін можна визначити досить точно, але не більш того. Справа в тім, що кожне з розглянутих стратегічних напрямків висуває свої вимоги до розвитку потенціалу компанії, оскільки кожне джерело конкурентної переваги має потребу у своїй конфігурації виробничих можливостей. Для усіх варіантів розвитку потрібно оцінити взаємовідносини між необхідними інвестиціями і потенційною віддачею.

7-й етап - вибір стратегії - позиціонування, відсікання варіантів, узгодження обраних напрямків. Джерелами конкурентної переваги є розходження: задоволення різних запитів, різних груп споживачів або різних географічних зон, виробництво іншої продукції або в іншому ціновому діапазоні [17, 28]. Потрібно знайти спосіб створення такої споживчої цінності, що клієнт не одержить ні від кого іншого. Найчастішою помилкою при виборі стратегії є імітація. Успішна стратегія не повторює ходи конкурентів. Оцінка стратегії не зводиться до оцінки окремих її результатів. Метою є стійкість позицій, тому, скажемо, висока прибутковість інвестицій не може бути досить надійним критерієм успіху.

### 1.3 Система показників оцінювання прибутковості підприємства

В процесі аналізу господарської діяльності використовуються наступні показники прибутку: балансовий прибуток, прибуток від реалізації продукції, робіт і послуг, прибуток від іншої реалізації, фінансові результати від позареалізаційних операцій, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток. Балансовий прибуток містить у собі фінансові результати від реалізації продукції, робіт і послуг, від іншої реалізації, доходи і витрати від позареалізаційних операцій. Чистий прибуток - прибуток, що залишається у підприємства, обчислюється як різниця між балансовим прибутком і величиною сплачених у бюджет податків з прибутку. Пільгований прибуток - частина балансового прибутку, що не підлягає оподаткуванню за чинним законодавством. Оподатковуваний прибуток - прибуток, що підлягає оподаткуванню по встановлених ставках [32].

До показників оцінки прибутковості господарської діяльності відносяться найбільш узагальнені і важливі показники оцінки прибутковості (рентабельності) господарської діяльності підприємства. У загальному випадку показники рентабельності підприємства є відношенням прибутку до тих або інших засобів (майна) підприємства, що беруть участь в одержанні прибутку. Тому найбільш важливими для порівняльної оцінки є показники рентабельності, обчислені по відношенню чистого прибутку до всього майна або до величини власних засобів підприємства [3, 5]. Розглянемо деякі з цих та інші показники кількісної та якісної оцінки прибутковості діяльності підприємства.

Показники прибутковості (рентабельності) дозволяють дати оцінку ефективності використання менеджментом підприємства його активів [1]. Рентабельність оборотного капіталу ілюструє здатність компанії діставати прибуток від здійснення основної діяльності, тобто своїх звичайних господарських операцій. Розрахунок даного показника здійснюється по формулі

$$R_{ок} = \frac{\Pi_о}{(ОК_{н.п.} + ОК_{к.п.})/2}, \quad (1.1)$$

де  $R_{ок}$  – прибутковість (рентабельність) оборотного капіталу;  $ОК_{н.п.}$ ,  $ОК_{к.п.}$  – відповідно оборотні кошти на початок і кінець періоду. Даний показник сполучається з показником оборотності оборотних активів, рівним відношенню виторгу до середньої величини оборотних коштів за період часу і показником прибутковості продажів, що у даному випадку заснований на відношенні величини операційного прибутку (тобто прибутку до виплати відсотків і податку на прибуток, що не включає прибуток від не основної діяльності).

Рентабельність активів оцінюється шляхом зіставлення чистого прибутку з загальною сумою активів по балансі. Цей показник є одним з найбільш важливих для характеристики рентабельності підприємства. Для його позначення використовується спеціальна англійська аббревіатура ROA від англійської назви "Return on Assets". Даний показник найбільше доцільно розраховувати по наступній формулі:

$$ROA = \frac{2 \times (\Pi_ч + В \cdot (1 - C_п))}{A_{п.р.} + A_{к.р.}}, \quad (1.2)$$

де ROA – прибутковість (рентабельність) активів;  $\Pi_ч$  – чистий прибуток; В – відсоткові платежі;  $C_п$  – податкова ставка;  $A_{п.р.}$ ,  $A_{к.р.}$  – відповідно активи всього на початок року та на кінець року.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання тільки власних джерел фінансування підприємства. Даний показник має загальноприйнятну аббревіатуру ROE від англійського вираження Return on Equity. При розрахунку цього показника використовується чистий прибуток підприємства в сполученні з величиною власного капіталу підприємства. Розрахунок здійснюється по формулі:

$$ROE = \frac{2 \times \Pi_ч}{ВК_{п.р.} + ВК_{к.р.}}, \quad (1.3)$$

де  $ВК_{п.р.}$ ,  $ВК_{к.р.}$  – власний капітал відповідно на початок та кінець року.

Рентабельність використовуваного капіталу (або рентабельність чистих активів) розраховується шляхом зіставлення чистого прибутку підприємства, скоректованої на величину процентних платежів по довгострокових заборгованостях, із середньою величиною капіталу компанії протягом року. Для розрахунку даного показника використовується формула:

$$R_{\text{ЧА}} = \frac{2 \times (\Pi_{\text{ч}} + B \cdot (1 - C_{\text{п}}))}{\text{ЧА}_{\text{п.р.}} + \text{ЧА}_{\text{к.р.}}}, \quad (1.4)$$

де  $R_{\text{ЧА}}$  – рентабельність чистих активів;  $\text{ЧА}_{\text{п.р.}}$ ,  $\text{ЧА}_{\text{к.р.}}$  – чисті активи відповідно на початок та кінець року.

Розрахунок чистих активів здійснюється за допомогою:

$$\text{ЧА} = \frac{A_{\text{п.р.}} - A_{\text{к.р.}} - (\text{ПЗ}_{\text{п.р.}} + \text{ПЗ}_{\text{к.р.}})}{2}, \quad (1.5)$$

де  $\text{ПЗ}_{\text{п.р.}}$ ,  $\text{ПЗ}_{\text{к.р.}}$  – поточні зобов'язання відповідно на початок та кінець року. Варто підкреслити, що зазначені в даній формулі процентні платежі мають відношення тільки до довгострокових зобов'язань.

Зважена середня ціна капіталу (WACC) визначається по формулі:

$$\text{WAAC} = w_1 \cdot c_1 + w_2 \cdot c_2 + \dots + w_n \cdot c_n, \quad (1.6)$$

де  $w$  - означає частку компонента капіталу,  $c$  - її ціну (прибутковість для інвестора). Частка кожного компонента розраховується як відношення середньої величини компоненти капіталу за рік до середньої величини сумарного капіталу за рік [1, 14, 16].

Зазначені показники дозволяють оцінити основні напрями прибутковості підприємства.

## 2. Економічна оцінка прибутковості ТОВ «Кондор»

### 2.1 Загальна економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондор» виробляє меблі для дому та офісу, навчальних закладів, підприємств торгівлі.

Юридична адреса ТОВ «Кондор»: Сумська область, м. Ромни, вул. Руденка, 32. Керівник – Дмитренко Володимир Іванович, юридична форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Електронна пошта: info@rmkondor.com.ua. Сайт: <http://www.rmkondor.com.ua>.

Підприємство було засновано у 1996 році і на сьогодні налічує 19 працівників.

Види діяльності ТОВ:

31.09 — Виробництво інших меблів

31.01 — Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

31.02 — Виробництво кухонних меблів

25.11 — Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

43.22 — Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

43.32 — Установлення столярних виробів

46.65 — Оптова торгівля офісними меблями [45].

Спочатку це був невеличкий цех, в якому заготовляли та обробляли сировину (матеріал ДСП) і складали корпусні меблі. Поступово масштаби виробництва збільшувалися, з'являлися нові виробничі площі, асортимент розширювався. Сьогодні меблеве виробництво оснащено необхідним сучасним, якісним устаткуванням, оснащенням і інструментами, як правило, іноземного виробництва й коштами вимірювальної техніки, які забезпечують виконання вимог технологічного процесу. Основне обладнання: верстат для розкрою листових і плитних матеріалів "ALTENDORF C-45" і "ALTENDORF F-45", верстат для фрезерування "BRANDT" типу "ОПТИМАТ", ФСШ-1А,



ФСШ-3А, верстат для свердлення отворів "GRASS", верстат для облицювання крайок "BRANDT" типу "OPTIMAT" KTD-72, верстати із числовим програмним керуванням "HOLZHER" і "WEEKE" [45].

Для галузі “виробництво меблів” діяльність даного підприємства є якщо не визначальною, то принаймні дуже важливою, адже питома вага продукції ТОВ “Кондор” у всій меблевій галузі України складає близько 5%. Про успішність роботи підприємства на ринку свідчить той факт, що у 2007 році ТОВ «Кондор» посіло 20-е місце у національному бізнес-рейтингу у номінації "лідер галузі" та стало переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції "100 кращих товарів України" у номінації "Промислові товари для населення".

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства свідчать про його розвиток, покращення ефективності його діяльності [45]. Проаналізуємо динаміку показників. Розглянемо зростання товарної продукції за три роки на рис. 2.1. Як видно з рисунку 2.1, товарна продукція підприємства стало збільшується з кожним роком, у 2018 році у порівнянні з минулим випуск продукції збільшився на 1858,4 тис. грн. або на 26,5%, що свідчить про покращення попиту на продукцію підприємства, збільшення обсягів збуту, розширення виробництва. У 2018 році відбувається значне збільшення основних фондів (110,4 % від рівня 2017 р.), у зв'язку з закупівлею додаткового обладнання та розширенням приміщень підприємства, що дозволило збільшити виробничі потужності товариства та виготовляти додаткову продукцію.

У зв'язку зі зростанням цін на енергію, паливо та матеріали, заробітної плати та збільшення виробництва продукції відбувається збільшення собівартості реалізованої продукції у 2018 році собівартість зросла на 1141,5 тис. грн., або на 25,34 %. Але витрати у розрахунку на одиницю продукції зменшуються завдяки впровадженню новітніх економічних технологій виробництва, та через використання недорогих матеріалів, у 2017 та 2018 році вони складають 64 коп., тоді як у 2016 – 82 коп. на 1 грн. продукції, це дозволяє збільшити прибутковість підприємства.

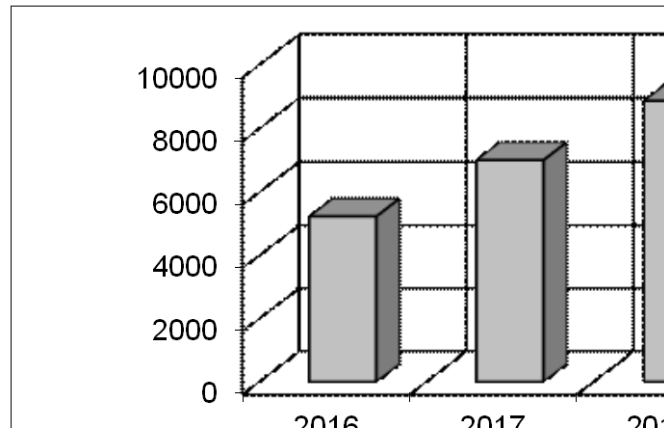


Рис. 2.1- Динаміка товарної продукції (вирічка від реалізації продукції) ТОВ «Кондор» за 2016 – 2018 рр., тис. грн

Розглянемо також зміну структури операційних витрат у 2017 та 2018 роках. Аналізуючи темпи зростання та структуру витрат можна зробити наступні висновки: найбільшу питому вагу – 56,6 % (56% у 2016 р.) складають матеріальні витрати, які у 2018 році у порівнянні з минулим збільшуються на 743,4 тис. грн., або на 26,5 %; витрати на оплату праці, що складають 19,6 % у структурі операційних витрат збільшуються у звітному році на 29,62 %; збільшення інших операційних витрат (13,6 % у 2018 році) відбувається на 13%; збільшення відрахування на соціальні заходи (7,6 %) на 29,62 %; амортизація збільшується на 37,4 тис. грн., або на 28,58 %.

Розглянемо також динаміку зростання фінансових результатів від операційної діяльності та чистого прибутку після оподаткування: відбувається майже синхронне збільшення фінансових результатів від операційної діяльності та чистого прибутку. У 2018 році фінансові результати підприємства збільшилися на 615,2 тис. грн., або на 30,4 % у порівнянні з минулим 2017 р., зростання ж чистого прибутку склало 460,6 грн., або 30,4 %. Зальний фінансовий стан ТОВ «Кондор» можна оцінити як стабільний, такий, що свідчить про розвиток підприємства, здатність забезпечити зобов'язання власними коштами, значну частку власного капіталу у сумі джерел, достатню ліквідність та платоспроможність. Далі оцінимо прибутковість діяльності підприємства більш детально.

## 2.2 Оцінка прибутковості окремих напрямів діяльності ТОВ

Для подальшої оцінки діяльності ТОВ «Кондор» проведемо аналіз прибутковості та рентабельності. Для аналізу використаємо дані звіту про фінансові результати ТОВ «Кондор».

Система показників фінансових результатів включає в себе не тільки абсолютні, а й відносні показники ефективності господарювання, зокрема, показники рентабельності. Чим вищий рівень рентабельності, тим вища ефективність господарської діяльності підприємства. Проведемо аналіз динаміки прибутку підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка прибутку ТОВ «Кондор» у 2017 – 2018 рр., тис. грн.

Показники	Фактично		Відхилення	
	2017 рік	2018 рік	(+, -)	%
Валовий прибуток (збиток) від реалізації товарів, робіт, послуг	2518,4	3257,9	739,5	29,4
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	2019,1	2634,3	615,2	30,5
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності після оподаткування	1514,1	1975,7	461,6	30,5
Чистий прибуток	1514,1	1975,7	461,6	30,5

Горизонтальний аналіз абсолютних показників таблиці 2.1 свідчить, що:

1) валовий прибуток від реалізації у звітному році порівняно з минулим збільшився на 29,4 тис. грн. (з 2518,4 до 3257,9 тис. грн.) або на 29,4 %;

2) прибуток від операційної діяльності збільшився на 615,2 тис. грн. або на 30,5 %;

3) прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 461,6 тис. грн., що склало 130,5 % від прибутку отриманого у 2017 році;

4) чистий прибуток збільшився на 461,6 тис. грн., або на 30,5 %, він дорівнює прибутку від звичайної діяльності після оподаткування, так як підприємство не має надзвичайних доходів чи витрат.

Проведемо аналіз фінансових результатів підприємства. Результатом діяльності підприємства за 2018 рік є фінансовий результат до оподаткування, що дорівнює 2634,3 тис. грн. проти рівня 2017 року. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 615,2 тис. грн., або на 30,5 % при збільшенні виручки від реалізації на 26,5 %. Маса прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, за 2018 рік збільшилася на 30,5 % порівняно з 2017 роком. Як бачимо у 2018 р., як і в 2017 р. підприємство не мало ані доходів, ані витрат від іншої операційної чи фінансової діяльності, окрім виручки від реалізації продукції. Позитивним у роботі підприємства є збільшення рівня рентабельності реалізованої продукції в порівнянні з минулим роком на 2 % (58- 56 %). Таким чином, ТОВ “Кондор” на 1 гривню витрат отримало на 2 коп. більше, ніж у минулому році. Величина отриманого прибутку за рахунок збільшення рівня рентабельності в порівнянні з минулим роком складе:  $2 * 5612,7 : 100 = 112,2$  тис. грн. Збільшення рівня рентабельності мало місце за все за рахунок меншого зростання величини собівартості порівняно з виручкою від реалізації.

Проведемо також аналіз прибутковості за окремими видами продукції. ТОВ “Кондор” отримує доходи від основного виду діяльності – реалізації власних виробів. Розрахуємо доходи, що отримує підприємство по кожному виду продукції (таблиця 2.2).

Як видно з таблиці 2.2, збільшення доходів від реалізації продукції у 2018 році відбувається за рахунок як збільшення її кількості (всього на 2335 шт.), так і за рахунок підвищення цін на продукцію в середньому на 1,08, ціни знижувалися лише на аксесуари, комп’ютерні столи та інші меблі. Крім того відбулося зниження собівартості продукції на 1118,9 тис. грн. в цілому, собівартість виросла лише на виробництво аксесуарів та комп’ютерних сто-

лів, але це збільшення незначне у порівнянні зі зниженням витрат на іншу продукцію.

Таблиця 2.2

Доходи ТОВ «Кондор» за видами продукції у 2017-2018 рр., тис. грн.

Вид продукції	Кількість у натуральному вираженні, шт.		2017 р. до 2018 р. (+, -)	Індекс збільшення цін у 2018 р.	Виручка від реалізації, тис. грн.		2017 р. до 2018 р. (+, -)	Собівартість, тис. грн.		2017 р. до 2018 р. (+, -)	Прибуток, тис. грн.		2017 р. до 2018 р. (+, -)
	2017	2018			2017	2018		2017	2018		2017	2018	
Меблеві конструкції під домашній кінотеатр	200	250	50	1,18	250,1	370,0	119,9	158,2	234,1	75,9	91,9	135,9	44,0
Тумби	6012	6654	642	1,23	3574,2	4880,3	1306,1	2501,9	3007,1	505,2	1072,3	1873,2	800,9
Акcesуари	2000	2500	500	0,88	645,5	713,8	68,3	516,4	498,2	-18,2	129,1	215,6	86,5
Комп'ютерні і столи	600	700	100	0,94	395,5	432,3	36,8	276,9	273,5	-3,4	118,7	158,8	40,1
Вітальні	1000	1230	230	1,09	421,4	566,4	145,0	299,2	402,1	102,9	122,2	164,3	42,1
Інші меблі	3442	4255	813	0,89	1725,5	1908,0	182,4	741,2	1197,7	456,5	984,3	710,3	-274,1
Всього:	13254	15589	2335	1,08	7012,2	8870,6	1858,4	4493,8	5612,7	1118,9	2518,4	3257,9	739,5

Найбільший дохід був отриманий за рахунок реалізації тумб, до того ж він виріс у порівнянні з минулим роком на 800,9 тис грн., найменший дохід в загальній масі доходу склав – дохід від реалізації комп'ютерних столів. Доходи від реалізації інших меблів знизилися у порівнянні з 2017 роком на 274,1 тис. грн., але в загалом валовий прибуток виріс на 739,5 тис. грн.

Щоб з'ясувати, виробництво якого саме виду продукції найбільш вигідне для підприємства, розрахуємо прибуток на 1 одиницю товару, та на 1 грн. реалізованої продукції, та визначимо його структуру у 2018 році (табл. 2.3). Як видно з таблиці, найбільший прибуток отримує підприємство від виробництва меблевих конструкцій під домашній кінотеатр – 543,56 грн. на одиницю, найменший – від акcesуарів – 86,22 грн. на одиницю. При цьому на кожну гривню реалізованої продукції припадає в середньому близько 37 коп. прибутку, по тумбах – 38 коп., по акcesуарах – 29 коп. Можливо збільшення прибутків ТОВ «Кондор» завдяки зміні структури продукції, тобто, напри-

клад, випускаючи більше меблевих конструкцій під домашній кінотеатр, як найбільш прибутковий вид продукції, можна збільшити загальні прибутки. Але необхідно враховувати також можливості компанії по виробництву саме даного виду продукції у необхідній кількості, а також попит на ринку цієї продукції, насиченість ринку, конкуренцію і т. п.

Таблиця 2.3

Показники прибутку за видами продукції ТОВ «Кондор» у 2018 р., тис. грн.

Вид продукції	Прибуток на 1 виріб, грн.	Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	Питома вага прибутку від реалізації виду продукції в загальній сумі валового прибутку, %
Меблеві конструкції під домашній кінотеатр	543,56	0,37	4,17
Тумби	281,51	0,38	57,50
Акcesуари	86,22	0,30	6,62
Комп'ютерні столи	226,79	0,37	4,87
Вітальні	133,58	0,29	5,04
Інші меблі	166,92	0,37	21,80
Всього:	208,99	0,37	100,00

Проаналізуємо структуру валового прибутку ТОВ «Кондор». Найбільший прибуток у 2018 році ТОВ «Кондор» отримало від реалізації тумб (57,5%), найменший 4,2 % - від реалізації меблевих конструкцій під домашній кінотеатр. Хоча виготовлення та продаж меблевих конструкцій під домашній кінотеатр вигідно для підприємства через велику частку прибутку на одиницю товару, через велику собівартість цього виробу, насиченість ринку та значну конкуренцію продавати його не так прибутково, як наприклад, тумби різних моделей.

### 2.3 Аналіз результативності чинної стратегії прибутковості підприємства

Ключовим індикатором управління прибутком виступають показники прибутковості як такі, що відображають рівень відносної ефективності ре-

зультатів господарської діяльності підприємства порівняно з витратами, пов'язаними з отриманням результатів [3-4].

Прибутковість підприємства характеризується абсолютними (прибуток) та відносними (рентабельність) показниками. Показники рентабельності (прибутковості) визначають фінансові результати стосовно отриманого доходу від реалізації, а також залучення власного майна і капіталу, при чому у визначеннях застосовується чистий прибуток [5, 8, с. 365].

Рентабельність продукції визначається як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації:

$$K_{pp} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{T} \times 100\%; \quad (2.1)$$

де  $K_{pp}$  – коефіцієнт рентабельності продукції;  $\Pi_{\text{ч}}$  – чистий прибуток підприємства;  $T$  – виручка від реалізації продукції, робіт, послуг.

Рентабельність майна визначається як відношення чистого прибутку до загальної суми господарських коштів:

$$K_{pm} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{B} \times 100\%; \quad (2.2)$$

де  $K_{pm}$  – коефіцієнт рентабельності майна;  $\Pi_{\text{ч}}$  – чистий прибуток підприємства;  $B$  – загальна сума господарських коштів підприємства.

Рентабельність власного капіталу визначається як відношення чистого прибутку до розміру власного капіталу:

$$K_{pvc} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K} \times 100\%; \quad (2.3)$$

де  $K_{pvc}$  – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;  $\Pi_{\text{ч}}$  – чистий прибуток підприємства;  $K$  – власний капітал підприємства.

Результати розрахунку зазначених показників подані у табл. 2.4. Всі розглянуті показники тісно пов'язані між собою і повинні розглядатися в динаміці виробництва по періодах звітності або періодах розрахованого плану перспективного розвитку. Співвідношення даних показників повинно бути таким:  $K_{pp} < K_{pm} < K_{pvc}$ .

Маємо:

За минулий період:  $K_{рп} < K_{рм} < K_{рвк}$  ( 17,25 % < 160,41 % < 187,15 % )

За звітний період:  $K_{рп} < K_{рм} < K_{рвк}$  ( 17,75 % < 191,98 % < 194,00 % )

Тобто виконується найраціональніше співвідношення як в 2017 році, так і в 2018.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності продукції ТОВ «Кондор» у 2017– 2018 рр., %

Показники	2017 рік	2018 рік	Відхилення, % (+,-)
Рентабельність реалізованої продукції	17,25	17,75	0,5
Рентабельність майна	160,41	191,98	31,57
Рентабельність власного капіталу	187,15	194,00	16,85

Як бачимо з таблиці, відбувається збільшення за всіма показниками рентабельності у 2018 році, найбільше збільшення рентабельності майна на 31,57 %, найменше зменшення рентабельності продукції на 0,5 %. Збільшення показників рентабельності відбувається через покращення роботи підприємства, розширення виробництва та реалізації продукції, збільшення чистого прибутку. Досить високі показники прибутковості свідчать про ефективність діючої стратегії управління прибутком на даному етапі. Заходи, що впроваджуються підприємством для збільшення прибутковості виправдані.

Сьогодні стратегію управління прибутком ТОВ «Кондор» можна оцінити більш як агресивну, ніж як захисну, для підприємства характерно забезпечення збільшення абсолютної величини прибутку підприємства шляхом максимізації рівня доходів в результаті збільшення виручки від реалізації товарів, робіт та послуг – забезпечення зростання доходів підприємства за порівняно стабільного рівня затрат. Це видно з аналізу плану ТОВ «Кондор» на 2019 рік (табл. 2.5). У 2019 році планується значне збільшення виручки від реалізації (49,9 %), кількості продукції у натуральному вигляді (18,1%), причому зростання виручки відбувається не тільки завдяки збільшенню обсягів виробництва, але й через підвищення цін. Собівартість продукції збільшується через збільшення виробництва, але витрати на 1 грн продукції не зміню-



ється, та собівартість одиниці продукції у плані залишається ні рівні факту 2018 р.

Таблиця 2.5

Фактичні та планові показники прибутку ТОВ «Кондор» -  
аналіз виконання плану, тис. грн.

Показник	План 2017 рік	Факт 2018 рік	План 2019 рік	План 2019 р. до факту 2018 р.	
				(+, -)	%
Кількість продукції у натуральному вираженні, шт.	15369	15589	18409	2820,0	118,1
Виручка від реалізації, тис. грн	8723,9	8870,6	13294,6	4423,9	149,9
Собівартість продукції, тис. грн.	5602,2	5612,7	8408,7	2796,0	149,8
Валовий прибуток, тис. грн.	3234,3	3257,9	4885,8	1627,9	150,0
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,63	0,63	0,63	0,0	100,0

Через збільшення конкуренції, ринок меблів насичується з великою швидкістю, тому не можна з впевненістю сказати, що увесь збільшений обсяг виробленої продукції знайде свого покупця, до того ж по новим підвищеним цінам. Тому діюча стратегія управління прибутком на підприємстві в довгостроковому плані може себе не виправдати. З часом виникне необхідність поступового переходу від наступної до захисної стратегії, стратегії економії та контролю витрат, або ж ТОВ «Кондор» потрібно буде знаходити нові ідеї отримання прибутку: освоєння нової продукції, управління якістю, вибір сегментів ринку тощо.

### 3. Розробка стратегії зростання прибутковості ТОВ «Кондор»

#### 3.1 Прогнозування розвитку діяльності підприємства

Аналізуючи рівень прибутку, необхідно приділяти особливу увагу його динаміці. Аналіз динаміки уможлиблює прогнозування майбутнього рівня прибутку і на цій основі - визначення перспективних напрямків розвитку підприємства [33].

Отже, спрогнозуємо наступні показники прибутковості підприємства: виручка від реалізації, собівартість продукції, валовий та чистий прибуток (табл. 3.1). Умовою для достовірності такого прогнозування буде незмінність того факту, що ТОВ «Кондор» отримує прибуток від основної діяльності – виробництва меблів, а також можливість реалізації продукції у повному обсязі, незмінність попиту з боку споживачів та незмінність (або несуттєве коливання) частки витрат у структурі ціни продукції.

Таблиця 3.1

Прогнозування прибутковості ТОВ «Кондор», тис. грн.

Рік	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Виручка від реалізації	5241,1	7012,2	8870,6	10670,8	12485,6	14300,4	16115,1
Собівартість продукції	4281,6	4493,8	5612,7	6127,2	6792,8	7458,3	8123,9
Валовий прибуток	959,5	2518,4	3257,9	4543,7	5692,9	6842,0	7991,2
Чистий прибуток	338,6	1515,1	1975,7	2913,5	3732,0	4550,6	5369,1

При таких умовах діяльності підприємства, якщо, з одного боку не зміняться зовнішні обставини, які можуть вплинути на прибуток, а з іншого, керівництво підприємства не запровадить ніяких змін, у 2022 році прибуток підприємства досягне 5369,1 тис. грн. Однак, враховуючи нестабільність розвитку української економіки, постійні зміни в законодавстві тощо, не варто застосовувати настільки прямолінійний метод у далекій перспективі. Орієнтуючись на 2020 рік, можна очікувати надходження чистого прибутку у сумі 37232 тис. грн., що майже у 2 рази більше, ніж у 2018 році.

Розглянемо перспективи розвитку підприємства та можливості збільшення прибутку за наступними напрямками.

1. Збільшення цін на продукцію. Незважаючи на інфляційні процеси, що відбуваються у країні, збільшення цін на такі вироби, як меблі, незначне. Середній індекс збільшення цін на меблі у 2018 році у порівнянні з минулим - 1,08. До того ж, через цінову політику захвату нових сегментів ринку, яку застосовують більшість конкурентів, велику різноманітність виробів, небажання покупців купувати торішню продукцію за вищими цінами, важко сподіватися на можливість значного збільшення цін. Це збільшення, в інтересах збереження конкурентоздатності підприємства, не повинне перевищувати підвищення цін на сировину та матеріали.

2. Зниження собівартості продукції. Найбільшими статтями витрат в ТОВ «Кондор» є витрати на сировину і матеріали та на оплату праці і соціальні відрахування. Отже, і розглядати можливості зниження собівартості необхідно за цими напрямками.

Зменшити витрати на сировину і матеріали можна за рахунок закупівлі більш дешевих матеріалів, але при цьому необхідно зазначити, що на сьогоднішній день підприємство використовує найоптимальнішу схему забезпечення виробництва сировиною і матеріалами, маючи договори з перевіреними постачальниками, за роки тривалої праці з якими ТОВ «Кондор» має змогу користуватися системою знижок і закуповує необхідну продукцію за мінімальними цінами. Пошук постачальників, які б продавали сировину та матеріали ще дешевше, досить сумнівний, пов'язаний зі значними ризиками [47, 50, 53]. Перехід на більш дешевий тип сировини та матеріалів відобразиться на якості продукції, тоді як у даний період підприємству необхідно її покращувати, навіть, якщо для цього прийдеться збільшувати ціни.

Єдиним більш менш ефективним засобом зменшення витрат на сировину та матеріали є впровадження системи економії, зменшення браку, вдосконалення конструкторських розробок, як дозволять використовувати матеріали у більш повному обсязі при незначних відходах виробництва [52].

Таким чином, ми бачимо, що з одного боку в даний час ТОВ «Кондор» знаходиться на піку свого розвитку, використовуючи чи не найоптима-

льнішим чином свої трудові, матеріальні та фінансові ресурси, намагаючись постійно розвиватися, збільшуючи обсяги виробництва, створюючи додаткові робочі місця, отримуючи все більше прибутку; а з іншого боку потребуючи негайних змін, так як з кожним роком зростає ризик вичерпання можливостей та переходу з фази зрілості в фазу згортання виробництва.

Тенденції збільшення прибутку, що склалися протягом останніх 3-х років, важко зберегти та ще важче досягти прогнозованої динаміки показників не через внутрішні невикористані можливості підприємства, а через вплив зовнішніх факторів. Тому стратегія збільшення прибутку ТОВ «Кондор» повинна базуватися на наступних напрямках:

- розширення виробництва за рахунок освоєння нових видів продукції;
- проведенні інноваційної політики, використання нових технологій у конструюванні, дизайні,
- покращення якості продукції;
- орієнтація на нові сегменти ринку;
- автоматизація виробництва та управління;
- стимулювання збуту.

Більш докладно ці напрямки та особливості їх впровадження розглянемо далі.

### **3.2 Формування основних напрямів стратегії**

При формуванні основних напрямів стратегії підприємства слід враховувати загальносвітові тенденції розвитку, а саме, необхідність досягнення цілей сталого розвитку [20,24,26,33,34,40,59,61,64,66,67] та рухом суспільства у напрямку інформаційного суспільства. Саме інноваційні технології, що є більш економічно ефективнішими ніж традиційні, будуть визначати майбутній інноваційний потенціал країни [11,22,25,35,42,46,54,58,60,62] та формувати стратегію підприємств.

Цілі підприємства мають два основних напрямки досягнення: традиційні та інноваційні. Традиційні напрямки були розглянуті у попередньому розділі, і на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що вони не достатньо ефективні і не завжди доцільні, так як ТОВ «Кондор» вже досягло оптимального рівня, зокрема у питаннях постачання та вартості сировини і матеріалів. Щодо підвищення цін на товари та збільшення обсягів виробництва, то ринок обумовлює свої вимоги до таких заходів через коливання попиту, потреби споживачів, пропозицію конкурентів тощо. Збільшення обсягів виробництва повинне відбуватися за рахунок розширення асортименту, а підвищення цін - за рахунок покращення якості.

*1. Розширення виробництва за рахунок освоєння нових видів продукції.*

ТОВ «Кондор» має великий асортимент продукції, зокрема тумб під аудіо-, відеотехніку, від продажів яких отримує найбільші прибутки, але треба зазначити, що конструкції цих меблів були розроблені у 2008 році, не зважаючи на поки що високий попит на них, на те, що вони зручні у застосуванні і у збірці, треба підкреслити, що за останні чотири роки, змінилися моделі відео- та аудіо- техніки, збільшився попит на нові технології, споживачі можуть дозволити собі купувати техніку більших габаритів. Тому просто необхідно розробити нові моделі тумб та підставок, збільшити кольорову гаму, так як споживачі сьогодні більш вимогливі до дизайну.

Значно зменшується попит на вітальні, які в структурі продукції ТОВ «Кондор» займають 8 %, натомість зростає попит на меблі, які підприємство не виробляє – це м'які меблі різних моделей. Попит на меблі під техніку, такі як комп'ютерні столи, тумби, підставки зростає, але, як вже зазначалося, змінюються модифікація цих меблів і відповідно споживач хоче купувати щось нове під нову техніку.

Отже, для збільшення прибутковості ТОВ «Кондор» необхідно розробити новий дизайн тумб та підставок для аудіо та відеотехніки, зважаючи на зміну моделей та габаритів техніки. Крім того, бажано освоїти нові види продукції, що сьогодні дуже популярні.

Розширення асортименту та освоєння нових видів продукції дозволить вийти на новий рівень конкурентноздатності, до того ж приймаючи рішення про розширення асортименту сьогодні, коли і так підприємство отримує значні прибутки, не відчуваючи змін у кон'юнктурі ринку, ТОВ «Кондор» робить ставку на майбутнє, що дозволить уникнути болючого процесу проходження стадії старіння товару, до того ж сьогодні, підприємство розпоряджається прибутками, які можна спрямувати на розвиток, не залучаючи додаткових коштів у кредитних організацій.

2. *Використання нових технологій у конструюванні та дизайні.* Споживач стає більш вимогливий до дизайну та до зручності конструкції, бо на ринку меблів є широкий вибір товарів. В цілому, розробка нових моделей та вдосконалення дизайну містить такі стадії:

- вивчення вимог, потреб та очікувань споживачів;
- аналіз можливостей та ресурсів підприємства (наявність власних дизайнерів та конструкторів, можливість покупки патенту, звертання до послуг позаштатних спеціалістів, вартість матеріалів);
- комп'ютерне конструювання та обробка варіантів дизайну;
- вибір прийняттого варіанту;
- впровадження у виробництво.

Усі ці стадії вимагають відповідної професійної підготовки працівників, наявності необхідних програм та комп'ютерної техніки. На сьогоднішній день ТОВ має необхідне програмне забезпечення, дизайнери та конструктори підприємства проходять навчання.

3. *Керування якістю продукції.* Торговельна марка підприємства відома споживачам і забезпечує повний комплекс гарантійного обслуговування. Покращення якості продукції і за рахунок цього деяке збільшення ціни виявляє переваги над можливістю зменшення витрат на сировину та матеріали. Приведемо заходи щодо покращення якості у порівнянні з можливостями випуску більш дешевої продукції за рахунок нижчої якості (табл. 3.2).

3. *Освоєння нових ринків.* В даний час ТОВ «Кондор» співробітничає з великою кількістю регіональних оптових організацій. Сьогодні районні центри, де ринки заповнені дешевими меблями, потребують якісної продукції. Звичайно охоплення нових ринків пов'язано з додатковими витратами, але це дозволить знайти нового покупця, навіть на старий товар, без зміни асортименту. Цей шлях з інноваційного напрямку відкриває можливості для традиційних методів: збільшення обсягів виробництва, підвищення ціни.

Заходи щодо покращення якості продукції ТОВ „Кондор” у порівнянні  
з можливостями випуску дешевих меблів

<i>Якісна продукція</i>	<i>Дешева продукція</i>
1	2
<b>ДСП</b>	
Ламінування, товщина 18 мм	Каширування, товщина 16мм
Стійка до стирання і впливу хімічних речовин, висока вологостійкість, термостійкість, екологічна чистота - клас E1.	Через кілька місяців поверхня буде в подряпинах і потертостях. Екологічна чистота класу E2 і нижче означає збільшене виділення формальдегідів в атмосферу.
<b>Крайка, торцівка</b>	
ПВХ, товщина 2мм і 0.5мм	Меламінова (на паперовій основі), товщина 0.18мм
Має протиударні властивості. Буде служити багато років, не кришиться, не обламується. Поклейка здійснюється спеціальним термоклеєм на промисловому устаткуванні.	Під час ударів легко кришиться, відламується. Відколи з'являються вже через місяць. Крайка приклеюється в кустарних умовах або феном, або праскою.
<b>Фурнітура</b>	
Німецька - "HAFFELE" і "SISSO"	Дешева польська, турецька й ін.
Надійна, перевірена фурнітура буде служити багато років. Петлі в дверцятах не провисають, допоміжна фурнітура не розхитується, металеві ручки не зламуються.	Дверцята провисають через півроку і починають затирати, меблі розхитуються, пластикові ручки швидко ламаються. Фурнітура закуповується від різних виробників, що приводить до непередбачених наслідків.
<b>Скло</b>	
Тоноване прозоре загартоване, товщиною 5, 6, 8 і 10мм	Прозоре, товщиною 4мм
Виглядає дуже солідно й ефектно з полірованими торцями. Тонування цього скла виробляється під час виробництва, на етапі рідкого скла в нього додається барвник, що не змінює згодом свій колір.	Виглядає дуже просто. Тонке скло легко розбивається. Тонування цього скла виконується плівками або напилюванням, що згодом стирається і псується.
<b>Упакування</b>	
Фабричне	Кустарне, або відсутнє
Меблі дуже ретельно упаковані і перетягнена пакувальною стрічкою. Під час транспортування упаковки попереджає псування меблів і захищає її від ударів і псування.	Під час перевезення меблі піддається ударам, під час використання упаковки з поролону і картону на меблях можуть з'явитися подряпини і відколи.
<b>Виробниче устаткування</b>	
Нове, сучасне, промислове	Застаріле, дешеве, кустарне, котре було у використанні
Ретельно розроблений технологічний процес, конвеєрний підхід, контроль якості. Високоточні верстати з числовим програмним керуванням.	Креслення робляться "на колінах", немає єдиних стандартів, не дотримують ергономічних норм. Під час порізки ДСП, фрезерування і свердлення отворів виникають погрішності і відхилення.



## Продовження табл.3.2

1	2
<b>Зборка меблів</b>	
Проста	Складна
Навіть непрофесіоналові за допомогою пакувального аркуша й інструкції, що додається, буде легко зібрати і змонтувати меблі. Можлива повторна зборка виробу після його демонтажу.	Унаслідок погрішностей під час виробництва перекося усуваються припасуванням під час зборки. Повторна зборка (після переїзду) приведе до серйозних проблем. Дуже часто меблі не витримують повторної зборки.
<b>Гарантія</b>	
2 роки	Відсутня, або на словах
<b>Післягарантійне обслуговування</b>	
Постійне	Відсутнє, або погане і періодичне
Завдяки власному уніфікованому виробництву і наявності складу комплектуючих запчастин, існує можливість у найкоротший термін вирішити виниклу проблему: заміна скла, фурнітури, ДСП-панелей.	Робота з різними постачальниками і партнерами, а також небажання вкладати гроші в складську інфраструктуру робить неможливими, важкими або зовсім відсутньої можливості по післягарантійному обслуговуванню цих меблів.
<b>Ціна</b>	
Приваблива	Низька або дуже низька
Виходить завдяки конвеєрному високоефективному виробничому процесові без втрат якості.	Виходить завдяки використанню дешевих матеріалів і комплектуючих, низьким витратам на кустарне устаткування і некваліфікований персонал.
<b>Конструкційне виконання</b>	
Особливе	Простої, неорієнтоване на своє призначення
Є можливість при наявності негабаритних компонентів здійснити частковий або повний демонтаж задньої стінки в меблях. Це дасть можливість не змінювати естетичний фронтальний вид виробу і забезпечити додаткову вентиляцію компонентів усередині тумби.	Під час використання дешевих моделей для об'єднання аудио- відеотехніки часто виникають проблеми з демонтажем скла, оскільки негабаритна техніка не входить усередину виробу. А задня стінка, що виготовлена з ДВП, виконує функцію додаткового підсилювача. Це приводить до псування техніки унаслідок відсутності вентиляції або зняття фронтального скла.

Розширення охоплення ринків України передбачає укладання договорів з розповсюджувачами меблів, стимулювання збуту, мотивацію постачальників тощо.

4. *Впровадження нових методів продажу, надання додаткових послуг.* Підприємству необхідно донести до споживача відомості про свою продукцію, необхідно, щоб покупець знав про товар, про його переваги, ціну та

якість. Для цього необхідно проведення рекламної компанії, введення системи знижок для розповсюджувачів, розширення додаткових послуг. Треба зазначити, що на даний момент підприємство надає комплекс послуг, здійснюючи ремонт, усунення недоліків, збірку, надаючи гарантію, але так як фірма не має власного представництва процес заміни деталей, здійснення ремонту, гарантійне обслуговування і т. п. ускладнюється.

5. *Організаційно-управлінські нововведення.* До них можна віднести автоматизацію управління, забезпечення управлінського персоналу комп'ютерною технікою та необхідними програмами, які дозволять зменшити трудовитрати, спростити облік, аналіз, введення та виведення даних, зменшити питому вагу помилок у розрахунках та планах, покращити якість конструювання та дизайну, скоротити адміністративні витрати.

Усі ці шляхи та напрямки досягнення цілей підприємства дозволять реалізувати стратегію збільшення прибутків, забезпечити високий рівень рентабельності та конкурентоспроможності.

## Висновки

На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки.

Прибуток є найважливішим показником діяльності підприємства, що забезпечує його виживання в умовах ринку і водночас характеризує ефективність його функціонування. Для багатьох підприємств основним джерелом прибутку є надходження від основної діяльності, проте, суб'єкти господарювання можуть отримувати прибуток від реалізації майна, надання послуг, що не є основним видом діяльності підприємства, позареалізаційних операцій.

Отримання стабільного прибутку і забезпечення прийняттого рівня прибутковості (рентабельності) є запорукою успішного розвитку підприємства, зростання обсягів виробництва продукції, посилення ринкових позицій, покращення добробуту працівників підприємства. Поряд з цим, важливо сформулювати і забезпечити реалізацію стратегії зростання прибутковості підприємства залежно від тих позицій на ринку, які воно займає, і умов подальшого функціонування фірми. При цьому реалізація стратегії має обов'язково включати такі напрями, як збільшення обсягів виручки; зменшення виробничих витрат; збільшення норми прибутку шляхом підвищення цін - і все це - без зниження якості продукції.

У роботі досліджено діяльність ТОВ «Кондор», що є виробником меблів на регіональному ринку, оцінено його основні економічні показники діяльності та прибутковість виробництва і реалізації меблів. Показники виручки від реалізації продукції, основних виробничих витрат, прибутку та рентабельності свідчать про те, що підприємство є успішним на ринку, стабільно працює та поступово нарощує свій прибуток. Водночас, значна частина прибутку підприємства обумовлена надходженнями від обмеженого кола видів продукції, що створює певну загрозу прибутковості компанії у разі зміни попиту споживачів на ці товари. Тому з точки зору стратегічного розвитку підприємства доцільно у подальшому розширювати асортимент і номенклатуру товарів, які користуються попитом споживачів, щоб забезпечити більш рів-

номірний розподіл прибутку за видами продукції підприємства. Основними рекомендаціями, крім цього, з формування стратегії зростання прибутковості підприємства є подальше забезпечення зниження витрат на виробництво продукції, покращення її якості зі збереженням або адекватним зростанням цін, розширення спектру послуг, які надаються споживачам, зокрема, гарантійного і постгарантійного обслуговування, запровадження більш активної рекламної діяльності для залучення нових споживачів.

Водночас, для забезпечення збільшення прибутку підприємства у довгостроковій перспективі ТОВ «Кондор» доцільно запроваджувати інноваційні методи господарювання, які охоплюють подальше розширення використання дизайн-технологій у виробництві меблів та розробленні їх макетів з урахуванням індивідуальних потреб споживачів, освоєння нових видів продукції та послуг, розширення представницької мережі підприємства регіонах України.

## Список використаних джерел

1. Абрамова А. С., Антонюк В. І. Методичні підходи до проведення факторного аналізу рентабельності підприємства. Молодий вчений. 2017. №11. С. 1295-1299.
2. Андрющенко І. Є. Оптимальна стратегія розвитку життєздатності промислового підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2.
3. Бершадська І. І., Макалюк І. В. Фактори та резерви підвищення прибутковості на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 19. С. 159-166.
4. Бершадська І. І., Тульчинська С. О. Методи управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 181-188.
5. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. Ефективна економіка. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.30.
6. Бондаренко Н. С., Тюленева Ю. В. Підходи до управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. Вип. 18. С. 159-164.
7. Бурлакова І. М., Богомолова К. В. Шляхи підвищення прибутковості підприємств. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих учених "Економічні проблеми сталого розвитку", присвяченої пам'яті професора Олега Балацького (Україна, Суми, 23–27 квітня 2018 р.) / за заг. ред.: Т.А. Васильєвої, Г.О. Швіндіної. Суми : СумДУ, 2018. С. 51-52.
8. Бурова Т. А. Стратегія забезпечення економічної стійкості підприємства . Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 1. С. 73-76.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 400 с.

10. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства Ефективна економіка. 2016. № 11.
11. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.
12. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Х.: Вид. ХДЕУ, 2016. 172 с.
13. Готь, О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6.
14. Дегтярьова, І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій для студ. спец. 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" денної та заочної форм навчання. Суми : СумДУ, 2016. 80 с.
15. Дейнека О. В., Тарасенко В. М. Забезпечення ефективності управління прибутком підприємства в сучасних умовах. Проблеми і перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, Суми, 23 листопада 2017 р. / редкол.: І.О. Школьник, І.І. Рекуненко, І.В. Белова, І.В. Діденко. Суми : СумДУ, 2017. С. 80-85.
16. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 272 с.
17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 440 с.
18. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с
19. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н.,проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
20. Каринцева А.И. Экономические основы планирования процессов экологически устойчивого развития территории. Сумы: СумГУ, 1997

21. Каринцева А.И., Старченко Л.В. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2015
22. Каринцева О.І., Волк О.М. Еколого-економічна ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Механізм регулювання економіки. – 2009. – №2. – С. 24-29.
23. Каринцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 143–149  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_16/OLEKSANDRA\\_V\\_KARINTSEVA\\_OLEKSANDR\\_V\\_KUBATKO\\_ALINA\\_S\\_LAVRYNENKOInvestment\\_Fostering\\_in\\_Agriculture\\_Considering\\_Economic\\_In.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_16/OLEKSANDRA_V_KARINTSEVA_OLEKSANDR_V_KUBATKO_ALINA_S_LAVRYNENKOInvestment_Fostering_in_Agriculture_Considering_Economic_In.pdf)
24. Каринцева О.І., Тарасенко С.В. Теоретичні засади механізму екологізації розвитку підприємств на основі формування попиту на екологічні товари. Механізм регулювання економіки. 2010. №4. С. 94-100.
25. Каринцева О.І., Матвеев П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 23-30.  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_25/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_PAVLO\\_S\\_MATVIEIEVTheoretical\\_Aspects\\_of\\_Defining\\_the\\_Essence\\_of\\_the\\_Innovative\\_Potential.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_25/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVTheoretical_Aspects_of_Defining_the_Essence_of_the_Innovative_Potential.pdf)
26. Каринцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізм регулювання економіки.-Суми, вид-во СумДУ, 2011.- № 1(51).- С.-267-273.  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_12/O\\_I\\_Karintseva\\_S\\_V\\_TarasenkoMethodical\\_aspects\\_of\\_the\\_analyses\\_infrastructure\\_of\\_the\\_market\\_ecological\\_goods\\_and\\_services.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_12/O_I_Karintseva_S_V_TarasenkoMethodical_aspects_of_the_analyses_infrastructure_of_the_market_ecological_goods_and_services.pdf)
27. Каринцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки,

- №3. 2016. С. 97-106  
[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/OLEKSANDRA\\_I\\_KARINTSEVA\\_MYKOLA\\_O\\_KHARCHENKO\\_SVITLANA\\_O\\_KALCHENKOEfficiency\\_of\\_Leasing\\_in\\_Modern\\_Conditions.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_SVITLANA_O_KALCHENKOEfficiency_of_Leasing_in_Modern_Conditions.pdf)
- 28.Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 240 с.
- 29.Кубатко О. В., Пронікова Ж. С. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. № 3. С. 92–99.
- 30.Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навч. посіб. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 73 с.
- 31.Мельник Л.І., Блинда Ю.О. Інвестиційна стратегія як чинник антикризового управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 2.
- 32.Мельник Л.Г., Каринцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекций: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.
- 33.Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф., Карінцева О.І. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. ISBN 966-680-088-8
- 34.Методи оцінки екологічних втрат : монографія / За ред. Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. - Суми, 2004. - 288 с.
- 35.Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 с
- 36.Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: звіт про НДР (заключний) / Кер.: О.А. Біловодська. Суми: СумДУ, 2010. 274 с.



37. Мішенін Є. В., Коблянська І. І., Мішеніна Н. В. Стратегія реалізації еколого-орієнтованого логістичного управління виробничою системою підприємства. Економічний часопис-XXI. 2015. № 3-4 (1). С. 64-67.
38. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. К: КНЕУ, 2018. 227 с.
39. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / за ред. Л.Г. Мельник, М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 759 с.
40. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2005. - 654 с.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk\\_Osn\\_stiy\\_rozv.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf)
41. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
42. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
43. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічне планування: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
44. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 61-66.
45. Сайт ТОВ «Кондор». URL: <http://www.rmkkondor.com.ua/>.
46. Современные тенденции в управлении социально-экономическим развитием территорий: монография / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 464 с.
47. Сотник И.Н., Шевцов С.В. Формирование ресурсоэффективной стратегии предприятия в условиях инновационных изменений. Механізм регулювання економіки. 2014. № 3. С. 54-62.

48. Сотник І.М. Економічне стимулювання ресурсозбереження у контексті сталого розвитку України. Економіст. 2010. № 12. С. 72-75.
49. Сотник І.М., Дмитренко А.О. Структурні зрушення в інноваційній сфері та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Механізм регулювання економіки. 2008. №3, Т.1. С.51-57.
50. Сотник І.М., Мазін Ю.О. Дематеріалізація як чинник підвищення конкурентоспроможності виробництва. Простір і час сучасної науки: матеріали Восьмої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (19-21 квітня 2012 р.). К.: ТОВ «ТК Меганом», 2012. Ч. 2. С. 49–51.
51. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. 21, Вип. 7 (2). С. 98-104.
52. Турило А. М., Турило А. А. Фінансова стратегія в аспекті забезпечення інноваційного та конкурентного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 559-563.
53. Чортюк Ю.В., Евдокимов А.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2012. Вип. 1 (11). С. 246-249.
54. Шапочка Н., Каринцева А., Евдокимов А. Система эколого-экономической информации как средство управления социально-экономическим развитием // Экономика природопользования / Л. Хенс, Л.Г. Мельник, Э. Бун, Й. Кен, Й. Сейак и др. / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Буна. - К.: Наукова думка, 1998. - С. 320-325.
55. Шматковська Т.О. До проблематики забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2016. № 1.
56. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.

57. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
58. Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., & Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. Marketing and Management of Innovations, #3, P. 290-301. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26>
59. Karintseva O.I. Economic restructuring in Ukraine in view of destructive effect of enterprises on environment. International Journal of Ecological Economics & Statistics #38 (4), 2017. P. 1-11
60. Karintseva O.I., Shkarupa O.V., Shkarupa I.S. Innovation potential of ecological modernization for green growth of economics: a case study. International Journal of Ecology and Development 31 (1), 2016. P. 73-82 <http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/4044> (SCOPUS)
61. Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // Problems and Perspectives in Management Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19)
62. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. (Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
63. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience // River Publishers, 2019
64. Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A. Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics // International Journal of Ecology and Development Volume 32, Issue 3, 2017, Pages 75-85.

65. 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>)
66. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: Учебник/ Под. ред. проф. Л.Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). - 2-е изд., стер. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2008. – 1120 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44621>).
67. Устойчивое развитие: теория, методология, практика : учебник / под ред. проф. Л.Г. Мельника. - Сумы : Университетская книга, 2009. – 1216 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44445>)