

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-суднотехнічне інститут
Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

Менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему

Обґрунтування, розробка
та реалізація стратегії
розвитку підприємства

Виконав: студент(ка) II курсу, групи *ФІУ 18М*

Спеціальності *073 «Менеджмент»*
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

073 Менеджмент організації та управління
Техніко-гуманітарна
Терешко І.А. - Ліма І.В.

Керівник *Мендрик Т.М.*

Рецензент *Мересуєва М.В.*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕГІ, РЕУ
 Кафедра Менеджменту
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 073 „Менеджмент“
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) 073 Менеджмент організації; адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н. професор
Пукіська Т.В.
 « » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Горетюк Наталія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
 1. Тема проекту (роботи) Теоретична основа розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

керівник проекту (роботи) Теремок З.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від « 14 » 11 2019 року № 192

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 22.11.2019
 3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали кадрових періодичних видань, дані реєстрів митної інтернет, задекларовані та нереквізовані дані Зарпайсег

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретична основа розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Фундаментальні стратегії розвитку підприємства у сфері послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
14 таблиць, 8 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Тельсерек Я.М.		
II	Тельсерек Я.М.		
III	Тельсерек Я.М.		
IV	Журдверь С.М.		
	Резникова А.Ю.		

7. Дата видачі завдання « 15 » 03 2019 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)

(підпис) Тельсерек Я.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис) Тельсерек Я.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Обґрунтування, розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства»: с. 156, 8 рис., 17 табл., джерел 93.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг.

Предмет дослідження – теоретико–методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві сфери послуг.

Мета дослідження – обґрунтування, розробка стратегії розвитку, а також визначення шляхів її реалізації на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для підприємства–новачка сфери послуг.

Методи дослідження: економіко – статистичні методи, метод експертних оцінок, метод PEST–аналіз, метод SWOT–аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало обґрунтування і розробка стратегії розвитку підприємства–новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє–студії «Наталі».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, проведено аналіз стратегії розвитку підприємства, здійснено заходи щодо обґрунтування стратегії розвитку підприємства у сфері послуг.

Значущість роботи і висновки. Теоретичний матеріал та науково–методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді, а використаний у цій роботі алгоритм дослідження та отримані результати можуть розглядатись як скорочена інструкція для практичного застосування підприємствами–новачками малого бізнесу сфери послуг при розробці власної стратегії розвитку.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, СФЕРА ПОСЛУГ, БІЗНЕС, МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО, ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ, РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ, PEST–АНАЛІЗ, SWOT–АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ ДО МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ.....	
РЕФЕРАТ.....	
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Підходи до визначення сутності та класифікації стратегії підприємства.....	10
1.2 Дослідження моделей розробки стратегії розвитку підприємства.....	24
1.3 Особливості формування та реалізації стратегії розвитку підприємства у сфері послуг.....	31
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
2.1 Техніко – економічна характеристика підприємства та сфери діяльності.....	45
2.2 Оцінка впливу макросередовища на підприємство.....	56
2.3 Аналіз конкурентного середовища.....	73
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ.....	87
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства.....	87
3.2 Розробка стратегії розвитку підприємства.....	99
3.3 Рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.....	110
Висновки до розділу 3.....	119
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	122
ВИСНОВКИ.....	138
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	143
ДОДАТКИ.....	153
ДОДАТОК А.....	153
ДОДАТОК Б.....	155

ВСТУП

В поточних умовах стану української економіки одним з головних питань є необхідність підтримки розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується докорінною зміною умов функціонування організації, що обумовлюється підвищенням рівня мобільності зовнішніх чинників та посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. За таких умов стає неможливим управляти підприємством, реагуючи на проблеми, що вже виникли, особливо за відсутності досвіду ведення бізнесу. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток підприємств малого бізнесу повинні базуватися на принципах стратегічного управління, яке має вирішувати задачі забезпечення майбутньої життєдіяльності за рахунок постійного додержання балансу їх потенціалу з оточенням. Значення вироблення стратегії, що дозволяє малому бізнесу виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике.

Найважливіша проблема будь-якого українського малого підприємства–новачка, яке працює в умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, є проблема його виживання і забезпечення безперервного розвитку. Тому, ефективне розв'язання проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, які значною мірою можна досягти з урахуванням грамотно розробленої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

Поняття стратегії розвитку підприємства є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме воно є об'єднуючим механізмом цілей, можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього та внутрішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в конкурентні

переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Процес формування і реалізації стратегій підприємств є предметом наукових пошуків багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених економістів: З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, Г. Мінцберга, А. Чандлера, С. Попова та ін.

Однак, аналіз літератури показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. До того ж, практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії підприємств, у т.ч. сфери послуг, також, не існує. Це є необхідною підставою вважати актуальним і дуже затребуваним не просто рішення проблемних питань вибору та розробки стратегії для підприємств малого бізнесу, використання окремих методів оцінки стратегії розвитку підприємства, а уявлення комплексної методики проведення послідовних й погоджених між собою дій із формування й оцінки можливих альтернативних варіантів і остаточному вибору стратегії серед найбільш доцільних.

Таким чином, недостатня розробленість означених проблем, а також їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір мети дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – обґрунтування, розробка стратегії розвитку, а також визначення шляхів її реалізації на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для підприємства–новачка сфери послуг.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг.

Предмет дослідження – теоретико–методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві сфери послуг.

В рамках даної теми, у відповідності з метою роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути підходи до визначення сутності та класифікації стратегії підприємства;
- дослідити моделі розробки стратегії розвитку підприємства;
- визначити особливості формування та реалізації стратегії розвитку у сфері послуг;
- скласти техніко – економічну характеристику підприємства та сфери послуг;
- здійснити аналіз макросередовища та оцінити його вплив на підприємство;
- здійснити аналіз конкурентного середовища, визначити чинники, які впливають на підприємство та ступінь їх впливу;
- обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства;
- розробити стратегію розвитку підприємства;
- надати рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно–логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), економіко–математичний (для аналізу стану внутрішнього ательє–студії «Наталі»), PEST–аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ательє–студії «Наталі»), SWOT–аналіз (для виявлення рівня впливу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємства).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні і розробці стратегії розвитку підприємства–новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу, а саме:

– обґрунтовано і розроблено стратегію розвитку для підприємства–новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє–студії «Наталі»;

– удосконалено: організацію підприємницької діяльності ательє–студії «Наталі»;

– дістали подальшого розвитку: теоретичний матеріал та науково–методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді, а використаний у цій роботі алгоритм дослідження та отримані результати можуть розглядатись як скорочена інструкція для практичного застосування підприємствами–новачками малого бізнесу сфери послуг при розробці власної стратегії розвитку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково–практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано 3 наукові праці (стаття у фаховому виданні, тези доповідей). У фаховому виданні опубліковано статтю: «Оцінка впливу факторів бізнес–середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу». У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Особливості розробки комплексу маркетингу для приватного підприємця–фізичної особи» та «Вибір бізнес–моделі соціального підприємництва при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства у сфері послуг».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 156 сторінок, включаючи 17 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (93 найменування) – 10 сторінок.

Розділ 1 Теоретичні основи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

1.1 Підходи до визначення сутності та класифікації стратегії підприємства

Добре розроблена стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності компанії, сильної конкурентної позиції і формування організації, яка може успішно працювати в ринкових умовах за рахунок вдосконалення структури управління та організаційної культури. Стратегія, яка ефективно розроблена відповідно до умов певної галузі, цілей, потенціала і переваг підприємства, його ресурсних можливостей, яка включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності, спрямована на ефективну реалізацію, забезпечить виживання підприємству і безперервний розвиток. Насправді вибір стратегії означає вибір конкретного напрямку з усіх можливих шляхів розвитку і поведінки, відкритих для компанії. Щоб визначити, в якому напрямку розвиватися, будь-якому підприємству необхідна стратегія.

Процес формування та реалізації стратегії підприємств є предметом наукових пошуків багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених–економістів: З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, С. Попова, Г. Мінцберга, А. Чандлера та ін. Однак, аналіз літератури показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. В той же час, практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можливо скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств теж не існує [1, с. 289].

Поняття «стратегія» увійшло в управлінські терміни у 50–і роки ХХ століття, коли проблема своєчасного реагування на різкі зміни зовнішнього середовища стала дуже важливою. Це поняття спочатку було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово

«стратегія» використовувалась виключно у військовій практиці і визначалось як «наука і мистецтво бойового розташування військ». В ті часи багато керівників підприємств і вчені ставили під сумнів корисність нового поняття, адже перед їх очима американська економіка півстоліття дуже добре розвивалась без будь-яких «стратегій». Тоді виникло питання: "Навіщо раптом стала потрібна «стратегія» і яка від неї користь для компанії?" [2].

Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно. Однак в історії підприємництва є багато прикладів конкретної розробки стратегій і їх успішної реалізації. Наприклад, успішний перехід компанії «DuPont» від виробництва вибухових речовин до хімічної промисловості. Наступним великого успіху досяг Г. Форд, коли він зосередився на випуску «Т»-моделі, щоб задовольнити потреби зростаючої масового ринку (хоча його стратегія вертикальної інтеграції провалилася). Наступним прикладом успішного рішення, ближчим до нашого часу, є критерій компанії «Royal Little», за яким був створений новий тип фірми, так званий конгломерат. Або далекоглядне рішення компанії «Cipe Robak & Company» про переведення мережі магазинів в передмістя [2].

Наведемо основні підходи до визначення поняття "стратегія":

– це ряд цілеспрямованих рішень, які визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розробки основних планів і політики організації, спрямованих на досягнення цілей; визначають сферу діяльності компанії і характер людської та економічної організації; визначають природу економічного і неекономічного вкладу, який компанія прагне зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і населення (К. Андрюс) [3, с. 157];

– це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми і дії в єдине ціле, допомагає направляти і розподіляти ресурси унікальним і неповторним способом, спираючись на відносні внутрішні переваги і недоліки організації, очікувані зміни в навколишньому середовищі і пов'язаних з ними дій конкурентів (Дж. Б. Куїн) [3, с. 157];

– це комплексний план по реалізації місії організації і досягнення її цілей (А. Мескон) [3, с. 157].

Стратегія характеризується довгостроковістю і впровадженням інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності компанії, полягає в забезпеченні впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін в діяльності.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку компанії, який прагне закріпити її позиції і досягти поставлених цілей [3, с. 157].

Стратегія компанії повинна постійно розвиватися. Не завжди можна продумати все заздалегідь до дрібних деталей, а потім довго жити без змін. Завжди є щось нове, на що потрібно реагувати, і це відкриває нові стратегічні ніші.

Процес вдосконалення стратегії нескінченний. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки та можливість і здатність реагувати на всі незаплановані нові речі.

Стратегія – це багатогранне і дуже ефективно для діяльності компанії творіння, яка, до речі, не захищає від усіх проблем організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого не слід чекати від стратегії. Чого не дає стратегія:

- негайний результат;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- реалізацію послуг в запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% реалізацію всіх стратегічних цілей;
- визначення стандартного переліку заходів та етапів розробки стратегії;

– обов'язкове виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії знижує ймовірність виживання організації в цілому) [3, с. 158].

Систематизація і класифікація стратегій є важливим фактором пошуку підприємствами шляхів досягнення своїх цілей, оскільки вона дозволяє розглядати певну стратегію на тлі тих, що зробили бізнес успішним або не реалізували їх потенціал. Тому знання сильних і слабких сторін деяких видів стратегій сприяє розробці конкурентної стратегії власної діяльності підприємства, оцінці їх недоліків і переваг та організації відповідних процесів [4, с. 154].

Зміст бізнес–стратегій відображає особливості їх функціонування, етапи їх розвитку, їх конкурентний статус тощо. На них також впливають характеристики економіки, галузі, до якої вони належать, а також суб'єктивні фактори, такі як стратегічне бачення і мислення їх засновників і менеджерів. Складний і різноманітний набір стратегій класифікують за наступними ознаками:

а) за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами [4, с. 162];

б) за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес – стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд) [4, с. 174; 189; 216; 238];

в) за напрямками діяльності – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

г) за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диференціації, економії на витратах, диверсифікації (М.Портер) [5, с. 244–266,

270–283, 310–323];

д) за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка (див. рис. 1.1) [6];

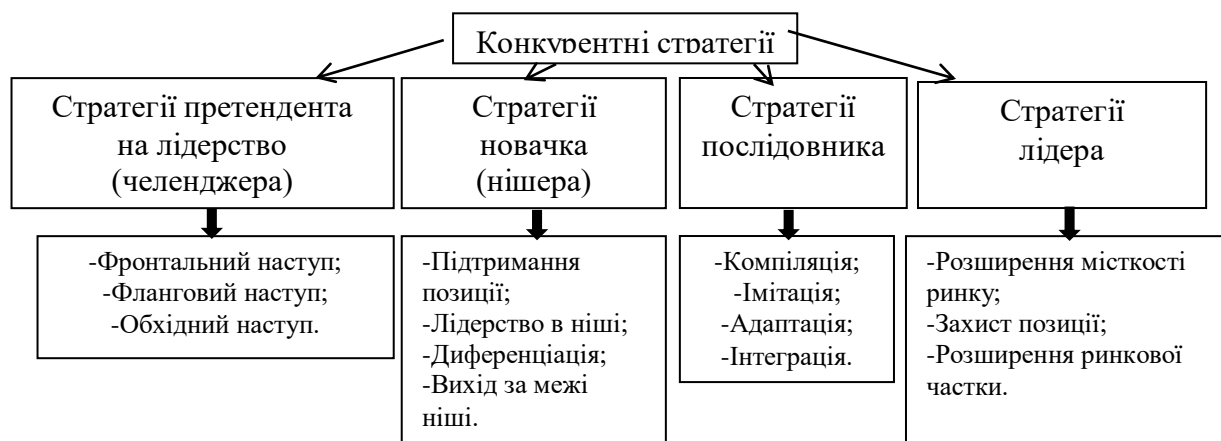


Рис. 1.1 Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером)

е) за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможливорює ранжування стратегій;

ж) за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Унаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька». Для уникнення механічного поєднання критеріальних ознак потрібно на основі попереднього аналізу (кластерного, таксономічного, факторного) визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти

критеріальних показників [7].

Більшість класифікацій запропонували західні дослідники: І. Ансофф (конкурентні стратегії), А.–А. Томпсон, А.–Дж. Стрікленд (диверсифікація стратегій), П. Дойль, Д. Аакер (підприємницькі стратегії) (див. рис. 1.2) [8].

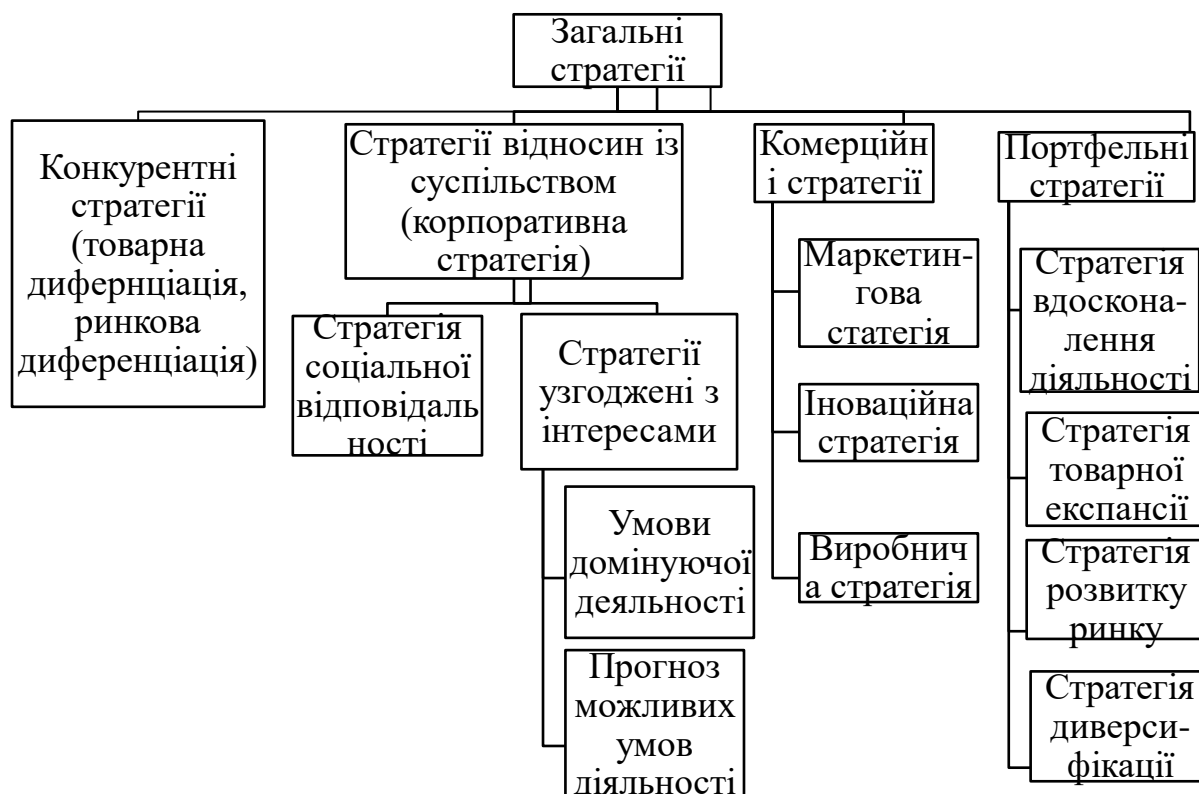


Рис. 1.2 Класифікація стратегій підприємства за І. Ансоффом

Класифікація стратегій І. Ансоффа має комерційну спрямованість і орієнтується передусім на конкурентні стратегії, які можна описати з використанням уточнюючих характеристик: товарна диференціація (продуктова ніша) визначає особливості продукції підприємства, ринкова диференціація (ринкова ніша) – особливості його становища на ринку.

В Україні розробленням класифікації стратегій підприємства займаються З. Шершньова, В.Василенко, К. Редченко, Т. Ткаченко, С. Покропивний, А. Белошапка, В. Колот, А.Наливайко, В. Пастухова.

Класифікація економічних стратегій підприємства поєднує різні за змістом і напрямом дії стратегії. Деякі з них спрямовані на зовнішнє

конкурентне середовище, інші реалізуються безпосередньо в рамках компанії, але всі мають єдину мету – запобігання банкрутству підприємства. Такий висновок зумовив аналіз класифікації економічних стратегій підприємства, проведений російським дослідником О. Градовим (див. рис. 1.3) [9].



Рис. 1.3 Економічні стратегії підприємства за О. Градовим

Інші класифікації зосереджуються на таких стратегіях підприємства, які запропонував російський учений Раїс Фатхутдінов [10]:

- стратегія поліпшення якості товару – орієнтація на найкращий зразок, який випускають конкуренти, орієнтація на найвищі світові досягнення, тенденції науково-технічного прогресу щодо виробництва певного товару;

- стратегія підвищення організаційно – технічного рівня виробництва – підвищення рівня автоматизації виробництва, рівня технологічних процесів, організованості виробничих та управлінських процесів (координація заходів щодо забезпечення якості, зниження витрат, дотримання термінів), поліпшення фондоозброєності;

- стратегія ресурсозбереження в межах підприємства – спрощення структури, принципу дії виробу, поліпшення технологічності конструкції товару, пошук і використання факторів ресурсозбереження, розширення виробництва якісного товару в країнах, де можна використати дешевший ресурс;

- стратегія ціноутворення – стратегії преміальних націнок, «глибокого проникнення», високої чи середньої ціни, високої чи низької ціннісної значущості, «пограбування», «демонстративного блиску».

- стратегія вдосконалення управління персоналом – управління конфліктами і стресами, дотримання режиму праці і відпочинку, забезпечення нормального морально– психологічного клімату в колективі, стимулювання праці персоналу;

- маркетингова стратегія – стратегії «проштовхування» або «витягування», розподілу і ціноутворення, «зняття вершків» або «проникнення», охоплення ринку, інтенсивного чи вибіркового збуту, ексклюзивного розподілу (охоплення ринку виробником тільки через одного продавця).

Представлені у цій класифікації стратегії спрямовані на пошук і реалізацію внутрішніх резервів підприємства, якими можуть бути організація виробництва, ресурси (матеріальні, інформаційні, технологічні), персонал [9]. На зовнішнє середовище орієнтовані стратегії ціноутворення і маркетингу. Особливістю класифікації є конкретизація напрямів і об'єктів стратегічного

аналізу [4].

Вищенаведені класифікації стратегій за різними критеріями дають уявлення про різноманітність напрямів діяльності підприємств.

Різні стратегічні виміри враховує і комбінована класифікація стратегій підприємства (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4 Комбінована класифікація основних стратегій підприємства

Комбінована класифікація стратегій підприємства враховує різні стратегічні виміри: за рівнем ієрархії управління формування цілей на підприємстві стратегія підприємства буває функціональною та підприємницькою.

Функціональна стратегія класифікується за такими ознаками:

– за сферами діяльності: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія інновацій; стратегія виробництва; стратегія управління персоналом; соціальна стратегія; екологічна стратегія;

– за напрямом розвитку та зростання: стратегія зростання (експансивна); стратегія обмеженого зростання (стабілізації); стратегія скорочення (виживання).

Підприємницька стратегія буває конкурентною та товарно ринковою.

Конкурентна стратегія класифікується за такими ознаками:

- за галузевою позицією: стратегія лідера; стратегія послідовника лідера; стратегія претендента на лідерство; стратегія новачка (нішера);

- за базовими конкурентними перевагами: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія концентрації зусиль на сегменті.

Товарно–ринкова стратегія за напрямом діяльності класифікується за такими ознаками: для кожного товару/ринку.

Найдетальніша класифікація ґрунтується на застосуванні 12 критеріїв:

- за ієрархією в системі управління – корпоративна, ділова, функціональна стратегії;

- за функціональними ознаками – маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна, екологічна стратегії, стратегія НДКІР;

- за стадіями життєвого циклу бізнесу – стратегії зростання, утримання, скорочення;

- за конкурентною позицією на ринку – стратегії лідерства, претендента, послідовника, новачка;

- за способом досягнення конкурентних переваг – стратегії оптимальних витрат, лідерства за витратами, диференціації, фокусування;

- за рівнем глобалізацій бізнесу – стратегії вузької спеціалізації, економії на масштабі, диверсифікації, адаптації до національного середовища;

- залежно від ринкового попиту – стратегії маркетингу розвитку, стимуляційного маркетингу, конверсійного маркетингу, маркетингу підтримування, ремаркетингу, демаркетингу;

- залежно від термінів реалізації стратегії – стратегії довгостроковості, середньостроковості, короткостроковості;
- залежно від економічного стану фірми – стратегії ліквідації (банкрутство), виживання (запобігання банкрутству), стабілізації, зростання;
- залежно від виду диференціації – стратегії товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації;
- залежно від методу вибору цільового ринку – стратегії товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення;
- залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу.

Значний практичний потенціал репрезентує класифікація стратегій підприємства, яку запропонував український дослідник О. Сумець [11]:

- а) стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури, освоєння нових сегментів ринку тощо);
- б) стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, виробничого потенціалу підприємства, частки ринку, модифікації продукції тощо);
- в) стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку; передбачають скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків);
- г) стратегії скорочення (згортання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану, втратою пропозицій на ринку з метою організації «відступу» реструктуризації діяльності, активів);
- д) стратегії ліквідації (передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності; реалізуються шляхом санації, банкрутства або навіть закриття підприємства).

У нестабільних економіках часто необхідно застосовувати стратегії

виживання, стабілізації і обмеженого зростання. Проникнення на національний ринок потужних іноземних компаній часто змушує місцеві компанії шукати вихід зі скрутної ситуації через стратегії скорочення і переорієнтації, інтеграції, експансії, реструктуризації, диверсифікації, оптимізації виробництва та ін. [12].

Стратегія підприємства – це складне багаторівневе утворення, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Такі висновки можна зробити на підставі аналізу стратегій за класифікацією А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стрікленда, виокремлюють такі види стратегій [13]:

а) корпоративна – визначає загальний план управління диверсифікованою компанією (підприємством, фірмою). Вона поширюється на всю компанію, охоплює всі сфери її діяльності, визначає загальний напрямок розвитку;

б) ділова – орієнтована на управління успішною діяльністю в одному з напрямків бізнесу з метою досягнення довгострокових ділових переваг;

в) функціональна – конкретизує деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів і заходів по управлінню підрозділами, функціями, щодо ефективного використання ресурсів підрозділів компанії в контексті реалізації загальної стратегії;

г) операційна – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводи, відділи, центри), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівлі, управління запасами, ремонт, транспорт, реклама), розроблення функціональних напрямків для реалізації стратегії вищого рівня.

Корпоративна, ділова, функціональна стратегії мають певну ієрархічну структуру (наприклад, корпоративна складається з відповідних ділових і функціональних стратегій); операційна стосується конкретних структурних одиниць (фабрика, регіональний торговий представник, відділ).

Багаторівневність структури базової стратегії підприємств відповідно до рисунка 1.5.

Кожен рівень піраміди стратегії формує стратегічну сферу для наступного рівня. Це означає, що на стратегічний план нижчого рівня ієрархії накладаються обмеження стратегій вищих рівнів.



Рис. 1.5 Піраміда рівнів стратегії підприємства [13]

Корпоративна (портфельна) стратегія, яка визначає загальний напрямок розвитку підприємства, обумовлює управління різними видами діяльності для збалансування портфеля товарів і послуг. Стратегічні рішення на цьому рівні є найбільш складними, оскільки стосуються підприємства загалом, визначення та узгодження його продуктивної стратегії.

У сфері корпоративної стратегії перебувають такі питання: розподіл ресурсів між підрозділами на основі портфельного аналізу; рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і досягнення синергетичного ефекту; зміна структури компанії; рішення про об'єднання (злиття), придбання, входження до фінансово-промислових груп або інших інтеграційних структур; єдина стратегічна орієнтація підрозділів.

Ділову стратегію (бізнес–стратегію) розробляють на рівні господарського підрозділу для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Здебільшого вона втілюється в бізнес–планах і визначає зміст і методи компанії на певному товарному ринку: кому і за якими цінами буде продаватись продукція, як вона буде рекламуватись, яким чином перемогати в конкурентній боротьбі тощо. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції.

Корпоративна стратегія підприємств з одним видом діяльності тотожна діловій.

Функціональні (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.) стратегії розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Їх метою є розподіл ресурсів відділів (служб), пошук в рамках загальної стратегії форм і методів ефективної роботи функціональних підрозділів.

Вибір конкретної стратегії або їх комбінації залежить від місії, цілей компанії та особливостей ринкової ситуації [14].

Умови ринку дозволяють навіть близьким конкурентам уникати використання однакових стратегій: деякі обирають шлях зниження витрат, інші диференціюють товари або послуги, треті – йдуть шляхом обслуговування ринкових ніш або задоволення вузько-специфічних потреб покупців. Є компанії, які конкурують на місцевому (локальному), регіональному і глобальному рівні. Все це свідчить про те, що вибір стратегії повинен бути обґрунтованим, максимально відповідав специфіці підприємства та конкурентному середовищу [15; 16].

Отже, єдиного підходу до визначення поняття «стратегія» не існує, але сутність стратегії полягає у тому, що стратегія визначає рамки розвитку підприємства у майбутньому і являє собою комплексний всебічний план довгострокових дій із врахуванням особливостей внутрішнього потенціалу і прогнозів зміни зовнішнього середовища. На сьогодні в літературі можна зустріти досить великий спектр загальноприйнятих і авторських типологій

класифікацій стратегій підприємства, представлених вітчизняними і зарубіжними авторами. Розглянуті нами підходи до визначення класифікацій дозволяють зробити висновок про існування безлічі різних стратегій і відсутності єдиного підходу до їх класифікації, але нами визначено, що доцільним був би розгляд стратегій за рівнем ієрархічної структури, з точки зору розвитку підприємства та конкурентних переваг.

1.2 Дослідження моделей розробки стратегії розвитку підприємства

В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства.

Серед стратегій розвитку виділяють:

- стратегії концентрованого росту, що ґрунтуються на зміні продукту або ринку послуг. У цьому випадку підприємство повинно поліпшити продукт або перейти до розробки нового, знайти можливості для зміцнення свого положення на ринку або відшукати нішу на новому ринку;

- інтегрований розвиток, що передбачає розширення діяльності за рахунок доповнення послуг (продуктів) новими видами;

- стратегії диверсифікації діяльності. Вони застосуються у тому випадку, якщо підприємства не можуть розвиватися на діючому зі своїм продуктом;

- стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності. У таких випадках потрібна структурна перебудова діяльності, спрямована на оновлення продукту відповідно до змін ринкового попиту. Ця стратегія пов'язана з відновленням діяльності підприємства на якісно вищому рівні.

Загальними принципами формування стратегії розвитку підприємства

можна назвати: максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентом і максимальне використання внутрішніх резервів організації, і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей [17, с. 80].

Перед розробкою стратегії розвитку підприємства ставляться такі завдання: заглянути в його майбутнє, описати шлях досягнення бажаного стану підприємства в майбутньому, виконати заходи щодо втілення спланованих задумів.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності:

- місію;
- конкурентні переваги;
- особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма;
- продукцію (послуги);
- ресурси;
- структуру;
- виробничу програму;
- організаційну культуру [18, с. 9-10].

Стратегічний менеджмент буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації і наступним умовам: вміння змоделювати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя [19].

У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії фірми. Конкретна модель стратегії – це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного уявлення про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах [20, с. 457–458].

Про можливість застосування різних підходів при розробці стратегій писав Г. Мінцберг, який описував три основні моделі [21, с. 12]:

– планову – стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів виявляють можливі результати і знаходять найбільш ефективний спосіб досягнення мети;

– підприємницьку – застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах;

– «навчання на досвіді» – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабоконтрольованим; велику роль грає керівник-підприємець.

Серед вказаних моделей насамперед розглянемо планову.

Планова модель, по-перше, передбачає визначення стратегії як продуманого, цілком усвідомленого і контрольованого розумового процесу.

По-друге, розглядає стратегію як процес планування. Результат відносно стандартизований і звичайно виражається у вигляді позицій.

По-третє, передбачає призначення головного виконавця, відповідального за розробку стратегії.

По-четверте, планова модель припускає, що за визначенням стратегії у встановлений час піде її реалізація.

По-п'яте, процес планування дає змогу розробляти стратегії, що можуть формулюватися і передаватися різними способами.

По-шосте, зазначена модель припускає наявність централізованого штату і націлена на досягнення певного стратегічного становища.

Модель підприємницького типу є теоретичним втіленням таких концептуальних положень:

- формулювання стратегії є напівусвідомлений процес, що виникає і

відбувається в голові у лідера–підприємця;

- тривале вивчення логіки функціонування галузей та глибоке осмислення сформованих тенденцій дають процвітаючому підприємцю можливість сформулювати своє бачення перспективи бізнесу, під яким, ніби під парасолькою, можуть прийматися конкретні рішення, розроблятися детальні плани і вживатися відповідні дії;

- щоб забезпечити продуктивність і гнучкість, бачення перспективи повинне мати неформальний і особистий характер.

Модель навчання на досвіді виходить із того, що визначення стратегії – це процес, що розвивається й одночасно повторюється. Він вимагає взаємної віддачі і сприйнятливості. Стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки. Стратегії можуть характеризуватися динамізмом організації, залучаючи велику кількість людей, наповнюючи організацію новим змістом і поживляючи її поведінку в цілому. Процес розробки стратегії може бути спонтанним або керованим.

Перераховані моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, який відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосування широкого спектру формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів. Їх можна підрозділити на дві групи:

- «раціоналістичну» – пропагують підхід, який базується на плановому ухваленні рішень і обумовлює виникнення альтернативних структур «стратегічної підсистеми підприємства»;

- «поведінкову» – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями,

прийнятими для встановлених відносин [22, с. 12].

Окрім вищеназваних моделей в практиці зарубіжного менеджменту використовуються такі моделі, розроблені І.Ансофом [22; 23], а саме:

– стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій – припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства;

– управління на основі ранжування стратегічних задач – відбувається у системі менеджменту підприємства шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; контролю процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач;

– управління в умовах стратегічних несподіванок використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу;

– управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів – провісників або «слабких сигналів», за термінологією І.Ансоффа [23].

В практиці вітчизняного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту [24; 25; 26]:

– на основі «стратегічної прогалини» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на

приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти»;

– на врахуванні стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу;

– на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність, шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства;

– на створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій;

– на урахуванні розміру підприємства – передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Проаналізуємо всі вище зазначені моделі, визначивши недоліки та переваги кожної, представивши результати в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги і недоліки моделей стратегічного управління

№н /п	Назва моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1.	Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
2.	Управління на основі ранжування стратегічних задач	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	не враховується вплив зовнішнього середовища підприємства

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
3.	Управління в умовах стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
4.	Управління за слабкими сигналами	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу–провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
5.	Підприємницька модель	орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
6.	Адаптивна модель	обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
7.	Модель на основі планування	використання стратегічного планування	базується на можливості передбачення майбутнього
8.	На основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші
9.	На врахуванні стратегічних переваг підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
10.	На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну, довгострокову конкурентоспроможність підприємства
11.	На створенні позитивного іміджу підприємства	формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	орієнтація на постійний, стабільний, довгостроковий розвиток підприємства
12.	На врахуванні розміру підприємства	побудова специфічної організаційної структури підприємства	вплив зовнішнього середовища підприємства не враховується

За результатами аналізу встановлено, що кожна з моделей має як свої переваги, так і недоліки. Доходимо до висновку, що не існує єдиної моделі

розробки стратегії для всіх компаній, так само як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожне підприємство по-своєму унікальне, тому й процес розробки стратегії і аналіз альтернатив для кожного підприємства унікальний, так як він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару або послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох чинників.

Проведеним дослідженням моделей розробки стратегії розвитку підприємства встановлено, що існують не тільки закордонні, але і вітчизняні моделі стратегічного управління та всі вони можуть використовуватись вітчизняними підприємствами. В процесі дослідження моделі було проаналізовано та визначені переваги і недоліки кожної з них. На підставі результатів дослідження було зроблено висновок, що з огляду на переваги і недоліки кожної моделі, дуже складно запропонувати використання тієї чи іншої моделі. Кожна компанія повинна вибрати певну модель, ґрунтуючись на своїх сильних і слабких сторонах, конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку та зовнішніх загрозах і ризиках. Така модель може бути одна, а з огляду на особливості підприємства і декілька. Тоді доцільно використовувати одночасно кілька моделей, для яких формується комбінована модель, яка містить сильні сторони всіх моделей, а слабкі сторони максимально нейтралізовані. Використання різних моделей дозволить підприємствам комплексно планувати свій подальший розвиток та спрямувати його на кінцевий результат.

1.3 Особливості формування та реалізації стратегії розвитку підприємства у сфері послуг

Сфера послуг є важливою галуззю промислово розвинених країн і займає все більш стабільне положення в світовій економіці. Для багатьох країн

характерно збільшення обсягів виробництва послуг, збільшення доходів від сфери послуг, зростання зайнятості в цій області, посилення конкуренції, збільшення експорту та імпорту послуг. Зміни в сфері послуг в світовому масштабі настільки значні, що сучасну економіку визначають як «сервісну» або «економіку послуг» [27].

Обґрунтування тези про зростаючу роль сфери послуг у розвитку сучасної економіки наведена в роботах зарубіжних вчених, таких як Дж. Белл, З. Бжезінський, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, М. Кастельє, К. Кларк, У. Ростоу, А. Тоффлер та ін. Важливий внесок у дослідження цієї проблеми внесли такі вчені, як В. Апопій, Г. Башнянін, А. Босак, І. Бочан, Т. Бурменко, Н. Даниленко, В. Геєць, В. Герасимчук, Б. Данилишин, В. Зайцев, В. Козик, І. Крючкова, В. Куценко, Е. Лібанова, С. Мочерний, Я. Остафійчук, Л. Панкова, А. Філіпенко, Г. Шутак та ін.

В останні десятиріччя відбулися не тільки зміни в галузевій структурі світової економіки, але і значне збільшення частки населення, зайнятого у сфері надання послуг. Незважаючи на динамічний розвиток українського ринку послуг, можна стверджувати, що послуги, які пропонуються на українському ринку, розвиваються нерівномірно, як з точки зору видів економічної діяльності, так і з точки зору регіонів країни.

Для подальшого розвитку сфери послуг необхідно вирішити ряд взаємно узгоджених завдань: створення сприятливих умов для підприємницької діяльності в сфері послуг; створення економічного та правового середовища; поліпшення функціонування механізму місцевого самоврядування; залучення суспільства до активної участі у визначенні пріоритетних напрямків для зростання ринку послуг; створення реальних можливостей для будь-якої компанії отримати доступ до виробничих, матеріальних, технічних і фінансових ресурсів; подальший розвиток комерційної інформаційної системи підтримки підприємницької діяльності; використання механізму партнерства для сприяння розвитку перспективних видів послуг; реалізація заходів у сфері інвестиційної політики і просування інноваційних бізнес-інвестицій; підтримка в

майбутньому на відповідній науковій основі розвитку мережевих і кластерних структур безпосередньо сервісного характеру [28].

Поки ці проблеми будуть вирішуватись, окремо взятому підприємцю потрібно вирішувати як вести свій бізнес в умовах сьогодення.

В ринкових умовах головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності середовища – зовнішнього та внутрішнього. Відтак підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою для ефективних управлінських рішень. Оскільки кожне підприємство унікальне за своїм існуванням, процес формування та реалізації стратегії для кожного з них індивідуальний і залежить не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії та особливостей сфери до якої вона належить, тому розробити стратегії розвитку в сфері послуг досить складно.

Визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх підприємств не існує. На нашу думку, процес розробки стратегії розвитку підприємства передбачає виконання п'яти завдань.

Перше з них – формування стратегічного бачення майбутньої компанії, визначення розвитку у довгостроковій перспективі. На цьому етапі керівництво підприємства повинно усвідомити, яким буде його майбутнє, в якому напрямку буде відбуватися розвиток, які технології використовувати, хто буде виступати в якості постачальників сировини, для якої цільової аудиторії їх послуги та засоби її просування. З'ясування цих факторів формує стратегічне бачення компанії.

Наступним етапом є постановка цілей і переведення стратегічного бачення в практичну площину. На цьому етапі формується місія компанії. Вона розкриває основний зміст і напрямки діяльності підприємства в даний час.

Третій етап – це створення стратегії, коли керівництво планує як досягти поставлених цілей, враховуючи положення та перспективи організації. На цьому етапі необхідно врахувати те, що у зовнішньому та внутрішньому середовищі відбуваються постійні зміни, які обумовлюють постійну зміну та

коригування стратегії. У відповідь на зміни ринку вона модифікується за рахунок додавання одних параметрів і відмови від інших, з огляду на появу нових можливостей і загроз, непередбачених подій і нових ідей.

Четвертий етап – реалізація стратегії. Це набір конкретних заходів щодо реалізації стратегії: розвиток компетенцій і можливостей компанії, фінансування, розробка політики підтримки, мотивація співробітників, створення корпоративної культури і належного керівництва.

П'ятий, останній етап – оцінка результатів. В результаті діяльності кожна компанія вже має певний досвід, вона чіткіше бачить перспективи розвитку, ситуацію на ринку, яка відкриває нові можливості та породжує нові ідеї. З'являється привід для коригування стратегічного бачення, глобальних цілей, стратегії і її реалізації [29; 30].

На практиці рідко стратегія підприємства настільки добре продумана і розроблена, що може реально витримати перевірку часом. Якісно продумана стратегія, зазвичай, діє кілька років і вимагає лише незначних змін, щоб адаптуватися до умов, що змінюються. Стратегія формується з відповідей на питання, як задовольнити споживачів, обійти конкурентів, досягти стратегічної мети тощо. Питання «як?» у стратегії специфічні для різних підприємств. Щоб дати відповідь на це питання, необхідно визначити особливості у сфері послуг, які впливають, або на нашу думку, можуть впливати на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства у сфері послуг.

Сфера послуг – частина економіки, яка включає всі види комерційних і некомерційних послуг; комплексна узагальнююча категорія, що включає відтворення різноманітних видів послуг, що надаються підприємствами, організаціями, а також фізичними особами [31].

Перш за все особливим є сам ринок послуг. Порівняно з іншими ринками товарів він має певні особливості та характеризується:

- високою швидкістю обороту капіталу внаслідок більш короткого виробничого циклу;
- територіальною сегментацією і локальністю;

- високою диференційованістю продукту в одній і тій же галузі;
- індивідуальністю і нестандартністю наданих послуг і технологій у багатьох галузях сфери послуг;
- високою невизначеністю результату під час надання послуг;
- високою чуттєвістю до ринкової кон'юнктури [32].

Також, на нашу думку, при формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати деякі особливості підприємств сфери послуг.

Важливим фактором є наявність особливостей (індивідуальності) самого сервісного підприємства. Наприклад, дуже вузька спеціалізація, надання ексклюзивної послуги, винахід інноваційного продукту (послуги) та ін.

Але, слід зауважити, що, окрім індивідуальних особливостей кожного підприємства, існують чинники, які впливають на вибір стратегії підприємства у сфері послуг. До основних з них слід віднести наступні: цілі організації; розмір організації; привабливість ринку; стратегії конкурентів; стан ринку та позицію організації на ньому; конкурентні переваги організації; потенціал організації; особливості послуг; стадію життєвого циклу підприємства та послуги; витрати на виробництво послуг; пріоритети керівництва; фінансові ресурси сервісного підприємства тощо. Врахувати всі перелічені чинники при виборі та формуванні стратегії практично неможливо. Найважливіший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик чинника часу.

Також, особливим є те, що виробники послуг визначають свою цільову направленість так само як і виробники матеріальних товарів. Наприклад, маленькі перукарні використовують поєднання географічних і демографічних критеріїв для сегментації ринку. Спеціалізовані салони більш орієнтовані на клієнтів з високим рівнем доходу, незалежно від їх статі і віку. Туристичні агенції проводять сегментування ринку відповідно до вимог клієнтів, враховуючи, що, наприклад, студенти потребують дешевих послуг, не

вимагаючи особливого комфорту, а от заможні мандрівники, незважаючи на рівень цін, непокояться про достатні зручності та унікальність вражень. Крім того, в залежності від мети поїздки (студентська мандрівка, відпустка, відрядження) для однієї родини можуть знадобитись послуги різного класу.

Для розробки корпоративної стратегії будь-якої компанії необхідно проаналізувати темпи зростання. Для компанії, яка виробляє товари, конкурентна перевага часто залежить від її масштабу. А для сфери послуг особливим є те, що підприємствами сервісу масштаби збільшуються за рахунок відкриття великої кількості філій.

Можливості створення постійної конкурентної переваги у підприємства послуг майже такі самі, як і у виробника товарів. Але ж вимоги споживачів до послуг відрізняються від вимог до товарів (ще одна особливість). Однією з головних вимог до успішної роботи сервісної компанії є висококваліфікований персонал. Споживачі мають бути впевненими в якості обслуговування. Якщо замовник не задоволений послугами компанії, у неї є кілька варіантів виправити ситуацію:

- підготувати співробітників до можливих проблем ще до їх виникнення. Всі співробітники, особливо ті, хто безпосередньо контактує з клієнтом, повинні знати їх дії в конфліктних ситуаціях;

- бажано, щоб співробітник, який контактує з клієнтом, мав достатні повноваження негайно діяти;

- щоб зменшити роздратування клієнта рівнем обслуговування, компанія повинна виправити помилку і якимось чином компенсувати завдані збитки.

Високий рівень мотивації обслуговуючого персоналу передбачає наявність високого рівня організаційної культури сервісного підприємства. Якщо така культура існує, вона стає надійним інструментом в досягненні конкурентної переваги.

Ще одним фактором (особливістю), який посилює конкурентні переваги сервісного підприємства, є інформаційні системи компанії. Інформаційні

системи дають можливість зібрати безліч даних про клієнтів компанії. Крім того, дані про продажі та клієнтів дозволяють налагодити та отримати зворотній зв'язок, який є запорукою подальшого поліпшення якості послуг.

Вдало обране місце розташування для постачальника послуг важливіше (більш особливе), ніж для виробника продукту. Якщо у споживача немає можливості отримати послугу в той момент, коли він її потребує, він вже втрачений як клієнт для компанії. Вдале розташування сервісної компанії вже є очевидною конкурентною перевагою. Але для деяких торговців послугами, місце розташування не є вирішальним, оскільки вони надають послуги «на виїзді»: юристи, консультанти тощо.

Наступна особливість полягає у тому, що стосовно асортименту підприємствам – постачальникам послуг доводиться приймати такі самі рішення, як і виробникам товарів. Необхідно визначити баланс запасів, зробити прогноз збуту та розробити унікальну торговельну пропозицію.

Баланс запасів являє собою стратегічне рішення, яке визначає, чи буде підприємство надавати широкий або вузький спектр послуг. Баланс запасів складається з різноманітності асортименту і рівня сервісу.

Прогнозування збуту послуг необхідне через неможливість їх зберігання на складі. Замість цього торговці послугами повинні тримати додаткове обладнання або додатковий персонал для задоволення попиту в час «пік», що призводить до надлишкової витрати ресурсів. Тому торговці розробляють спеціальні стратегії, що дозволяють зберегти ресурси і задовольнити попит:

- завчасне резервування послуг або призначення зустрічей;
- скорочення терміну очікування послуги;
- скорочення тривалості надання послуги (fast-food);
- розробка стратегії ціноутворення, що дозволяє регулювати попит.

Остання стратегія заслуговує детальнішого розгляду. Ціноутворення в торгівлі послугами має свої особливості – воно складніше, ніж у торгівлі матеріальними товарами. Це можуть бути рахунок (за електрику), плата (за проїзд), комісійні (при отриманні грошей з банкомату), тарифи (на послуги,

наприклад, бізнес-тренера). Використовувати для досягнення конкурентної переваги фактор ціни дуже складно, бо ніщо не заважає конкурентам відтворити її. Дуже важливо, щоб ціна на послугу відповідала іншим аспектам пропозиції фірми. Ціна на послуги найчастіше пов'язується з попитом. Така практика поширена, наприклад, в туристичних агенціях. Крім того, ціни постачальників послуги змінюються залежно від цільового сегмента споживачів [3].

Наступною особливістю є специфічність характеристик послуг, серед яких виділяють чотири унікальні особливості, що відрізняють послуги від товарів (так звані «чотири Н послуг»): нематеріальність (невідчутність), невіддільність від джерела, неоднорідність (непостійність) якості та незбереженість.

Процес розвитку українських підприємств сфери послуг має враховувати зазначені фактори з відповідною кореляцією на поточні потреби ринку:

- невідчутність (нематеріальність). Переважно, послуги є абстрактними й нематеріальними за своєю суттю. До моменту їх отримання послуги невідчутні, їх неможливо демонструвати, вивчати, протестувати, транспортувати, зберігати, пакувати або перевіряти. Ключові дії українських компаній в цій сфері мають бути спрямовані на необхідність зробити послуги більш відчутними, показати переваги використання послуг, підвищити довіру клієнтів.

- невіддільність від джерела. У більшості випадків споживачі не можуть відокремлювати послугу від того, хто її надає, або умов, при яких вона надається. Послуга невід'ємна від свого джерела. Контакт зі споживачами зазвичай вважається невід'ємною частиною послуги. У певному сенсі споживач бере безпосередню участь у виробництві послуг, тому централізоване масове виробництво послуг достатньо складно здійснити. Особливість послуг полягає в тому, що вони, як правило, виробляються одночасно з їх «споживанням». Це визначає обмеженість надання послуг у часі, тому велика увага сервісних

підприємств має бути приділена не тільки фактору якості наданих послуг але і фактору їх своєчасного надання, що в даних умовах часу викликає значну кількість зауважень з боку споживачів.

- неоднорідність (непостійність якості). Послуги, які пропонуються на ринку, є дуже диференційованими за своїми властивостями і характерними ознаками. Залежно від постачальника, часу, місця надання послуг їх якість значно змінюється в певних межах. Оскільки послуги тісно пов'язані з персоналом, який їх надає, можна говорити про широкий діапазон якості. Проблема непостійності якості послуг набагато складніша, ніж фізичних продуктів. З цією метою сервісним компаніям потрібно вживати заходів по залученню нових фахівців або навчання і підвищення кваліфікації діючих та обов'язково контролювати рівень задоволеності клієнтів.

- незбереженість. Послуги неможливо зберігати з «метою подальшої реалізації». Це пов'язано з тим, що виробництво і споживання часто здійснюються одночасно [33, с. 86–87].

Одже, особливі характеристики послуг та їх відмінності від товару слід враховувати при формуванні та реалізації стратегії підприємства.

Ще одним особливим аспектом ефективного стратегічного здійснення комерційної діяльності в сфері торгівлі нематеріальними активами є маркетинг послуг.

Необхідно зауважити, що особливим тут є проблема розвитку маркетингу у сфері послуг на українському ринку, спрямованим на подолання значної кількості існуючих недоліків в цій галузі, таких як:

- відсутність спланованих маркетингових стратегій продажу;
- недостатнє проведення аналітичних досліджень у сфері пропозицій послуг;
- перевага внутрішньої реклами, при відсутності реклами зовнішніх агенцій, що впливає негативно на потенційних споживачів, обмежуючи їх усвідомлення в необхідності послуги;
- нерозвинуті програми навчання в сфері продажу;

- відсутність спеціального фахового відділу в підприємствах цієї галузі;
- мала бюджетна підтримка підприємством власної маркетингової діяльності;
- відсутність розуміння необхідності використання консалтингових послуг.

Стає зрозумілим, що обов'язковим підґрунтям для успішної конкуренції в такій ситуації стає розробка грамотної стратегії саме маркетингу послуг та її ефективна реалізація.

При розробленні стратегії в сфері послуг, за умови розвитку ринку, є необхідним дотримуватися певних правил маркетингу:

- концепція маркетингової стратегії має охоплювати всі етапи ринкового життя послуги – від виникнення ідеї про нову послугу або з моменту появи потреби в новій послугі до повного її задоволення;
- має бути забезпечена гнучкість при наданні послуги – під час здійснення прямих контактів із клієнтами, послуги необхідно пристосувати до потреб і бажань клієнтів;
- приймаючи до уваги, що людський фактор у сфері послуг є фактором диференціації однієї послуги від іншої, при наданні послуги необхідним стає використання тільки висококваліфікованого персоналу;
- першочергове прямування маркетингового впливу має йти на існуючих клієнтів;
- проблеми, що виникають, мають бути вирішені негайно, адже часовий аспект є одним з найважливіших у цій сфері;
- розробляти, залучати та використовувати передові технології, підвищуючи якість послуги і сприяючи зниженню ціни, одночасно зберігаючи при цьому можливість індивідуалізації послуги по відношенню до унікальних потреб споживачів;
- розробляти, затверджувати та просувати на ринку власну торгову марку або торговий знак, з метою персоніфікації та ідентифікації своїх послуг

від послуг конкурентів [34, с. 72–73].

Маркетингові дослідження включають два напрями: збут продукції й вивчення ринку. Якщо основне завдання збуту полягає у розробці форм і методів доставки продукції та послуг до споживача, то дослідження ринку передбачає розробку методів впливу на споживача з метою розширення обсягу збуту.

Для кожного підприємця важливим є постійне отримання об'єктивної, достовірної та цільової інформації за різними напрямками та темами із застосуванням різних способів.

Як правило, для підприємців сфери послуг оцінка інформації здійснюється за другорядними джерелами, оскільки проведення глибокого, науково обґрунтованого дослідження вимагає великих коштів. Підприємцям, які вперше виходять на ринок послуг, доцільно проводити демоскопічне та екоскопічне дослідження ринку [35, с. 47–48].

Демоскопічне дослідження ринку – це збір інформації від споживачів, клієнтів, необхідної підприємцю для вироблення власної стратегії діяльності. Такі опитування надають відомості про якість обслуговування, а також допомагають виявити недоліки у роботі обслуговуючого персоналу.

Екоскопічне дослідження ринку для сфери послуг проводиться з метою визначення його сучасного стану, конкуренції в даному напрямку. З цією метою необхідно мати такі дані: загальноекономічні (народногосподарський розвиток взагалі; динаміка зростання (спаду) населення; зміни виробництва і технологій; тенденції у мотивації покупки та її використання покупцями); регіонально – економічні (структура населення; місцеві підприємства, галузі й кількість зайнятих у виробництві; купівельна спроможність; унікальність місцевості); специфічні галузі (вікова структура населення, структура його доходів; діловий (приватний) туризм; транспортні магістралі; місцеві та інші конкуренти).

Діяльність у сфері послуг повинна будуватися на плануванні й контролі маркетингу – це сприятиме розробці чітких напрямків діяльності,

прогнозуванню непередбачених ситуацій та можливих швидких власних змін відповідно до зовнішнього середовища [33, с. 87–88].

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що розробити вдалу стратегію розвитку підприємства у сфері послуг доволі складне завдання, адже при формуванні та реалізації стратегії, на нашу думку, треба враховувати особливості, які ми визначили в процесі дослідження. Так, нами визначено, що у сфері послуг особливим є сам ринок послуг, який порівняно з іншими ринками товарів має певні особливості, які виходять з його характеристики. Наступні особливості стосуються самих підприємств сфери послуг, серед яких: індивідуальні особливості кожного підприємства; наявність внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на підприємство; свою цільову направленість виробники послуг визначають так само як і виробники матеріальних товарів; вимоги споживачів до послуг відрізняються від вимог до товарів; масштабування виробництва послуг підприємствами відбувається шляхом збільшення кількості відділень; стосовно асортименту послуг підприємствами – постачальниками приймаються такі самі рішення, як і виробниками товарів; ціноутворення в торгівлі послугами складніше, ніж у торгівлі матеріальними послугами; інформаційні системи підприємств сфери послуг є одним з факторів зміцнення конкурентної переваги. Окремо нами визначено, що однією з особливостей є специфічність характеристик послуг, серед яких виділяють чотири унікальні особливості (нематеріальність, невіддільність, неоднорідність, незбереженність), що відрізняють послуги від товарів та які слід враховувати при формуванні та реалізації стратегії підприємства, відповідно поточним потребам ринку. Також, нами визначено особливості маркетингу послуг, які полягають у наявності проблем розвитку маркетингу у сфері послуг на українському ринку; дотриманні певних правил маркетингу при розробці стратегії у сфері послуг; маркетингові дослідження повинні включати такі напрями, як збут продукції й вивчення ринку; оцінка інформації здійснюється за другорядними джерелами; підприємцям – новичкам на ринку послуг доцільно проводити демоскопічне та екоскопічне дослідження

ринку. На нашу думку, врахування вищеперерахованих особливостей допоможе розробити таку стратегію розвитку, реалізація якої допоможе підприємству знайти та зміцнити своє становище на ринку.

Висновки до 1 розділу

Дослідження теоретичних основ розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства сфери послуг дозволило зробити такі висновки.

Розглянуто підходи до визначення сутності та класифікації стратегії підприємства та визначено, що єдиного підходу до визначення поняття «стратегія» не існує, але сутність стратегії полягає у тому, що стратегія визначає рамки розвитку підприємства у майбутньому і являє собою комплексний всебічний план довгострокових дій із врахуванням особливостей внутрішнього потенціалу і прогнозів зміни зовнішнього середовища. На сьогодні в літературі можна зустріти досить великий спектр загальноприйнятих і авторських типологій класифікацій стратегій підприємства, представлених вітчизняними і зарубіжними авторами. Розглянуті нами підходи до визначення класифікацій дозволяють зробити висновок про існування безлічі різних стратегій і відсутності єдиного підходу до їх класифікації, але нами визначено, що доцільним був би розгляд стратегій за рівнем ієрархічної структури, з точки зору розвитку підприємства та конкурентних переваг.

Досліджено моделі розробки стратегії розвитку підприємства. В процесі дослідження моделі було проаналізовано та визначені переваги і недоліки кожної з них. На підставі результатів дослідження було зроблено висновок, що з огляду на переваги і недоліки кожної моделі, дуже складно запропонувати використання тієї чи іншої моделі. Кожна компанія повинна вибрати певну модель, ґрунтуючись на своїх сильних і слабких сторонах, конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку та зовнішніх загрозах і ризиках. Така модель може бути одна, а з огляду на особливості підприємства і декілька. Тоді доцільно використовувати одночасно

кілька моделей, для яких формується комбінована модель, яка містить сильні сторони всіх моделей, а слабкі сторони максимально нейтралізовані. Використання різних моделей дозволить підприємствам комплексно планувати свій подальший розвиток та спрямувати його на кінцевий результат.

Визначено особливості формування та реалізації стратегії розвитку підприємства у сфері послуг. Окрім етапів формування та реалізації стратегії визначено деякі відмінні риси та особливості механізмів роботи сфери послуг, які впливають на вказаний процес, серед яких особливості самого ринку послуг, які виходять з його характеристик; особливості підприємств сфери послуг, серед яких зазначено про індивідуальність кожного підприємства, та наявність певних чинників, які впливають на вибір їх стратегії. Окремо нами визначено, що однією з особливостей є специфічність характеристик послуг, що відрізняють послуги від товарів та які слід враховувати при формуванні та реалізації стратегії підприємства, відповідно поточним потребам ринку. Також, нами визначено особливості маркетингу послуг та врахування певних правил маркетингу при розробці стратегії у сфері послуг.

Розділ 2 Аналіз стратегії розвитку підприємства

2.1 Техніко–економічна характеристика підприємства та сфери діяльності

Сфера послуг – сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких в системі суспільного виробництва виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення [3, с. 10].

Сфера послуг визначається наступними основними чинниками: економічними (зміна доходів населення, рівень цін, інфляція); науково-технічними; психологічними (громадська думка, споживчі переваги, відношення споживачів до реклами); соціально–демографічними (динаміка народжуваності і смертності, міграція населення) та іншими.

Функції сфери послуг можна поділити на економічні та соціальні [36]:

– економічні функції – обслуговування процесу виробництва матеріальних благ; відтворення робочої сили; створення додаткових матеріальних благ за рахунок виробництва товарів народного споживання або відновлення втрачених ними раніше споживчих властивостей;

– соціальні функції – задоволення потреб населення в різних видах обслуговування; забезпечення скорочення витрат і поліпшення умов праці в домашніх господарствах; реалізація вільного часу; забезпечення безпеки і нормального функціонування держави, охорони громадського порядку.

Залежно від того, які послуги надаються, сфера обслуговування умовно ділиться на два підсектори: виробництво матеріальних або нематеріальних послуг.

Сервісне підприємство є складним комплексом матеріально–технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб.

В умовах переходу економіки України до ринкових методів управління сфера послуг може стати єдиним сектором економіки, який збільшує виробництво в умовах структурної кризи. Пояснюється це тим, що багато послуг, які раніше були надані споживачам безкоштовно або за невелику плату (тобто фінансувалися з бюджету), переважно стали платними.

В результаті конкуренція між компаніями посилилась. Для підприємців ринок послуг став привабливим, тому як практично немає необхідності в стартовому капіталі для деяких видів послуг. З одного боку, це дає підприємцям надію на швидке повернення інвестицій, що в умовах інфляції є важливим аспектом. Розвиток сервісних компаній, з іншого боку, створює необхідні умови для використання праці висококваліфікованих працівників, яким загрожує безробіття.

Сучасна структура українського ВВП по галузях також характеризується швидко зростаючою часткою сфери послуг, що нині перевищує 40% і забезпечує робочі місця 55% людей, зайнятих в господарстві країни. Найбільшими секторами сфери послуг України є транспорт і зв'язок, торгівля та ремонт автомобілів, фінанси і кредитування. Швидко розвиваються побутові послуги, послуги з ремонту та будівництва, послуги швидкого харчування, послуги у сфері туризму (в т.ч. готельний бізнес), а також сектор послуг, пов'язаний з розважальними заходами [37].

У розвинених країнах частка сфери послуг становить до 70% ВВП країни (США, Франція, Нідерланди – 70%; Австрія, Італія, Іспанія, Норвегія, Коста-Ріка – 50–60%). В останні десятиріччя відзначаються не тільки зміни в галузевій структурі світового господарства, але й значне зростання частки населення, зайнятого у виробництві послуг [38, с. 327].

Для України, як і для багатьох країн світу, характерна яскраво виражена тенденція зростання частки сервісного сектора у ВВП країни (43,67% у 2016 р. порівняно з 32,96% у 2004 р.). Незважаючи на динамічний розвиток ринку послуг України, можна стверджувати, що послуги, представлені на ринку, розвиваються нерівномірно як за видами економічної діяльності, так і за всіма

регіонами країни.

У 2018 році обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг різним споживачам по регіонах становив 216,5 млрд.грн., з них реалізованих населенню – 44,9 млрд.грн, або 20,8 % загального обсягу послуг, реалізованих усім споживачам [39]. За результатами аналізу обсягу реалізованих послуг населенню по регіонах України нами встановлено, що найбільше послуг населенню серед областей у 2018 р. реалізовано у Харківській області – на 3,1 млрд.грн., що складає 6,90% від загального обсягу наданих послуг населенню країни. Лідерами, також, є Дніпропетровська область (2,9 млрд.грн. – 6,45%), Одеська (2,8 млрд.грн. – 6,21%), Львівська (2,6 млрд.грн. – 5,78%), Донецька (1,3 млрд.грн. – 2,86%), Запорізька (1,2 млрд.грн. – 2,68%). У порівнянні із загальноукраїнським рівнем, найменші показники мають Хмельницька (0,48 млрд.грн. – 1,07%), Рівненська (0,45 млрд.грн. – 1,01%) та Кіровоградська (0,38 млрд.грн. – 0,86%) області [39].

Також, нами проведено аналіз обсягу реалізованих послуг підприємствами сфери послуг населенню за видами економічної діяльності в Україні та Запорізькій області, результати якого наведено у таблиці 2.1. В результаті, нами було визначено, що у Запорізькій області надання послуг за видами економічної діяльності не співпадає із загальноукраїнськими, адже по деяким видам діяльності їх було надано значно більше, а по деяким значно менше. Так, значно більше послуг було надано у сфері освіти (Запорізька область – 18,62% проти 10,23% по Україні), охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (13,15% проти 9,38%), більше ніж у 2 рази з «надання інших видів послуг» (1,12% проти 0,5%), більше ніж у 2,5 рази операцій з нерухомим майном (4,31% проти 1,7%). Значно менше надано послуг у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (17,10% проти 28,33%), майже у 2 рази менше з діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (4,01% проти 7,60%), більше ніж у 2 рази у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (0,99% проти 2,04%).

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг населенню за видами економічної діяльності в Україні та Запорізькій області

Вид діяльності	Обсяг реалізованих послуг населенню, тис.грн. (Україна)	у % до обсягу	Обсяг реалізованих послуг населенню, тис.грн. (Запорізька область)	у % до обсягу
Усього	44999665,1		1208916,2	
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12749540,1	28,33	206743,2	17,10
Тимчасове розміщення й організація харчування	5016190,5	11,14	98340,5	8,13
Інформація та телекомунікації	12148630,3	26,99	371836,8	30,75
Операції з нерухомим майном	766526	1,70	52099,9	4,31
Професійна, наукова та технічна діяльність	917501,5	2,03	21619,8	1,79
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3423442,7	7,60	48562,5	4,01
Освіта	4606049,5	10,23	225057,5	18,62
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4222490,5	9,38	159015,3	13,15
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	921789,7	2,04	12050,7	0,99
Надання інших видів послуг, у т.ч. надання інших індивідуальних послуг	227504,3	0,50	13590	1,12
	203682,6	0,45	13151,6	1,08

Надання послуг населенню за видами економічної діяльності у 2018 році в Запорізькій області (у відсотковому відношенні до загальної кількості наданих послуг населенню) наведено на рис.2.1.

Протягом 2015 – 2019 років в Україні відсоток завантаженості потужностей підприємств сфери послуг майже не змінився. Так, у 1 кварталі 2015 року він складав 80%, а у 3 кварталі 2019 року – 83% [40]. Нами встановлено, що значних коливань завантаженості потужностей підприємств

сфери послуг по напрямкам діяльності за КВЕД не спостерігається, але спостерігається загальна тенденція до збільшення завантаження у межах до 5%.

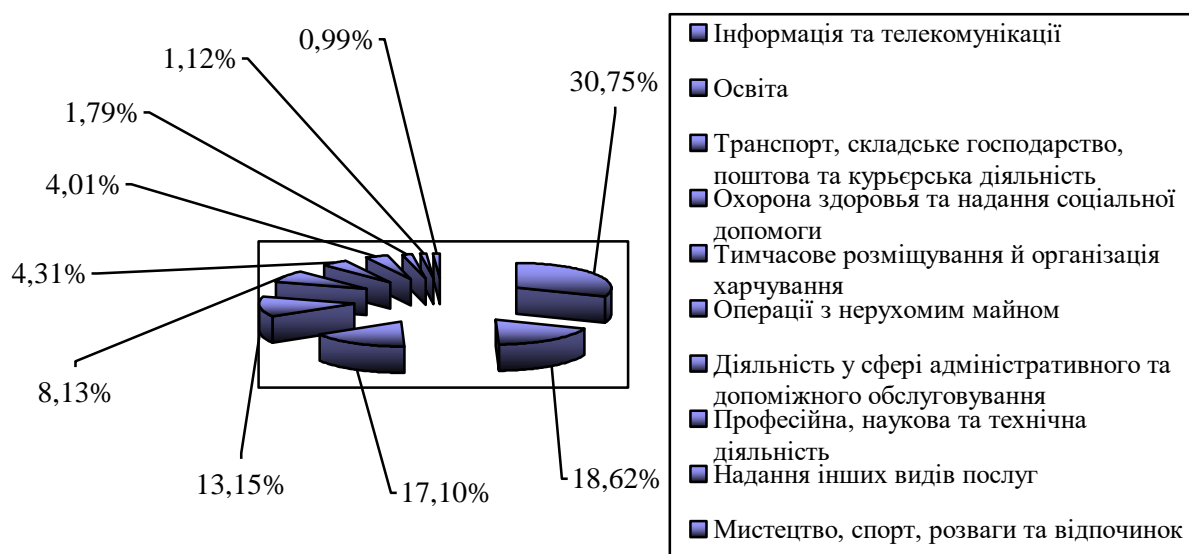


Рис. 2.1 Надання послуг населенню в Запорізькій області у 2018 році

Найбільше тенденція до збільшення завантаження спостерігається на підприємствах по таким напрямкам діяльності, як: наземний і трубопровідний транспорт – на 15,4% (78% у 1 кв. 2015 р. проти 90% у 3 кв. 2019 р.), адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги – на 14,7% (75% проти 86%), фінансова та страхова діяльність – на 11,8% (76% проти 85%), тимчасове розміщування – на 9% (78% проти 85%), операції з нерухомим майном – на 7,3% (82% проти 88%). Найбільше зменшилось завантаження в підприємствах з «надання інших індивідуальних послуг» – на 4,7% (85% проти 81%) [40].

Однією зі сфер послуг є надання побутових послуг населенню. У цьому секторі тенденції є неоднозначними. З одного боку, багатьох споживачів криза змусила переглянути своє ставлення до використання товарів тривалого користування: не кожен може дозволити собі купувати нові товари, і вони змушені ремонтувати старі. З іншого боку, компанії, що надають послуги з ремонту побутової та іншої техніки, збільшили ціни на свої послуги, зробивши

їх для споживача менш привабливими. Багато хто думає, що краще купити нову річ, витративши більше грошей або взявши кредит, ніж відремонтувати кілька разів стару. Більш того, покупка нових речей в сучасних умовах вигідніше, ніж ремонт, адже продавці конкурують, намагаючись запропонувати споживачеві більш тривалий гарантійний термін.

Нерівномірний розвиток мережі підприємств побутового обслуговування і суттєві відмінності в швидкості зміни їх кількості в різних регіонах України вказують на різні стратегічні пріоритети місцевих виконавчих органів, створення сприятливих умов для господарської діяльності підприємств побутового обслуговування вищезазначених регіонів і відсутність зацікавленості в інших. Аналіз діяльності підприємств з обслуговування показує, що їх обсяги реалізації послуг щорічно збільшуються, хоча кількість компаній та чисельність співробітників, що надають ці послуги, мають тенденцію до зниження [41, с. 12–13].

Побутові послуги класифікуються за такими ознаками: за видами робіт; за належністю суб'єктів бізнесу у сфері послуг до галузей народного господарства; за ступенем значущості у технології надання (реалізації); за соціально–економічними ознаками; за речовим змістом; за характером витрат праці; за місцем надання; за строками виконання; за частотою надання [3, с. 42–44].

Види побутових послуг: індивідуальне пошиття і ремонт швейних, хутряних виробів і головних уборів; індивідуальне пошиття, в'язання і ремонт трикотажних виробів; індивідуальне виготовлення і ремонт взуття; ремонт побутових машин і приладів; ремонт годинників; виготовлення і ремонт ювелірних виробів; ремонт побутової радіоелектронної апаратури; послуги з відео зйомки і звукозапису; виготовлення і ремонт меблів; послуги перукарень; послуги фотографій; послуги з хімічного чищення виробів; послуги з прання білизни; послуги лазень. Замовник – особи, яким надаються побутові послуги [41, с. 13].

На активний розвиток сфери послуг впливає цілий ряд факторів: державна політика, яка може застосовувати такі інструменти впливу, як послаблення державного регулювання, приватизація підприємств сфери послуг, зменшення обмежень у торгівлі послугами, посилення законів, направлених на підвищення рівня захисту прав споживачів і робітників, посилення охорони навколишнього середовища; комерційні тенденції, які включають розширення сервісної діяльності промислових підприємств, поширення використання франчайзингу, орієнтування підприємств на поліпшення якості послуг і задоволення потреб споживачів; удосконалення інформаційних технологій, що включає їх розвиток і виражається в інтеграції комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, більш широкому використанню комп'ютерних і інтернет-технологій, а також появі нових і більш якісних типів традиційних послуг; соціальні зміни, що виражаються у збільшенні доходів населення, зміни способу життя, підвищенні культурно-освітнього рівня; інтернаціоналізація, яка відображається у виході сервісних компаній на нові ринки, активізації злиттів і поглинань на міжнародному рівні і розширенні діяльності транснаціональних компаній сфери послуг [27, с. 54].

У той же час, розвиток сфери послуг України постійно піддається впливу як позитивних, так і негативних чинників. Негативними чинниками є: невисокий рівень конкуренції між підприємствами сфери послуг; слабе реагування підприємств сфери послуг державного сектора економіки на мінливі умови в споживчому попиті; недоліки в законодавстві, що регулює діяльність організацій сфери послуг та ін. Також, постійне підвищення ціни (тарифу) на деякі послуги є однією з причин зменшення попиту на них серед населення. До позитивних чинників можна віднести значне збільшення кількості організацій сфери послуг; поява іноземних конкурентів на внутрішньому ринку з досвідом організації сфери послуг в своїх країнах; зміцнення приватного сектора економіки, включаючи малі та середні підприємства тощо.

Розглянемо техніко-економічну характеристику досліджуваного підприємства сфери послуг.

Ательє–студія «Наталі» розташовано в м.Запоріжжя, вул.Радіо, 26.
Графік роботи: з 10.00 до 20.00 год.

Ательє–студія «Наталі» з виготовлення одягу за індивідуальним замовленням створено у 2019 році для здійснення діяльності з метою отримання прибутку.

Основою діяльності є виготовлення жіночого одягу на замовлення. Ательє–студія «Наталі» не тільки виготовляє одяг за індивідуальним замовленням, але й здійснює реалізацію виготовлених товарів в самому ательє.

Специфічною особливістю ательє є те, що з кожним замовником ведеться індивідуальна робота. З кожним клієнтом працює один майстер, починаючи від прийняття заказу до видачі готового виробу. Це дозволяє контролювати якість, підвищує зацікавленість в отриманні кінцевого результату. При доволі високій конкуренції ательє має стійкий попит на свої послуги, адже новий одяг виготовляється не тільки з нових тканин, а із придатних до переробки тканин вживаного одягу, що дозволяє клієнтам не витратити зайвих коштів на придбання нового матеріалу.

Ательє–студія «Наталі» має чисельність персоналу 2 людини, але володіє високим виробничим потенціалом, завдяки сучасному обладнанню й кваліфікованим майстрам.

Планується, що ательє буде працювати без операційного розподілу праці, в одну зміну.

Адміністративно–управлінський персонал – це одна людина (директор), представлена в особі власника – фізичної особи підприємця. Вказана особа виконує, також, обов’язки бухгалтера, і є одним з майстрів ательє.

Основні процеси з виготовлення одягу та інших виробів здійснюються двома майстрами.

Кожний співробітник ательє, відповідно до своєї посади у штатному розкладі, має свої посадові обов’язки, які сприяють кращій організації праці.

На теперішній час, власник не передбачає великих масштабів виробництва, тому діяльність ведеться у житловому приміщенні.

В подальшому, передбачається, що ательє буде орендувати приміщення, мінімальна площа якого буде складати 30 кв.м. на першому поверсі житлового будинку, що дозволить суттєво заощадити на сплаті орендної плати та з максимальною користю використовувати приміщення.

Ательє–студія «Наталі» відкрито за рахунок особистих коштів фізичної особи підприємця.

Предметом діяльності є якісний та недорогий пошив одягу та інших виробів для населення, підприємств та організацій міста Запоріжжя.

В ательє використовується наступне обладнання:

- універсальна швейна машина 597 кл. – 1 шт.
- спеціальна машина – оверлок 51-А кл. – 1 шт.
- праски – 2 шт.
- прасувальна дошка – 1 шт.
- стіл для розкрою виробів – 1 шт.
- робочий стіл – 1 шт.

Все обладнання є новим, технологічним, що дозволяє отримувати вироби високої якості.

Ательє–студія «Наталі» надає широкий спектр послуг:

- моделювання та пошив виробів із матеріалів, придатних до переробки вживаного одягу (спеціалізація);
- пошив жіночого, чоловічого, дитячого одягу;
- пошив ексклюзивних вечірніх та святкових суконь;
- персоніфікація джинсового та іншого одягу, інших виробів;
- пошив постільної білизни (стандарт та індивідуальні розміри);
- пошив виробів домашнього обіходу (халатів, піжами, фартухів, прихваток, рушників, столових наборів та ін.);
- пошив купальників.

Також, ательє надає додаткові послуги:

- вкоротити низ сукні, спідниці, брюк;
- вкоротити рукава;

- вставити замок-молнію.

Відмінною особливістю є те, що:

- на свої вироби ательє надає гарантію якості терміном 3 місяці, на відміну від інших ательє, які надають гарантію терміном, в основному, 10 діб;
- при виконанні робіт, замовника повідомляють про необхідність примірки та здійснюють її відповідно до його часу;
- майстер надає консультацію та допомагає замовнику обрати модель виробу відповідно його побажань і особливостей фігури;
- виконуються замовлення на пошив одягу для людей з нестандартною фігурою, а також нестандартних розмірів.

Ательє буде мати великий попит серед населення, так як розраховано як на споживача, який одягається по першому напрямку моди, так і на звичайних громадян, які мають середній або низький дохід.

Наше гасло: якість за доступною ціною, модно, ексклюзивно і різноманітно.

Ціни на виготовлену продукцію та надані послуги залежать від якості і складності виробу, а також від якості матеріалу з якого він виготовляється.

Власнику важливо, щоб ціни на послуги належним чином відображали рівень якості та імідж ательє. Ціноутворення орієнтовано на уникнення спаду у виробництві та мінімізацію впливу такої зовнішньої сили, як конкуренти.

План інвестицій включає в себе одноразові витрати, необхідні для створення виробничих запасів сировини, матеріалів, обладнання, інших матеріально-технічних ресурсів для початкової стадії виробництва.

Джерелом фінансування є особисті кошти фізичної особи підприємця. Грошові кошти витрачаються на придбання технологічного обладнання, створення виробничих запасів сировини, оформлення документації по організації роботи ательє. Потреба в залученні додаткових інвестицій та кредитів відсутні.

Для забезпечення виробництва планується використовувати обладнання, яке дозволить обслуговувати замовників якісно та з найменшими витратами.

З метою зменшення ризиків та підвищення надійності проекту в ательє неухильно дотримуються наступних заходів:

- документально фіксуються строки виготовлення продукції;
- документально фіксуються моделі виробів, тканини;
- замовник обов'язково повинен вказати: юридичний адрес, контактний телефон, електронну адресу (для організацій); адресу мешкання, контактний телефон, електронну адресу (для фізичної особи).

Виробничий план покликаний відобразити всі сторони виробничого процесу ательє.

Виробничий процес являє собою сукупність всіх дій персоналу та знарядь праці, необхідний для виготовлення виробів усередині підприємства.

Основною продукцією, на яку орієнтується весь виробничий процес підприємства, є жіноче плаття. Жіноче плаття розрізняють як за асортиментом, так і за конструкцією деталей, наявності ускладнюючих елементів. При цьому різноманітність стосується всіх деталей: рукавів, коміра, ліфа і спідниці. Широко застосовуються всілякі обробки. Поєднанням фасонних особливостей, зовнішнього вигляду деталей виробів та оздоблень можна створювати велику кількість моделей на одній конструктивній основі.

Процес виготовлення легкого асортименту одягу складається з декількох послідовно виконуваних вузлів відповідно до технології пошиття даного виробу і його фасонних особливостей. Незважаючи на велику різноманітність фасонів виробів, є однойменні вузли, послідовність складання яких при виконанні індивідуальних замовлень може бути ідентична.

Зміни в послідовності обробки окремих вузлів залежать від конструкції моделі. Наприклад, з'єднання основних деталей може виконуватися до або після обробки рукавів, застібки, або одночасно з нею. Можливі також зміни при відсутності окремих деталей і елементів у виробі – кишені, коміра, рукава, або появи нових – втачний пояс, пояс-куліса, застібка–«блискавка» та інші.

При здійсненні діяльності в ательє виконуються заходи з охорони праці та пожежної безпеки.

Отже, сфера послуг є однією з галузей економіки, яка найшвидше розвивається і є найперспективнішою. У нашій країні сфера послуг випереджає інші галузі за темпами зростання і по появі нових видів послуг, по її пристосуванню до потреб ринку та споживачів. Досліджуване ательє відноситься до підприємств побутового обслуговування сфери послуг. Його діяльність відповідає третій економічній функції сфери послуг, а саме створення додаткових матеріальних благ шляхом виробництва на замовлення предметів тривалого користування або відновлення раніше втрачених ними споживчих властивостей. Соціальні функції забезпечують зниження витрат населення. Згідно класифікації, послуги, які надаються в ательє, належать до основних побутових послуг, що економлять кошти споживачів, впливають на економічні показники самого підприємства, надаються безпосередньо на підприємстві, з регламентованим строком виконання замовлень, які носять епізодичний характер. Наявні технічні та економічні характеристики ательє-студії «Наталі», а також економічні характеристики сфери діяльності, дозволяють конкурувати з іншими аналогічними об'єктами ринку, адже ательє має окремі конкурентні переваги у вигляді надання окремих ексклюзивних послуг. Але, для розробки конкретної подальшої стратегії розвитку підприємства та створення конкурентних переваг, необхідно здійснити оцінку впливу макросередовища на підприємство та здійснити аналіз конкурентного середовища.

2.2 Оцінка впливу макросередовища на підприємство

Важливим етапом аналізу можливостей підприємства в умовах ринкової економіки є вивчення макросередовища, яке утворює сукупність сил і факторів глобально впливаючих, як на ринок в цілому так і на кожне підприємство окремо. Адже, між суб'єктами макросередовища та кожною окремо взятою одиницею бізнесу складаються свої певні відносини, і тому, як діє

підприємство, ці відносини можуть бути контрольованими або неконтрольованими. Для того, щоб сили і фактори негативного впливу звести до мінімуму, підприємству необхідно самому адаптуватись в умовах, які склались. Для цього першорядним завданням для будь-якого підприємства є аналіз його зовнішнього середовища, а зокрема оцінка макросередовища.

Для аналізу зовнішнього середовища ательє-студії «Наталі» застосуємо широко розповсюджений метод PEST-аналізу – інструменту, який призначено для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища та який дозволить виявити тенденції розвитку підприємства у цих сферах, результати якого можливо буде використати при розробці дієвої стратегії розвитку, передбачивши заходи щодо нейтралізації можливих кризових ситуацій, які можуть негативно впливати на подальшу діяльність ательє [42, с. 34].

Виділення факторів макросередовища для ательє-студії «Наталі» у кожній з чотирьох груп аналізу є першим етапом PEST-аналізу. Визначимо основні з них:

а) політично-правові фактори: нестабільність законодавчої бази; політична ситуація в Україні; державна політика з підтримки підприємництва в країні;

б) економічними факторами, які будуть оцінюватися, є: податкове навантаження, зміна курсу національної валюти, рівень інфляції, стан кредитування, доступність ресурсів, стан розвитку сфери діяльності;

в) соціальні фактори: зниження чисельності населення; міграційні тенденції; рівень безробіття; зростання рівня соціальних потреб населення;

г) технологічні фактори: рівень новизни і сучасності обладнання в галузі; розвиток інтернет-технологій.

Наступним етапом проведення PEST-аналізу є визначення вагомості та сили впливу на підприємство кожного фактору з чотирьох груп та визначення зважених оцінок кожної групи факторів.

Першою розглянемо характеристику та проведемо аналіз групи

політично–правових факторів.

Серед політико–правових факторів найбільшу важливість та рівень впливу для галузі має такий фактор, як нестабільність законодавчої бази, який характеризується постійними змінами в законодавстві України та жорсткою податковою політикою. На жаль, цей фактор має негативний вплив на діяльність підприємства. Журнал *The Economist* оцінив політичну нестабільність 165 країн світу. У цьому рейтингу в 2017 році Україна опинилася на 16-му місці [43]. Якість податкової системи складається з двох чинників – це складність адміністрування та рівень ставок податків. Складність залишається високою, адже дослідження Світового банку та аудиторської компанії *PriceWaterHouseCoopers* свідчать, що податкова система України залишається однією з найгірших у світі [44]. Значення малого бізнесу для держави визначає одне з пріоритетних завдань державної політики — розширення цього сектора економіки. Рівень податкового навантаження на цей сегмент бізнесу визначається впливом двох важливих факторів: система оподаткування малого бізнесу повинна забезпечувати стабільні та достатні надходження у бюджет і не повинне перешкоджати його розвитку [45, с. 126], але складність адміністрування податків, постійні зміни законодавства та відсутність сталих форм звітності створюють потенційні ризики і труднощі, призводять до нестабільності прибутку та дестабілізують розвиток підприємницької діяльності.

Другим фактором є політична ситуація в Україні, яка на теперішній час має складний характер і має негативний вплив. Консалтингова фірма «*Euraisa Group*» навела перелік із десяти основних геополітичних ризиків на 2019 рік. За її версією, ситуація в Україні – на дев'ятому місці в переліку [46]. Протягом поточного року, головною особливістю внутрішніх політичних процесів в Україні є те, що за відносно короткий час в країні повністю змінились вищі інститути влади – Президент, Верховна Рада та Уряд, які спільно визначають політичний курс країни на найближчі роки і забезпечують його реалізацію. Загальна ситуація, яка впливатиме на перебіг процесів в Україні, є доволі

несприятливою. Її визначають, у першу чергу, такі внутрішні та зовнішні фактори, як і триваючий конфлікт на Сході країни, і складна соціально – економічна ситуація, суперечливі процеси в Європі та світі. Зацікавленість керівництва Російської Федерації у формуванні «договороспроможної» влади в Україні дає відчуття очікування різноманітних спроб вплинути на ситуацію в країні, зокрема, про можливе загострення військової складової конфлікту на Сході країни, зі збільшенням інформаційного впливу на українське суспільство, провокацій інших різноманітних конфліктів, стимулювання зростаючого почуття розчарування, зневіри суспільства у нову владу. В таких умовах інститути влади, з одного боку, змушені діяти з урахуванням суспільних настроїв, а з іншого, шукати шляхи та засоби для убезпечення від різких змін та розворотів у проведенні стратегічного курсу державної політики, збереження дієздатності державного механізму та запобігання різних можливих негативних сценаріїв [47, с. 63]. Безпосередня близькість Запорізької області до зони конфлікту на Сході країни обумовлює суспільно – політичне напруження, втрату інвестиційної привабливості регіону, невизначеність термінів вирішення конфлікту сприяє згортанню малого і середнього бізнесу, пов'язаного із бажанням громадян виїзжати подалі від зони конфлікту.

Третім фактором є державна політика з підтримки підприємництва в країні, адже він є актуальним і важливим питанням державної політики протягом тривалого часу. Відсутність єдиного джерела інформації щодо підприємницької діяльності, складність відкриття бізнесу, обтяжлива система адміністрування податків, зловживання з боку контрольних органів, корупція та запутане регулювання – далеко не вичерпний перелік зовнішніх перешкод, з якими стикаються підприємці в Україні. З метою сприяння появі нових підприємств, а вже наявним надання можливості сконцентруватися на розвитку, а не на боротьбі із зовнішніми чинниками, що лежать у площині компетенцій держави, Міністерством економічного розвитку й торгівлі, у 2018 році, було розпочато низку реформ, які об'єднані однією ключовою метою – зробити Україну привабливішим місцем для ведення бізнесу. Вказана реформа

передбачає проведення заходів з дерегуляції та спрощення ведення бізнесу, підвищення позицій України у рейтингу Doing Business, підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва, прозорі та ризикоорієнтовані перевірки бізнесу, спрощення адміністрування податків, цифровізації послуг, підвищення інституційної спроможності (реформування ДФС), законодавче регулювання. В рамках цієї реформи вже переглянуто 1298 нормативно–правових актів на користь бізнесу в рамках дерегуляції, впроваджено ризико–орієнтований підхід до перевірок бізнесу, запущено Офіс підтримки для малих та середніх підприємств (SMEDO), серед завдань якого створення центрів підтримки підприємництва, впровадження механізму часткового гарантування кредитів, запуск Державного інформаційного порталу для МСБ, запущено інспекційний портал, де відтепер доступні всі дані про планові перевірки та їх результати [48]. Все це має позитивний характер, адже на теперішній час, активна позиція керівництва держави в прагненні вирішення цього питання, втілення цієї та інших реформ повинно привести до зрозумілих та прозорих правил гри на ринку, чесної та передбачуваної поведінки контрольних органів, відсутність регуляторних бар'єрів, залучення інвестицій, розвитку підприємництва в країні та поліпшення бізнес–клімату, чого очікує малий та середній бізнес країни.

Для аналізу впливу політичних факторів макрооточення використаємо допоміжну таблицю, в якій охарактеризуємо стан та характер впливу окремих факторів на підприємство (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика політичних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3
1.Нестабільність законодавчої бази	Журнал The Economist оцінив нестабільність 165 країн світу. У цьому рейтингу в 2017 році Україна опинилася на 16-му місці [43]	Негативний: неможливість відслідковувати постійні зміни в законодавстві щодо підприємницької діяльності, складність адміністрування податків та ведення звітної документації.

1	2	3
2. Політична ситуація в Україні	Консалтингова фірма «Eurasia Group» навела перелік із десяти основних геополітичних ризиків на 2019 рік, де ситуація в Україні – на дев'ятому місці в переліку [46].	Негативний: можливість виїзду частини населення подалі від зони конфлікту сприятиме зменшення кількості клієнтів, як постійних так і потенційних
3. Державна політика з підтримки підприємництва в країні	У 2019 році Україна посіла 71 сходинку у міжнародному рейтингу легкості ведення бізнесу (+5 сходинок у рейтингу Doing Business) [49], запровадження реформ, спрямованих на поліпшення умов ведення бізнесу для МСП.	Позитивний: спрощення ведення бізнесу, у т.ч. в електронному вигляді, завдяки цифровізації, більша доступність до інформаційних ресурсів (порталів, реєстрів, баз даних), зменшення тиску контролюючих органів, можливість отримання консультацій та іншої підтримки в центрах підприємництва

Далі охарактеризуємо стан та характер впливу економічних факторів макросередовища на підприємство. На досліджуване підприємство впливають такі економічні фактори як податкове навантаження, зміна курсу національної валюти, рівень інфляції, стан кредитування, доступність ресурсів, стан розвитку сфери діяльності. Вплив цих факторів є негативним та зумовлює зростання рівня цін на послуги, які надаються, збільшення витрат на робочі матеріали, ресурси, погіршення фінансового стану та невизначеність перспективи подальшого розвитку.

Першим проаналізуємо вплив рівня податкового навантаження на підприємство. За останні два роки, Україна має позитивну тенденцію за групою рейтингів економічного розвитку, зокрема, відбулося суттєве покращення позицій за рейтингом податкового навантаження (+41 сходинка) [50]. Але протягом останніх років суттєво змінились умови використання підприємцями спрощеної системи оподаткування, розміри та ставки податків, ліміти доходу та суми єдиного соціального внеску. З 01.01.2017 року набрав чинності Закон

України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» [51]. Законом внесено суттєві зміни до розділів ПКУ, які стосуються адміністрування податків та зборів, зокрема, податку на прибуток, ПДФО, ПДВ, акцизного податку, рентної плати та податку на майно, спеціальних податкових режимів тощо [52]. Ще раніше, у 2016 р., суттєво змінились умови оподаткування для платників третьої групи: зменшений у 4 рази граничний рівень доходів (з 20 млн грн у 2015 р. до 5 млн грн. у 2016 р.) та збільшені ставки податку з 2% до 3% (для платників ПДВ), з 4% до 5% (для неплатників ПДВ) [53]. Як наслідок, значна кількість підприємців почала припиняти діяльність, окремі підприємці перейшли до тіньового сектору економіки, скоротилась кількість найманих працівників. Рівень податків на пряму впливає на фінансовий стан підприємства і він має негативний характер.

Другим розглянемо фактор зміни курсу національної валюти, який може нести як можливості для підприємства, так і загрози. Наприклад, різке зростання курсу валют призведе до зростання ціни на швейне обладнання, фурнітуру, тканини, швацьке приладдя та інші допоміжні матеріали, адже майже все з вищеперерахованого до країни імпортується. Зміцнення курсу гривні, відсутність коливань, надасть можливість планування бізнесу на перспективу. У період часу з 2015 р. по 2018 р. прослідковувалась повна дестабілізація валютного курсу: з 15,679 грн. за долар до 28,13 грн. за долар [54], яка була спричинена такими проблемами, як: збільшення обсягів державних запозичень; заниження курсу іноземної валюти за рахунок міжнародних позик; високий рівень інфляції; зменшення обсягів експорту; зменшення інвестицій в економічний розвиток країни [55, с. 17]. У 2019 році, завдяки сприятливій ситуації на валютному ринку, обмінний курс укріпився на 7,3% (у липні у порівнянні з груднем 2018 р.) [56]. Тривале збереження сприятливої ситуації на валютному ринку зумовлює також подальше поліпшення девальваційних очікувань. Але, упродовж наступних 12 місяців бізнес очікує курс на рівні 27,96 грн/дол. США. У попередньому кварталі цей

показник становив 28,82 грн/дол. США. Майже третина компаній – 32,3% – очікує, що курс не перевищить 27,00 грн/дол. США [57]. Тобто, прогнози різняться, а невизначеність носить негативний характер, адже ускладнює планування бізнесу і теж може вплинути на фінансові показники досліджуваного підприємства.

Фактор рівня інфляції також має вагомий вплив на підприємство. У 2014 році індекс інфляції зріс на 24,9%, в 2015 році – на 43,3%, в 2016 році – на 12,4%, в 2017 році – на 13,7% [58]. Таке різке та істотне зростання призвело до зниження реальних доходів населення та знецінення заощаджень. За підсумками 2018 року інфляція в Україні сповільнилася до 9,8%, а за 9 місяців 2019 року – до 3,4%, але незважаючи на позитивну тенденцію зменшення рівня інфляції, на підприємство цей фактор впливає негативно, адже призводить до дестабілізації та кризових умов діяльності: рівень інфляції погіршує загальну економічну ситуацію в країні, що в свою чергу призводить до нестабільності економічного розвитку та діяльності всієї сфери, в якій працює підприємство [58].

Наступний фактор – стан кредитування. Джерелом фінансування ательє-студії «Наталі» є особисті кошти власника, але у подальшій діяльності планується використання орендованого приміщення, тому можливість кредитування є важливим аспектом. В Україні протягом 2018 року портфель гривневих кредитів бізнесу за минулий рік збільшився на 2,7% до 478,5 млрд. грн., також зросли залишки за кредитами в іноземній валюті (в доларовому еквіваленті) – на 6,7% до 14,4 млрд. дол. США. Водночас поступово підвищувалися ставки за гривневими кредитами, у тому числі через посилення попиту на них з боку підприємств та населення. Зокрема вартість кредитів для бізнесу за рік збільшилася на 6,6 в.п. – до 20,9% річних, а вартість позик для населення – на 3,9 в.п. до 33,1% річних [59]. Для суб'єктів мікропідприємництва з «невизначеним розміром річного доходу» (за розміром суб'єкта господарювання та видами валют) ставка кредитів, у гривні, складала 25,3% річних, на протязі 2019 року розмір ставки складає діапазон від 27,1% до

28,7% річних [60], тобто майже третина кредитних коштів буде використана на повернення відсотків по кредиту, що суттєво вплине на фінансове навантаження. Отже, на теперішній час та у найближчій перспективі, кредитування для підприємства буде матиме негативний вплив на фінансові показники та подальший розвиток підприємства.

Забезпечення ресурсами є важливим фактором для функціонування підприємства. В Україні з 01.04.2015 р. по 28.02.2017 р. вартість електроенергії, що відпускається населенню (за обсяг, спожитий понад 600 кВт·год електроенергії на місяць) збільшилась з 140,7 коп. за 1 кВт·год. до 163,8 коп. за 1 кВт·год., а з 01.03.2017 р. – 168 коп. за 1 кВт·год. (за обсяг від 100 до 3000 кВт·год. електроенергії на місяць) [61]. Стосовно обладнання для швейного виробництва, то тут незважаючи на широкий спектр вибору, як самого обладнання, так і постачальників, проблемою є його висока вартість, адже воно імпортується з інших країн Світу, з яких найбільш продуктивними країнами в цій сфері вважаються Японія, Швейцарія та Германія [62]. Внаслідок високих цін на ресурси підприємство зазнає високих витрат на їх закупівлю та на сплату комунальних послуг, що в свою чергу негативно впливає на результати діяльності.

Стан розвитку сфери діяльності підприємства, також, має значення при дослідженні макросередовища. Як було визначено нами раніше, сфера послуг є однією з галузей економіки, яка найшвидше розвивається і є найперспективнішою. У нашій країні сфера послуг випереджає інші галузі за темпами зростання і по появі нових видів послуг, по її пристосуванню до потреб ринку та споживачів [27, 39]. Це обумовлено розвитком малого та мікробізнесу, пов'язаного із наданням послуг, тому як він є найприбутковішим, адже має ряд переваг в порівнянні з іншими видами підприємництва: не вимагає значних первинних фінансових вкладень, фінансові ризики невисокі, тому що відсутнє поняття товарного залишку, не має потреби регулярного використання позикових коштів, мінімум постійних витрат [63], що збільшує кількість пропозицій на ринку послуг. Збільшення кількості та надання якісних

послуг сприяє збільшенню кількості населення, яке їх використовує, що позитивно впливає на населення, галузь в цілому та на досліджуване підприємство, у вигляді отримання більшої кількості клієнтів.

Результати характеристики та аналізу економічних факторів макросередовища представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика економічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3
1. Рівень податкового навантаження	У 2016 році зменшений у 4 рази граничний рівень доходів (з 20 млн. грн. у 2015 р. до 5 млн. грн. у 2016 р.) та збільшені ставки податку з 2% до 3% (для платників ПДВ), з 4% до 5% (для неплатників ПДВ) [53]	Негативний: у грошовому виразі (суми) сплачених податків негативно впливають на фінансовий результат діяльності
2. Зміна курсу національної валюти	Дестабілізація валютного курсу в 2015 –2018 роках [54], укріплення курсу у 2019 році [56], прогнози бізнесу щодо курсу валют на 2020 рік різняться - від 27,0 до 28,82 грн/дол. США [57]	Негативний: фінансові втрати за рахунок зміни курсу; невизначеність курсу валют ускладнює планування бізнесу і теж може вплинути на фінансові показники підприємства
3. Рівень інфляції	Індекс інфляції зріс у 2014 році – на 24,9%, в 2015 році – на 43,3%, в 2016 році – на 12,4%, в 2017 році – на 13,7%, в 2018 році – на 9,8% [58]	Негативний: через зростання цін зростають витрати на обладнання та матеріали, що призводить до збільшення собівартості виробів, і, як наслідок, ціни на послуги
4. Стан кредитування	Протягом 2019 року розмір ставки кредитування банками (у гривні) складає діапазон від 27,1 % до 28,7 % річних [60]	Негативний: залучення кредитних коштів збільшить фінансову загрузку та вплине на подальший розвиток підприємства
5. Доступність ресурсів	Висока вартість енергоресурсів [61], швейне обладнання імпортується [62]	Негативний: підприємство зазнає значних витрат на закупівлю обладнання та інших матеріалів, та на сплату комунальних послуг

1	2	3
6. Стан розвитку сфери діяльності	Сфера послуг є однією з галузей економіки, яка найшвидше розвивається, у 2018 році обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг населенню складав 44,9 млрд.грн, або 20,8% загального обсягу послуг, реалізованих усім споживачам [38].	Позитивний: збільшення прибутку за рахунок збільшення клієнтів

Характеристика соціально–демографічної складової макросередовища спрямована на те, щоб виявити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як: чисельність населення, міграційні тенденції, рівень безробіття, зростання рівня соціальних потреб населення.

Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Однак, якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох суттєвих змін в оточенні підприємства. В зовнішньому середовищі ательє–студії «Наталі» демографічні фактори грають значну роль. Розглянемо такі фактори як чисельність населення, міграційні тенденції, рівень безробіття та зростання рівня соціальних потреб населення. Зібрані дані свідчать про негативний вплив цих факторів.

Першим розглянемо фактор чисельності населення. В Україні чисельність населення щороку знижується приблизно на 200 тис чоловік: станом на 01.01.2019 року чисельність населення України складала 41983,6 тис. чоловік, на 01.01.2018 – 42216,8 тис. чоловік, на 01.01.2017 – 42414,9 тис. чоловік, на 01.01.2016 – 42590,9 тис. чоловік. На 01.01.2019 року чисельність осіб у віці 0–15 років становила 16,3% загальної чисельності постійного населення, у віці 60 років і старше – 23,4%, у віці 16–59 років – 60,2% [64], тобто в Україні сформувалася структура населення, для якої характерна низька питома вага молодшого населення, а висока старшого. Як наслідок, зниження чисельності населення, імовірно, змусить державу до збільшення податкового

тиску на підприємство та заробітну плату робітників, а також, може спричинити зменшення кількості потенційних клієнтів.

Рівень безробіття також негативно впливає на функціонування підприємства, тому що ситуація на ринку робочої сили впливає на кількість платоспроможних клієнтів для ательє. Рівень безробіття (у % до економічно активного населення працездатного віку) у 2018 році склав 9,1%, що на 0,8% менше за попередній рік і на 1,3% більше за 2013 рік. Динаміка зміни кількості безробітного населення наведена на рис 2.2. [65].

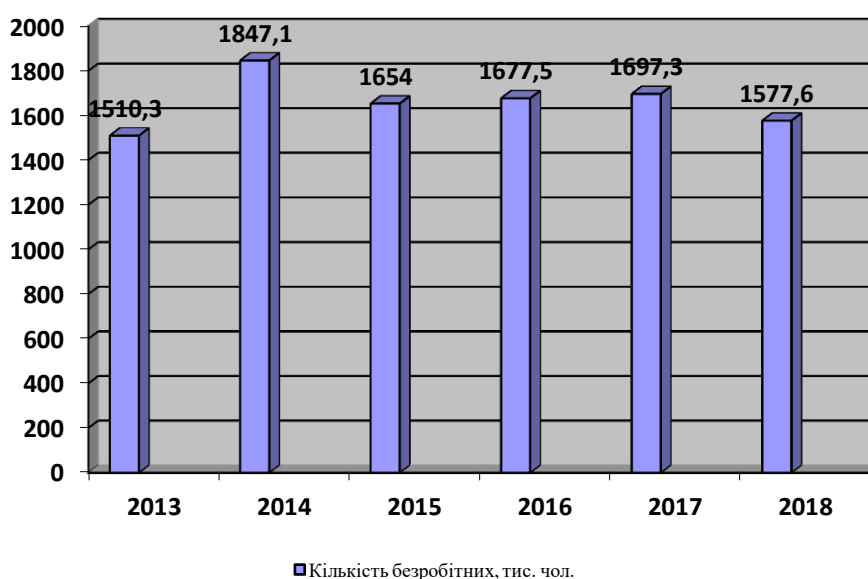


Рис.2.2 Кількість безробітного населення України за 2013 – 2018 роки

Рівень безробіття у 1 кварталі 2019 року в Запорізькій області серед робочої сили віком 15 років і старше та осіб віком 15–70 років склав 10,2%. Рівень зайнятості населення віком 15 років і старше становив 50,3%, а серед населення віком 15–70 років – 57% [65].

Міграційні тенденції, на теперішній час, теж є фактором, актуальним для розгляду. Оскільки в країні спостерігається високий рівень безробіття та низький рівень оплати праці, то це призводить до «відпливу умів» та кваліфікованих кадрів за кордон, про що свідчить й зростання рівня міграції населення. Це може стати загрозою для підприємства, адже можливе зменшення кількості замовників послуг ательє. Україна сьогодні потрапляє до

списку десяти лідерів серед країн походження міжнародних мігрантів [67]. Щодо конкретних цифр про кількість мігрантів з України в інших країнах, маємо наявність різних оцінок, на думку окремих науковців у 2017 році «за неофіційними даними, опираючись на приблизні підрахунки Державної прикордонної служби, на легальній і нелегальній основі в країнах ЄС, США, Канаді, Австралії та ін. державах проживає понад 7 млн. громадян України» [68, с. 56]. Основними країнами-реципієнтами української робочої сили є Польща (38,9%), Російська Федерація (26,3%), Італія (11,3%), Чехія (9,4%). Жінки частіше за чоловіків працюють у Польщі (42,6% проти 37,3%) і в Італії (27,0 проти 4,7%), а чоловіки – в Росії (31,0% проти 15,1%). Загалом міграційна активність чоловіків є вищою, ніж жінок (7,0% проти 2,7% у віці 20–64 роки) [69, с. 13].

Про зростання рівня соціальних потреб свідчить той факт, що рівень бідності в Україні залишається стабільно високим. За даними 2018 року, за межею відносної бідності за витратами перебувало більше 25% населення. У першому півріччі минулого року українці витрачали майже 40% доходів на непродовольчі товари, серед яких комунальні послуги, одяг та лікування. За статутами ООН, людина, яка витрачає близько 5 доларів на день вже вважається такою, що є за межею бідності [70]. Через це виникає загроза вимоги населенням більш високої заробітної плати, невідповідність між можливостями споживачів та їх потребами, що може вплинути на кількість клієнтів. Результати аналізу соціально–демографічної сфери представлено у табл. 2.4.

Розглянемо технологічні фактори зовнішнього середовища, що можуть мати вплив на економічний розвиток підприємства. До них віднесемо рівень новизни і сучасності обладнання в галузі та розвиток інтернет–технологій.

Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі є важливим фактором для розвитку підприємства у сфері надання послуг. Для підприємств із надання послуг з індивідуального пошиття одягу обладнання для здійснення всіх

процесів має бути високотехнологічним, адже це напряму впливає на якість виробів.

Таблиця 2.4

Характеристика соціально-демографічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1. Зниження кількості населення, у т.ч. працездатного	Чисельність населення щороку знижується приблизно на 200 тис чоловік, станом на 01.01.2019 чисельність населення України складала 41983,6 тис. чоловік, кількість молоді (0–15 років) становить 16,3% [64]	Негативний: держава вимушена буде збільшувати податковий тиск на підприємства та заробітну плату робітників; зменшення кількості клієнтів
2. Міграційні тенденції	Україна сьогодні потрапляє до списку десяти лідерів серед країн походження міжнародних мігрантів [66].	Негативний: зменшення кількості клієнтів
3. Підвищення рівня безробіття	Рівень безробіття у 2018 році складав 9,1% [65].	Негативний: зменшення кількості платоспроможного населення
4. Зростання рівня соціальних потреб населення	За даними 2018 року, за межею відносної бідності за витратами перебувало більше 25% населення [69].	Негативний: збільшення рівня заробітної плати працівникам у зв'язку з підвищенням мінімального рівня соціальних потреб

Завдяки технічному прогресу відбувається постійне оновлення обладнання, з'являються нові моделі або нові модифікації вже існуючих машин (розпошивальних, підшивочних, закріплювальних, петельних, гудзикових, рукавних, вишивальних, скорняжних, човникового стібка, ланцюгового стібка, оверлоків, коверлоків та ін.), прасок з парогенераторами, парових манекенів.

Розповсюдження набирають машини з комп'ютерним програмуванням та комп'ютерні програми для здійснення крою та з моделювання одягу. Використання виготовлених за новітніми технологіями міцних голок та ниток позитивно впливає на роботу обладнання та якість виробів, поява нових матеріалів–замінників, які по якості не поступаються натуральним, надає

можливості їх використання для пошиття всіх груп швейних виробів, при цьому не знижується якість, а знижується вартість виробів. Тобто, використання інновацій і нових технологій позитивно впливає на розвиток підприємства.

Розвиток Інтернет–технологій – фактор, який у сучасному світі, має вагомий вплив на діяльність підприємств. Це своєрідний прискорювач бізнесу. Раціональна та ефективна організація взаємодії з клієнтами і підвищення конкурентних позицій на ринку обумовлює необхідність використання сучасних інформаційних технологій. Інтернет–комунікації і технології дають змогу розширити межі ринку; зменшити витрати на просування та збут продукції, не витрачаючи при цьому додаткових ресурсів; не потребують великих коштів, оскільки з клієнтами вони перебувають в онлайн зв'язку, що дає можливість охопити значну за масштабами аудиторію клієнтів. Інтернет є інструментом комунікацій, який немає кордонів. Розвиток інтернет–технологій та застосування інтернет–комунікацій дає підприємству деякі переваги: висока гнучкість, більш точне охоплення цільової аудиторії, постійна доступність інформації, можливість розміщення великої кількості інформації, швидке знаходження цільової аудиторії за рахунок розміщення посилань на Інтернет-сайтах та ін. [71]. Вказані фактори мають позитивний вплив на підприємство. Розглянемо технологічні фактори макросередовища за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика технологічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3
1.Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі	Створення нових моделей або нових модифікацій вже існуючого обладнання, впровадження використання комп'ютерних технологій в обладнанні, в процесах моделювання та пошиття одягу, поява нових матеріалів – заміників	Позитивний: можливість використання більш технологічного обладнання, програм для моделювання крою та фасонів одягу, підвищення якості, зменшення часу виготовлення виробів

1	2	3
2.Розвиток Інтернет – технологій	Розвиток Інтернет – комунікацій дає можливість просування компанії в мережі Інтернет, використовуючи такі основні форми: сайт компанії, пошуковий маркетинг, зовнішня активність компанії в Інтернеті, просування бренду, маркетинг у соціальних медіа [72]	Позитивний: створення сайту, Інтернет – груп, більш швидка комунікація з клієнтами, розширення клієнтської бази

Далі проведемо оцінку макросередовища підприємства за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища [73]. У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких, експертним шляхом, було надано наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Далі, всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Оцінку було проведено власником підприємства. Результати оцінювання факторів макросередовища занесемо у табл. 2.6.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища. Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування

підприємства; А – експертна оцінки важливості фактора для галузі; В – експертна оцінки впливу фактора; n – кількість факторів впливу [73, с. 154].

Таблиця 2.6

**Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування
ательє–студії «Наталі»**

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / –)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико–правові фактори:				
1	Нестабільність законодавчої бази	3	2	–	–6
2	Політична ситуація в Україні	3	3	–	–9
3	Державна політика з підтримки підприємництва	3	1	+	+3
	Разом за політико–правовими факторами				–12
	II. Економічні фактори:				
4	Рівень податкового навантаження	3	3	–	–9
5	Зміна курсу національної валюти	2	2	–	–4
6	Рівень інфляції	2	2	–	–4
7	Стан кредитування	3	2	–	–6
8	Доступність ресурсів	3	3	–	–9
9	Стан розвитку сфери діяльності	3	2	+	+6
	Разом за економічними факторами				–26
	III. Соціально–демографічні фактори:				
10	Зниження кількості населення, у т.ч. працездатного	1	1	–	–1
11	Міграційні тенденції	2	2	–	–4
12	Рівень безробіття	1	1	–	–1
13	Зростання рівня соціальних потреб населення	2	1	–	–2
	Разом за соціально–демографічними факторами				–8
	IV. Технологічні фактори:				
14	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі	2	2	+	+4
15	Розвиток Інтернет–технологій	3	3	+	+9
	Разом за технологічними факторами				+13
	Разом за факторами макросередовища				–33

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [73].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ательє–студії «Наталі»:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{-33}{9 \cdot 15} = -0,24.$$

Таким чином, за допомогою PEST–аналізу були визначені фактори макросередовища, які проаналізовано та визначено їх вплив на підприємство [74]. За результатами проведеної оцінки, встановлено, що макросередовище має негативний вплив на функціонування ательє–студії «Наталі», адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне та складає 0,24. Найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори, серед яких рівень податкового навантаження та доступність ресурсів. Політико–правові та соціально–демографічні фактори складають меншу, більше, ніж у 2 рази, загрозу діяльності та розвитку підприємства. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку дають тільки технологічні фактори.

2.3 Аналіз конкурентного середовища

Ділове середовище або бізнес–середовище розглядається як зовнішнє оточення, в якому безпосередньо оперує організація, а чинники ділового середовища прямо і безпосередньо впливають на більшість аспектів діяльності організації і визначають технологію і стиль менеджменту.

Проаналізуємо конкурентне середовище ательє–студії «Наталі», що

працює в сфері послуг, за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера, який визначає конкурентоспроможність компанії як здатність успішно працювати на певному ринку протягом певного періоду часу шляхом випуску і продажу конкурентоспроможної продукції та послуг [75].

Аналіз конкурентного середовища організації передбачає дослідження чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби. Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, частка ринку й рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам: новим конкурентам, які, випускаючи подібні товари, проникають у галузь; загрозі напливу товарів–замінників (субститутів); компаніям–конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку; впливу продавців (постачальників); впливу покупців (клієнтів) [76, с. 38].

Ательє–студія «Наталі» відноситься до підприємств побутового обслуговування сфери послуг. Спочатку розглянемо основні характеристики галузі, в якій працює досліджуване підприємство. Результати дослідження представимо у вигляді таб. 2.7. [77, с. 49].

Таблиця 2.7

Основні економічні характеристики ринку побутових послуг з індивідуального пошиття одягу в Україні

Показник	Характеристика
1	2
Розмір ринку	30 тис. суб'єктів господарювання, в яких задіяно приблизно 300 тис. працівників [78]
Масштаб конкуренції	Районний
Темпи зростання ринку	Щорічно на 10% [78]
Стадія життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній в галузі	2017 рік – 9516 фізичних осіб–підприємців зайнятих у виробництві одягу [79].
Споживачі	Різні вікові категорії, з різним рівнем доходів
Ступень вертикальної інтеграції	Відсутні підприємства, наділені ринковою владою

Продовження табл. 2.7

1	2
Вхід та вихід з галузі	Легкий: середній розмір інвестицій складає 50 тис. грн., цілком переборні бар'єри на вході у вигляді дій контролюючих органів, недоступності каналів збуту, економії від масштабу виробництва, опору від існуючих гравців ринку
Технології/інновації	Швейні машини з комп'ютерним програмуванням BROTHER NV500, BROTHER ModerN60E, Husqvarna Ruby [80], програми комп'ютерного моделювання одягу Valentina, CLO 3D, Optitex, Закройщик, RedCafe, Marvelous designer [81], використання бікомпонентних армірованих ниток, ароматизованих [82] або з мікрОВОЛОКОННОЮ каркасною ниткою на поліестерній основі [83]
Характеристика продукту	Якість, індивідуальність, ексклюзивність, оригінальність, широкий діапазон ціни
Економія на масштабі виробництва	Присутня при виконанні замовлень великого обсягу, незначна при виконанні індивідуальних замовлень
Ефект навчання	Скорочення строків виконання замовлень при наявності досвіду роботи та кваліфікації постачальника послуг
Завантаженість виробничих потужностей	у 3 кварталі 2019 року – 81% [40]
Прибутковість галузі	Рентабельність 20%–30% [78]

В Україні на ринку побутових послуг переважно працюють мікробізнеси – 30 тис. суб'єктів господарювання, в яких задіяно приблизно 300 тис. працівників. Водночас, ринок є досі несформований і активно розвивається, а обсяг ринку зростає (2008р. – 446 млн. грн., 2014 – 1858 млн. грн.). Факторами, які стримують користування такими послугами є висока ціна (51%), незадовільна якість (18%), відсутність послуг (8%) у міській та (25%) у сільській місцевості, низький технічний рівень надавачів послуг (16%) [77].

Масштаб конкуренції пов'язаний з територіальними особливостями ринку послуг, адже однією з головних відмінностей ринку послуг є локальний характер, зумовлений локальністю обслуговування сервісного підприємства. Територіальна характеристика ринку послуг пов'язана із територіальним розподілом населення. На компактному ринку підприємства сфери послуг

мають чітке просторове визначення. Їх діяльність здійснюється в рамках міста, міського району, селища чи кількох селищ [79].

Щорічне зростання обсягу ринку послуг з індивідуального пошиття одягу складає більше 10%. Цей ринок достатньо сегментований, так одні спеціалізуються тільки на пошитті одягу, інші – на ремонті, а багато надають повний комплекс послуг, які користуються досить високим попитом [77].

Основний фактор зростання ринку – підвищення якості послуг. Без постійного дотримання високого рівня обслуговування та надання послуг існує високий ризик втрати клієнтської бази. Ринок побутових послуг залишається ненасиченим. Відсутність часу та поступове призвичаєння споживачів до використання таких послуг призведе до розширення ринку (більша кількість потенційних клієнтів). З іншого боку, у офіційно працюючих підприємців існує конкуренція з незареєстрованими підприємцями. Побутові послуги легко надавати на дому або нелегально, відповідно цей сегмент має значну кількість нелегальної підприємницької діяльності. Опосередковано зростання ринку можна обґрунтувати падінням платоспроможності населення та відповідним зростанням попиту на ремонт, індивідуальні замовлення, тощо.

В країні, протягом періоду з 2010 року по 2017 рік спостерігалась тенденція постійного коливання кількості фізичних осіб – підприємців зайнятих у виробництві одягу. Так, їх кількість складала: 2010 р. – 11904, 2011 р. – 8057, 2012 р. – 7502, 2013 р. – 7748, 2014 р. – 9828, 2015 р. – 9879, 2016 р. – 9671, 2017 р. – 9516 [78].

Незважаючи на велику кількість варіантів придбання одягу (магазини, ринки, інтернет та ін.), все ще залишається величезний контингент людей, які хочуть носити ексклюзивний одяг пошитий за індивідуальним замовленням. Також, одяг стандартного крою підходить далеко не всім, тому послуги ательє є актуальними завжди. Все більш актуальними у наш час стає реставрація одягу та переробка одягу, тобто використання придатних до використання матеріалів вживаного одягу та створення з них нових предметів одягу. Тому, споживачами послуг ательє є люди різних вікових категорій, а також з різним рівнем доходів.

Ринок побутових послуг має низький поріг входу в галузь, адже для цього потрібно: приміщення з відповідним цільовим призначенням, у зручному для клієнтів місці, якісне обладнання, прилади та інструменти відповідно до типу діяльності, кваліфіковані працівники з необхідними навичками та сервісноорієнтовані. Для швейних ательє середній розмір інвестицій складає 50 тис. грн., для того щоб відкрити точку з ремонту одягу в торговому центрі, достатньо 25 тис. грн. для придбання хорошої швейної машинки, оверлока та праски.

Розвиток технологій забезпечує появу нового обладнання, нових технологій створення одягу та інших виробів, більш досконалих матеріалів, а значить і розширює асортиментний перелік та дозволяє створювати вироби відповідно модним тенденціям. На теперішній час все більше використовується обладнання з комп'ютерним програмуванням, наприклад, швейні машини BROTHER NV500, BROTHERModerN60E, Husqvarna Ruby [81], набуває розповсюдження практика застосування комп'ютерного моделювання одягу за допомогою програм, наприклад, CLO 3D, Optitex, RedCafe [82], використання бікомпонентних армірованих ниток, ароматизованих [83] або з каркасною мікрОВОЛОКОННОЮ НИТКОЮ на поліестерній основі [84]. Якщо виробник послуг із пошиття одягу не слідкує за інноваціями в індустрії моди та технологіях, то втрачає клієнтів, що в свою чергу приводить до втрати конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність ательє забезпечується високою якістю, зовнішнім виглядом виробів, індивідуальністю (на конкретну фігуру замовників із врахуванням особливостей фігури), оригінальністю (по напрямкам сучасної моди), порівняно невисокою вартістю послуги.

Економія на масштабі виробництва відбувається за рахунок кількості замовлень. Вона присутня при виконанні замовлень великого обсягу та незначна при виконанні індивідуальних замовлень.

При наявності високої кваліфікації спеціалістів строки виготовлення скорочуються не тільки на прості, але і на складні вироби, та чим більше досвід роботи майстра, тим якісніші вироби і якість обслуговування. На теперішній

час на ринку індивідуального пошиття одягу спостерігається дефіцит спеціалістів високої кваліфікації.

Протягом 2015 – 2019 років в Україні відсоток завантаженості потужностей підприємств сфери послуг майже не змінився. Завантаження в підприємствах з «надання інших індивідуальних послуг» за цей період зменшився на 4,7% (85% проти 81%) [40].

Через високу конкуренцію, бізнеси на ринку побутових послуг мають невисоку рентабельність. У сфері надання послуг з виготовлення та ремонту одягу середня рентабельність складає 20%–30%, термін окупності становить 6 місяців [78].

Далі проведемо аналіз впливу факторів конкурентного середовища на діяльність ательє–студії «Наталі» за п’ятифакторною моделлю Портера.

Першим розглянемо рівень конкуренції в галузі.

Організації пошиття одягу в галузі конкурують один з одним як на ціновій, так і не ціновій основі. Організації з пошиття та ремонту одягу, як правило, малі і середні підприємства. Споживачі зберігають вірність своєму постачальнику послуг, якщо його влаштовує обслуговування, що полегшує рівень конкуренції для організації пошиття, і така конкуренція буде не ціною. Покупці активні і в наявності є прямі і непрямі послуги–замінники, отже, ступінь конкурентного суперництва вище. Для ательє–студії «Наталі» основними конкурентами на ринку з індивідуального пошиття одягу є салон–майстерня «Tutishu» та ательє «Вінтер», а також особи, які здійснюють свою діяльність «на дому», тобто нелегально. Для порівняння оберемо окремі параметри, результати дослідження яких наведемо у таблиці 2.8.

За результатами, встановлено, що для ательє–студії «Наталі» основними конкурентами є салон–майстерня «Tutishu» та ательє «Вінтер», адже мають схожі характеристики, функції, моделі поведінки. Відмінність полягає у наявності в ательє–студії «Наталі» спеціалізації, можливостях моделювання фасонів одягу, більшої тривалості робочого часу, що надає окремі конкурентні переваги.

Таблиця 2.8

Результати дослідження основних конкурентів ательє–студії «Наталі»

Фактори конкуренто-спроможності	Ательє–студія «Наталі»	Конкуренти		
		Салон–майстерня «Tutishu»	Ательє «Вінтер»	Швачки на дому
1. Якість виробів	Забезпечується високою кваліфікацією майстра	Забезпечується високою кваліфікацією майстра	Забезпечується високою кваліфікацією майстра	Залежить від кваліфікації та досвіду роботи
2. Місце розташування	Приватний сектор району міста	Біля транспортного вузла	Біля ринку	Невизначено
3. Рівень ціни	Середній, в залежності від крою, моделі, матеріалу	Середній, в залежності від крою, моделі, матеріалу	Середній, в залежності від крою, моделі, матеріалу	Середній
4. Дизайн	Розробка, моделювання із врахуванням усіх побажань замовника, особливостей фігури, модних тенденцій	Із урахуванням побажань замовника	Із урахуванням побажань замовника	Із урахуванням побажань замовника та модних тенденцій
5. Асортимент	Спеціалізація–переробка матеріалів б/у одягу, створення з них нових моделей, всі швейні вироби	Спеціалізація відсутня, всі швейні вироби, ремонт одягу	Спеціалізація відсутня, всі швейні вироби, ремонт одягу	В залежності від навичків майстра
6. Часи роботи	09.00 – 20.00	09.00–18.00 (суб: 10.00–14.00, вс.: вихідний)	09.00–18.00 (суб: 10.00–14.00, вс.: вихідний)	Вільний графік
7. Імідж, репутація	Нове підприємство	На ринку більше 5 років	На ринку більше 5 років	Ненадійність, сумнівна репутація

Другим розглянемо фактор появи нових конкурентів.

Загроза появи нових конкурентів в галузі залежить від «висоти» вхідних бар'єрів в галузь пошиття одягу, які можуть мати безліч форм:

- капітальні витрати новачків для входу в галузь, під якими, перш за все, розуміється сума стартових витрат (до 50 тис.). Подолати такий фінансовий вхідний бар'єр для підприємця, який вирішив відкрити нове ательє, не представляє великих труднощів;

- дії контролюючих органів. Створення нового ательє пов'язано з певною кількістю формальностей і вимог (реєстрація індивідуального підприємця, відкриття банківського рахунку), які в порівнянні з іншими ринками (наприклад, фінансовий, медичний) можна розглядати як цілком переборні бар'єри для входу на ринок;

- недоступність каналів збуту. Новичкові в галузі доводиться боротися за рівний доступ до каналів збуту, шукати своїх клієнтів, що може спричинити додаткові витрати. Чим міцніші зв'язки діючих на ринку організацій, тим важче вийти на ринок новичкам, адже доведеться нарощувати клієнтську базу шляхом пропозиції конкурентоспроможних послуг;

- економії від масштабу виробництва існуючих в галузі конкурентів можливо домогтись застосуванням сучасного швейного обладнання, з придбанням якого труднощі відсутні;

- опір, який чиниться існуючими ігроками ринку. Великі і відомі організації швейної галузі не чинять сильний опір новим конкурентам, тому як орієнтовані на масове виробництво з пошиття одягу і не працюють з індивідуальними клієнтами. Тому даний фактор не створює великих труднощів для організацій–новачків.

Таким чином, по наведеним вище чинникам, бачимо, що загроза появи нових конкурентів існує, але цей фактор не має значного впливу на силу конкуренції на місцевому сегменті ринку зараз і в доступному для огляду майбутньому.

Третім розглянемо фактор загрози появи товарів–замінників.

Товарами–замінниками для одягу шитого за індивідуальним замовленням виступає готовий одяг, який у свою чергу можна розділити на одяг масового виробництва, дизайнерський, а також імпортований з інших

країн. Певною мірою товарами–замінниками можна вважати і трикотажні, шкіряні та хутряні вироби. Їх споживання залежить від моди та вподобань населення, якості одягу, рівня доходів, стилю життя тощо. Суттєву конкуренцію в сегменті споживачів з низьким рівнем доходу створюють торговці “секонд–хендом”. Основні групи споживачів такого одягу – пенсіонери, низькооплачувані робітники, студенти та безробітні. Цікавий він також особам, які люблять екстравагантні речі, і заможним громадянам, які витрачають свої гроші на щось більш важливе, ніж одяг. На території району розташовано два ринки (вул.Європейська, вул.Північнокільцева), на яких реалізуються різноманітні предмети одягу в усіх цінових категоріях; торгові центри «Варус», «Метро», «Космос–сити», в яких розташовані магазини одягу середньої цінової категорії, інші окремі магазини, такі як «Дамське щастя», «Рушничок», «Шалена мода» та ін.; також, розташовано кілька магазинів категорії «секонд–хенд»: «Економ Class», «Humana», «Одяг з Європи». Магазинів, які торгують одягом відомих брендів на території району не розташовано, але розвинута інфраструктура дозволяє здійснювати покупки в інших торгових точках міста.

Отже, товари–замінники справляють суттєвий конкурентний тиск, завдяки тому, що вони значно диференційовані за рівнем якості та представлені у всіх цінових категоріях.

Четвертим розглянемо важелі впливу постачальників.

Це важлива ланка в системі створення і поширення споживчої цінності одягу. Постачальники ательє можуть надавати конкурентний тиск, якщо можуть забезпечити окремим гравцям ринку більш вигідні умови з точки зору цін, якості, споживчих властивостей швейного обладнання, або строків поставки. Постачальниками обладнання, фурнітури та матеріалів для ательє–студії «Наталі» можуть бути магазини «Салон швейної техніки», «Швейкін», «Charivna Prydka», «Швейный мир», магазини тканин «Прем’єра», «Дом Тканей», «ТАНИТКАНИ», «Мрія», «Гармонія», магазини фурнітури «Ігла», «Метр», «Швейний куточок», «Фурнитурный Двор», інтернет магазини з

продажу аналогічних товарів. Але, порівнюючи ступінь впливу постачальників в індустрії пошиття одягу з іншими галузями, доводиться прийти до висновку, що в цілому матеріальні ресурси ательє не є чимось унікальним і можуть бути замінені. Витрати на заміну так само не є високими. Постачальниками в індустрії обладнання і тканин для пошиття одягу не є великі фірми – їх ринок розмитий на сотні гравців, конкуренція серед них, мабуть, ще вище, ніж серед організацій пошиття одягу. А тому, ціни на товари та обладнання для ательє економічно адекватні. Певний тиск на ательє–студію «Наталі» має постачальник електроенергії, яка використовується при роботі обладнання, в особі ТОВ «Запоріжжяенергопостачання», адже ціна на електроенергію для споживачів в 2019 році складає 168 коп. за 1 кВт.год. (за обсяг від 100 до 3000 кВт·год. електроенергії на місяць) [61].

Отже, з огляду на те, що на теперішній час ательє–студія «Наталі» не потребує оновлення обладнання, наявна достатня кількість фурнітури, пошив, як правило, ведеться з матеріалів замовника, з боку ПАТ «Запоріжжяобленерго» відчувається незначний вплив, то загалом вплив з боку постачальників відсутній.

П'ятим розглянемо вплив споживачів (клієнтів ательє).

Споживачами для ательє–студії «Наталі» є люди різних вікових категорій, різним рівнем доходу, які мають особливості фігури, мають не стандартний розмір одягу, бажаючи носити ексклюзивний одяг за індивідуальним замовленням, мати копії відомих брендів або носити модний одяг, який не продається в магазинах. Для невеликої організації з надання послуг по виготовленню одягу на замовлення навіть поодинокі споживачі можуть надавати конкурентний тиск в певних обставинах. Якщо послуги ательє досить схожі з послугами конкурентів, то споживач може переключитися з однієї організації на іншу без особливих витрат. Перспектива втрати клієнтів, особливо постійних, може спонукати власника ательє піти на додаткові поступки, бажаючи зберегти клієнтів. Також, з боку споживачів, великий вплив має їх купівельна спроможність. Низькі доходи населення сприяють

підвищенню важливості цінової складової конкурентоспроможності виробів, виготовлених в ательє, і орієнтують споживачів на дешевий контрабандний (ввезений нелегально) та контрафактний (вироблений нелегально) одяг, який реалізується на речових ринках. Аналіз структури використання доходів населення вказує на те, що витрати населення на непродовольчі товари в останні роки зростали, але не суттєво, але витрати на одяг та взуття навпаки зменшуються (табл. 2.9.) [85].

Таблиця 2.9

Витрати населення України на непродовольчі товари в сукупному доході сімей (%)

показники	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Непродовольчі товари та послуги	34,9	35,4	37,2	36,6	36,3	36,5	40,5	41,9	40,9
у т.ч. одяг та взуття	6,0	5,7	6,1	5,9	6,0	5,7	5,6	5,5	5,4

На теперішній час відбуваються зміни у вподобаннях споживачів. При виборі одягу вони частіше орієнтуються на якість виробу та його відповідність модним тенденціям, ніж на ціну. Вітчизняний споживач стає більш вимогливим, тому стає потреба не лише забезпечити функціональність виробу, а й враховувати особливості національного споживача – менталітет, традиції, потяг до доброти, яскравості, індивідуальності одягу. Також, з боку споживачів має вплив їх інформованість про виробників послуг. Розвиток інтернет-технологій відкрив можливості споживачам щодо пошуку інформації про послуги, а постачальникам послуг – можливості в пошуку нових клієнтів та ринку збуту.

Отже, важелі впливу споживачів чинять тиск на конкурентоспроможність ательє.

Аналіз впливу факторів конкурентного середовища на діяльність ательє-студії «Наталі» за п'ятифакторною моделлю Портера на рис. 2.3 [42, с. 56].

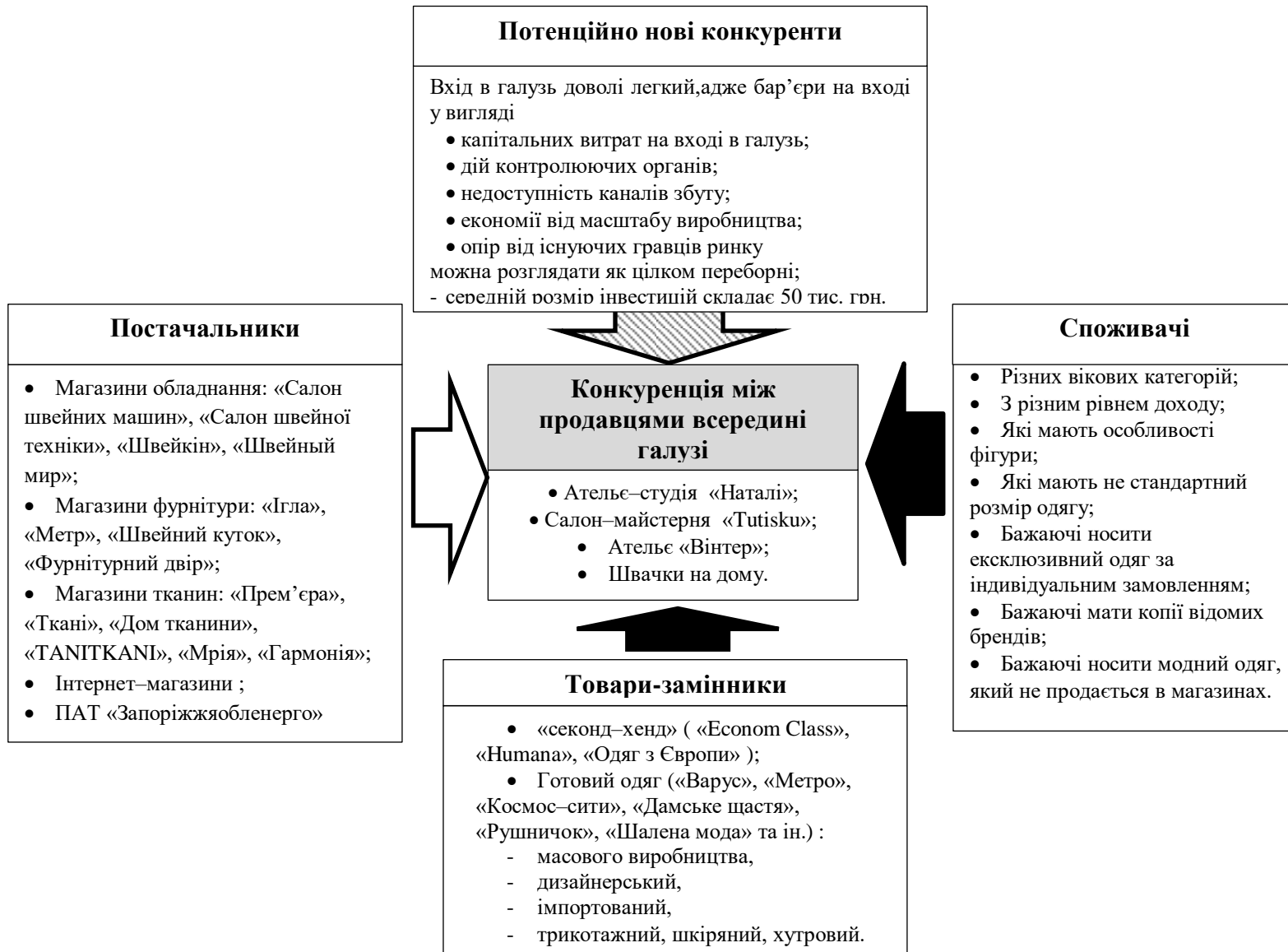


Рис. 2.3 П'ять сил конкуренції на ринку індивідуального пошиття одягу для ательє–студії «Наталі»

Таким чином, нами розглянуто характеристику сфери надання побутових послуг із пошиття одягу за індивідуальним замовленням, економічні показники якої вказують на перспективність її подальшого розвитку.

За результатами аналізу конкурентного середовища, нами встановлено, що на ательє–студію «Наталі» чинять тиск конкуренти, в особі салону–майстерні «Tutishu» та ательє «Винтер», споживачі та товари–замінники. Незначний вплив мають потенційні конкуренти і не мають вплив постачальники.

Висновки до 2 розділу

Проведений аналіз стратегії розвитку підприємства дозволив зробити наступні висновки.

Складено техніко–економічну характеристику ательє – студії «Наталі» та сфери діяльності. Встановлено, що сфера послуг є однією з галузей економіки, яка найшвидше розвивається і є найперспективнішою. У нашій країні сфера послуг випереджає інші галузі за темпами зростання і по появі нових видів послуг, по її пристосуванню до потреб ринку та споживачів. Досліджуване ательє відноситься до підприємств побутового обслуговування сфери послуг. Його діяльність відповідає третій економічній функції сфери послуг, а саме створення додаткових матеріальних благ шляхом виробництва на замовлення предметів тривалого користування або відновлення раніше втрачених ними споживчих властивостей. Соціальні функції забезпечують зниження витрат населення. Послуги, які надаються в ательє, належать до основних побутових послуг, що економлять кошти споживачів, впливають на економічні показники самого підприємства, надаються безпосередньо на підприємстві, з регламентованим строком виконання замовлень, які носять епізодичний характер. Наявні технічні та економічні характеристики ательє–студії «Наталі», а також економічні характеристики сфери діяльності, дозволяють конкурувати з іншими аналогічними об'єктами ринку, адже ательє

має окремі конкурентні переваги у вигляді надання окремих ексклюзивних послуг.

Здійснено аналіз макросередовища та оцінено його вплив на підприємство. За допомогою PEST-аналізу були визначені фактори макросередовища, які проаналізовано та за результатами проведеної оцінки, встановлено, що макросередовище має негативний вплив на функціонування ательє-студії «Наталі», адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та складає 0,24. Найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори, серед яких рівень податкового навантаження та доступність ресурсів. Політико-правові та соціально-демографічні фактори складають меншу, більше, ніж у 2 рази, загрозу діяльності та розвитку підприємства. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку дають тільки технологічні фактори.

Здійснено аналіз конкурентного середовища, визначено чинники, які впливають на підприємство та ступінь їх впливу. В ході розгляду характеристики сфери надання побутових послуг із пошиття одягу за індивідуальним замовленням, зроблено висновок, що її економічні показники вказують на перспективність подальшого розвитку. За результатами аналізу конкурентного середовища, нами встановлено, що на ательє-студію «Наталі» чинять тиск конкуренти, в особі салону-майстерні «Tutishu» та ательє «Винтер», споживачі та товари-замінники. Незначний вплив мають потенційні конкуренти і не мають вплив постачальники.

Розділ 3 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства у сфері послуг

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

Базова стратегія конкуренції, що представляє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами, є центральним моментом в стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать всі наступні дії підприємства [86]. Ця обставина визначає необхідність ретельного обґрунтування даної процедури.

Стратегія компанії – це комплексна система управління, заснована на прогнозуванні зовнішнього середовища та розробці методів адаптації компанії до її змін. При розробці стратегії керівництво компанії докладно аналізує зовнішнє ділове середовище і напрямки її розвитку. Метою аналізу стратегічних чинників у зовнішньому діловому середовищі є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін компанії для формування і вибору стратегій.

Для аналізу і оцінки стратегії розвитку ательє–студії «Наталі» доцільно використати найбільш послідовну і комплексну методологію для проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства – SWOT–аналіз, який сприяє виявленню сильних і слабких сторін організації, а так само потенційних можливостей і загроз, що впливають на неї з зовнішнього середовища [87].

Для визначення перспективних напрямів розвитку та вибору стратегій розвитку підприємства, проведемо SWOT–аналіз для ательє–студії «Наталі», враховуючи сильні і слабкі сторони підприємства, загрози і можливості, що виникають у зовнішньому середовищі [88].

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища було визначено виходячи із техніко–економічної характеристики ательє–студії «Наталі» (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ательє–студії «Наталі»

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / –)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	II. Персонал:				
1	Висока кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
2	Великий досвід роботи	3	3	+	+9
3	Мотивований персонал	3	3	+	+9
	Сума				+27
	II. Організація управління:				
4	Сформована організаційна структура	3	3	+	+9
5	Сприятливий клімат в колективі	3	3	+	+9
6	Відсутність стратегії розвитку	3	3	–	–9
7	Відсутність у власника досвіду підприємницької діяльності	1	2	–	–2
	Сума				+7
	III. Виробничо–збутова діяльність:				
8	Використання технології крою, яка дозволяє економити матеріали	3	3	+	+9
9	Наявність технологічного обладнання	3	3	+	+9
10	Постійний контроль якості	3	3	+	+9
11	Можливість розширення асортименту при встановленні спеціального програмного забезпечення	2	3	+	+6
12	Відсутність системи збуту виробів, виготовлених на продаж	2	3	–	–6
13	Відсутність окремого приміщення	3	3	–	–9
14	Використання технології кастомайзингу, наявність спеціалізації	3	3	+	+9
15	Виробництво унікального продукту для кожного замовника	3	3	+	+9
	Сума				+36

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
	IV. Фінанси:				
16	Відсутність боргових зобов'язань	2	3	+	+6
17	Відсутність фінансування на розвиток	3	3	-	-9
18	Нестабільність прибутку	1	3	-	-3
	Сума				-6
	V. Маркетинг:				
19	Відсутність репутації на ринку	3	3	-	-9
20	Широкий асортимент послуг	3	3	+	+9
21	Відсутність маркетингової політики	3	3	-	-9
22	Здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема	3	3	+	+9
	Сума				0
	Разом за факторами внутрішнього середовища				+57

Сукупний вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища. Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища розраховується за формулою (3.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (3.1.)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора на підприємство;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства оцінюють за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція [73, с. 155].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ательє–студії «Наталі»:

$$C_{\text{МАС}} = \frac{57}{9 \cdot 22} = 0,29.$$

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища ательє–студії «Наталі» становить 0,29, що свідчить про слабку позицію і потребує стратегії розвитку підприємства. Найбільші експертні оцінки ательє–студія «Наталі» отримало за такими сферами діяльності як виробничо–збутова діяльність (36 балів), персонал (27 балів). Слабкішою сферою діяльності було визначено маркетингову (0 балів) та найслабкішою – фінансову (–6 балів). Отже, проведеним аналізом внутрішнього середовища ательє–студії «Наталі» таких сфер, як організація управління, управління персоналом, виробничо–збутова діяльність, маркетинг, фінанси, встановлено, що найсильнішими сторонами є професійний та досвідчений персонал, сформована організаційна структура та сприятливий клімат в колективі, наявність технологічного обладнання, використання технології крою, що дозволяє економити матеріали, постійний контроль за якістю при виробництві унікального продукту для кожного замовника, відсутність боргових зобов'язань, широкий асортимент послуг та здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема. Слабкими сторонами, визначеними експертами, які отримали найнижчі оцінки: відсутність стратегії розвитку, відсутність окремого приміщення, відсутність фінансування на розвиток, відсутність репутації на ринку та маркетингової політики.

За результатами аналізу внутрішнього середовища визначено слабкі та сильні сторони ательє–студії «Наталі», які можна згрупувати та представити у вигляді табл. 3.2.

Тобто, нами визначено, що головними загрозами для підприємства є сфери фінансів, маркетингу, у меншому ступеню виробничо–збутова діяльність

та організація управління, а сильною стороною є персонал.

Таблиця 3.2

Таблиця сильних та слабких сторін ательє–студії «Наталі»

№ з/п	Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
1.	Персонал	Висока кваліфікація персоналу, великий досвід роботи, мотивований персонал	
2.	Організація управління	Сформована організаційна структура, сприятливий клімат у колективі	Відсутність стратегії розвитку, відсутність у власника досвіду підприємницької діяльності
3.	Виробничо–збутова діяльність	Використання технології крою, що дозволяє економити матеріали, наявність високотехнологічного обладнання, постійний контроль якості, можливість розширення асортименту при встановленні спеціального програмного забезпечення, використання технології з переробки (кастомайзинг), виробництво унікального продукту для кожного замовника	Відсутність системи збуту для виробів, виготовлених на продаж, відсутність окремого приміщення
4.	Фінанси	Відсутність боргових зобов'язань	Відсутність фінансування на розвиток, нестабільність прибутку
5.	Маркетинг	Широкий асортимент послуг, здатність швидко реагувати на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема	Відсутність репутації на ринку, відсутність маркетингової політики

Оцінка впливу макросередовища (PEST–аналіз) на діяльність ательє–студії «Наталі» проведено в розділі 2, підрозділу 2.2.

Результати PEST–аналізу, як методики оцінки впливу макросередовища для виявлення загроз та можливостей з боку зовнішнього середовища на

розвиток підприємства наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Зовнішні можливості та загрози для ательє–студії «Наталі»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – державна політика з підтримки підприємництва в країні; – розвиток сфери діяльності; – рівень новизни і сучасності обладнання в галузі; – розвиток інтернет–технологій 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність законодавчої бази; – політична ситуація в Україні; – рівень податкового навантаження; – зміна курсу національної валюти; – рівень інфляції; – стан кредитування; – доступність ресурсів; – зниження кількості населення, у т.ч. працездатного; – міграційні тенденції; – підвищення рівня безробіття; – зростання рівня соціальних потреб населення

Як бачимо з табл. 3.3, макрооточення для ательє–студії «Наталі» у більшій мірі має негативний, загрозливий вплив. Більшість політичних, економічних, соціально–демографічних факторів для ательє є загрозами для його розвитку та ведення діяльності взагалі. Можливостями, якими слід скористатись є державна політика з підтримки підприємництва в країні, сфери діяльності, рівень новизни і сучасності обладнання в галузі, розвиток інтернет–технологій.

Слід зазначити, що перелік вищезазначених факторів внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного ательє не є вичерпним та остаточним. В ньому можуть відбуватись зміни в залежності від дій, спрямованих на подолання негативного впливу існуючих факторів та посилення позитивного впливу можливостей, які утворюються в ринковому середовищі.

Отже, для вибору стратегії розвитку підприємства, проведемо SWOT-аналіз для ательє–студії «Наталі», враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства, загрози і можливості, які виникають у зовнішньому середовищі організації.

Далі, згідно методики проведення SWOT-аналізу, побудувавши матрицю, проведемо співставлення між собою сильних і слабких сторін ательє із загрозами та можливостями зовнішнього середовища (табл. 3.4). Кожен фактор з чотирьох напрямів перевіряється на наявність зв'язку з кожним фактором інших напрямів. Якщо між факторами наявний зв'язок, то робиться висновок про цей зв'язок та приймається управлінське рішення.

Значення цього етапу дуже велике, оскільки тут здійснюється пошук відповідей на наступні питання:

а) як можна скористатися можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі, використовуючи сильні сторони підприємства (пріоритети розвитку, які підтримують конкурентні переваги);

б) які слабкі сторони підприємства (об'єкти реформування) можуть перешкодити цьому;

в) за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози;

г) яких загроз потрібно найбільше побоюватися, що обумовлені слабкими сторонами підприємства [73].

Для проведення SWOT-аналізу було використано результати дослідження з Розділу 2 та обрано найвпливовіші, на думку експертів, сильні та слабкі сторони ательє-студії «Наталі», а також загрози та можливості макросередовища, що можуть суттєво вплинути на майбутню діяльність підприємства. Отриману інформацію про слабкі і сильні сторони об'єкта управління, загрози і можливості представлено у Додатку А та Додатку Б.

На основі результатів оцінки факторів внутрішнього, зовнішнього середовища та конкурентного середовища проведемо розрахунок коефіцієнтів впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність підприємства. Для цього використаємо формулу (3.2):

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm D)}{18 \cdot m}, \quad (3.2.)$$

Таблиця 3.4

Матриця SWOT–аналізу ательє–студії «Наталі»

		Можливості	оцінка	Загрози	оцінка		
Сильні сторони	оцінка	Державна політика з підтримки підприємництва в країні	+3	Нестабільність законодавчої бази	-6		
Висока кваліфікація персоналу	+9	Розвиток сфери діяльності	+6	Політична ситуація в Україні	-9		
Великий досвід роботи	+9	Рівень новизни і сучасності обладнання	+4	Рівень податкового навантаження	-9		
Мотивований персонал	+9	Розвиток інтернет–технологій	+9	Зміна курсу національної валюти	-4		
Сформована організаційна структура	+9	С і М		Рівень інфляції	-4		
Сприятливий клімат у колективі	+9			Стан кредитування	-6		
Використання технології, яка дозволяє економити	+9			Доступність ресурсів	-9		
Наявність високотехнологічного обладнання	+9			Зниження кількості населення	-1		
Постійний контроль якості	+9			Міграційні тенденції	-4		
Можливість розширення асортименту при встановленні спец. програмного забезпечення	+6			Зростання рівня соціальних потреб населення	-2		
Використання технології кастомайзингу	+9			Рівень безробіття	-1		
Виробництво унікального продукту для кожного замовника	+9						
Відсутність боргових зобов'язань	+6						
Широкий асортимент послуг	+9						
Здатність швидко реагувати на зміни попиту	+9						
Слабкі сторони	оцінка			Сл і М		С і З	
Відсутність стратегії розвитку	-9						
Відсутність досвіду підприємницької діяльності	-2						
Відсутність можливості збуту для виробів, виготовлених на продаж	-6						
Відсутність окремого приміщення	-9						
Відсутність фінансування на розвиток	-9						
Нестабільність прибутку	-3						
Відсутність репутації на ринку	-9						
Відсутність маркетингової політики	-9						

На основі результатів оцінки факторів внутрішнього, зовнішнього середовища та конкурентного середовища проведемо розрахунок коефіцієнтів впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність підприємства. Для цього використаємо формулу (3.2):

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm D)}{18 \cdot m}, \quad (3.2.)$$

де C – коефіцієнт впливу відповідного поля;

D – оцінка комірки матриці;

m – кількість комірок одного поля матриці [73].

Результати були оцінені за наступними критеріями. Значення коефіцієнта рівня впливу додатне: від 0 до 0,35 – незначний вплив, від 0,35 до 0,60 – середній рівень впливу, від 0,60 до 1,00 – значний вплив. Значення коефіцієнта рівня впливу від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 до 0,60 – загрозовий вплив, від 0,60 до 1,00 – знищуючий вплив.

Розрахуємо суму показників по кожному квадрату: $\sum (SO) = 800$; $\sum (WO) = -48$; $\sum (ST) = 583$; $\sum (WT) = -1068$. Таблиці оцінок для розрахунку коефіцієнту впливу відповідного поля наведено у Додатку Е та Додатку Ж.

Розрахуємо коефіцієнти рівня впливу кожного квадрату матриці:

– рівень впливу поля (SO) :

$$C_{SO} = \frac{800}{18 \cdot 56} = 0,79;$$

– рівень впливу поля (WO) :

$$C_{WO} = \frac{-48}{18 \cdot 32} = -0,08;$$

– рівень впливу поля (ST):

$$C_{ST} = \frac{583}{18 \cdot 154} = 0,21;$$

– рівень впливу поля (WT):

$$C_{WT} = \frac{-1068}{18 \cdot 88} = -0,67.$$

Розраховані коефіцієнти рівня впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність ательє-студії «Наталі» наведені у табл. 3.5. Рівень впливу поля SO матриці SWOT-аналізу на ательє-студію «Наталі» – 0,79. Це свідчить про дуже значний рівень впливу даного квадранта на підприємство. Рівень впливу поля ST матриці SWOT-аналізу – 0,21, це свідчить про те, що вплив даного квадранта є несуттєвим для підприємства. Рівень впливу поля WO матриці SWOT-аналізу на ательє-студію «Наталі»: –0,08. Це підтверджує незначний негативний вплив даного квадранта на підприємство. Проте рівень впливу поля WT (–0,67) має від’ємне значення та свідчить про знищуючий вплив даного квадранта на підприємство.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти рівня впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність ательє-студії «Наталі»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,79	0,21
Слабкі сторони (W)	–0,08	–0,67

Таким чином, найбільший позитивний вплив на підприємство здійснює комбінація сильних сторін та можливостей підприємства (поле SO), а найбільшу загрозу складає комбінація слабких сторін та загроз (поле WT). Тому пріоритетні напрями розвитку підприємства повинні бути зосереджені на розвитку сильних сторін організації для використання існуючих можливостей та на поліпшенні слабких сторін для усунення або нейтралізації загроз, що можуть вплинути на підприємство.

Отже, за результатами SWOT-аналізу, у подальшому, розвиток підприємства повинен відбуватись за рахунок підтримки та розвитку таких сильних сторін, як виробництво унікального продукту для кожного замовника, використання технологій крою, що дозволяє економити матеріали, контролю якості, висококваліфікованого та досвідченого персоналу, сформованої організаційної структури та сприятливого клімату у колективі, здатність швидко реагувати на зміни попиту. Позитивний вплив будуть матиме

розширення асортименту послуг, удосконалення технології з переробки матеріалів, розширення асортименту виготовляємих виробів, придбання, з цією метою, додаткового технологічного обладнання.

На роботу підприємства негативно впливають такі фактори макросередовища, як нестабільність законодавчої влади та політичної ситуації в країні, рівень податкового навантаження та стан кредитування, зміна курсу валюти та рівень інфляції, зниження кількості населення, у т.ч. за рахунок міграційних тенденцій, підвищення рівня безробіття та зростання рівня соціальних потреб населення. Також, у сфері надання послуг з індивідуального пошиття одягу наявна конкуренція та загроза появи нових конкурентів, адже сфера послуг розвивається та є привабливою для відкриття бізнесу. Сильні сторони підприємства частково нейтралізують загрози з боку макро- і конкурентного середовища, але слід сконцентрувати зусилля на зміцненні слабких сторін, для підвищення конкурентоспроможності, шляхом розробки стратегії розвитку підприємства, маркетингової політики, у т.ч. передбачивши заходи щодо завоювання репутації на ринку, вирішення проблем збуту для виробів, виготовлених на продаж, що повинно позитивно вплинути на такий негативний фактор, як нестабільність прибутків. Вирішення власником питань з приміщенням та подальшим фінансуванням, також, позитивно вплинуть на розвиток підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства здійснюється відповідно до конкретних цілей, а його існування виражається місією.

Місія – це призначення організації, основна мета її існування.

Місія ательє-студії «Наталі» – надання послуг з пошиття якісного одягу та інших виробів за доступними цінами для задоволення потреб різних верств населення, отримуючи достатньо стабільний прибуток.

Виходячи з місії, формуються стратегічні цілі організації. Стратегічні цілі представляють собою бажані результати підприємства, на досягнення яких спрямована його діяльність. Вони є фундаментом всього виробничого процесу та сприяють формуванню ефективності діяльності підприємства.

Стратегічні цілі ательє–студії «Наталі» на 2020 рік:

– маркетингові цілі: освоєння певної частки ринку (формування кола постійних клієнтів, залучення нових замовників); освоєння ринків збуту продукції, виготовленої не за замовленням; формування свого бренду; створення нової «ніші» на існуючому сегменті ринку – виготовлення нового одягу з матеріалів, придатних для переробки.

– економічні цілі: максимальне отримання прибутку з мінімальними витратами;

– виробничі цілі: використання окремого приміщення для надання послуг та повного циклу виготовлення всього асортименту; придбання нового додаткового обладнання;

– соціальні цілі: можливість забезпечити замовника якісним одягом за помірною ціною; забезпечення гідної заробітної плати, можливості для самореалізації; забезпечення комфортних умов праці персоналу.

Виходячи з місії, стратегічних цілей та враховуючи результати проведеного SWOT–аналізу, ательє–студія «Наталі» в своєму розвитку буде використовувати стратегію концентрованого росту. Стратегія концентрованого росту властива для підприємств–початківців, яким і є ательє–студія «Наталі», яке поступово виходить на ринок. У цьому випадку підприємство повинно поліпшити продукт або перейти до розробки нового, знайти можливості для зміцнення свого положення на ринку або відшукати нішу на новому ринку. Вказана стратегія спрямована на посилення позицій на ринку, при цьому, не зачіпаючи галузеві структури і технології. Стратегія концентрованого зростання націлює підприємство поліпшити якість виробів, що виготовляються або випускати нові види продукції, не змінюючи галузеву спеціалізацію. Це дозволяє поліпшити становище на існуючому ринку.

Отже, нами обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства–новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє–студії «Наталі». В процесі обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, нами було досліджено внутрішнє середовище та оцінено вплив його факторів

на функціонування підприємства. Розрахований коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища ательє–студії «Наталі» становить 0,29, що свідчить про слабку позицію і потребує стратегії розвитку підприємства. З метою визначення перспективних напрямів розвитку та вибору стратегій розвитку підприємства, проведено SWOT–аналіз для ательє–студії «Наталі», за результатами якого, встановлено, що розвиток підприємства повинен відбуватись за рахунок підтримки та розвитку сильних сторін, адже рівень впливу поля $SO=0,79$, але для підвищення конкурентоспроможності слід сконцентрувати зусилля на зміцненні слабких сторін, тому що рівень впливу поля WT має від’ємне значення ($-0,67$) та свідчить про знищуючий вплив. Визначено, що для цього ательє необхідно розширити асортимент послуг, удосконалити технології з переробки матеріалів, розширити асортимент виготовляємих виробів, сформуванати маркетингову політику, передбачивши заходи щодо завоювання репутації на ринку та вирішення проблем збуту для виробів, виготовлених на продаж. Враховуючи, що вказані заходи спрямовані на посилення позицій на ринку, поліпшення якості та розширення асортименту виробів, обрано стратегію концентрованого зростання.

3.2 Розробка стратегії розвитку підприємства

Як визначено нами раніше, ательє–студією «Наталі» обрано стратегію концентрованого зростання. Виходячи з цього, основною метою, для ательє, стає вихід на ринок та укріплення своїх позицій на ньому, розширення асортименту послуг та виробів. Тому, необхідна розробка заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії, до яких входять:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- формування політики поведінки підприємства за найбільш важливішими напрямками діяльності;
- розробки системи тактичних планів ведення господарської

діяльності [89, с. 123].

При розробці системи функціональних стратегій та формуванні політики поведінки необхідно врахувати завдання, визначені в результаті проведеного SWOT-аналізу:

- підтримка і розвиток таких сильних сторін ательє, як виробництво унікального продукту для кожного замовника, використання технології крою, яка дозволяє економити матеріали, контролю якості, висококваліфікованого та досвідченого персоналу, сформованої організаційної структури та сприятливого клімату в колективі, здатність швидко реагувати на зміни попиту;

- розширення асортименту послуг, удосконалення технології кастомайзингу, розширення асортименту виготовляємих виробів, придбання, з цією метою, додаткового технологічного обладнання;

- зміцнення слабких сторін, для підвищення конкурентоспроможності, шляхом розробки маркетингової стратегії, в якій передбачити заходи щодо завоювання репутації на ринку, вирішення проблем збуту виробів, виготовлених на продаж, що повинно позитивно вплинути на рівень прибутків;

- вирішення питань з приміщенням та подальшим фінансуванням.

В рамках обраної стратегії концентрованого зростання ательє-студія «Наталі» буде посилювати свої позиції на ринку шляхом розширення асортиментного ряду. Планується виробництво не тільки текстильного одягу, інших різних виробів, а і шкіряного одягу, а також використання в моделях поєднання різних по фактурам матеріалів, що буде однією із складових в рамках технології виготовлення одягу з матеріалів, придатних до переробки.

Речі з натуральної шкіри завжди в моді, і пов'язано це з унікальними корисними властивостями цього натурального матеріалу. Завдяки їм, одяг, аксесуари зі шкіри завжди виглядають елегантно і стильно, вони практичні і довговічні. Однак ціни на вироби зі справжньої натуральної шкіри завжди високі і тому багато хто замислюється про те, як зшити одяг або сумку зі шкіри, адже це буде дешевше, ніж купити в магазині. Однак, для шиття натуральної, особливо товстої шкіри, потрібна спеціальна швейна машина для шкіри, різний

спеціальний інструмент, пристосування і лапки, потрібні особливі нитки і голки. Придбання зазначеного обладнання, також, вирішить проблему з'єднання різних за фактурами матеріалів при пошитті комбінованого одягу. Придбання якісного обладнання допоможе підприємству підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на виробництво і тим самим збільшити рівень рентабельності ательє. Більш раціональне використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, робочої сили і робочого часу дозволить знизити собівартість шкіряних виробів і, отже, збільшити прибуток ательє–студії «Наталі». Якщо споживач позитивно відреагує на дану зміну, то через деякий час можна буде виготовляти такий одяг на продаж.

Досягненню цілей в освоєнні частки ринку та посилення позицій на ньому ательє–студії «Наталі» сприятиме оптимальне співвідношення ціни і якості продукції, що випускається і оперативне реагування на зміни модних тенденцій. Для цього потрібно передбачити заходи в збутовій політиці, маркетингу, фінансах та навчання персоналу.

Далі сформуємо конкурентну стратегію, на основі якої сформуємо функціональні стратегії підприємства [1, с. 296].

Сильна конкуренція і науково–технічний прогрес змушують постійно вдосконалювати вироблений товар і шукати нові ринки його збуту.

Основним завданням конкурентоспроможності підприємства є завоювання позицій на ринку при наявній конкуренції з іншими одиницями бізнесу, які пропонують аналогічні послуги, і в межах обмеженого платоспроможного попиту споживачів.

Для створення конкурентних переваг, з метою залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку, ательє–студія «Наталі» буде використовувати стратегію диференціації.

Метою даної стратегії є досягнення специфічних характеристик продукції, що відрізняються від продукції конкурентів. Використовуючи привабливий конкурентний підхід, стратегія диференціації дозволяє

задовольняти нестандартні запити споживачів, за рахунок освоєння нових технологій, набуття досвіду, накопичення фінансових ресурсів.

Все це сприяє розширенню обсягів виробництва, зростання обсягів реалізації продукції і прибутку за рахунок переваги в області технології, надання більш широкого асортименту продукції, витіснення товарів–замінників шляхом зміцнення зв'язків з клієнтами, а так само завоювання прихильності клієнтів та створення сприятливого іміджу.

Стратегія ательє–студії «Наталі» буде спрямована на виробництво високоякісної продукції шляхом матеріально-технічного забезпечення, впровадження нових розробок при створенні одягу, з метою поліпшення дизайну і досягнення унікальних характеристик товару. Це дасть підприємству можливість стати лідером в галузі за певними характеристиками продукту, а саме удосконалення якості та дизайну виробленого одягу (точність посадки одягу по фігурі замовника, нестандартність та оригінальність крою), надання гарантій на готові вироби, і тим самим забезпечить підвищений попит на ринку. Організація збуту готової продукції допоможе прискоренню поставок, швидкому та якісному виконанню замовлень, зменшенню площі для зберігання виробів. За рахунок кваліфікованого персоналу дії з обслуговування клієнтів, такі як індивідуальний підхід, консультування, будуть створювати вигідні умови продажу, краще ставлення клієнтів до ательє.

Для розширення клієнтської бази і забезпечення прибутковості ательє–студії «Наталі», за рахунок впровадження нових технологій моделювання одягу та переробки матеріалів, планує збільшити асортимент надаваних виробів, що, відповідно, дозволить збільшити частку фірми на ринку послуг.

З метою впровадження в дію використання технології комп'ютерного моделювання одягу (виготовлення крою) для ательє необхідно придбати системний блок та встановити програмне забезпечення необхідної програми моделювання, наприклад Valentina, CLO 3D, Optitex, Закройщик, RedCafe, Marvelous designer [82]. З метою вдосконалення технології переробки матеріалів здійснити моніторинг нових технологій. При відшуканні корисної

інформації впровадити її у діяльність, у разі неможливості її впровадження, спробувати самостійно удосконалити технологію переробки.

З метою впровадження нововведень у діяльність ательє, необхідно передбачити заходи у виробничій діяльності, фінансовій політиці, маркетингу та персоналу.

Таким чином, дана стратегія спрямована на вдосконалення виробів, створення висококласного іміджу і забезпечення високого рівня рентабельності вкладеного капіталу.

Суть маркетингової стратегії полягає в плануванні та реалізації поставлених цілей і завдань підприємства з виходу на ринок та укріплення на ньому своїх позицій, зростання числа споживачів послуг ательє і підвищення привабливості підприємства.

З цією метою ательє–студія «Наталі» буде використовувати маркетингову стратегію широкого проникнення на ринок.

Підприємство планує вийти та закріпитись на ринку, проводячи активну рекламну політику про діяльність ательє і залучаючи клієнтів цінами на послуги та вироби, відповідаючим принципу ціна – якість. Одним із шляхів збереження та збільшення якості одягу, в т.ч. шкіряного, буде обрання нових постачальників якісної сировини і фурнітури, робота з якими на взаємовигідних умовах дозволить виробляти одяг високої якості, що не поступається продукції конкурентів. Індивідуальний підхід до кожного клієнта допоможе ательє знайти постійних клієнтів, які будуть впевнені у відмінній якості різних послуг. Для ательє ціна є найбільш важливим показником, тому що її основна функція – забезпечення прибутку від реалізації товарів і послуг. Рівень цін в системі визначається покупцем. Споживачі віддають перевагу отриманню послуги хорошої якості за помірною ціною. Цінова конкуренція все більше поступається місцем нецінових форм конкуренції: конкуренції якості, систем обслуговування, термінів виконання робіт, престижності. Для процесу ціноутворення будуть використані прайс–листи конкурентів. У перший рік здійснення проекту ціни встановлюються трохи нижче середніх цін, що

допоможе «проникнути» на даний ринок, залучити клієнтів конкурентів, потім, починаючи з другого року, ціна поступово підвищується.

Для збільшення кількості клієнтів і формування іміджу ательє будуть використовуватись можливості мережі інтернет, де споживачі зможуть дізнаватись докладну інформацію про діяльність ательє–студії «Наталі», матимуть можливість швидкого контакту з працівниками ательє, спілкування між собою, оперативно отримувати інформацію про новини та т.і.

Можливо встановити контакти із місцевими засобами масової інформації, що висвітлюють діяльність нового бізнесу. Таким способом можливо отримати безкоштовну рекламу. Також, з метою проведення активної рекламної політики, враховуючи відсутність на теперішній час джерел фінансування на її проведення, можливо здійснити заходи, які не потребують фінансових вкладень:

- створення каталогу виготовленого одягу та інших виробів у електронному вигляді;
- формування Portfolio, шляхом друкування фото виробів на комп'ютерному обладнанні, яке є в наявності;
- розповсюдження друкованої інформації про послуги у періодичних виданнях, дошках оголошень, де є можливість розміщення інформації безкоштовно.

З метою створення конкурентних переваг та зайняття свобідної «ніші» на ринку, здійснювати всі вищезазначені заходи, інформуючи наявних та майбутніх клієнтів про існування в ательє технології з переробки вживаних матеріалів (кастомайзінг) та виготовлення з них нових моделей одягу та застосування у діяльності ательє інших передових технологій.

Вказана стратегія допоможе підприємству найбільш швидко вийти на ринок і зайняти певну частку при наявній конкуренції.

У підсумку від реалізації даної стратегії ательє–студії «Наталі» займе певну частку на ринку і істотно збільшить масштаби своєї діяльності до певної максимальної точки.

Також, ательє–студія «Наталі» буде застосовувати наступальну інноваційну стратегію.

Інноваційна стратегія являє собою досягнення поставлених цілей організації, шляхом використання інновацій в її діяльності.

Вказана стратегія характерна для фірм–новачків і спрямована на отримання максимального прибутку. Значна ефективність, властива наступальній стратегії, обумовлена високими ризиками.

Для досягнення мети освоєння певної частки ринку (формування кола постійних клієнтів, залучення нових замовників), освоєння ринків збуту продукції, виготовленої не за замовленням, ательє–студія «Наталі» планує модернізувати структуру виробництва одягу за рахунок введення систем комп'ютерного моделювання фасонів одягу у тривимірному просторі (3D). Ці системи дозволять удосконалити процеси моделювання та конструювання одягу, у т.ч. шкіряного, підвищити обсяги виробництва, знизити витрати та рівень браку. Також, це надасть можливість клієнтам побачити свій майбутній одяг, за допомогою мережі інтернет, та затвердити його фасон ще до процесу створення крою. При отриманні навичок роботи з вказаними програмами співробітники ательє зможуть легко справлятися з новими технологіями і отримувати задоволення від роботи. Наявність кваліфікованих співробітників сприятиме освоєнню нововведень, задоволенню споживчого попиту на послуги і максимізації прибутку в ательє.

Збутова політика підприємства охоплює всі процеси маркетингу і спрямована на розробку заходів щодо збільшення обсягів реалізації продукції та надання послуг, просування товару від виробника до кінцевого споживача. Канали збуту продукції діляться на 3 основні форми взаємодії:

- прямі продажі передбачають безпосереднє спілкування виробника продукції зі споживачем;
- співпраця з посередником, засноване на висновку договірних відносин;

– франчайзинг – комбінований спосіб, при якому підприємство–виробник передає право на продаж своєї продукції іншій компанії.

Збут своєї продукції ательє–студія «Наталі» планує здійснювати як прямим способом, так і через магазини міста. Безпосередній контакт зі споживачем допоможе оперативно реагувати на зміни попиту і пропозиції, а також дозволить проводити грамотну політику в області продукції, що виробляється і гнучку цінову політику.

Підтримування на високому рівні зацікавленості покупців до продукції ательє–студії «Наталі» буде здійснюватися за допомогою інструментів просування продукції підприємства, а саме реклама, стимулювання збуту шляхом надання знижок, впровадження нових виробів. В цілому, ательє буде орієнтується на споживачів із середнім рівнем доходу. Невелике зниження або збільшення доходів споживачів не призведе до істотної зміни доходів підприємства. Реклама в Інтернеті, ЗМІ, газетах, листівок, можливе введення системи знижок – все це буде сприяти стимулюванню збуту. Висока якість продукції при оптимальних цінах так само приверне цільову аудиторію і матиме позитивний вплив на формування іміджу підприємства. Вирішення питання з окремим приміщенням та джерел фінансування на оплату його оренди, вирішить питання зручності в обслуговуванні клієнтів, процесі виробництва, а також збуту продуктів діяльності та послуг, шляхом їх продажу в самому ательє.

Ательє–студія «Наталі» братиме участь в різних виставках, ярмарках, показах, що проводяться в місті. Таким чином, підвищується популярність ательє, імідж і підприємство може досягти бажаної частки на ринку. Застосування високоефективних технологій і якісного обладнання сприятиме збільшенню показників рентабельності, і, отже, збільшить дохід підприємства і знизить вартість витрат. Це так само сприятливо вплине на збільшення обсягів виробництва та вихід на повну потужність.

Ательє–студія «Наталі» здатне вести переговори з постачальниками, щоб вимагати низькі закупівельні ціни за рахунок великого обсягу

закупівельного товару. З компаніями будуть налагоджені партнерські відносини, що знизить всілякі ризики. Оптовий обсяг закупівель у даного постачальника також знижує фінансові втрати підприємства.

Збільшення прибутку підприємства планується за рахунок зниження витрат на виробництво, тобто за рахунок більш раціонального використання ресурсів, виробничої потужності, робочої сили і робочого часу.

Мотивація і впровадження системи преміювання співробітників дозволить зменшити рівень браку на виробництві та підвищити продуктивність праці.

В умовах нестачі власного капіталу, несприятливих умов доступу до фінансово-кредитних ресурсів, фінансова політика ательє-студії «Наталі» буде полягати у накопиченні капіталу, шляхом надання послуг, а також налагодженні збуту виробів та одягу власного виробництва через торгову мережу та у самому ательє. По мірі накопичення певного капіталу його буде інвестовано у власний розвиток та витрачено на заходи, передбачені планом розвитку ательє, який представлений у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План заходів з розвитку ательє-студії «Наталі»

№	Напрямок діяльності	Перелік завдань, які необхідно виконати	Відповідальна особа	Терміни впровадження
1	2	3	4	5
1.	Персонал	– удосконалення роботи персоналу з виготовлення виробів зі шкіри; – освоєння нового обладнання, у т.ч. комп'ютерних програм моделювання одягу; – введення нових технологій у процес моделювання одягу та переробки матеріалів	майстри	Під час виготовлення пробних виробів
2.	Організація управління	– організація навчання персоналу при впровадженні нових технологій	власник	В процесі діяльності

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
3.	Виробничо-збутова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – придбати обладнання для роботи зі шкіряними виробами та комбінування матеріалів; – придбати системний блок, встановивши програмне забезпечення з моделювання крою; – удосконалити технологію кастомайзинг – пошук систем комп'ютерного моделювання фасонів одягу у тривимірному просторі (3D) та впровадження їх у діяльність ательє; – пошук приміщення для здійснення діяльності, у т.ч. реалізації продукції власного виробництва; – пошук партнерів та інших каналів збуту продукції власного виробництва 	власник	Січень–березень 2020 року
4.	Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – визначити джерела фінансування на придбання обладнання для виготовлення шкіряних виробів, системного блоку, програмного забезпечення та орендної плати (за необхідності) 	власник	Січень–лютий 2020 року
5.	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – визначитись з новими постачальниками якісної сировини та фурнітури для шкіряних виробів; – здійснити заходи щодо інформування клієнтів, як постійних, так і потенційних, про введення у діяльність ательє нових технологій виготовлення одягу, розширення асортименту виробів та послуг, їх якість; – впровадити в діяльність використання мережі інтернет, її можливостей, для формування іміджу ательє, розширення кола замовників, спілкування з клієнтами; – використати можливість проведення безкоштовних рекламних заходів; – інформувати споживачів послуг про можливість пошиття нового одягу, з мінімальними витратами, із вживаних матеріалів, придатних для переробки 	Не визначено	Січень–березень 2020 року

Розроблений план розвитку є легко здійсненим без використання важко доступних чи високооплачуваних спеціалістів. Увесь стратегічний план гармонійний та узгоджений, що призведе до великого синергетичного ефекту, адже має низький рівень ризику. Навіть в випадку песимістичного прогнозу все одно є сенс втілення заходів розраховуючи на комунікативний ефект від проекту. Комплекс запропонованих заходів є гнучким, підприємство зможе змінити конкретні місця втілення заходів, скоротити або подовжити строки їх застосування. Але найважливіше, що сформований план розвитку, є економічно привабливим та сумісним з пріоритетними цілями підприємства, тому рекомендований до впровадження.

Отже, нами розроблено стратегію розвитку підприємства–новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє–студії «Наталі». В ході розробки стратегії розвитку підприємства визначено заходи, спрямовані на реалізацію обраної стратегії концентрованого зростання, розроблено систему конкурентної та функціональних стратегій, до якої увійшли стратегія диференціації, маркетингова стратегія широкого проникнення на ринок, стратегія інновацій, сформовано збутову та фінансову політику поведінки підприємства, які є найбільш важливими напрямками діяльності та розроблено план заходів щодо реалізації стратегії. При розробці системи функціональних стратегій, формуванні політики поведінки та розроблені плану заходів були враховані раніше визначені завдання, направлені на підтримку і розвиток сильних сторін підприємства, та зміцненні слабких. Сплановані заходи стосуються усіх сфер діяльності ательє: персоналу, організаційної та виробничо–збутової діяльності, фінансів та маркетингу, виконання яких сприятиме розвитку ательє. Складений план заходів з розвитку визначено як реалістичний, узгоджений, гнучкий, економічно привабливий та сумісний з пріоритетними цілями підприємства, тому рекомендований до впровадження.

3.3 Рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку підприємства

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до стратегій розвитку посилюється. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що упереджуватимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

З метою скорочення строків подальшої організації діяльності ательє надамо рекомендації щодо впровадження заходів, визначених у Плані заходів з розвитку ательє при реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

По–перше, вважаємо за необхідне визначити відповідальну особу за реалізацію маркетингової стратегії, адже її не було визначено при розробці плану заходів.

Існує кілька оптимальних підходів до вирішення вказаного питання:

- маркетингологом є сам підприємець – фізична особа;
- розподіл функцій між працівниками (якщо у ФОП є наймані працівники);
 - найманий працівник чи відділ;
 - фрілансер;
 - тимчасовий консультант;
 - компанія–підрядник.

Розглянувши детально вищезазначені підходи, було визначено переваги та недоліки кожного з них [90]. Всі вони мають право на існування і можуть бути ефективними. Однак, з огляду на відсутність у власника, на теперішній час, джерел фінансування на запровадження всіх маркетингових заходів, функції маркетинголога необхідно здійснювати самому власнику або здійснити розподіл функцій між працівниками.

Для того, щоб у подальшому маркетингові активності були систематичними та мали ефект, треба приділяти доволі багато часу комплексу

маркетингу, але у разі виникнення будь-яких проблем в іншому місці, підприємець направить всі зусилля туди, і маркетингові функції залишаться без уваги. Тому, вважаємо за доцільне рекомендувати здійснити розподіл маркетингових функцій між власником та працівниками, визначивши межу відповідальності кожного. Головне, ці функції на час їх розподілу повинні бути зрозумілими і конкретними, та слід розуміти, що відповідальним за стратегічне планування залишається саме підприємець, як і відповідальним за загальний результат.

Проведення маркетингових заходів вимагає відповідного бюджету. У разі реалізації маркетингу самозайнятими особами, бюджет яких вкрай обмежений або зовсім відсутній, необхідно відшукати маркетингові механізми, які працюють без значних фінансових вкладень. Тож, з огляду на відсутність фінансування, запропонуємо маркетингові заходи, які можливо запровадити у діяльність безкоштовно, серед яких: маркетинг соціальних зв'язків (використання мережі інтернет для створення власних аккаунтів) та використання рекомендаційного маркетингу.

Маркетинг через соціальні мережі – одна з найбільш універсальних і економічно ефективних стратегій, яку ательє-студія «Наталі» може використовувати для досягнення своєї цільової аудиторії і збільшення продажів. Facebook, Twitter, Instagram, Viber, Telegram та ін. – це безкоштовні соціальні мережі та месенджери, які використовують тисячі компаній, коли вони продають свій продукт або послугу.

Переваги використання соціальних мереж для просування бізнесу [91; 92]:

- дуже високий трафік;
- багато типів аудиторії;
- порівняно невеликі фінансові вкладення;
- можливість формування постійної аудиторії;
- доступність для любого масштаба бізнесу;
- високий попит;

- інформація постійно доступна цільовій аудиторії;
- можливість розміщувати велику кількість інформації, включаючи звук, графіку і відео.

Тому, з метою просування бізнесу в соціальних мережах складемо план заходів з просування бізнесу в соціальних мережах (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

План заходів з просування бізнесу в соціальних мережах

№	Вид заходу	Рекомендації	Дата
1	2	3	4
1.	Визначити кількість бізнес-акаунтів в соцмережах та месенджерах	Facebook, Twitter, Instagram, Viber, Telegram, WhatsApp	20.12.2019
2.	Вивчити фоловерів	Вивчити кількість та активність фоловерів у кожній мережі, зміст і регулярність постів. У подальшому, шукати згадки про ательє в мережі, щоб дізнаватись про репутацію серед споживачів.	25.12.2019
3.	Визначити цілі та строки	Визначити цілі та строки їх досягнення по кожному бізнес-акаунту (збільшення продажів, формування репутації, взаємодія з клієнтами, збільшення відвідувань сайту і т.і.). Скласти план робіт в соцмережах на найближчий період часу із зазначенням очікувань від кожного бізнес-акаунта через півроку-рік.	30.12.2019
4.	Визначити цільову аудиторію	Після створення портрета типового клієнта із зазначенням статі, соціального статусу, основних інтересів і життєвих пріоритетів буде зрозуміліше, який саме контент може користуватися найбільшим попитом.	10.01.2020
5.	Сформувані пропозицію	Сформувані унікальну пропозицію послуг та продажу виробів, що максимально відповідає потребам цільової аудиторії та вигідно відрізняє ательє від конкурентів. Бізнес-стратегія повинна будуватися на базовому розумінні сильних сторін ательє та вмінні вселити в клієнтів впевненість в тому, що вибір саме цього продукту є оптимальним.	10.01.2020

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
6.	Визначити контент	Визначити контент, який буде публікуватися в соцмережах (комерційний, інформаційно-розважальний, інтерактивний, змішаний). В контент-стратегії має бути позначено, що планується публікувати, як часто, в якому вигляді і стилі. Для публікацій можна використовувати: розважальний контент; освітні матеріали в сфері діяльності ательє; комерційний контент; контент, створений самими користувачами; інтерактивні матеріали; новини ательє.	20.12.2019-25.12.2019
7.	Створити єдине стилістичне оформлення груп	Попрацювати над дизайном сторінок і постів. Сторінки повинні оформлятися в єдиному корпоративному стилі з основним сайтом, створюючи впізнаваний візуальний образ ательє. Позитивна практика – використовувати дизайнерське оформлення групи, включаючи меню, обкладинку і шаблон для постів.	20.12.2019-25.12.2019
8.	Зв'язати соцмережі і проект	Для зв'язку соцмереж і проекту додати віджети груп, кнопки лайків і репоста на сайт.	25.12.2019-30.12.2019
9.	Використання реклами	Продумати, чи буде використовуватися реклама в соціальних мережах і яка (таргетована, в популярних групах, або за допомогою постів лідерів думок)	15.01.2020
10.	Здійснити заходи для підвищення лояльності аудиторії	Створити та використовувати конкурси. Найбільш популярний формат – розіграш призу серед учасників спільноти, які зробили репост із записом групи. Приз, запропонований переможцю конкурсу, повинен бути пов'язаний з продукцією ательє або відноситись до пропозицій компанії-партнера.	Постійно
11.	Застосувати інструменти соцмереж	Використовувати такі популярні інструменти для матеріалів, як хештеги і геолокація. Можливо скористатись сервісами для підбору комерційних хештегів, наприклад, Hashtagify.me.	Постійно

Ще до початку роботи в соціальній мережі повинен бути створений план-контент (на тиждень-два), що містить заплановані тексти та зображення,

а також заплановані дати і час публікації. Звичайно, цей план повинен відповідати загальній стратегії просування на ринок. Щоб, як в діяльності ательє, так і в соціальних мережах, а також на інших каналах простежувався певний стиль. Не варто складати план на дуже тривалий періоду часу: необхідно спостерігати за первісною реакцією користувачів, проаналізувати ефективність постів та внести корективи.

Що стосується періодичності публікацій, тут важлива регулярність. Занадто часте розміщення постів може вважатися спамом. Якщо вони занадто рідкісні, передплатники забудуть сторінку. Існує, також, і найкращий час для публікацій: наприклад, в Facebook, краще постити в 10–12 ранку, і о 8 вечора, "годину–пік" в Instagram – 10–12 вранці та 18–19 ввечері.

Активність в соціальних мережах для бізнесу все частіше стає одним з основних видів просування. Соціальні мережі дозволяють налагодити зв'язок зі своїми клієнтами, спілкуватись з ними, зрозуміти їх потреби і створити те, що їм потрібно.

В інтернеті є ціла низка маркетплейсів, де можна продавати як товари, так і послуги, та які ательє може використовувати для продажу готового одягу та інших виробів. Наприклад, Prom.ua та його відгалуження Bigl.ua. Prom.ua пропонує створити свій сайт прямо на цьому ж майданчику, що дуже зручно: підприємець разом із сайтом отримує і розкрутку – адже ресурс дуже відомий і має гарну репутацію. Можна рекомендувати ресурс для порівняння цін Price.ua. Вони позиціонують себе як ідеальний майданчик для просування товарів і послуг. Також, можливо використати такі ресурси, як OLX, RIA.com, UkrainArt, Kidstaff.com, Teremok.org.ua, Etsy.com та інші.

На теперішній час конкуренція продуктів змінюється конкуренцією моделей управління: перемагають компанії, в яких бізнес–процеси економні, прозорі та ефективні. Домогтись цього можна завдяки, наприклад, використовуючи рекомендаційний маркетинг.

Рекомендаційний маркетинг, або «сарафанне радіо» – це специфічний набір стратегій та інструментів, спрямований на залучення нових клієнтів,

якісних лідів і стимулювання повторних продажів без допомоги інших методів реклами або на додаток до них. Тобто, це спосіб просування товарів і послуг завдяки рекомендаціям інших осіб.

Спеціалісти вважають, що «сарафанне радіо» є ефективним інструментом маркетингу і повинен бути присутнім у стратегії просування з наступних причин: людям подобається надавати рекомендації; високий рівень повернення вкладених коштів; формування кредиту довіри; можливість продати товар чи послугу за вищою ціною; спонукає підприємство до самовдосконалення, що як наслідок, впливає на зростання компанії.

В рамках вказаної стратегії, позитивно вплине на результати просування на обраний ринок виконання ательє – студією «Наталі» наступних правил рекомендаційного маркетингу:

- використовувати такі основні джерела рекомендацій, як поточні клієнти та стратегічні партнери;
- рекомендації потрібно заслуговувати;
- клієнта потрібно зробити рекомендувачем як найшвидше;
- правильно визначити рекомендувачів, їх потрібно навчати та винагороджувати;
- процес рекомендацій та зворотнього зв'язку, як з клієнтом, так і з рекомендувачем, повинен бути простим;
- використовувати кожен знакову подію, це допомагає отримати нових рекомендувачів.

Також, рекомендуємо інтегрувати якийсь один, або всі, нижчезазначені класичні пропозиції та акції в систему рекомендаційного маркетингу ательє, кожна з яких може бути окремою стратегією в загальній стратегії широкого проникнення на ринок, за допомогою яких можливо викликати зацікавленість, привернути увагу або залучити до участі потенційних клієнтів:

- запропонувати спеціальні умови обслуговування або спеціальну ціну для рекомендувача, за рекомендаціями якого отримано певну кількість нових клієнтів;

- запропонувати «лідеру думок» вигідну співпрацю в обмін на позитивний відгук про послуги або вироби ательє;
- приймати участь у благодійних заходах або акціях, у т.ч. від імені рекомендувачів або клієнтів;
- використовувати подарункові сертифікати;
- стовідсотково відшкодовувати рекомендачеві вартість послуги при залученні нових клієнтів.

Остання вказана стратегія є однією з найефективніших. Вказане маркетингове повідомлення (пропозиція) є настільки вагомим, що може само по собі стати головною відмінністю ательє–студії «Наталі» від конкурентів. В рамках вказаної стратегії клієнтам доводиться до відома, яким чином вони можуть отримати повне повернення вартості покупки виробів або послуг, якщо по їх рекомендації клієнтами ательє стануть ще декілька осіб (кількість визначається власником) або вони здійснять аналогічну покупку. У цієї стратегії є три переваги: вона допомагає утримати поточних клієнтів, вона якнайкраще запускає «сарафанне радіо», і нарешті, всі хто звертається за послугами завдяки цій стратегії, вже знайомий з правилами гри і готові грати за ними, коли стануть клієнтами.

Використання інших можливих малобюджетних або безкоштовних методів (інструментів) просування послуг, у поєднанні із запропонованими, збільшить ефект їх поширення на існуючому ринку та прискорить досягнення мети широкого проникнення на ринок.

Виходячи із місії, ательє–студія «Наталі» є соціально орієнтованим підприємством. Але, в умовах ринкової економіки нові підприємства малого бізнесу прагнуть знайти та зайняти свою нішу на ринку, забезпечивши собі, при цьому, стійкі конкурентні переваги. Поява на ринку нових гравців, які змінюють правила гри, використовуючи нові стратегії і бізнес–моделі, ускладнює цю задачу, особливо соціально орієнтованим підприємствам.

Обрати бізнес–модель можна із вже існуючих, можна скомбінувати, а можна стати новатором і вигадати свою, адже однією з головних переваг

діяльності соціального підприємства є формування широкого спектру послуг, необхідних суспільству, але якими не займається традиційний бізнес. Обрана бізнес–модель соціального підприємництва у сфері послуг, повинна витримувати таке навантаження, щоб, як і будь–який бізнес, виходити на самоокупність, фінансову стійкість і приносити прибуток.

Серед діючих на практиці бізнес–моделей соціального підприємництва в Україні та світі описано 13 існуючих моделей: модель зайнятості; модель платних послуг; модель посередника ринку; модель підтримки підприємців; модель фінансування соціальних програм через перерозподіл доходів від іншої діяльності; розвиток території довкола продукту; побудова платформи (онлайнового та офлайнового майданчика для пошуку споживачів для малого та середнього бізнесу, які спрямовані на соціальні послуги); використання та переробка відходів (орієнтована на збір речей від населення на надання їм нового призначення); кооперативна модель; модель підтримки людей з низькими доходами; модель соціального підприємства «зв’язковий ринку»; модель підтримки організації; комбіновані бізнес–моделі [93]. Тобто, вибір є. А враховуючи, що ательє–студія «Наталі» спеціалізується на виготовленні нового одягу із раніше вживаних матеріалів, придатних до переробки, та при розробці стратегії розвитку заплановані заходи, щодо реалізації власної виготовленої продукції, вважаємо необхідним рекомендувати застосування комбінації моделі використання і переробки відходів з моделлю підтримки організації, тобто створити свою комбіновану бізнес–модель.

Модель використання та переробки відходів орієнтована на збір речей від населення та надання їм нового призначення. Ця модель залучає до вирішення екологічних та соціальних проблем, сприяє збереженню довкілля та формує ощадне використання та перерозподіл ресурсів. А модель підтримки організації передбачає продаж товарів та послуг на зовнішньому ринку широкому колу покупців. Модель передбачає бізнес–діяльність окремо від програми, яка має соціальний вплив. Прибутки від діяльності соціального підприємства спрямовуються на фінансування витрат соціальної програми та

операційних витрат материнської організації. Ця модель соціального підприємства працює як механізм фінансування організації та часто діє як допоміжний бізнес материнської організації.

Таким чином, при застосуванні розробленої власної комбінованої бізнес-моделі можуть виконуватись положення місії ательє – надання послуг з пошиття якісного одягу та інших виробів за доступними цінами для задоволення потреб різних верств населення, отримуючи достатньо стабільний прибуток.

Усі запропоновані заходи є рентабельні та доцільні, реальні до втілення.

Також, рекомендуємо регулярно проводити перевірку своєї стратегічної політики не тільки під час кризових явищ або при загрозі збитків, але і при зміні зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства. Тому вважаємо, що теоретичний матеріал та науково-методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді. Слід зазначити, що використаний у цій роботі алгоритм дослідження та отримані результати можуть розглядатись як скорочена інструкція для практичного застосування підприємствами-новачками малого бізнесу сфери послуг при розробці власної стратегії розвитку.

Отже, надано рекомендації щодо подальшої організації діяльності ательє та впровадження заходів, які можливо і потрібно запровадити при реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Рекомендовано здійснити розподіл функцій між працівниками, визначивши межу відповідальності кожного, при реалізації заходів в межах обраної маркетингової стратегії. Надано рекомендації щодо використання мережі інтернет для створення власних аккаунтів у соціальних мережах та месенджерах, використання рекомендаційного маркетингу та обґрунтовано доцільність їх впровадження. В ході надання рекомендацій з обрання бізнес-моделі, обґрунтовано та обрано власну комбіновану бізнес-модель, яка відповідає місії ательє, а саме її соціальній та фінансовій складовим, а також обраній стратегії розвитку підприємства. Визначено, що теоретичний матеріал та науково-методична база

цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді, а використаний у цій роботі алгоритм дослідження та отримані результати можуть розглядатись як скорочена інструкція для практичного застосування підприємствами–новачками малого бізнесу сфери послуг при розробці власної стратегії розвитку.

Висновки до 3 розділу

У розділі обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства у сфері послуг.

Проведено дослідження, результатом якого стало обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства–новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє–студії «Наталі». В процесі обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, було досліджено внутрішнє середовище та оцінено вплив його факторів на функціонування підприємства. Розрахований коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища ательє–студії «Наталі» становить 0,29, що свідчить про слабку позицію і потребує стратегії розвитку підприємства. З метою визначення перспективних напрямів розвитку та вибору стратегій розвитку підприємства, проведено SWOT–аналіз для ательє–студії «Наталі», за результатами якого, встановлено, що розвиток підприємства повинен відбуватись за рахунок підтримки та розвитку сильних сторін, адже рівень впливу поля $SO=0,79$, але для підвищення конкурентоспроможності слід сконцентрувати зусилля на зміцненні слабких сторін, тому що рівень впливу поля WT має від’ємне значення ($-0,67$) та свідчить про знищуючий вплив. Визначено, що для цього ательє необхідно розширити асортимент послуг, удосконалити технології з переробки матеріалів, розширити асортимент виготовляємих виробів, сформуванати маркетингову політику, передбачивши заходи щодо завоювання репутації на ринку та вирішення проблем збуту для виробів, виготовлених на продаж. Враховуючи, що вказані заходи спрямовані

на посилення позицій на ринку, поліпшення якості та розширення асортименту виробів, обрано стратегію концентрованого зростання.

Розроблено стратегію розвитку підприємства–новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє–студії «Наталі». Визначено заходи, спрямовані на реалізацію обраної стратегії концентрованого зростання, розроблено систему конкурентної та функціональних стратегій, до якої увійшли стратегія диференціації, маркетингова стратегія широкого проникнення на ринок, стратегія інновацій, сформовано збутову та фінансову політику поведінки підприємства, які є найбільш важливішими напрямками діяльності та розроблено план заходів щодо реалізації стратегії. При розробці системи функціональних стратегій, формуванні політики поведінки та розроблені плану заходів були враховані раніше визначені завдання, направлені на підтримку і розвиток сильних сторін підприємства, та зміцненні слабких. Сплановані заходи стосуються усіх сфер діяльності ательє: персоналу, організаційної та виробничо–збутової діяльності, фінансів та маркетингу, виконання яких сприятиме розвитку ательє. Складений план заходів з розвитку визначено як реалістичний, узгоджений, гнучкий, економічно привабливий та сумісний з пріоритетними цілями підприємства, тому рекомендований до впровадження.

Надано рекомендації щодо подальшої організації діяльності ательє та впровадження заходів, які можливо і потрібно запровадити при реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Рекомендовано здійснити розподіл функцій між працівниками, визначивши межу відповідальності кожного, при реалізації заходів в межах обраної маркетингової стратегії. Надано рекомендації щодо використання мережі інтернет для створення власних аккаунтів у соціальних мережах та месенджерах, використання рекомендаційного маркетингу та обґрунтовано доцільність їх впровадження. В ході надання рекомендацій з обрання бізнес–моделі, обґрунтовано та обрано власну комбіновану бізнес–модель, яка відповідає місії ательє, а саме її соціальній та фінансовій складовим, а також обраній стратегії розвитку

підприємства. Визначено, що теоретичний матеріал та науково–методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді, а використаний у цій роботі алгоритм дослідження та отримані результати можуть розглядатись як скорочена інструкція для практичного застосування підприємствами–новачками малого бізнесу сфери послуг при розробці власної стратегії розвитку.

Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях

Для виконання трудових обов'язків в сфері економіко–гуманітарної діяльності з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми магістерської роботи: «Обґрунтування, розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства», передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях.

Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

а) обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);

б) обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

4.1 Аналіз потенційних небезпек

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

– можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

– механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

– підвищене нервово–психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них

можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

– оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково–м'язовим порушенням;

– недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

– неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

– незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

– можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як

наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

– порушення вимог до режимів праці та відпочинку користувачів ПК, а саме неякісне або нераціональне розроблення внутрішньо-змінного режиму праці та відпочинку, відсутність або недотримання регламентованих перерв для відпочинку є причиною підвищення нервово-емоційного напруження, втоми зорового аналізатора, погіршення мозкового кровообігу, проявів несприятливих наслідків гіподинамії, підвищення втоми.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог

НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нерационального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає

нормованим значення (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово–емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально–невротичного характеру.

З метою зниження нервово–емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Вимоги до режимів праці та відпочинку користувачів ПК визначаються роботою, яку виконує користувач відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДК 003:2010 «Національний класифікатор України. Класифікатор професій». Розробники програм – виконують роботу переважно з ПК та документацією. При цьому відбувається інтенсивний обмін інформацією з ПК і висока частота прийняття рішень. Робота виконується у вільному темпі і пов'язана з періодичним пошуком помилок в умовах дефіциту часу, характеризується інтенсивною розумовою творчою працею з підвищеним напруженням зору, концентрацією

уваги, нервово-емоційним напруженням, статичною робочою позою, періодичним навантаженням на кисті верхніх кінцівок. Для них встановлено внутрішньо-змінні режими праці та відпочинку при роботі з ПК при 8-годинній денній робочій зміні, для розробників програм із застосуванням ПК призначені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години. З метою зменшення негативного впливу монотонності на працюючого деякі операції чергуються, наприклад, введення тексту за допомогою клавіатури та редагування тексту тощо. Для зниження нервово-емоційного напруження, втоми зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втомі деякі перерви використовуються для виконання комплексу вправ.

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

– у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

– у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно–обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 6 \times 5 \times 2,7$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника;

$$N_p = \frac{5}{(2,7 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально допустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{5}{2} = 2,5, \text{ м}.$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{6 \cdot 5}{(2,7 - 0,8) \cdot (6 + 5)} = 1,43.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створеного растровим світильником типу ЛВО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 50 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z=1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 6 \cdot 5 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,5} = 27720, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{ce}^* :

$$N_{ce}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт;} \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{\max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{ce}^* = \frac{6 \cdot 5}{2,5^2} = 5, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм;} \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{ce}^* \cdot n, \text{ шт;} \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 5 \cdot 4 = 20, \text{ шт.}$$

$$\Phi_l^* = \frac{27720}{20} = 1386, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1386}{1200} = 1,16.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: $N_{св}^*$ – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{св} = 5 \cdot 1,16 = 6, \text{ шт}.$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{св} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: $N_{св}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 6 \cdot 4 = 24, \text{ шт}.$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_з \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

$k_з$ – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{1200 \cdot 24 \cdot 0,5}{6 \cdot 5 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 312, \text{ лк}.$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 312 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 6 растрових світильників типу ЛВО.

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

– згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

– відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

– згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

– оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 30 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 2 штук (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

4.4.2 Заходи безпеки при проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт

Перед проведенням рятувальних та інших невідкладних робіт (далі – РІНР) командири формувань зобов'язані роз'яснити особовому складу (далі – о.с.) характерні особливості майбутніх дій, ознайомити його з порядком проведення робіт і правилами безпеки та суворо стежити за їх дотриманням усіма підлеглими. Конкретні заходи безпеки на ділянці (об'єкті) робіт

вказуються о. с. одночасно з постановкою завдань.

У ході рятувальних робіт пересування машин, евакуація уражених і населення організовуються по розвіданих шляхах. Небезпечні місця відгороджуються, біля них виставляються добре видимі попереджувальні знаки чи регулювальники. Забороняється проводити роботи поблизу будинків, що загрожують обвалом.

Для забезпечення безпеки проведення робіт на місцевості, зараженій радіоактивними речовинами (далі – РР), необхідно дотримувати встановлений режим, що регламентує максимально припустимий час перебування на цій території, з урахуванням часу перебування в дорозі з районів розташування у вогнище ураження і назад.

Контроль за величиною отриманої о.с. дози здійснюється за допомогою індивідуальних дозиметрів. Зниження вражаючої дози може бути досягнуто проведенням комплексу заходів, основними з яких є:

- змінність роботи і суворе дотримання встановленої для кожної зміни тривалості перебування на зараженій місцевості;
- забезпечення необхідних захисних властивостей споруд для відпочинку в районах розташування;
- використання ізолюючого одягу і засобів індивідуального захисту (далі – ЗІЗ);
- дотримання правил поведінки в зоні радіоактивного зараження (далі – РЗ).

Тривалість роботи кожної зміни залежить від рівня РЗ місцевості і заданої припустимої дози опромінення.

Для укриття о.с. відпочиваючих змін у районах розташування і дій використовуються будинки і споруди, які мають найбільші захисні властивості.

З метою зменшення імовірності ураження радіоактивними випромінюваннями у вогнищі ураження о. с. забороняється працювати без рукавиць, пити, курити і вживати їжу на відкритих ділянках зараженої території. При проведенні робіт у ЗІЗ шкіри ізолюючого типу слід враховувати

такі припустимі терміни перебування людей у них:

- при температурі повітря від +24 до +20°C – 40-50 хв;
- при температурі повітря від +19 до +15°C – 2 год;
- при температурі нижче +15°C – 3 години і більше.

Використання екрануючих комбінезонів, змочених водою, збільшує час постійного перебування в захисному одязі в 2-3 рази.

При ліквідації аварій, що відбулися з викидом сильнодіючих отруйних речовин (далі – СДОР), і при знезаражуванні отруйних і агресивних рідин, розлитих з пошкоджених ємкостей і сховищ, до місця аварії слід підходити тільки з навітряної сторони в ізолюючих протигазах і захисному одязі.

Будинки і споруди, що загрожують обвалом, обрушуються.

Роботи в задимлених і загазованих приміщеннях, у колодязях і колекторах підземних магістралей чи під водою обов'язково виконуються групами у складі 2-3 осіб, одна з осіб призначається старшою. Забороняється визначати наявність газу в підвалах, колекторах за допомогою відкритого вогню. Спуск людей у колодязі, колектори і підвали пошкоджених будинків, не перевірені на загазованість, здійснюється в ізолюючих протигазах з дотриманням заходів страховки.

Аварійно-відновлювальні роботи на електричних мережах здійснюються тільки після їх знеструмлення і вживання необхідних заходів відповідно до правил електробезпеки.

При гасінні нафтопродуктів і роботі в зонах пожеж (високих температур) о.с. повинний використовувати спеціальні засоби захисту і бути попереджений про встановлені сигнали небезпеки і напрямки виходу; тривалість роботи має становити 10-20 хв. із перервами між входами в зону від однієї до двох годин.

При організації рятувальних робіт у зонах затоплення о. с. формування повинен бути підготовлений до робіт на воді, сповіщений про встановлені сигнали небезпеки і знати шляхи відходу у випадку інтенсивного підвищення рівня води.

У нічний час і при поганій видимості організується освітлення ділянок (об'єктів) робіт, у небезпечних місцях виставляються ліхтарі з червоним світлом.

Особовий склад формувань повинен уміти надавати першу медичну допомогу потерпілим при будь-яких надзвичайних ситуаціях і у будь-якій обстановці.

Таким чином в розділі було розглянуто, що під час виконання роботи, на робочому місці в кабінеті (офісному приміщенні) можливе виникнення великої кількості потенційних небезпек. До яких були розглянуті заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, де було розраховане загальне штучне освітлення в приміщенні офісу, яке дорівнює 312 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення для адміністративної будівлі (кабінети і робочі кімнати $E_n=300$ лк.) і яке забезпечується за допомогою 6 растрових світильників типу ЛВО. Розглянуті заходи з пожежної безпеки, а саме передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 2 штук. Також було розглянуто з цивільного захисту, а саме заходи безпеки при проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт.

ВИСНОВКИ

Проведено дослідження, результати якого дозволили зробити наступні висновки.

В ході розгляду підходів до визначення сутності та класифікації стратегії підприємства визначено, що єдиного підходу до визначення поняття «стратегія» не існує, але сутність стратегії полягає у тому, що стратегія визначає рамки розвитку підприємства у майбутньому і являє собою комплексний всебічний план довгострокових дій із врахуванням особливостей внутрішнього потенціалу і прогнозів зміни зовнішнього середовища. На сьогодні в літературі можна зустріти досить великий спектр загальноприйнятих і авторських типологій класифікацій стратегій підприємства, представлених вітчизняними і зарубіжними авторами. Розглянуті підходи до визначення класифікацій дозволили зробити висновок про існування безлічі різних стратегій і відсутності єдиного підходу до їх класифікації, але нами визначено, що доцільним був би розгляд стратегій за рівнем ієрархічної структури, з точки зору розвитку підприємства та конкурентних переваг.

Досліджено моделі розробки стратегії розвитку підприємства. В процесі дослідження моделі було проаналізовано та визначені переваги і недоліки кожної з них. На підставі результатів дослідження було зроблено висновок, що з огляду на переваги і недоліки кожної моделі, дуже складно запропонувати використання тієї чи іншої моделі. Кожна компанія повинна вибрати певну модель, ґрунтуючись на своїх сильних і слабких сторонах, конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку та зовнішніх загрозах і ризиках. Така модель може бути одна, а з огляду на особливості підприємства і декілька. Тоді доцільно використовувати одночасно кілька моделей, для яких формується комбінована модель, яка містить сильні сторони всіх моделей, а слабкі сторони максимально нейтралізовані.

Використання різних моделей дозволить підприємствам комплексно планувати свій подальший розвиток та спрямувати його на кінцевий результат.

Визначено особливості формування та реалізації стратегії розвитку підприємства у сфері послуг. Окрім етапів формування та реалізації стратегії визначено деякі відмінні риси та особливості механізмів роботи сфери послуг, які впливають на вказаний процес, серед яких особливості самого ринку послуг, які виходять з його характеристик; особливості підприємств сфери послуг, серед яких зазначено про індивідуальність кожного підприємства, та наявність певних чинників, які впливають на вибір їх стратегії. Окремо визначено, що однією з особливостей є специфічність характеристик послуг, що відрізняють послуги від товарів та які слід враховувати при формуванні та реалізації стратегії підприємства, відповідно поточним потребам ринку. Також, визначено особливості маркетингу послуг та врахування певних правил маркетингу при розробці стратегії у сфері послуг.

Складено техніко–економічну характеристику ательє – студії «Наталі» та сфери діяльності. Встановлено, що сфера послуг є однією з галузей економіки, яка найшвидше розвивається і є найперспективнішою. У нашій країні сфера послуг випереджає інші галузі за темпами зростання і по появі нових видів послуг, по її пристосуванню до потреб ринку та споживачів. Досліджуване ательє відноситься до підприємств побутового обслуговування сфери послуг. Його діяльність відповідає третій економічній функції сфери послуг, а саме створення додаткових матеріальних благ шляхом виробництва на замовлення предметів тривалого користування або відновлення раніше втрачених ними споживчих властивостей. Соціальні функції забезпечують зниження витрат населення. Послуги, які надаються в ательє, належать до основних побутових послуг, що економлять кошти споживачів, впливають на економічні показники самого підприємства, надаються безпосередньо на підприємстві, з регламентованим строком виконання замовлень, які носять епізодичний характер. Наявні технічні та економічні характеристики ательє–студії «Наталі», а також економічні характеристики сфери діяльності,

дозволяють конкурувати з іншими аналогічними об'єктами ринку, адже ательє має окремі конкурентні переваги у вигляді надання окремих ексклюзивних послуг.

Здійснено аналіз макросередовища та оцінено його вплив на підприємство. За допомогою PEST-аналізу були визначені фактори макросередовища, які проаналізовано та за результатами проведеної оцінки, встановлено, що макросередовище має негативний вплив на функціонування ательє-студії «Наталі», адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та складає 0,24. Найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори, серед яких рівень податкового навантаження та доступність ресурсів. Політико-правові та соціально-демографічні фактори складають меншу, більше, ніж у 2 рази, загрозу діяльності та розвитку підприємства. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку дають тільки технологічні фактори.

Здійснено аналіз конкурентного середовища, визначено чинники, які впливають на підприємство та ступінь їх впливу. В ході розгляду характеристики сфери надання побутових послуг із пошиття одягу за індивідуальним замовленням, зроблено висновок, що її економічні показники вказують на перспективність подальшого розвитку. За результатами аналізу конкурентного середовища, нами встановлено, що на ательє-студію «Наталі» чинять тиск конкуренти, в особі салону-майстерні «Tutishu» та ательє «Винтер», споживачі та товари-замінники. Незначний вплив мають потенційні конкуренти і не мають вплив постачальники.

Проведено дослідження, результатом якого стало обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства-новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє-студії «Наталі». В процесі обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, було досліджено внутрішнє середовище та оцінено вплив його факторів на функціонування підприємства. Розрахований коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища ательє-студії «Наталі» становить 0,29, що свідчить про слабку позицію і потребує стратегії розвитку

підприємства. З метою визначення перспективних напрямів розвитку та вибору стратегій розвитку підприємства, проведено SWOT-аналіз для ательє-студії «Наталі», за результатами якого, встановлено, що розвиток підприємства повинен відбуватись за рахунок підтримки та розвитку сильних сторін, адже рівень впливу поля $SO=0,79$, але для підвищення конкурентоспроможності слід сконцентрувати зусилля на зміцненні слабких сторін, тому що рівень впливу поля WT має від'ємне значення ($-0,67$) та свідчить про знищуючий вплив. Визначено, що для цього ательє необхідно розширити асортимент послуг, удосконалити технології з переробки матеріалів, розширити асортимент виготовляємих виробів, сформувавши маркетингову політику, передбачивши заходи щодо завоювання репутації на ринку та вирішення проблем збуту для виробів, виготовлених на продаж. Враховуючи, що вказані заходи спрямовані на посилення позицій на ринку, поліпшення якості та розширення асортименту виробів, обрано стратегію концентрованого зростання.

Розроблено стратегію розвитку підприємства-новачка у сфері послуг з індивідуального пошиття одягу ательє-студії «Наталі». Визначено заходи, спрямовані на реалізацію обраної стратегії концентрованого зростання, розроблено систему конкурентної та функціональних стратегій, до якої увійшли стратегія диференціації, маркетингова стратегія широкого проникнення на ринок, стратегія інновацій, сформовано збутову та фінансову політику поведінки підприємства, які є найбільш важливішими напрямками діяльності та розроблено план заходів щодо реалізації стратегії. При розробці системи функціональних стратегій, формуванні політики поведінки та розроблені плану заходів були враховані раніше визначені завдання, направлені на підтримку і розвиток сильних сторін підприємства, та зміцненні слабких. Сплановані заходи стосуються усіх сфер діяльності ательє: персоналу, організаційної та виробничо-збутової діяльності, фінансів та маркетингу, виконання яких сприятиме розвитку ательє. Складений план заходів з розвитку визначено як реалістичний, узгоджений, гнучкий, економічно привабливий та

сумісний з пріоритетними цілями підприємства, тому рекомендований до впровадження.

Надано рекомендації щодо подальшої організації діяльності ательє та впровадження заходів, які можливо і потрібно запровадити при реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Рекомендовано здійснити розподіл функцій між працівниками, визначивши межу відповідальності кожного, при реалізації заходів в межах обраної маркетингової стратегії. Надано рекомендації щодо використання мережі інтернет для створення власних аккаунтів у соціальних мережах та месенджерах, використання рекомендаційного маркетингу та обґрунтовано доцільність їх впровадження. В ході надання рекомендацій з обрання бізнес–моделі, обґрунтовано та обрано власну комбіновану бізнес–модель, яка відповідає місії ательє, а саме її соціальній та фінансовій складовим, а також обраній стратегії розвитку підприємства. Визначено, що теоретичний матеріал та науково–методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді, а використаний у цій роботі алгоритм дослідження та отримані результати можуть розглядатись як скорочена інструкція для практичного застосування підприємствами–новачками малого бізнесу сфери послуг при розробці власної стратегії розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(6). С. 289–300.
2. Біліченко В.В. Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «Стратегії сталого розвитку транспорту» для студентів напряму підготовки 6.070106 «Автомобільний транспорт» денної та заочної форми навчання. Вінниця: ВНТУ, 2013. Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/mvbooks/mv6/index.html> (дата звернення: 07.05.2019).
3. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
4. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
5. Портер М. Стратегия конкуренции. К.: Основа, 1997. 390 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб : Питер, 2000. 752с.
7. Афанасьев М.В. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
9. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. К.: Каравелла, 2003. 496 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 416 с.
11. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: Навч. посібник. К.: «Хай-Тек Прес», 2008. 400с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.

13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 3-тє вид., оновлене і доповнене. Львів : «Новий світ – 2000», 2007. 324 с.
15. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посіб. К.: МАУП, 1998. 188 с.
16. Современный менеджмент: принципы и правила. Научное издание. Под. ред. В.И. Данилова-Данильина. Н.Новгород: НКЦП, 1992. 232 с.
17. Баланович А.М. Теоретико–методичні засади формування стратегій розвитку підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8. Ч. 2. с.77–81.
18. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
19. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
20. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. К.: «Знання», 2002. 583 с.
21. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Харків : Вид–во НУА, 2011. 180 с.
22. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf (дата звернення: 20.05.2019).
23. Ансофф И. Стратегическое управление. Ансофф: сокр. пер. с англ. Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
24. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. К.: Центр учебной литературы, 2005. 645 с.
25. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2000. 296 с.

26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
27. Пугачевська К.Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 18. С. 52–55. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_18_12 (дата звернення: 28.05.2019).
28. Романків І.Я. Розвиток ринку послуг в Україні // *Фінанси України*. 2011. № 11. С. 38–45.
29. Тесленок І.М. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг // *Соціально-економічні, освітні та фахові проблеми молоді в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали Всеукраїнської інтернет–конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (27 квітня 2018 р., м. Запоріжжя)*. Запоріжжя: Мокшанов В. В., 2017. С. 291–293.
30. Тесленок І.М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств // *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. № 125. С. 159–171.
31. Сфера услуг. Матеріали енциклопедії. Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Сфера_услуг (Дата звернення: 30.05.2019).
32. Співак Л.С. Формування ринку послуг в трансформаційній економіці : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.01.01. Київ, 2002. 192 с.
33. Романків І.Я. Особливості маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг // *Фінансова політика та економічне регулювання*. Наукові праці НДФІ. № 4 (41). 2007. С. 86–89.
34. Карп В.С. Основні напрями розвитку маркетингових стратегій на українському ринку послуг // *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. № 95. Ч. 2. 2011. С.72–77.
35. Вачевський М.В., Скотний В.Г. Маркетинг в сферах послуг: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

36. Сфера услуг и проблемы занятости населения / В.В.Котилко, Л.С.Морозов. Инс-т региональной экономики и муниципального управления, Мос. Гос. Ун-т сервиса. М.: МГУ сервиса, 2001. 112 с.

37. Моргулець О.Б., Клеща Л.М. Сфера послуг України: реалії сьогодення. // *Вісник КНУТД*, 2009. № 3. С. 154–159.

38. Донченко С.С., Щербак В.Г. Активізація підприємницької діяльності підприємств сфери послуг // *II Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні»*. С. 325–329. Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9593/1/20180329_Cluster_P325-329.pdf (дата звернення: 12.06.2019).

39. Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг різним споживачам за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.06.2019).

40. Завантаженість потужностей підприємств сфери послуг. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 18.06.2019).

41. Богачук А.В. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України // *X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»*. Одеса, 16–20 травня 2016 р., С. 11–14. Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2016/11.pdf> (дата звернення: 22.06.2019).

42. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

43. Політична нестабільність - рейтинг країни. Rate 1 – перший вісник країни : веб-сайт. Режим доступу: <http://rate1.com.ua/issledovanija-rate1/1078> (дата звернення: 16.07.2019).

44. Податкова реформа. Режим доступу: <http://reformsguide.org.ua/ua/analytics/tax-reform-2/> (дата звернення: 19.07.2019).

45. Самойлюк О.А. Вплив податкової політики на розвиток малого бізнесу в Україні // *Податкова та бюджетна політика України: концептуальні засади теорії та практики : матеріали Круглого столу за участю студентів наукового гуртка «Податковий простір» кафедри державних та місцевих фінансів, студентів Львівського інституту ДВНЗ «Університету банківської справи», студентів Львівського торговельно–економічного університету – 21 листопада 2017р.* Львів: ФУФБ, 2017. 147 с.

46. Нестабільність в Україні – в десятці найбільших ризиків світу 2019 року. Eurasia Group. Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/nestablinist-ukrajina-ryzyku/29697449.html> (дата звернення: 25.07.2019).

47. Україна 2018-2019: Обережний оптимізм напередодні виборів. Режим доступу: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Pidsumky_2018.pdf (дата звернення: 30.07.2019).

48. Поліпшення бізнес–клімату. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/polipshennya-biznes-klimatu> (дата звернення: 04.08.2019).

49. Doing Business. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний веб–сайт. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=232ba380-67ec-4689-a90e-f67da7840f9e&title=DoingBusiness?eihmydxbjksklwqqn> (дата звернення: 05.08.2019).

50. Україна у глобальних рейтингах рейтингів 2017–2018. Режим доступу: <https://www.uifuture.org/post/ukraine-u-globalnih-rejtingah-2017-2018/> (дата звернення: 05.08.2019).

51. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 5-6, ст.48. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1797-19> (дата звернення: 07.08.2019).

52. Податковий кодекс України від 10.09.2019 № 2755-VI. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.08.2019).

53. Єдиний податок: зміни – 2016. Інтерактивна бухгалтерія: бухгалтерський сервіс. Режим доступу: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/87833> (дата звернення: 12.08.2019).

54. Динамика курсу USD (доллар США). Мін-во фінансів України. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/exchange/nbu/curr/usd> (дата звернення: 14.08.2019).

55. Батракова Т.І., Синєокий А.О. Причини виникнення девальвації гривні та шляхи її подолання. Молодий вчений. № 1. С. 16–19.

56. Макроекономічний огляд. Випуск №8, серпень 2019. Мін-во фінансів України. Режим доступу: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Macroeconomic_outlook_MFU_August_2019_ua.pdf (дата звернення: 15.08.2019).

57. Бізнес поліпшив очікування щодо зростання економіки та уповільнення інфляції – опитування підприємств у III кварталі 2019 року. Національний банк України. Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/news/all/biznes-polipshiv-ochikuvannya-schodo-zrostannya-ekonomiki-ta-upovilnennya-inflyatsiyi--opituvannya-pidpriyemstv-u-iii-kvartali-2019-roku> (дата звернення: 18.08.2019).

58. Індекс інфляції. Мін-во фінансів України. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2019/> (дата звернення: 18.08.2019).

59. Обсяги кредитів та депозитів населення у банках у 2018 році перевищили докризовий рівень. Національний банк України. Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/news/all/obsyagi-kreditiv-ta-depozitiv-naselennya-u-bankah-u-2018-rotsi-perevischili-dokrizoviy-riven> (дата звернення: 19.08.2019).

60. Грошово–кредитна статистика. Процентні ставки депозитних корпорацій (крім Національного банку України) за новими кредитами фізичним

особам-підприємцям, за розміром суб'єкта господарювання та видами валют. Національний банк України. Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial> (дата звернення: 19.08.2019).

61. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Постанова від 26.02.2015 №220 «Про встановлення тарифів на електроенергію, що відпускається населенню». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-15> (дата звернення: 20.08.2019).

62. Рейтинг производителей швейных машин 2017: 5 наилучших брендов для покупки. Режим доступу: <https://spool.com.ua/rejting-proizvoditeley-shveynyih-mashin> (дата звернення: 26.08.2019).

63. Який малий бізнес найприбутковіший. Режим доступу: <https://much-money.pp.ua/malii-biznes/iakii-malii-biznes-naipributkovishii> (дата звернення: 26.08.2019).

64. Населення (1990-2019). Державна служба статистики України. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html (дата звернення: 29.08.2019).

65. Основні показники ринку праці 2010-2018. Державна служба статистики України. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/arh_osp_rik_u.htm (дата звернення: 29.08.2019).

66. На ринку праці Запорізької області зберігається попит на кваліфікованих робітників. Режим доступу: <https://www.zoda.gov.ua/news/46618/na-rinku-pratsi-zaporizkoji-oblasti-zberigajetsya-popit-na-kvalifikovanih-robitnikiv.html> (дата звернення: 29.08.2019).

67. Международная миграция достигла рекордной отметки. Режим доступу: https://blogs.worldbank.org/peoplemove/files/newsrelease_factbook2016_migrationremittances_ru_1.pdf (дата звернення: 02.09.2019).

68. Пробоїв О.А., Білецька І.М. Україна в контексті глобальних міграційних процесів // *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет, 2017. № 10. С. 54–60.

69. Українське суспільство: міграційний вимір: нац. Доповідь. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2018. 396 с.

70. В Україні більше чверті населення перебуває за межею бідності. НВ-бізнес: веб-сайт. Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/biz/economics/v-ukrajini-bilshe-chverti-naselennya-perebuvaye-za-mezheyu-bidnosti-50001504.html> (дата звернення: 07.09.2019).

71. Соціально–компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (28 листопада 2018 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2018. 530 с.

72. Тищенко О.М. Інтернет–комунікації та їх вплив на конкурентні позиції підприємства // *Збірник наукових праць молодих вчених КПІ «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2016. № 10. С. 233–238.

73. Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш Г.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9. С. 152–159.

74. Тесленок І.М., Перетокіна–Пічхая Н.В. Оцінка впливу факторів бізнес–середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7426> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.74 (дата звернення: 05.12.2019).

75. Porter M. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980. 396p.

76. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

77. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту. Навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.

78. Ідеї для мікробізнесу: практичні поради. Режим доступу: http://business-models.com.ua/Business%20Models_UNDP&PPVKN.pdf (дата звернення: 10.09.2019).

79. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємства за видами економічної діяльності у 2010-2017 роках. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2019).

80. Територіальні особливості ринку послуг. Режим доступу: https://studopedia.su/10_26057_dispersniy-rinok-poslug.html (дата звернення: 11.09.2019).

81. Компьютерные швейные машины. Режим доступу: <https://www.lapka.com.ua/article-12.aspx> (дата звернення: 14.09.2019).

82. Компьютерное моделирование выкроек, лекал, готовой одежды: основные программы. Режим доступу: <https://швейник.онлайн/Forum/Topic/131> (дата звернення: 14.09.2019).

83. Инновационные технологии в швейной промышленности. Режим доступу: <http://art-batic.ru/articles/materials/innovacionnye-tehnologii-v-shvejnoj-promyshlennosti.htm> (дата звернення: 14.09.2019).

84. Micro Core Technology® – будущее швейных нитей. Режим доступу: <http://alltex-expo.com.ua/2017/06/27/microcoretechnolog/> (дата звернення: 14.09.2019).

85. Структура сукупних витрат домогосподарств. Державна служба статистики України. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdvdg_rik/dvdg_u/str_vut2010_u.htm (дата звернення: 15.09.2019).

86. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 715 с.

87. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

88. Масляєва О.О. Використання SWOT–аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії // *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 3 (18). С. 70–83.

89. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С.118–126.

90. Тесленок І.М., Перетокіна–Пічхая Н.В. Особливості розробки комплексу маркетингу для приватного підприємця – фізичної особи // *Тиждень науки – 2019. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково–практичної конференції, Запоріжжя, 15-19 квітня 2019 р.* [Електронний ресурс] / Редкол.: В.В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. С. 186–188.

91. Зуб Т.А. Просування послуг за допомогою засобів телекомунікації. Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-10.pdf> (дата звернення: 10.10.2019).

92. Пілюшенко В.Л. Інформаційні технології у маркетингу і рекламі: навчальний посібник. Донецьк: ДонДУУ, 2005. 204 с.

93. Тесленок І.М., Перетокіна–Пічхая Н.В. Вибір бізнес–моделі соціального підприємництва при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства у сфері послуг // *«Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір»: матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції Запоріжжя (17-18 жовтня 2019 року)* [Електронний ресурс] / Редкол.: В.В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. С. 341–343.

Додаток А

Таблиця А.1

Аналіз можливостей ательє–студії «Наталі»

		Можливості з боку макросередовища					
		№	1	2	3	4	
		Опис можливостей	Державна політика з підтримки підприємництва в країні	Розвиток сфери діяльності	Рівень новизни і сучасності обладнання	Розвиток інтернет–технологій	
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабких сторін	Оцінка впливу	+3	+6	+4	+9
	1	Висока кваліфікація персоналу	+9	12	15	13	18
	2	Великий досвід роботи	+9	12	15	13	18
	3	Мотивований персонал	+9	12	15	13	18
	4	Сформована організаційна культура	+9	12	15	13	18
	5	Наявна корпоративна культура	+9	12	15	13	18
	6	Високоєфективні технології виробництва	+9	12	15	13	18
	7	Наявність високотехнологічного обладнання	+9	12	15	13	18
	8	Постійний контроль якості	+9	12	15	13	18
	9	Можливість розширення асортименту за наявності запасів	+9	12	15	13	18
	10	Наявність власної технології з переробки	+9	12	15	13	18
	11	Виробництво унікального продукту для кожного замовника	+9	12	15	13	18
	12	Відсутність боргових зобов'язань	+6	9	12	10	15
	13	Широкий асортимент послуг	+9	12	15	13	18
	14	Здатність швидко реагувати на зміни попиту	+9	12	15	13	18
	Всього					800	

Продовження табл. А.1

Слабкі сторони	1	Відсутність стратегії розвитку	-9	-6	-3	-5	0
	2	Відсутність у власника досвіду підприємницької діяльності	-2	1	4	2	7
	3	Відсутність збутової діяльності для певного асортименту товарів	-6	-3	0	-2	3
	4	Відсутність окремого приміщення	-9	-6	-3	-5	0
	5	Відсутність фінансування на розвиток	-9	-6	-3	-5	0
	6	Нестабільність прибутку	-3	0	3	1	6
	7	Відсутність репутації на ринку	-9	-6	-3	-5	0
	8	Відсутність маркетингової політики	-9	-6	-3	-5	0
		Всього					-48

Додаток Б

Таблиця Б.1

Аналіз загроз ательє–студії «Наталі»

			Загрози з боку макросередовища											
			№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Опис можливостей	Нестабільність законодавчої бази	Політична ситуація в країні	Рівень податкового	Зміна курсу валюти	Рівень інфляції	Стан кредитування	Доступність ресурсів	Зниження кількості населення	Міграційні тенденції	Зростання рівня соціальних потреб населення	Рівень безробіття
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабких сторін	Оцінка впливу	-6	-9	-9	-4	-4	-6	-9	-1	-4	-2	-1
	1	Висока кваліфікація персоналу	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8
	2	Великий досвід роботи	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8
	3	Мотивований персонал	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8
	4	Сформована організаційна культура	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8
	5	Наявна корпоративна культура	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8
	6	Високоефективні технології виробництва	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8
	7	Наявність високотехнологічного обладнання	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8
	8	Постійний контроль якості	+9	3	0	0	5	5	3	0	8	5	7	8

