

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

" Економічна ефективність виробництва нової продукції підприємства"

Виконав: здобувач IV курсу, групи ЕП-17
ОПП з Спеціальності 051 Економіка
Мирошник В.А

**Керівник: Дубінський С. В., к.е.н.,
доцент**

Дніпро

2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь бакалавра

Спеціальність 051 Економіка

Затверджую:

Зав. кафедри Задоя Анатолій

Олександрович, доктор економічних наук, професор

“___” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Мирошнику Віталію Анатолійовичу

1. Тема роботи: Економічна ефективність виробництва нової продукції підприємства.

2. Керівник роботи Дубінський Сергій Володимирович, к.е.н., доцент

Затверджені наказом від “___” _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 21.06.2021р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: аналіз економічної ефективності нової продукції підприємства

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

-сучасні підходи до визначення ефективності

-характеристика, аналіз галузі

-впровадження стратегії розробки нового продукту з метою підвищення ефективності підприємства

-розрахунок ефективності нового продукту

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Дубінський С. В., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Дубінський С. В., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Дубінський С. В., к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Розділ 1 Сучасні підходи до визначення ефективності	01.04.21	
2	Розділ 2 Характеристика та аналіз галузі	15.04.21	
3	Розділ 3 Стратегія розробки нового продукту та аналіз його ефективності	15.06.21	

Здобувач

Мирошник. В. А

підпис

Керівник кваліфікаційної роботи

Дубінський С. В.

АНОТАЦІЯ

Мирошник Віталій Анатолійович. Тема: " Економічна ефективність виробництва нової продукції підприємства ".

Кваліфікаційна робота призначена вивченню теоретичних основ і практичних нюансів при впровадженні методологій поліпшення і поширенню нової продукції з метою підвищення ефективності на підприємстві.

У роботі розглянуто суть ефективності, її вплив і важливість; визначено шляхи підвищення ефективності. Теоретичні пізнання і практичний аналіз були продемонстровані на прикладі побутової техніки компанії SONY.

У роботі описані використовувані методології для підвищення ефективності і розрахунків кожного фактору, що впливає на це.

У процесі роботи зроблені висновки та шляхи вдосконалення розвитку розглянутих галузей.

Ключові слова: ефективність, PEST-аналіз, SWOT-Аналіз, Модель BCG, Матриця McKinsey, Матриця Ансоффа, SONY

SUMMARY

Miroshnik Vitaly Anatolyevich. Topic: " Economic efficiency of production of new products of the enterprise "

The qualification work is intended to study the theoretical foundations and practical nuances in the implementation of methodologies for improving and distributing new products in order to increase efficiency at the enterprise. The paper considers the essence of efficiency, its impact and importance; identifies ways to improve efficiency. Theoretical knowledge and practical analysis were demonstrated on the example of SONY Home Appliances. The paper describes the methodologies used to improve efficiency and calculate each factor that affects this. In the course of the work, conclusions and ways to improve the development of the considered industries are drawn.

Key words: efficiency, PEST analysis, SWOT analysis, BCG model, McKinsey Matrix, Ansoff Matrix, SONY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	8
1.1 Характеристика базової ефективності	8
1.2 Методика оцінки ефективності. Фактори, що впливають на оцінку ефективності	16
1.3 Нова продукція як стратегічний напрям підвищення ефективності	21
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЯПОНСЬКОЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ SONY GROUP CORPORATION	23
2.1 Характеристика Sony Group Corporation	23
2.2 Аналіз зовнішнього середовища.....	25
2.3 Основні види діяльності	28
2.4 Аналіз конкурентного середовища (галузі) підприємства	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	48
3.1. Впровадження стратегії розробки нового продукту с метою підвищення ефективності підприємства	48
3.2 Розрахунок ефективності нового продукта.	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

У сучасних умовах, де висока конкуренція, криза, спірні рішення всередині компаній, політичні та економічні казуси всередині країни, чільною панацеєю буде підвищення ефективності функціонування підприємства, а саме ефективність виробництва нової продукції на ньому. Все виходить з раціональності вибору ресурсів і їх використання, а також потенційного подальшого розвитку компанії.

Актуальність теми роботи обумовлена сучасним станом ринку побутової техніки, електроніки.

Метою роботи є дослідження економічної ефективності виробництва нової продукції підприємства аналізуючи фактори, що впливають на ефективність і аналіз витрачаються ресурсів для необхідної якості продукції.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

1. Розкрити сутність базової ефективності
2. Визначити основні методології оцінки ефективності
3. Провести характеристику і фінансовий стан обраного підприємства та її продукції
4. Впровадження стратегії розробки нового продукту з метою підвищення ефективності підприємства.
5. Розрахунок окупності продукту, як інвестиційний проект

Предметом роботи є: аналіз економічної ефективності нової продукції

У роботі використовуються наступні методи дослідження:

1. Метод визначення показника ефективності колективної управлінської праці
2. PEST-аналіз
3. SWOT-Аналіз
4. Модель BCG
5. Матриця McKinsey

6. Матрица Ансоффа

Результатом апробації кваліфікаційної роботи є опубліковані тези доповіді на «XXX Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів» (Соціальні та культурні виміри економічних процесів)

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Характеристика базової ефективності

Економічна ефективність - результативність економічної системи [1], що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів. Для економічної ефективності характерно ступінь задоволення кінцевих потреб суспільства і розвитку людяності. Складається з показників ефективності різних рівнів економіки - функціонування національної економіки.

Соціально-економічна ефективність включає в себе ту економічну систему, яка забезпечує задоволення матеріальних, соціальних, духовних потреб з гарантією високого рівня життя.

Ефективність [1] виходить з оптимального розподілу ресурсів суспільства між галузями, секторами і сферами національної економіки. Тому від ефективності виробництва, соціальної сфери, ефективності державного управління залежить ефективність економічної системи. Від отриманих результатів з цих сфер до витрат, сукупністю кількісних показників-вимірюється ефективність.

Для того, щоб виміряти ефективність виробництва, необхідні показники продуктивності праці [1], рентабельності [1], окупності [1], фондіввіддачі [1]. Завдяки їх допомозі можна вивчити варіанти розвитку виробництва, знайти рішення в структурних проблемах. Без особливих якісних показників розвитку кожної з галузей цієї сфери неможливо виміряти ефективність соціальної сфери. Для державної сфери необхідні спеціальні критерії відповідності витрат і результатів діяльності держави вимогам суспільства.

Ефективність виробництва [1] складається з ефективності всіх діючих підприємств. Ефективність підприємства [1] характеризується виробництвом товару або послуги з найменшими витратами. Вона виражається в його здатності

виробляти максимальний обсяг продукції прийнятної якості [3] з мінімальними витратами і продавати цю продукцію з найменшими витратами.

Різниця між економічною ефективністю [5] підприємства від його технічної ефективності відповідно його продукції до вимог ринку і запитів споживачів. Одним з головних основоположних факторів ефективності [5] економічної системи - ефективність капітальних вкладень. Виходячи з відношення отриманого ефекту до капітальних вкладень, які викликали цей ефект. Для вимірювання ефективності капітальних вкладень потрібні набори показників із загального ефекту капітальних вкладень [5], норми їх прибутковості [5], терміну окупності та порівняльної ефективності.

Ефективність [5] - це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Економічна ефективність [5] - це досягнення будь-яких певних результатів з мінімально можливими витратами або отримання максимально можливого обсягу продукції з даної кількості ресурсів.

Це класичний метод визначення узагальнюючого показника економічної ефективності управлінської праці [5]. При ідеальному результаті і досягненні цільової функції - ефект є позитивним, однак якщо не вдається досягти мети існуючими засобами або не можна дотримати систему обмежень – ефект є негативним.

Основними поняттями ефективності управління [4] є:

- ефективність праці працівників апарату управління;
- ефективність процесу управління (функцій, комунікацій, вироблення і реалізації управлінського рішення);
- ефективність системи управління (з урахуванням ієрархії управління);
- ефективність механізму управління (структурно-функціонального, фінансового, виробничого, маркетингового та ін.).

При застосуванні цільового підходу слід враховувати наступне:

- досягнення мети не є легко вимірним, якщо організації не виробляють відчутної продукції;

- організації роблять спроби досягнення декількох цілей, а досягнення однієї з них часто перешкоджає або ускладнює виконання інших завдань;
- саме існування загального набору "офіційних" цілей, на досягнення яких спрямовані зусилля всіх співробітників, є спірним.

Таблиця 1.1

Параметри та показники аналізу

Об'єкти аналізу	Параметри, показники аналізу
Місія	Наявність. Чіткість. Актуальність
Цілі суб'єкта управління	Обсяг виробництва продукції. Асортимент продукції. Якість продукції. Собівартість. Фондовіддача. Відповідність вимогам екології. Рентабельність. Прибуток. Виручка. Фінансова стійкість. Ліквідність. Платоспроможність. Норма прибутку за інвестиціями. Обсяг капіталовкладень. Ризик. Ціни продукції. Обсяги і темпи продажів продукції. Післяпродажне обслуговування. Інші характеристики
Цілі суб'єкта управління	Економічність. Гнучкість. Адаптивність. Оперативність. Надійність. Параметри елементів системи управління.

Джерело: [3]

Пряма оцінка результатів праці може бути обмежена [3], тому використовується непряма оцінка, що включає визначення питомого внеску працівників у підсумкові показники діяльності апарату управління, що реалізуються в кінцевих результатах діяльності керованого об'єкта.

Рентабельність [3] - одне з найбільш широко використовуваних економічних понять. У ньому відображена основна суть економічної діяльності-отримання прибутку. Коефіцієнт рентабельності, власне, і показує нам, наскільки ефективний

той чи інший бізнес-процес, наскільки велика віддача від того чи іншого ресурсу (матеріального, трудового або грошового). Іншими словами, скільки прибутку на одиницю виміру вони приносять.

Рентабельність реалізованої продукції - дуже важливий для виробничої компанії показник. Він як би "вбудований" в рентабельність продажів. Різниця в тому, що прибуток [7] в цьому випадку треба співвідносити не з виручкою, а з собівартістю продукції (цей показник за замовчуванням менше виручки).

Рентабельність продукції :

$$P_{\text{прод}} = \frac{\pi}{T_c} * 100\% \quad (1.1)$$

Рентабельність виробництва [3] - це відношення загальної суми прибутку (балансового прибутку) до середньорічної вартості основних і оборотних коштів.

Формула розрахунку рентабельності виробництва має наступний вигляд [7]

Рентабельність виробництва:

$$P_{\text{підпр}} = \frac{\pi}{K(\text{осн.} + \text{оборотні})} * 100 \quad (1.2)$$

Рентабельність продажів або коефіцієнт рентабельності продажів [7] — це фінансовий показник, який використовується для розрахунку частки чистого прибутку в загальному доході, одержуваному компанією. Вимірюється у відсотках. Також рентабельність продажів показує суму, яку компанія отримує в якості чистого прибутку на грн виручки

Рентабельність продажів :

$$P_{\text{продаж}} = \frac{\pi}{T_R} * 100 \quad (1.3)$$

Перший крок у завданні - визначення головної мети, яку бажає досягти організація, тобто, до чого має призвести впровадження інновації [7]. Сюди може входити підвищення прибутку, підвищення частки ринку, розширення у вигляді появи на нових ринках, зменшення витрат виробництва, повна реструктуризація моделей виробів, розширення обсягів продажів [10]. З негативних сторін процесу виведення нової продукції на ринок – високий ризик. Аналіз іноземних експертів [11] в процентному співвідношенні показує :

Таблиця 1.2

Вплив проблем, що виникають в процесі розробки товару, на його прибутковість

Комерційні невдачі від новинок	32%
Не ефективна політика збуту	13%
Завищення цін	14%
Протидія конкурентів	8%
Технічні причини	23%

Джерело:[30]

У процесі розробки і впровадження нової продукції [10] , з метою знизити ризик, необхідно шукати оптимальний варіант, стратегію по його збуту. Загальний збір необхідної інформації для подальших рішень. Цільові сегменти ринку для нової продукції і подальшого його модифікування, стратегія просування товару до покупця [10] включає в себе рекламну компанію і сертифікацію продукту. Сам же ринок потрібно аналізувати на потреби [10] , еластичність очікуваного попиту, переваги присутніх параметрів.

На стадії прогнозу діяльності життєвого циклу розробленої продукції [14], приймаються рішення про розмірність і характер виготовлюваних потужностей, про капітальні вкладення, методи амортизації спеціального обладнання, про

терміни трудових контрактів, необхідності перекваліфікації працівників, через нові вимоги інноваційної діяльності.

Розробка нової продукції [29] повинна мати контроль всіх підрозділів підприємства. Фахівці з Японії рекомендують використовувати паралельний процес розробки, де основну ініціативу бере проектна команда і її мета-робота над новацією.

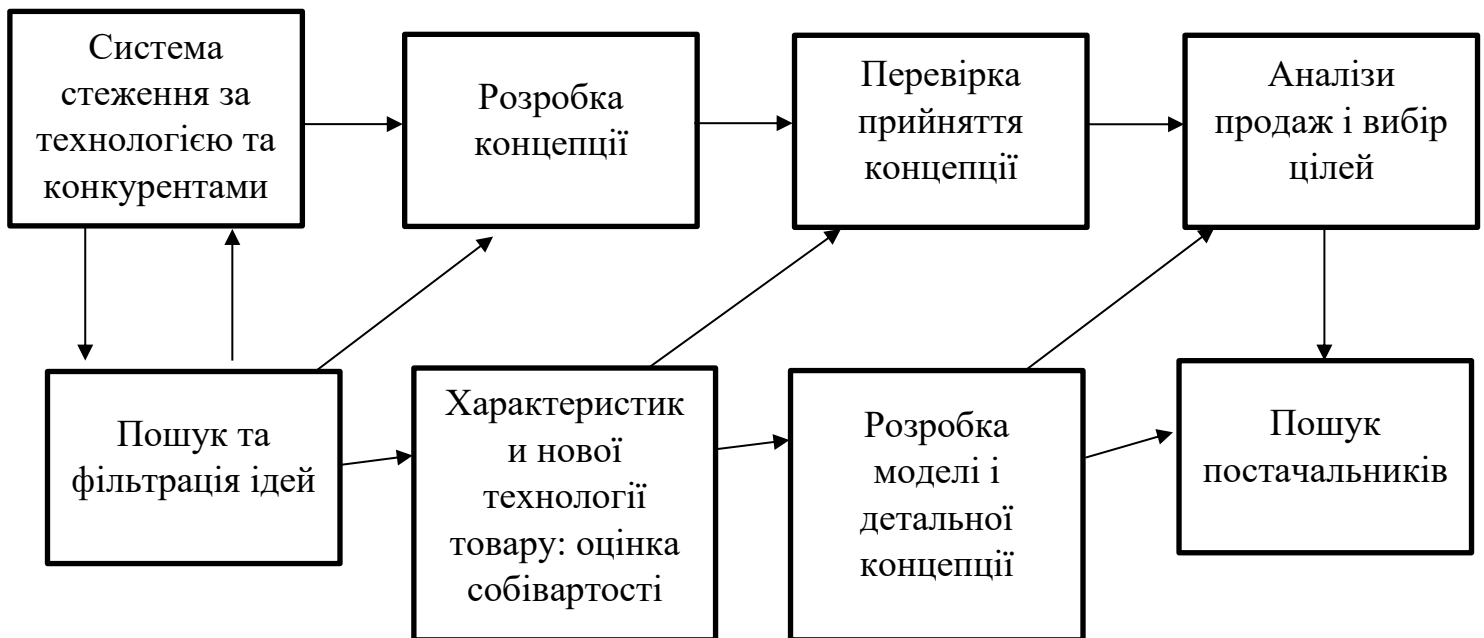


Рис. 1.1 Процес інтегральної розробки нової продукції

Дана інтегральна розробка продукції передбачає:

- міжфункціональну координацію
- скорочення тривалості процесу, завдяки виконанню відразу декількох дій
- всі види діяльності ефективно підтримуються

Початок інноваційному проекту [29] виходить з формування ідеї нової продукції, технології, послуги, що відповідає вимогам стратегії. Ідеї підлягає пройти кілька перевірок перед її здійсненням в будь-якій продукції, тому необхідно розробляти їх кілька.

Самі ж технології можуть бути підтримуючими і руйнівними. Підтримуючі технології - це інновації з незначними поліпшеннями у великому колі споживачів. Наприклад, нове покоління телевізорів [27] на ринку або нові версії додатків. Лідери ринків користуються підтримуючими технологіями.

Руйнівні технології [29] - це інновації, що знижують ефективність. Вони не популярні в колі більшості покупців, приносять меншу маржу прибутку, потенційний ринок занадто малий на старті. Але з урахуванням інших груп покупців, вони вважають за краще ці технології через їх дешевизни, простоти і зручності. Тут інтерес з боку малих компаній [1].

Концепція руйнівних технологій дає опис певним товарам і послугам, які через свої обмеження, не можуть бути в повній мірі оцінені провідними виробниками. Але в довгостроковій перспективі їх функціональність може підвищитися, тим самим даючи можливість вийти із зони виробництва в масовість.

Таблиця 1.3

Час і ресурси необхідні для реалізації типового інноваційного проекту

Проходження всіх етапів робіт та погоджень (днів)	27
Робота над проектом (днів)	3

Продовження таблиці 1.3

Всього службовців, які працювали над проектом	19
Зупинки в роботі з вини відділів (днів)	36
Схвалення проекту (днів) :	10
Функціональні відділи	9
Керівництво компанії	31
Отримання санкції комітетів компанії (днів)	15
Всього пересилань за різними адресами	8

Джерело:[29]

1.2 Методика оцінки ефективності. Фактори, що впливають на оцінку ефективності

В основі всіх економічних показників господарської діяльності підприємства [8] лежить техніко-організаційний рівень виробництва [8], тобто якість продукції і використовуваної техніки, прогресивність технологічних процесів [8], технічна і енергетична озброєність праці [8], ступінь концентрації [8], кооперування і комбінування [8], тривалість виробничого циклу [8] і ритмічність виробництва, рівень організаційного виробництва і управління.

В економічний аналіз [8] не входить підраховувати показники технічної сторони виробництва, проте економічні показники вивчаються в тісній взаємодії з технологіями і організацією виробництва. Діяльність підприємств [1] перебувають у взаємозалежності та обумовленості. Обумовлюється це тим, де одна частина підприємств пов'язана між собою, що на величину валової продукції [1] впливають такі фактори, як чисельність працюючих і рівень їх продуктивності праці [6]. Останні ж фактори лише побічно впливають на цей показник.

Детальне дослідження факторів [7] на величину результативного показника дозволяє точніше показати результати аналізу та оцінити якість роботи підприємства. Тому вивчення і вимірювання впливу факторів на величину досліджуваних економічних показників є важливим при аналізі господарської діяльності [10]. При відсутності глибокого і всебічного вивчення факторів – не можна зробити обґрунтовані висновки про результати діяльності, виявлення резервів виробництва, обґрунтування планів і управлінського рішення.

Під впливом певних економічних та інших факторів складається узагальнюючий показник [11]. Фактори [4] - це елементи, причини, що впливають на цей показник або на ряд показників. Тобто, економічні фактори, як і економічні категорії, які відображаються в показниках - є об'єктивними.

Узагальнюючий показник [11] складається під впливом цілком певних економічних та інших факторів. Відмінності від об'єктивно обумовлених факторів полягають у впливі на показники суб'єктивних шляхів[5], якими є організаційно-технічні заходи, завдяки яким відбувається вплив на фактори, що визначають даний показник. Класифікація факторів в економічному аналізі може відбуватися за різними ознаками. Тобто, це можуть бути фактори, які впливають на ряд показників (загальні [11]), або специфічними для кожного показника (приватні [11]).

Тенденція факторів [11] виходить із зв'язків і взаємної обумовленості між різними показниками. Тому для аналізу ефективної діяльності необхідно класифікувати фактори, розділяти на внутрішні [11] і зовнішні [11]. Внутрішні фактори поділяються на основні і неосновні :

- внутрішніми основними називаються фактори, що визначають результати роботи підприємства;
- внутрішні неосновні фактори, хоча і визначають роботу виробничого колективу, але не пов'язані безпосередньо з сутністю розглянутого показника: це структурні зрушення у складі продукції, порушення господарської та технологічної дисципліни.

Зовнішні фактори [11] не залежать від діяльності виробничого колективу. Вони визначають рівень використання виробничих і фінансових ресурсів даного підприємства. Також, соціальні фактори можуть бути залежні від робіт виробничого колективу, тому як вони є частиною планування соціального розвитку підприємства. Сюди входять і природні, і зовнішньоекономічні умови.

Зміни в області спеціалізації і виробничої кооперації на результатах роботи підприємств [10] – є зовнішні фактори, які не характеризують зусилля даного колективу, однак завдяки їм можна точніше визначити ступінь впливу внутрішніх причин і повно виявити внутрішні резерви виробництва.

Точне визначення оцінювання діяльності підприємств [4], фактори ділять на об'єктивні [11] та суб'єктивні [11]. Під об'єктивними факторами розглядаються природні втручання, які не залежать від людей. Все те, що

залежить від останніх і буде суб'єктивними факторами, від діяльності окремих персон, організацій та установ.

Фактори діляться, також, на загальні і специфічні, які діють у всіх галузях економіки. Специфічні [11] зачіпають дії в умовах окремої галузі економіки або підприємства. Цей поділ дозволяє повніше врахувати особливості окремих галузей або підприємств для точної оцінки їх діяльності. Фактори, пов'язані з терміном дії результатами виробництва, називаються постійними [11] і змінними [11]. Перші фактори впливають на явище постійно. Вплив же змінних факторів полягають в періодично, наприклад, витрачається в освоєнні нової техніки, нових видів продукції, нової технології виробництва.

Необхідне, для оцінки діяльності підприємств [8], полягає в розподілі факторів на інтенсивні та екстенсивні. Екстенсивні фактори пов'язані з кількісним приростом результативного показника. Іntenсивні фактори характеризують ступінь зусилля, напруженості праці в процесі виробництва. Якщо при аналізі ставиться мета виміряти [7] вплив кожного фактора [11] на результати господарської діяльності, то їх поділяють на кількісні і якісні, складні і прості, прямі і непрямі, вимірні і незмірні. Кількісними вважаються фактори, які виражають кількісну визначеність явищ. Якісні фактори [11] визначають внутрішні якості, ознаки та особливості досліджуваних об'єктів.

Серед більшості досліджуваних в аналізі факторів [7], які складаються з декількох елементів, існують фактори не підлягають розкладанню на складові частини [9]. Тому фактори діляться на складні і прості. Під складним фактором розуміється продуктивність праці [10], а за прості відповідають кількість робочих днів в заданому періоді.

На результативний показник впливають безпосередньо фактори першого рівня. Фактори другого рівня, визначають результативний показник побічно, за допомогою факторів першого рівня. У фактори третього порядку входять тривалість робочого дня і середньогодинна вироблення. Розбиття факторів на кілька класифікацій, необхідно для вирішення очищення основних показників від впливу зовнішній і побічних факторів, щоб прийняті для оцінки ефективності

діяльності підприємства та визначення рівня матеріального стимулювання показники, краще відображали власні досягнення трудових колективів підприємств.

Творче значення комплексної класифікації факторів [7] полягає в тому, що на її основі можна моделювати господарську діяльність, здійснювати комплексний пошук внутрішньогосподарських резервів з метою підвищення ефективності виробництва. На основі комплексної класифікації факторів [9] можна моделювати господарську діяльність, здійснювати комплексний пошук внутрішньогосподарських резервів і підвищувати ефективність виробництва. Головна вимога господарювання в умовах ринкової економіки – це відшкодовувати витрати зі своїх доходів, забезпечувати в певних розмірах рентабельності функціонування капіталу та безбитковість господарської операції діяльності [8].

Ефективність вважається складною категорією, через наявні в ній організацій, галузей, на які впливають внутрішні і зовнішні чинники. З цих факторів: економічні [17], правові [17], соціальні [17]. Ці умови і зв'язність ефективності з господарської діяльності підприємства, використанні ресурсів, виробництва, змушують використовувати кількісну оцінку безлічі показників. Таким чином, впорядкованість, розташування з узагальнюючих показників ефективності до приватних, входить в систему показників.

При співвідношенні кінцевого результату, у вигляді доходу, ВВП, обсягу випуску або реалізації продукції і прибутку із застосованими і спожитими ресурсами, формується система показників ефективності і виражається по суті на всіх рівнях управління економікою, наприклад, країни або галузі.

Існує кілька способів обчислення співвідношення показників [8]. При розгляді показника ефективності, відношення цього результату у вигляді обсягу випуску продукції, прибутку до ресурсів або витрат – потрібно звертати увагу на його максимізацію. Метою мінімізації [8] буде за умови, якщо використовувати Зворотні показники у вигляді відношення ресурсів або витрат до обсягу випуску

продукції або прибутку. На практиці, використання системи показників економічної ефективності в галузях враховує :

- мета підприємств на інтенсивний шлях розвитку та досягнення більш високої ефективності в динаміці [3];
- удосконалення господарської діяльності підприємства, на основі впровадження науково-технічного прогресу, осучаснення застарілих технологій;
- створення дієвого механізму підвищення ефективності. Використання в якості показників ефективності господарської діяльності підприємстві-відношення обсягу реалізованої продукції або ефекту у вигляді прибутку до сукупної величини ресурсів із середньорічної вартості основних і оборотних коштів, загальної суми витрат на виробництво або продаж.

Основна характеристика результатів господарської діяльності торгових організацій складається з валового доходу, прибутку і рентабельності [9].

Аналіз фінансових результатів дозволяє знаходити можливості удосконалення, підвищення якості обслуговування споживачів. Оцінка стану валового доходу, прибутку і рентабельності можлива при процесі аналізу на фінансові результати. Загальний підсумок всіх дій полягає у вивченні та мобілізації резервів зростання, підвищенні стимулюючої ролі доходів і прибутку в результатах господарської та іншої діяльності підприємств.

Системний підхід [9] до проведення комплексного економічного аналізу передбачає наявність певної послідовності з метою всебічного охоплення взаємопов'язаних і взаємообумовлених показників. Завдання комплексного економічного аналізу-показати ефективність діяльності підприємства. Системний підхід використовується для отримання повного уявлення про досліджуваному підприємстві. В економічному аналізі даний підхід потрібен для розробки варіантів вирішення певних завдань, пов'язаних з управлінськими питаннями і пошуком рішень для поставлених цілей.

Для того, щоб вибрати правильну методику проведення комплексного економічного аналізу [9], використовують підхід-статистику результатів господарської діяльності реалізована у вигляді системи показників. Залежно від

поставлених цілей, комплексний економічний аналіз діяльності може використовувати обидва підходи і включати різне поєднання використовуваних показників. Досліджуваний показник [9] дає можливість оцінки ефективності використання економічного потенціалу підприємства для порівняння наявних ресурсів з основним кінцевим результатом діяльності. При високому значимості показника, краще буде виконуватися основна функція, що складається з забезпечення потреб населення в товарах і послуг і тим ефективніше використання ресурсів підприємства.

1.3 Нова продукція як стратегічний напрям підвищення ефективності

При виробництві нової продукції високої якості, підвищення ефективності виробництва має відбуватися за рахунок зниження витрат [10]. Розрахунок економічної ефективності класифікується за чотирма основними напрямками. Оцінка ефективності стратегії може проводитися за трьома рівнями (табл. 1.2).

Таблиця 1.3

Оцінка ефективності стратегії організації

Рівень оцінки ефективності	Напрямки оцінки
Ефективність реалізації окремих стратегічних проектів	1. Вартість реалізації проекту порівняно з її бюджетом 2. Терміни реалізації проекту в порівнянні з планом 3. Розмір отриманого ефекту від проекту в порівнянні з очікуваним ефектом 4. Обсяг додаткових

Продовження таблиці 1.3

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей	Рівень досягнення показників діяльності бізнесу
Ступінь поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів	Успішність стратегії залежить не тільки від досягнення цілей фірми, але і від ступеня врахування інтересів стейкхолдерів: держава, постачальники , кредитори

Джерело [7, С. 205]

Перші три параметри оцінки ефективності реалізації окремих стратегічних проєктів [11] традиційно враховуються у всіх системах бізнес-планування та інвестиційного проєктування. Останній параметр, необхідний для визначення побічних, зовнішніх ефектів, необхідний.

1. Вартість реалізації проєкту порівняно з її бюджетом
2. Терміни реалізації проєкту в порівнянні з планом
3. Розмір отриманого ефекту від проєкту в порівнянні з очікуваним ефектом
4. Обсяг додаткових (зовнішніх, непрямих) ефектів, що виникли при реалізації проєкту

Успішна результативність стратегії залежить як від досягнення цілей фірми, так і від ступеня врахування інтересів стейкхолдерів, до яких відносяться : держава, постачальники кредитори, програм етап. Під використанням інструментарію оцінки ефективності [17] мається на увазі облік всіх найбільш істотних наслідків проєкту, визначення ефективності інвестиційного проєкту, з урахуванням усіх наслідків його реалізацій: економічні [17] та позаекономічні [17].

Ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей заснована на оцінці відповідності запланованих цільових показників стратегічного плану [11] і фактично досягнутого їх рівня. Найпростіше застосування цільової моделі передбачає, що цілей досить небагато, тому їх можна зробити досягаються, і вони досить добре сформульовані, щоб їх можна було зрозуміти і виміряти.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЯПОНСЬКОЇ ТРАНШНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ SONY GROUP CORPORATION

2.1 Характеристика Sony Group Corporation

У цьому році існування Sony [27] налічується 75 років . Вона з'явилася 7 травня 1946 року, і її засновниками — а спочатку, і єдиними співробітниками — були Масару Ібука і Акіо Моріта. У даний час в корпорації працює близько 180 тисяч чоловік по всьому світу. Штаб-квартира Sony розташована в Японії, в Токіо. У 1959 році Sony виробила TV8-301, перший у світі транзисторний телевізор [27].

Подальший розвиток внутрішніх брендів і лінійок телевізорів відбулося в 1968 році, коли з'явилася лінійка телевізорів з електронно-променевою трубкою і з апертурними ґратами під торговою маркою Trinitron [27], також, з'явилися пізніше і монітори для настільних комп'ютерів. З 2004 року Sony поступово припиняла географію виробництва і продажів. До 2008 року цей телевізор остаточно припинився випускатися.

Sony використовувала назву LCD WEGA [27] для своїх РК-телевізорів до літа 2005 року. Потім компанія представила назву BRAVIA [29].

BRAVIA-внутрішній бренд, що належить Sony, який виробляє РК-телевізори високої чіткості, проекційні телевізори, фронтальні проектори і Домашні кінотеатри.

З 2005 року всі плоскі РК-телевізори Sony високої чіткості в Північній Америці носять логотип BRAVIA.

Після дворічного виробництва, в листопаді 2007 року був випущений перший OLED-телевізор Sony XEL-1. Через 6 років Sony показала перший OLED-телевізор 4к (3840x2160) [27] розширення.

Sony була третім за величиною виробником телевізорів у світі і цей бізнес-підрозділ був збитковим протягом восьми років поспіль [12]. Тому послідував процес реструктуризації свого збиткового бізнесу в сфері побутової техніки, телевізорів, за рахунок скорочення бізнес-одиниць і передачі виробництва панелей компаніям LG Display, Sharp Corporation і Samsung Electronics.

У грудні 2011 року Sony продала всю частку з Samsung Electronics (S-LCD) спільного підприємства виробництва РК-дисплеїв за 940 мільйонів доларів [12].

28 березня 2012 року Sony і Sharp оголосили про свою згоду внести додаткові поправки в Угоду про спільне підприємство, спочатку підписану сторонами в липні 2009 року, з поправками, внесеними в квітні 2011 року, для створення і функціонування Sharp Display Products Corporation («SDP»), спільного підприємства з виробництва і продажу РК-панелей і модулів великого розміру [29]. Угода була в кінцевому підсумку розірвана [30]. Дочірня компанія Sony з виробництва невеликих РК-дисплеїв і бізнес-підрозділ з виробництва OLED-дисплеїв середнього і великого розміру стали частиною Japan Display і JOLED відповідно [12].

У 2017 році Sony випустила OLED-телевізори під брендом BRAVIA. OLED-остання аббревіатура означає, що в пристрої використовуються органічні світлодіоди, які працюють незалежно один від одного. Такі телевізори мають ряд переваг в порівнянні зі стандартними приладами, але їх вартість вище.

Sony AG8 [29] це OLED телевізор з роздільною здатністю 4K. У нього простий дизайн. Біля телевізора широкі кути огляду. Для розсіювання відображення його екран має покриття антивідблиску.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища

Таблиця 2.1

PEST-аналіз компанії SONY Corporation

Група факторів	Фактор	Опис
(Р) Політичне середовище	Зміна законодавства	Уряд має право змінити політику країни, яка в той же час може вплинути на Sony corporation. Так, Уряд може змінити мінімальну заробітну плату, податки, ПДВ і т. д. Sony повинна бути готовою до будь-яких основних глобальних змін.
	Європейське / міжнародне законодавство	Міжнародне законодавство може зменшити або збільшити торговельні обмеження, які, безсумнівно, вплинуть на ведення торгової політики Sony corporation. Прикладом може послужити ембарго-часткове або повне припинення торгівлі з певними країнами за рішенням ООН або іншого міждержавного об'єднання.

Продовження таблиці 2.1

(Е) Економічні фактори	Вплив курсу валюти	Якщо курси валют в різних країнах змінилися, Sony слід розібратися, за якою ціною вигідніше продавати продукцію і чи принесе це прибуток.
	Фінансова криза	В даний час стан нашої економіки знаходиться в гіршій позиції.
(S) Соціальні фактори	Мода і спосіб життя	В даний час більшість об'єктів техніки в своєму стильовому вираженні формується в основному під впливом тієї частини виробничих умов, які пов'язані із загальним рівнем техніки, прийомами конструювання, притаманними даній епосі, матеріалами, наявними в розпорядженні виробництва, і його технологічними можливостями.
	Структура витрат і доходів	Продаж продукції компанії залежить від добробуту населення, тому компанії слід

Продовження таблиці 2.1

(Т) Технологічні фактори	Розвиток технологій розвиток конкурентних технологій заміщають технології тенденції НДДКР	Зараз практично все життя людини пов'язане з тими чи іншими технологіями, тому відповідність нововведенням і впровадження своїх інновацій є одними з пріоритетних завдань Sony corporation. Так для Sony, збільшити витрати на дослідження і розвиток технологій хмарних обчислень і виробництва дисплеїв має збільшити прибуток компанії, на якій негативно позначилося тривале падіння продажів телевізорів
--------------------------	---	---

Джерело [18]

PEST-аналіз - це інструмент для визначення стратегії компанії в довгостроковому періоді. Іноді його також називають STEP-аналізом, але суть від цього не змінюється [18]. Період прогнозування становить від 3 до 10 років.

Абревіатура PEST складається з англійських слів:

- Politics – (політика) - політичне оточення компанії.
- Economics – (економіка) - економічне оточення компанії.
- Socio-Culture – (соціум-культура)-соціально-культурне оточення.
- Technology (технології) - технологічне оточення компанії.

Всі чотири фактори є факторами макросередовища не випадково. Пест-аналіз орієнтований на отримання результатів верхнього рівня. Він дає так

званий helicopter view - погляд зверху на зовнішнє оточення компанії і місце компанії на ринку.

Завдяки даному аналізу [18], ми маємо інформацію про забезпечення підтримки стійкого балансу у відносинах з компанією і зовнішнім середовищем способом створення продукції та його обміну у зовнішньому середовищі на важливі для життєдіяльності компанії ресурси. Необхідно припускати відношення змін законодавства в політичному середовищі, включаючи європейське і міжнародне; вплив курсу валюти, фінансової кризи у фінансовому середовищі; зміна моди і способу життя, структури витрат і доходів у соціальному середовищі; розвиток технологій, розвиток конкурентних технологій, заміщають технологій.

2.3 Основні види діяльності

Незважаючи на те, що ринку телевізорів вже кілька десятиків років [29], він не перестає рости і розвиватися, знаходити нові, інноваційні рішення для споживачів. Крім розширення асортименту і зниження середньої ціни важливим фактором зростання попиту на «картинка в картинці» телевізори стали набирають популярність онлайн-кінотеатри і відеосервіси.

Табл. 2.2

Характеристика продукції компанії
SONY Corporation

Вид продукції	Причини привабливості	Конкурент- LG Вид продукції / послуги конкурента	Причини привабливості конкурента
ТБ і домашній кінотеатр	1) Надійність; 2) Якість зображення; 3) Дизайн; 4) зручне управління	ТБ і домашній кінотеатр	1) Якість зображення (матриця IPS); 2) Повноцінний тюнер(аналог / цифра); 3) Простота установки , підключення, налаштувань.
Ноутбуки VAIO	1)Оригінальний дизайн 2) Легкість конструкції 3) Тривалість роботи акумулятора	Ноутбуки	1) Невеликі габарити; 2) Гарна продуктивність; 3) Ергономічність
Планшетний комп'ютер і смартфони Xperia	1) Гарне звукове забезпечення; 2) Великий асортимент; 3)Оригінальність оформлення; 4) Швидкий процесор.	Смартфони	1)Оптимальна ціна; 2)Простота дизайну; 3) великий обсяг заряду батареї.
Домашнє аудіо	1) Відмінне відображення звуку; 2) Гарантія; 4) Потужність сабвуфера.	Аудіотехніка	1)Потужність колонок; 2)Великий модельний ряд; 3) Частота звуку.

Джерело: [12]

Таблиця 2.3

Потенційні клієнти

Потенційні клієнти	Конкурент-Philips	Причини привабливості конкурентів для клієнтів
Інженери	ТБ і домашній кінотеатр	1) Відмінна якість картинки; 2) Повноцінний тюнер(аналог / цифра); 3) Гарна налаштування каналів
Медичні працівники	Ноутбуки	1) Комплектація; 2) Хороша продуктивність; 3)Ергономічність
Викладачі	Мобільні та радіотелефони	1) Якісна збірка; 2) Емна батарея; 3) Оптимальна ціна.
Пенсіонери		
Домогосподарки	Аудіотехніка	1) Потужність колонок; 2) Великий модельний ряд; 3) Частота звуку.

Джерело: [12]

Аналіз клієнтів показав, що клієнтами, яким компанія Sony Corporation продає найбільше продуктів і послуг є компанії (330 млн. €/міс.), далі йдуть менеджери вищої ланки (150 млн. €/міс.) і сім'ї (у розмірі 3-х чоловік, середній дохід якої 30000-50000 р.), далі-Менеджери середньої ланки (75 млн. €/міс.) і

клієнтами, яким компанія продає найменше товарів і послуг є студенти (50 млн. €/міс.). Потенційними клієнтами, які співпрацюють з конкурентами є інженери, медичні працівники, викладачі, пенсіонери та домогосподарки

Таблиця 2.4

Сегментування ринку (споживача)

Принципи сегментування	Змінна
Географічний принцип	Продаж продукції Sony corporation практично по всьому світу: Тип місцевості: місто.
Демографічний принцип	Рівень доходів: 12 000 - 40 000 грн.; Рід занять: вибір виду продукції залежить від роду діяльності (широкий асортимент для кожної діяльності); Освіта: впливає на деякі види продукції (ноутбуки, планшетний комп'ютери) – школярі, студенти.
Поведінковий принцип	Періодичність споживання продукту: Використання щодня; купівля раз на півроку; Очікувані переваги від використання продукту: якість, функціональність, дизайн; Ступінь інформованості: висока

Джерело: [12]

Аналіз конкурентів показав, що компанія Sony є конкурентоспроможною компанією і займає лідируючі позиції на ринку, але необхідно враховувати

зростання конкуренції з іншими компаніями з виробництва техніки і регулярно проводити моніторинг ситуації по появі нових конкурентів.

Аналіз конкурентів



Рис. 2.1 «П'ять сил Портера» Вид продукції-LCD телевізорів

Таблиця 2.5

Вид продукції-ТВ і Домашні кінотеатри

Конкурент	Продукти Послуги	Частка ринку	Конкурентні переваги	Цінова перевага
LG	ТВ і Домашні кінотеатри;	25%	Оптимальна ціна; Простота дизайну; Легкість установки, підключення, налаштування	Високий
Philips	ТВ і Домашні кінотеатри	15%	Ергономічність; гарна продуктивність продукції; зручне автоматичне налаштування каналів.	Середнє

Джерело [12]

Таблиця 2.6

Аналіз постачальників

Критерій	Питома вага	Постачальник А	Постачальник В	Постачальник С
Ціна ресурсів	0,35	$4 \cdot 0,35 = 1,4^*$	$2 \cdot 0,35 = 0,7$	$3 \cdot 0,35 = 1,05$
Надійність поставок, в тому числі дотримання графіка поставок	0,15	$3 \cdot 0,15 = 0,45$	$3 \cdot 0,15 = 0,45$	$4 \cdot 0,15 = 0,6$
Сертифікат якості	0,2	$5 \cdot 0,2 = 1$	$4 \cdot 0,2 = 0,8$	$1 \cdot 0,2 = 0,2$
Рівень кваліфікації співробітників	0,05	$4 \cdot 0,05 = 0,2$	$5 \cdot 0,05 = 0,25$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$
Комплектність поставок	0,15	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$4 \cdot 0,15 = 0,6$	$4 \cdot 0,15 = 0,6$
Страховання товару постачальника	0,1	$2 \cdot 0,1 = 0,2$	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	$3 \cdot 0,1 = 0,3$
Разом:	1	4	3,1	2,36

Джерело [12]

* Обрано критерії оцінювання від 1 до 5

Кращий постачальник - постачальник А, так як у нього найкращий сертифікат якості.

Аналіз галузі

- TV і Домашні кінотеатри;
- Фото - та відеокамери;
- Комп'ютер;
- Планшетні комп'ютери та смартфони;
- Аудіотехніка;
- Електронні книги;
- Портативні пристрої;

Рис. 2.2 Техніка

Джерело [12]

Оцінка загальної ситуації в галузі показав, що даний ринок є великим - дані ранки часто привертають інтереси корпорацій, охочих придбати компанії з метою зміцнення конкурентних позицій в привабливих галузях. Також дана галузь є високо прибутковою, і високі бар'єри захищають позиції і прибутки фірми. Для даної галузі важливим стає момент інвестування, зростають бар'єри для входу і виходу

2.4 Аналіз конкурентного середовища (галузі) підприємства

Ключові економічні характеристик галузі:

- Розміри ринку (великий ринок);
- Надлишок або дефіцит виробничих потужностей;
- Прибутковість в галузі;
- Бар'єри входу (високі бар'єри);

- Товар дорогий для покупців;
- Швидкі зміни технології;
- Вимоги до капіталу.

Оцінка ключових факторів успіху.

1. Фінансові ресурси;
2. Досвід організації наукових досліджень;
3. Низькі витрати на НДДКР і технологічну підготовку виробництва;
4. Налагоджене партнерство з хорошими постачальниками;
5. Наявність гарантій на товари та гарантій виконання зобов'язань;

Вид продукції - LCD телевізор

1) Постачальники (4-5):

- заводи з виготовлення комплектуючих запчастин, складові LCD
- телевізор;
- технології;
- робоча сила (кадрове агентство).

2) здатність покупців торгуватися (2-3):

- оптові покупці;
- постійні корпоративні покупці.

3) Загроза появи товару-замінників (0-1):

- плазмовий телевізор;-
- LED-телевізор;
- 4K-телевізор.

4) Конкуренція серед конкурентів (2-3):

- LG;
- Philips;
- Panasonic;
- Samsung.

5) поява нових конкурентів (4-5):

Високі бар'єри для входу на ринок:

- стартові та поточні витрати;

- Інтелектуальна власність (вхід на ринок вимагає доступу до такої технології виробництва або know-how, що й у монополіста;
- Патенти дають компаніям легальне право заборонити іншим компаніям виробництво продукту на певний період і таким чином обмежити вихід на ринок.).

Таблиця 2.7

Аналіз внутрішнього середовища компанії

МОЖЛИВІСТЬ Зниження цін на комплектуючі; Поліпшення рівня життя населення; Поява нових постачальників; Вихід на нові ринки; Розширення виробничої лінії (Побутова електроніка); Зростання ринку техніки (на 20-25% / рік); Можливість зменшити постійні витрати при збільшенні продажів	СИЛЬНІ СТОРОНИ Широкий асортимент продукції; Використання сучасних технологія; Наявність інноваційних здібностей; Всесвітня популярність; Хороша рекламна політика; Високий контроль якості; Фінансова стабільність; Хороша продуктивність продукція; Висока рентабельність; Достовірний моніторинг ринку
ЗАГРОЗА Нестабільний валютний курс; Посилення позицій конкурентів; Брак кваліфікованих менеджер; Збої в поставках продукції.	СЛАБКІ СТОРОНИ Рівень цін; Недостатня мотивація персоналу; Недостатній рівень сервісу; Не налаштована побутова мережа
ЗОВНІШНЄ ОТОЧЕННЯ	ВНУТРІШНЄ ОТОЧЕННЯ

Джерело [12]

SWOT-Аналіз. Аббревіатура терміну складається з перших літер слів, якими названі елементи аналізу. Кожна з літер розшифровується наступним чином:

S – Strengths або сильні сторони;

W – Weaknesses - слабкі сторони;

O – Opportunities - можливості компанії;

T – Threats - загрози.

Призначення SWOT-аналізу [19] полягає у визначенні й оцінці усіх внутрішніх й зовнішніх факторів впливу на розвиток та функціонування компанії. Огляд та оцінка усіх чотирьох пунктів сприяє прийняттю рішень, відповідних до цілей компанії.

Таблиця 2.8

Стратегічні рішення

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Висока рентабельність – можливість зменшити постійні витрати при збільшенні продажів; Фінансова стабільність розширення виробничої лінії;	Фінансовий стабільність- нестабільний валютний курс; Гарна рекламна політика, високий контроль якості. Зміцнення позицій
Слабкі сторони	Поява нових постачальників - збої в поставках продукції. Розширення Виробничої лінії-посилення позицій конкурентів.	SONY Corporation слід підняти рівень сервісу, підвищивши кваліфікація персонал; Неминуче скорегувати ціни на продукцію.

Джерело [12]

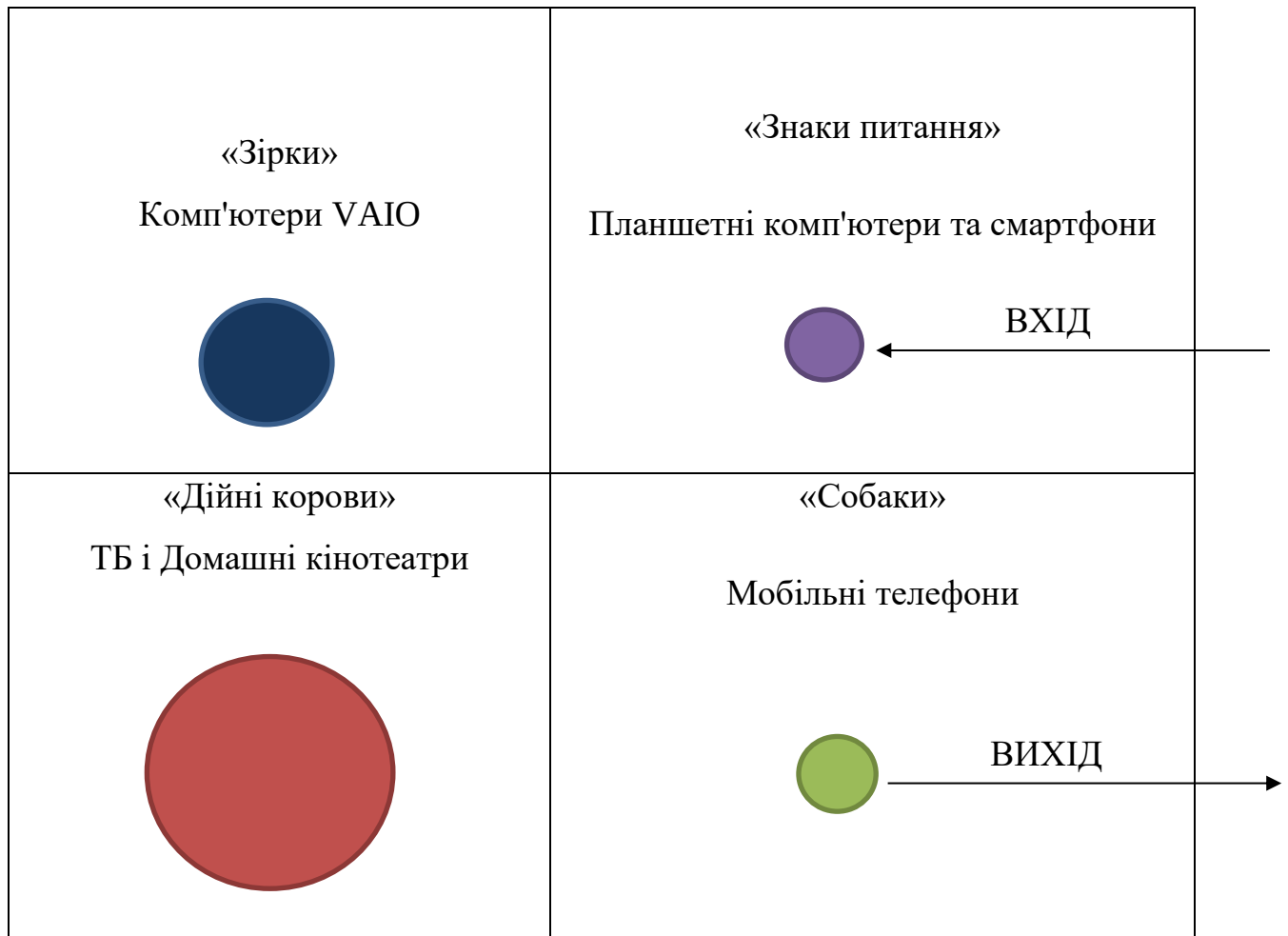
«Сильні сторони й Можливості» [19] дозволяє побачити основні переваги у конкурентній боротьбі. Відповідно, необхідно виділити ті точки, у яких позиції об'єкту аналізу більш вигідні, ніж у конкурентів. Варто звернути увагу на ці переваги та посприяти їх розвитку та посиленню й використати, щоб отримати зворотній зв'язок ззовні. Далі розглядаються слабкі сторони [19] об'єкту. Необхідно проявити максимальну неупередженість для їх правильного й об'єктивного позначення, бо той, хто не знає власних слабкостей ризикує нашкодити собі на них й бути захопленим зненацька.

Важливо постійно прислухатися до слабкостей та вчасно позбавлятися від них, адже вони безпосередньо впливають на зниження прибутку й заважають компанії досягти лідерства у своїй ланці. Якщо усунути ваду не вдається, то розумним варіантом буде врахувати можливі ризики, зв'язані з нею. Фактори зовнішнього впливу цікаві тим, що не підлягають змінам, але здатні до того, щоб бути обіграними певним чином чи нейтралізовані мімікрією.

До "Можливостей" можна віднести ті аспекти середовища компанії, що благотворно сприяють формуванню її іміджа й збільшенню прибутку, й, відповідно, застосовуються для розвитку й росту. Загрози, у свою чергу, мають негативний вплив та знижують конкурентоспроможність.

Важливо бути наготові, зуміти побачити й правильно оцінити серйозність загрози та вигідність її появи (на такий випадок у компанії повинен бути план з її усунення та зведення ризиків до мінімуму) [19] .

Модель BCG



Джерело [22]

Модель BCG [22] - це матриця, розмірів 2x2 із зображенням кіл з центрами на перетині координат с з утворенням відповідних темпів зростання ринку і величинами відносної частки організації на відповідному ринку.

Таблиця 2.10

Матриця McKinsey

Фактори	Відносна вага	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4
Якість продукту	0,2	$4 \cdot 0,2 = 0,8^*$	$4,5 \cdot 0,2 = 0,9$	$5 \cdot 0,2 = 1$	$1,5 \cdot 0,2 = 0,3$
Вартість	0,12	$4 \cdot 0,12 = 0,48$	$3,5 \cdot 0,12 = 0,42$	$4 \cdot 0,12 = 0,48$	$2,5 \cdot 0,12 = 0,3$
Поточна частка на ринку	0,12	$4 \cdot 0,12 = 0,48$	$4,5 \cdot 0,12 = 0,54$	$4 \cdot 0,12 = 0,48$	$0,5 \cdot 0,12 = 0,06$
Наявність потужностей і ресурсів	0,1	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	$3,5 \cdot 0,1 = 0,35$	$1 \cdot 0,1 = 0,1$
Вартість робочої сили	0,05	$2,5 \cdot 0,05 = 0,125$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$2 \cdot 0,05 = 0,1$
Рентабельність продажів	0,05	$4,5 \cdot 0,05 = 0,225$	$4 \cdot 0,05 = 0,2$	$4,5 \cdot 0,05 = 0,225$	$0,5 \cdot 0,05 = 0,025$
Репутація компанії	0,15	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$2,5 \cdot 0,15 = 0,375$
Конкурентоспроможність компанії	0,1	$4,5 \cdot 0,1 = 0,45$	$4,0 \cdot 0,1 = 0,4$	$4,5 \cdot 0,1 = 0,45$	$1 \cdot 0,1 = 0,1$
Обслуговування	0,025	$3,5 \cdot 0,025 = 0,0875$	$3,5 \cdot 0,025 = 0,0875$	$4 \cdot 0,025 = 0,1$	$2 \cdot 0,025 = 0,05$
Місце розташування	0,025	$4 \cdot 0,025 = 0,1$	$4 \cdot 0,025 = 0,1$	$4 \cdot 0,025 = 0,1$	$2 \cdot 0,025 = 0,05$
Разом	1	4,0375	3,49	4,325	1,61

Джерело [21]

* Обрано критерії оцінювання від 1 до 5

Матриця GE/McKinsey [21]. Оцінювання прибутковості проектів передбачає використання універсального інструменту, оскільки принцип універсальності дозволяє побудувати гнучку маркетингову стратегію, а також може застосовуватися для різних напрямів бізнесу і для різних задач: як при оцінці конкретного продукту, так і при оцінці інвестиційних портфелів.

Саме такий спосіб аналізу запропонувала GE [21] консалтингова фірма McKinsey & Co – як ми бачимо, матриця запозичила назву своїх винахідників.

В основі дослідження - потенційний прибуток. Привабливість того чи іншого ринкового сегменту оцінюється за двома шкалами: привабливість галузі та сила бренду - таким чином враховується двосторонність факторів (внутрішніх та зовнішніх), які впливають на проект. Кожна шкала умовно поділяється на три сектори за відповідним ступенем – високий, середній та низький. Таким чином, ми маємо матрицю [21] 3x3, яка містить 9 секторів, для кожного з котрих потенційно існує своя оптимальна стратегія. Розташування секторів знаходиться у певній пропорції до потенційного прибутку: прибуток тим вищий, чим ближче до кінця шкали знаходиться відповідний йому сектор. В процесі створення матриці враховують як об'єктивні фактори, так і суб'єктивні, але останні мають оцінюватися компетентними людьми (експерти й функціональні спеціалісти).

Хоча матриця Маккінзі [21] й містить згаданий вище принцип універсальності, подібного універсального переліку критеріїв оцінки для кожного окремого проекту не існує - необхідно винайти власні. Для полегшення задачі можна звернутися до SWOT-аналізу [19] , оскільки для обох способів аналізу більшість факторів будуть спільними.

Таблиця 2.11

Привабливість ринку по продуктах

Фактори	Віднос на вага	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4
Розмір ринку	0,15	$4,5 \cdot 0,15 = 0,675$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$1,5 \cdot 0,15 = 0,225$
Темп зростання ринка	0,1	$3,5 \cdot 0,1 = 0,35$	$4,0 \cdot 0,1 = 0,4$	$4,5 \cdot 0,1 = 0,45$	$1,5 \cdot 0,1 = 0,15$
Низький рівень конкуренції	0,05	$2,5 \cdot 0,05 = 0,125$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$2 \cdot 0,05 = 0,1$
Прибутковість продукту	0,15	$3,5 \cdot 0,15$	$4 \cdot 0,15 = 0,6$	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	$1 \cdot 0,15 = 0,15$
Бар'єри входження на ринок	0,15	$2,5 \cdot 0,15 = 0,375$	$2,5 \cdot 0,15 = 0,375$	$2,5 \cdot 0,15 = 0,375$	$2,5 \cdot 0,15 = 0,375$

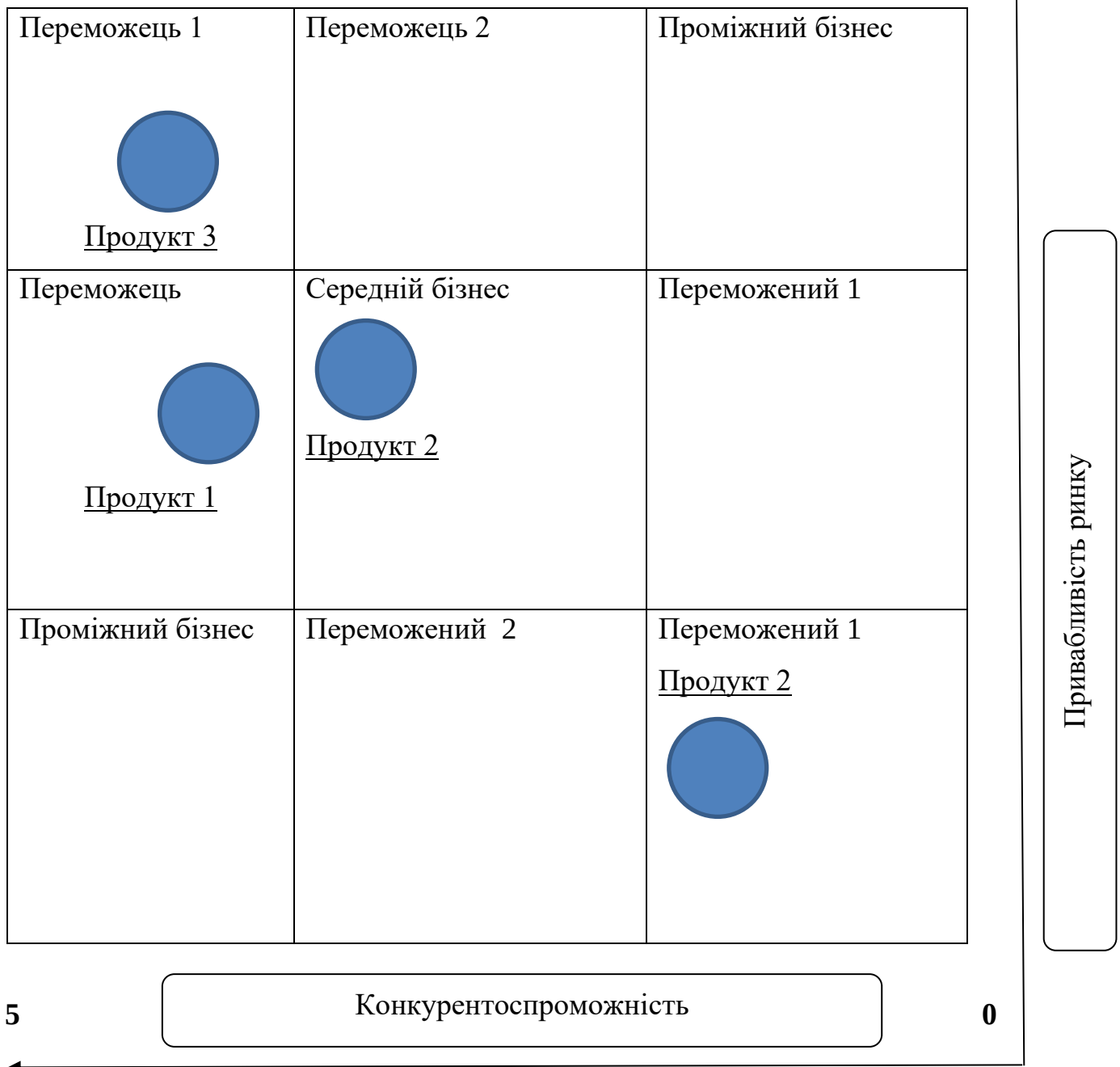
Складність виробництва	0,05	$3,5 \cdot 0,05 = 0,175$	$3,5 \cdot 0,05 = 0,175$	$3,5 \cdot 0,05 = 0,175$	$2,5 \cdot 0,05 = 0,125$
Вимоги до обладнання	0,1	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	$3 \cdot 0,1 = 0,3$	$3,5 \cdot 0,1 = 0,35$	$2 \cdot 0,1 = 0,2$
Високий попит	0,1	$4 \cdot 0,1 = 0,4$	$4,5 \cdot 0,1 = 0,45$	$5 \cdot 0,1 = 0,5$	$1 \cdot 0,1 = 0,1$
Відсутність товарів замінників	0,05	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$3 \cdot 0,05 = 0,15$	$2 \cdot 0,1 = 0,2$
Залежність від стану економіки	0,1	$3,5 \cdot 0,1 = 0,35$	$3,5 \cdot 0,1 = 0,35$	$3,5 \cdot 0,1 = 0,35$	$2,5 \cdot 0,1 = 0,25$
Разом	1	3,05	3,7	4	1,525

Джерело [17]

Фактори зовнішнього впливу [7] цікаві тим, що не підлягають змінам, але здатні до того, щоб бути обіграними певним чином чи нейтралізовані мімікрією. До "Можливостей" можна віднести ті аспекти середовища компанії, що благотворно сприяють формуванню її іміджа й збільшенню прибутку, й, відповідно, застосовуються для розвитку й росту.

Таблиця 2.12

Положення стратегічних бізнес одиниць на матриці McKinsey



Джерело [17]

Стратегічні рішення на основі матриць BCG і McKinsey

Продукт 1- Планшетні комп'ютери та смартфони

За матрицею BCG відноситься до "знаків питання", а по матриці McKinsey до переможців. Даний продукт вельми привабливий для інвесторів. При високих темпах зростання ринку він має досить міцні позиції

Продукт 2- Комп'ютери VAIO

За матрицею BCG відноситься до зірок і по матриці McKinsey до зони середнього бізнесу. Для даного продукту, безсумнівно, важливим є зміцнення позицій на ринку за рахунок інвестицій. Даний продукт приносить певний прибуток, яка, однак, йде на зміцнення його позицій. При уповільненні або стагнації попиту фірма може отримати дійну корову, тому даний продукт є досить вигідним для вкладення грошових коштів

Продукт 3-ТБ і Домашні кінотеатри

За матрицею BCG відноситься до дійних корів і по матриці McKinsey до переможців. Отже, потрібно менше інвестицій, так як даний продукт приносить високий дохід, який компанія використовує для оплати своїх рахунків для підтримки інших напрямків своєї діяльності, що вимагають інвестування.

Продукт 4- Мобільні телефони

За матрицею BCG відноситься до собак і по матриці McKinsey до тих, хто програв, а, отже, найменше привабливий для вкладення в нього інвестицій. Поки даний продукт приносить прибуток слід його інвестувати, при остаточному загасанні попиту товар забирається з ринку.

Таблиця 2.13

Матриця Ансоффа

Ринок	Продукт	
	Старий (існуючий)	Новий
Старий (існуючий)	ТВ Домашнє аудіо	Домашні кінотеатри Планшетні комп'ютери Смартфони
Новий	Комп'ютери VAIO	Побутова електроніка

Джерело:[12]

Матриця пропонує вибрати одну з можливих 4-х стратегії зростання компанії, використовуючи дві характеристики:

- ринок, на якому бажає функціонувати компанія;
- товар, який планує продавати компанія.

Відповідно до теорії Ансоффа, параметр, який впливає на вибір відповідної стратегії зростання — новизна ринку або товару для компанії.

Таблиця 2.14

Точність прогнозу продажів за схемою Ансоффа

	Старі продукти	Нові продукти
Старі ринки	точність прогнозу продаж 90-100%	Точність прогнозу продаж 60-70%
Нові ринки	точність прогнозу продаж 40-50%	Точність прогнозу продаж 10-20 %

Джерело [12]

Песимістичний варіант:

$(130 \text{ млн.} + 75 \text{ млн.}) * 90\% + (150 \text{ млн.} + 40 \text{ млн.} + 35 \text{ млн.}) * 60\% + 250 \text{ млн.} * 40\% + 50 \text{ млн.} * 10\% = 38 \text{ млрд. } 200 \text{ млн. } \text{€}$

Оптимістичний варіант:

$(130 \text{ млн.} + 75 \text{ млн.}) * 100\% + (150 \text{ млн.} + 40 \text{ млн.} + 35 \text{ млн.}) * 70\% + 250 \text{ млн.} * 50\% + 50 \text{ млн.} * 20\% = 48 \text{ млрд. } 650 \text{ млн. } \text{€}$

Середнє значення: 43 млрд. 975 млн. €

Висновок

Продукції, як телевізори і Домашнє аудіо слід збільшити ринкову частку. Також, вивчити цільовий ринок підприємства, зайнятися розробками з просування продукції та збільшення ефективності на існуючому ринку. Забезпечення доходу буде обумовлюватися раціоналізацією виробництва і збуту, чи то пак зниженням собівартості, реклами, сервісу, торгових знижок.

Стратегії розвитку продукту, потребують продукція, як домашні кінотеатри, Планшетні комп'ютери і смартфони. Мета даної стратегії в підвищенні якості існуючих товарів для ще більш високих продажів. . Здійснювати стратегію підприємство може на існуючому відомому ринку, беручи на себе нові ринкові ніші. Забезпечення доходу відбувається завдяки збереженню частки ринку в майбутньому.

Стратегія освоєння ринку необхідна продукції комп'ютерів ВАІО. Стратегія передбачає пошук нових сегментів ринку освоєних товарів, а забезпечення доходу відбувається через розширення ринку збуту по всьому регіону. Стратегія включає в себе значні витрати, однак, в довгостроковій перспективі проявляється, як більш прибуткова. Вихід на нові ринки інших регіонів є складним через вже існуючих там фірм. Стратегія розвитку ринку виходить із системи збуту продукції. Побутова електроніка потребує застосування стратегії диверсифікації, яка включає в себе розробку нової продукції з освоєнням нових ринків, забезпечуючи прибуток і стійкість фірми в довгостроковій перспективі. Але має високі ризики і витрати.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Впровадження стратегії розробки нового продукту с метою підвищення ефективності підприємства

Умови ринку та ринкових відносин спонукають підприємство до невинного контролю конкурентоспроможності своєї продукції, поновлення товарів та технологій, а також до своєчасного впровадження наявних загальнодоступних технологій [20]. Вагомість інновацій як поняття має динамічну природу; для неї характерна певна прогресія.

В результаті трансформації середовища підприємство змушене мати справу з новими потребами; певно, що це, в свою чергу, призводить до поглиблення інформації про себе й до здобутку знань про способи задоволення цих потреб.

Відсутність здатності або схильності до модернізації [23] означає для підприємства потенціальну або наявну відірваність від навколишнього середовища з його тенденціями до підпорядкованості законам постійного руху, що також може дорівнювати загибелі. Рано чи пізно ринок позбавляється від таких фірм на користь динамічним [23] . Буває, що занепадають ринки, на яких працює організація (навіть якщо товари постійно оновлюються); у такому випадку організаціям варто вдаватись до досліджень нових територій. Після випуску товарів на ринок, показники їх рентабельності починають досить швидко скорочуватись під тиском конкурентної боротьби [24] . Модернізація продукту [20] дозволяє підтримувати рівень прибутку у стабільному стані, але лише новаторські товари приносять чималий дохід, що призводить до необхідності постійної розробки нової продукції, широкий спектр якої надає підприємству можливості швидкого розвитку.

Таким чином, існують певні підстави, за яких підприємствами впроваджуються різноманітні нововведення. Серед них:

- суспільна потреба в інноваціях [20];
- пристосування підприємства (та його витривалість) до швидких змін зовнішнього середовища [20];
- забезпечення репутації та конкурентного статусу підприємства і умовах зростання інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу [20];
- підтримання ефективної життєдіяльності підприємства [20];
- створення умов для утримання або укріплення впливу на ринку [20].

Однак варто зазначити, що комерційний успіх не є прямим наслідком нововведення [25]. Традиція та інновація [20] є двома сторонами однієї монети, і менеджер має добре відчувати межу між ними, оскільки гармонічне поєднання цих двох складових гарантує як стабільність і мінімальні втрати, так і розвиток.

Успішність процесу товарних нововведень [20] досягається завдяки прийняттю правильних рішень, постановці доцільних запитань та пошуку відповідей до них. Приклади таких запитань наведено нижче:

- Який продукт розробляти і для якого ринку?
- Яку прийняти стратегію збуту?
- Як підтвердити або збільшити достовірність наявної інформації та які дослідження варто проводити?
- Які ресурси потрібні для розроблення інновацій виробу?

Бути новатором - великий ризик для фірми, оскільки нововведення потребують великих зусиль з боку керівництва. До того ж нове - на завжди найкраще, поновлення заради поновлень представляють програшну стратегію. Вибір інновації [26] має стояти не лише на аналізі теоретичної інформації - раціональності та доцільності її впровадження - потрібно залучатися досвідом, враховувати вплив емпіричних даних й закріплювати зв'язок з реальністю, розуміти контекст середовища, оскільки прийняття суспільством певного продукту може виявитися питанням часу (недоречний в минулому продукт може довести свою ефективність у майбутньому). Із зазначеного вище також слідує, що технологічним вдосконаленням не властива самоцінність [26]; лише

зворотній зв'язок від споживача наповнює інновацію цінністю. Тому привабливість інновації та можливості, які вона обіцяє, втрачають дійсність, якщо вона не відповідатиме вимогам споживача.

З метою здобутку нової інформації щодо потенціального товару та розширення погляду на проблему його розроблення використовують набір питань, призначених поглиблювати пізнання цього товару:

- Чи можливо підвищити універсальність цього продукту? [23]
- Чи можна збагатити наявний товар додатковими корисними властивостями? [23]
- До виготовлення якої продукції застосовується аналогічна технологія? [24]
- Чи існує схожа продукція? Як інтегрувати ідеї конкурентів? [24]
- Чиє принципова залежність між зниженням ціни на цей товар та підвищенням інтересу й попиту на нього? [24]
- Як можна оптимізувати виробництво заміною матеріалів - складових товару? [24]
- Чи існує краща ініціатива з розробки будь-якої стадії технологічного процесу? [15]
- У якому новому товарі чи послугі зацікавлені ті ж споживачі, які використовують продукт, що виготовляється? [15]
- Як розширити базу споживачів товару? [15]
- Чи існують ще організації споживачів, подібні до вже існуючих? [23]
- Чи можливі інші шляхи реалізації продукції? [23]
- Які нові товари можна виробляти за існуючою технологією? [27]
- Чи можлива зміна технології? [29]
- Який новий товар можливо виробляти? [27]

Перший крок у завданні - визначення головної мети, яку бажає досягти організація, тобто, до чого має призвести впровадження інновацій?

3.2 Розрахунок ефективності нового продукту.

При аналізі ефективності використовують такі показники [27]:

1. Сума інвестицій — кількість початкових вкладень у проєкту, без яких він не може існувати. Має довгостроковий характер;
2. Грошовий потік — дохід від реалізації проєкту, який включає в себе чистий прибуток та амортизаційні відрахування.

Чиста теперішня вартість проєкту (NPV). Це найвідоміший та найуживаніший критерій. Являє собою дисконтовану цінність проєкту (поточну вартість доходів або вигід від вкладених інвестицій).

Таблиця 3.1

Грошовий потік

Період (рік)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Чистий прибуток (дол)	1 075 267	752 211	841 103	917 029	1 005 642	1 001 459
Амортизація (дол)	390693	234561	304506	441562	383226	214 555
Грошовий потік (дол)	1465960	986772	1145609	1358591	1388868	1216014

Джерело: [13]

Використовуючи формулу (3.1) розраховуємо NPV.

$$\begin{aligned} NPV &= -6000000 + 1465960 / (1 + 0.075) + 986772 / (1 + 0.075)^2 + 1145609 / (1 + 0.075)^3 \\ &+ 1358591 / (1 + 0.075)^4 + 1388868 / (1 + 0.075)^5 + 1216014 / (1 + 0.075)^6 \\ &= 18698715 \end{aligned}$$

Оскільки $NPV > 0$, то прибутки обіцяють бути вище середніх. Тобто є сенс розвивати проєкт далі.

При початкових затратах в 6 000 000 (дол) для поточного продукту наведено розрахунки [28] :

Грошовий потік за 2021 зробив 1465960

Розрахунок дисконтованого грошового потоку:

$$7.5 * 1465960 / 100\% = 109947$$

$$1465960 - 109947 = 1356013$$

Дисконтований грошовий потік з наростанням (дол):

$$1356013 + 912764 = 2268777$$

Грошовий потік за 2022 зробить 986772

Розрахунок дисконтованого грошового потоку:

$$7.5 * 986772 / 100\% = 74007$$

$$986772 - 74007 = 912764$$

Дисконтований грошовий потік з наростанням (дол):

$$2268777 + 1059688,3 = 3328465.3$$

Грошовий потік за 2023 зробить 1145609

Розрахунок дисконтованого грошового потоку:

$$7.5 * 1145609 / 100\% = 85920$$

$$1145609 - 85920 = 1059688,3$$

Дисконтований грошовий потік з наростанням (дол):

$$3328465.3 + 1256696 = 4585161.3$$

Грошовий потік за 2024 зробить 1358591

Розрахунок дисконтованого грошового потоку

$$7.5 * 1358591 / 100\% = 101,894.325$$

$$1358591 - 101,894.325 = 1256696$$

Дисконтований грошовий потік з наростанням (дол)

$$4585161.3 + 1284702 = 5869863.3$$

Грошовий потік 2025 зробить 1388868

Розрахунок дисконтованого грошового потоку

$$7.5 * 1388868 / 100\% = 104,165.1$$

$$1388868 - 104,165.1 = 1284702$$

Дисконтований грошовий потік з наростанням (дол)

$$5869863.3 + 1124813 = \mathbf{6994676.3}$$

Грошовий потік 2026 зробить 1216014

Розрахунок дисконтованого грошового потоку:

$$7.5 * 1216014 / 100\% = 912021.05$$

$$1216014 - 912021.05 = 1124813$$

Окупність наступить на 2026 рік

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання роботи були виконані поставленні завдання.

Суть ефективності - результативність економічної системи[1], що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів. Для економічної ефективності характерно ступінь задоволення кінцевих потреб суспільства і розвитку людяності. Складається з показників ефективності різних рівнів економіки - функціонування національної економіки.

Для того, щоб виміряти ефективність виробництва, необхідні показники продуктивності праці, рентабельності, окупності, фондівіддачі. Завдяки їх допомозі можна вивчити варіанти розвитку виробництва, знайти рішення в структурних проблемах. Без особливих якісних показників розвитку кожної з галузей цієї сфери неможливо виміряти ефективність соціальної сфери. Для державної сфери необхідні спеціальні критерії відповідності витрат і результатів діяльності держави вимогам суспільства.

Під час аналізу компанії було виявлено її можливості, сильні сторони, загрози та слабкі сторони.

З можливостей :

- Зниження цін на комплектуючі;
- Поліпшення рівня життя населення;
- Поява нових постачальників;
- Вихід на нові ринки;
- Розширення виробничої лінії(Побутова електроніка);
- Зростання ринку техніки (на 20-25% / рік);
- Можливість зменшити постійні
- Витрати при збільшенні продажів

- Можливість віднести ті аспекти середовища компанії, що благотворно сприяють формуванню її іміджа

Сильні сторони :

- Широкий асортимент продукції;
- Використання сучасних
- технологія;
- Наявність інноваційних здібностей;
- Всесвітня популярність;
- Хороша рекламна політика;
- Високий контроль якості;
- Фінансова стабільність;
- Хороша продуктивність
- продукція;
- Висока рентабельність;

Загрози:

- Нестабільний валютний курс;
- Посилення позицій конкурентів;
- Брак кваліфікованих
- менеджер;
- Збої в поставках продукції.

Слабкі сторони

- Рівень цін;
- Недостатня мотивація персоналу;
- Недостатній рівень сервісу;

Продукція, як домашні кінотеатри, Планшетні комп'ютери і смартфони потребують стратегії розвитку продукту, з метою підвищення якості та забезпечення високих продажів. Для здійснення даної стратегії необхідно взяти на себе нові ринкові ніші. Забезпечення доходу відбувається завдяки збереженню частки ринку в майбутньому.

Наступна необхідна стратегія потрібна продукції комп'ютерів VAIO. Стратегія освоєння ринку допоможе знайти нові сегменти ринку освоєних товарів, а дохід буде виходити з розширення ринку збуту по всьому регіону. Стратегія дуже витратна, але розглядаючи її в довгостроковій перспективі - вона є прибутковою. Із-за існуючих фірм. Стратегія розвитку ринку виходить із системи збуту продукції.

Для побутової електроніки слід застосувати стратегію диверсифікації, розробку нової продукції з освоєнням нових ринків. Вкрай необхідно забезпечувати прибуток і стійкість фірми в довгостроковій перспективі. Однак тут присутні високі ризики і витрати.

Завдяки PEST-аналізу компанії SONY Corporation аналізу [13]., ми маємо інформацію про забезпечення підтримки стійкого балансу у відносинах з компанією і зовнішнім середовищем способом створення продукції та його обміну у зовнішньому середовищі на важливі для життєдіяльності компанії ресурси. Необхідно припускати відношення змін законодавства в політичному середовищі, включаючи європейське і міжнародне; вплив курсу валюти, фінансової кризи у фінансовому середовищі; зміна моди і способу життя, структури витрат і доходів у соціальному середовищі; розвиток технологій, розвиток конкурентних технологій, заміщають технологій.

Аналіз конкурентів показав, що компанія Sony є конкурентоспроможною компанією і займає лідируючі позиції на ринку, але необхідно враховувати зростання конкуренції з іншими компаніями з виробництва техніки і регулярно проводити моніторинг ситуації по появі нових конкурентів. Оцінка загальної ситуації в галузі показав, що даний ринок є великим - дані ранки часто привертають інтереси корпорацій, охочих придбати компанії з метою зміцнення

конкурентних позицій в привабливих галузях. Також дана галузь є високо прибутковою, і високі бар'єри захищають позиції і прибутки фірми. Для даної галузі важливим стає момент інвестування, зростають бар'єри для входу і виходу.

Також до висновків варто віднести, що в процесі розробки і впровадження нової продукції, з метою знизити ризик, необхідно шукати оптимальний варіант, стратегію по його збуту, шукати необхідну інформацію для подальших рішень. Для цільових сегментів ринку нової продукції, включаючи подальше поліпшення і просування-наявність рекламної компанії і сертифікації продукту. Сам же ринок потрібно аналізувати на потреби, еластичність очікуваного попиту, переваги присутніх параметрів. На стадії прогнозу діяльності життєвого циклу розроблюваної продукції, приймаються рішення про розмірність і характер вироблених потужностей, про капітальні вкладення, методи амортизації спеціального обладнання, про терміни трудових контрактів, необхідність перекваліфікації працівників, через нові вимоги інноваційної діяльності.

Для поточного продукту було наведено розрахунки та знайдено період окупності на 2026 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор-Видавництво // 2016. – 83с
2. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. - Х.: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого» // 2011. -135с
3. А.М Шевчук /Управління якістю // Навчальний посібник для вузів //- [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men1-1/men19.pdf> – Загол. з екрану. – Мова анг.
4. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. - Х.: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого» // 2011. - 189с
5. Економічна ефективність нової продукції – [Електронний ресурс] - Режим доступу :https://studme.org/289109/menedzhment/ekonomicheskaya_effektivnost_novoy_produktzii_uslug , вільний – Загол. з екрану. – Мова анг.
6. Планування на підприємстві - [Електронний ресурс] – Режим доступу - https://ebooks.grsu.by/planir_na_predpr/4-7-ekonomicheskaya-effektivnost-vnedreniya-novoj-tekhniki.htm: – Загол. з екрану – Мова рос
7. Метод розрахунку періоду окупності інвестицій - [Електронний ресурс] -Режимдоступу: https://pidru4niki.com/11650503/ekonomika/metod_rozrahunku_periodu_okupnosti_investitsiy – Загол. з екрану – Мова укр.
8. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. - Х.: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011 стр 110

9. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. - Х.: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого» // 2011. 137с
10. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. - К. : КНЕУ, // 2009. 256с
11. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.catback.ru/articles/theory/strman/sreda.htm>, вільний – Загол. з екрану – Мова рос.
12. SONY статистика- [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.statista.com/topics/1917/sony/#dossierSummary>, вільний – Загол. з екрану – Мова рос
13. SONY грошовий потік - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.finanz.ru/balans/sony> - Мова англ.
14. Петренко. Н. О, Кустріч. Л. О, Гоменюк. М. О. Управління проектами / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. - Київ, 2015. – 16 с.
15. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства- [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.catback.ru/articles/theory/strman/sreda.htm> - Мова рос.
16. Стратегічний аналіз - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/656/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf> - Мова укр.
17. PEST-аналіз: особливості проведення - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://ru.coursera.org/lecture/strategichesky-menegment/liektsiia-2-pest-analiz-osobiennosti-proviedieniia-uL8da> - Мова рос.

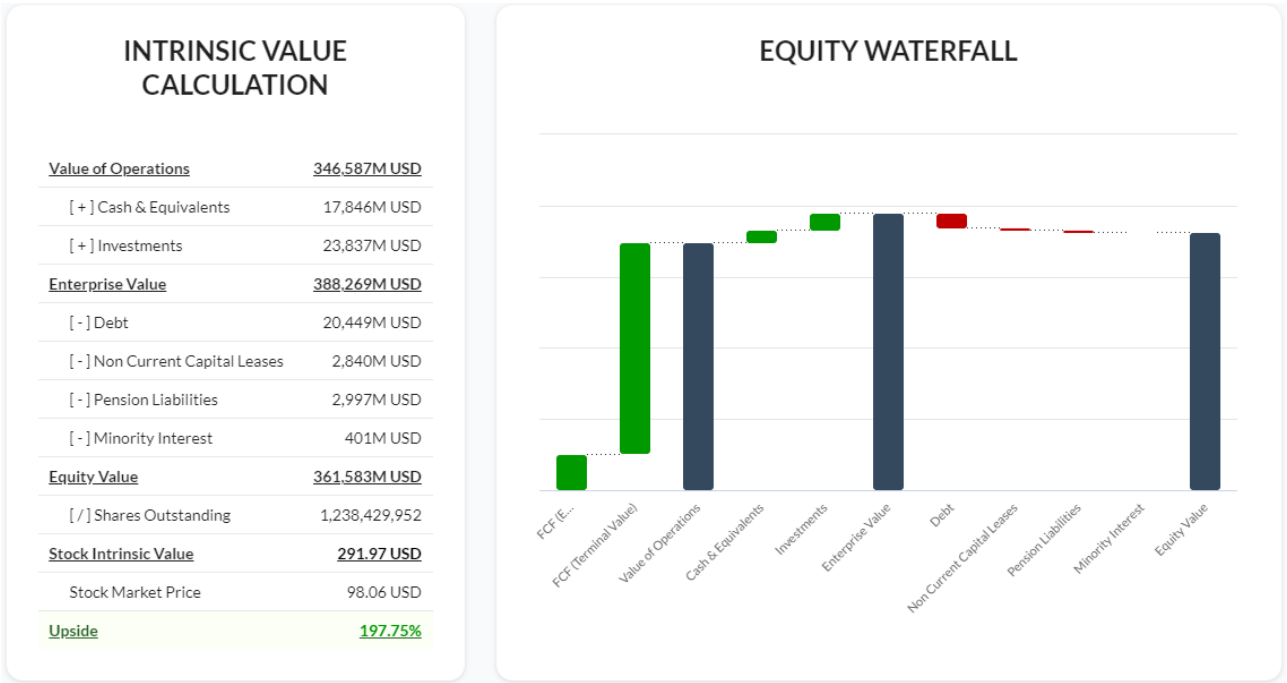
18. SWOT-аналіз: особливості проведення - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.calltouch.ru/glossary/swot-analiz/> - Мова рос.
19. Введення нового продукту як основа розвитку бізнесу та інноваційного менеджменту.- [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91449/76-Kamilova.pdf?sequence=1> - Мова рос.
20. Матриця GE / McKinsey .- [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/GE_McKinsey.htm - Мова рос.
21. Модель BCG - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/> - Мова рос.
22. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – Київ, 2008. – 204 с.
23. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф. Менеджмент: американский и японский подходы. / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Удалов, О.Ф. Алехина. - М.: Экмос, 1999
24. Стратегія розвитку підприємства - [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/11048/mod_resource/content/3/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf - Мова рос.
25. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://buklib.net/books/23424/> - Мова укр.
26. Новий продукт - [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://marketing-mmz.bitrix24.site/Novyy_produkt/ - Мова укр

27. Поняття грошового потоку, його склад та значення в забезпеченні кругообігу капіталу [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://library.if.ua/book/52/3772.html> - Мова укр.
28. SONY History - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.sony.com/en/SonyInfo/CorporateInfo/History/>, вільний – Загол. з екрану – Мова англ
29. Інновації та розробка нового продукту [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://economy-ru.info/page/012047042223072044167071127246010069218179092246/> - Мова рос.

ДОДАТКИ

Додаток А

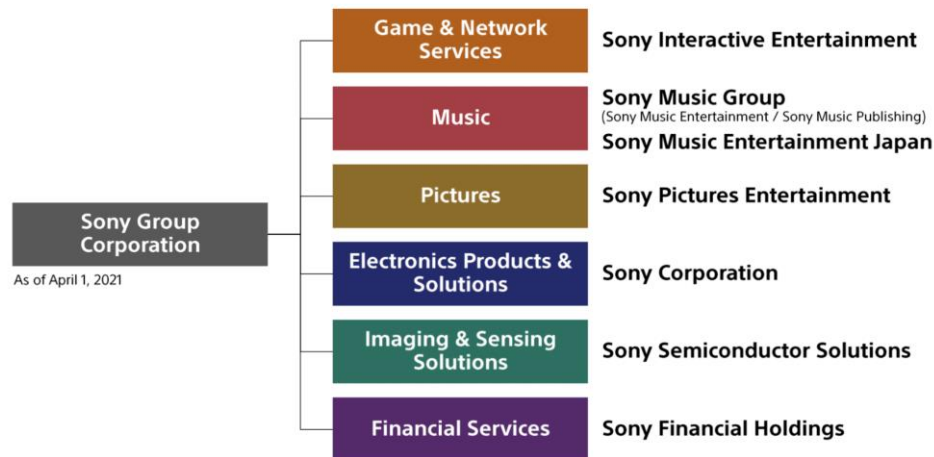
РОЗРАХУНОК ВНУТРІШНЬОЇ ВАРТОСТІ



Джерело: [<https://www.alphaspread.com/security/nyse/sne/dcf-valuation>]

Додаток Б

ГОЛОВНІ СЕГМЕНТИ SONY GROUP CORPORATION

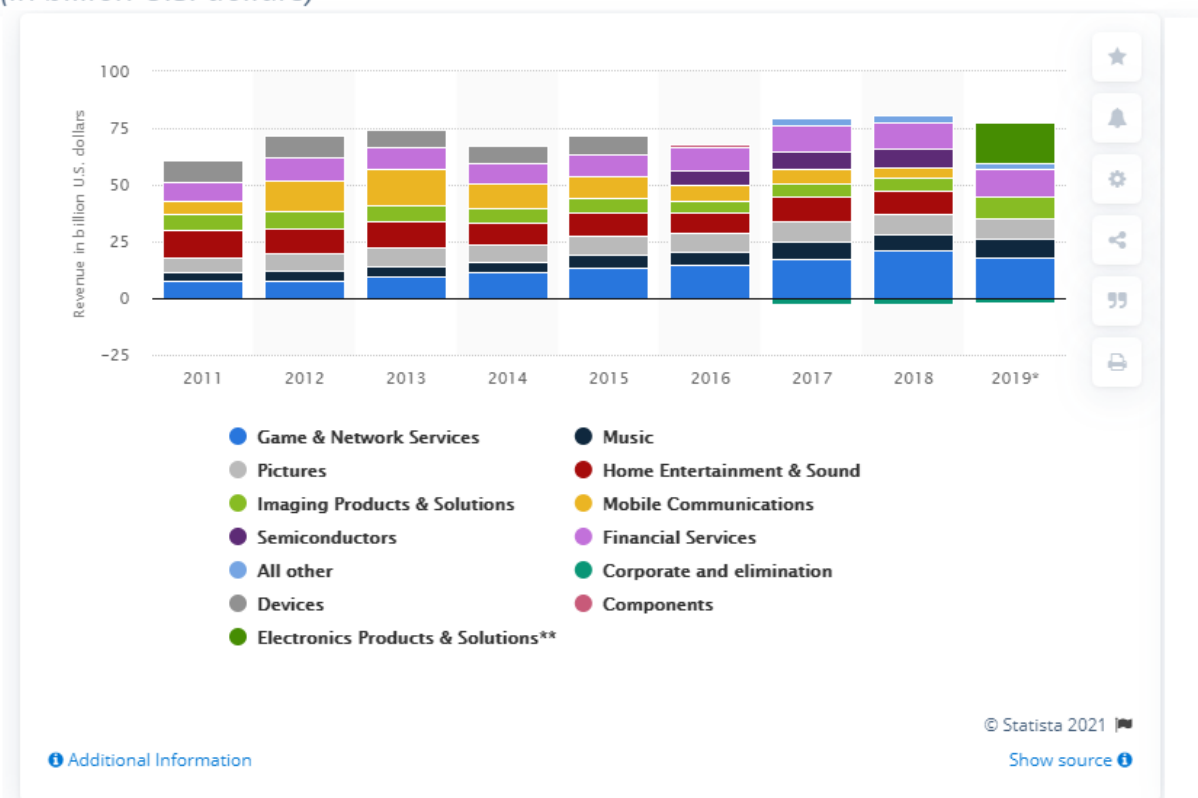


Джерело: [<https://www.sony.com/en/SonyInfo/CorporateInfo/History/>]

Додаток В

ВИРУЧКА SONY ПО ВСЬОМУ СВІТУ ЗА СЕГМЕНТАМИ З 2012 ПО 2019 РОКИ (В МЛРД ДОЛАРІВ США)

Sony's revenue worldwide by segment fiscal years 2012 to 2019
(in billion U.S. dollars)



Джерело: [<https://www.statista.com/statistics/297533/sony-sales-worldwide-by-business-segment/>]

