

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему: «Стратегічне управління розвитком підприємства»

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ФЕУ-519м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Овсянік А.П
(прізвище та ініціали)

Керівник Корольков В.В
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

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

Інститут, факультет ЕГІ, факультет економіки та управління
Кафедра «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д-р екон. наук Пуліс В.В.
« 22 » 12 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Овсянік Аліни Павлівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Стратегічне управління розвитком підприємства

керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент Корольков В.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 23 » 11 2020 року № 265

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2020 р.

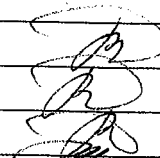
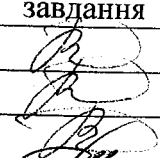
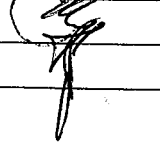
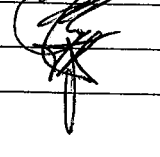
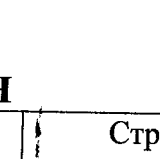
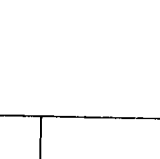
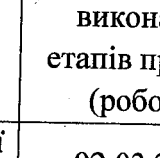
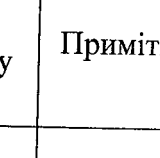
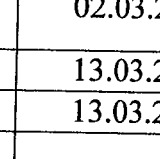
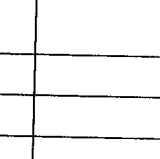
3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-теоретична література; інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Центр Швейного Обладнання», статистичні дані області; статистична данні підприємств.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства. Розділ 2 Аналіз управління розвитком підприємства ТОВ «Центр Швейного Обладнання» та аналіз розвитку підприємства. Розділ 3 Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Центр Швейного Обладнання»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Кількість таблиць – 9; кількість рисунків – 10; кількість формул – 13

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	к.е.н., доцент Корльков В.В		
2	к.е.н., доцент Корльков В.В		
3	к.е.н., доцент Корльков В.В		
4	ст. викладач Журавель С.М.		
Нормоконтроль	к.е.н., доцент Панкова А.Ю		

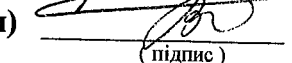
7. Дата видачі завдання «13» березня 2020 року.

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	02.03.2020	
2	Вибір теми	13.03.2020	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.05.2020	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.10.2020	
11	Нормоконтроль	26.10.2020	
12	Попередньої захист магістерської роботи	02.11.2020	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22-24.12.2020	

Студент(ка)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)

(підпис)

Овсянік А.П.
(прізвище та ініціали)

Корльков В.В.
(прізвище та ініціала)

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
РЕФЕРАТ	
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Науковий досвід стратегічного управління розвитком підприємства.....	11
1.2 Підходи до стратегічного управління розвитком підприємств.....	22
1.3 Інструментарій стратегічного управління розвитком підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ЦЕНТР ШВЕЙНОГО ОБЛАДНАННЯ”.....	46
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	46
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства.....	54
2.3 Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	67
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ЦЕНТР ШВЕЙНОГО ОБЛАДНАННЯ”.....	77
3.1 Розробка стратегії розвитку підприємств.....	77
3.2 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії.....	90
3.3Визначення шляхів реалізації стратегії розвитку підприємства.....	98
Висновки до розділу 3.....	107
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	110

4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	110
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....	112
4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці.....	115
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	119
Висновки до розділу 4.....	123
ВИСНОВКИ.....	126
СПИСОК ВИРОКИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	131

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: “Стратегічне управління розвитком підприємства” містить 118 сторінок, 8 таблиць, 10 рисунків, 13 формул.

Використана література налічує 83 найменування.

Метою роботи є удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ "Центр Швейного Обладнання".

Об’єкт дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є методи стратегічного управління розвитком підприємства.

Результати та їх новизна. Обґрунтовано стратегію розвитку підприємства, розроблена конкурентна стратегія підприємства та визначені напрямки реалізації запропонованих стратегій.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства, проведено аналіз управління розвитком ТОВ "Центр Швейного Обладнання", обґрунтовано напрямки удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Значимість роботи та висновки. Запропоновані напрями й заходи удосконалення стратегічного розвитку підприємства дозволяють підвищити ефективність та результативність діяльності підприємства.

Ключові слова: ЛЕГКА ПРОМИСЛОВІСТЬ, ОБЛАДНАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА, ПОСТАЧАННЯ, ШВЕЙНА ІНДУСТРІЯ, СТРАТЕГІЯ.

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин, який супроводжується посиленням конкуренції, викликає необхідність засвоєння та впровадження адекватних сучасним умовам методів, форм та інструментів управління діяльністю підприємства. До їх кола належать процедури стратегічного управління, що забезпечують досягнення цілей функціонування підприємства при утриманні конкурентних позицій на основі адекватного реагування на темпоральність, варіативність та глибину турбулентності зовнішнього середовища. Необхідність розвитку системи стратегічного управління обумовлена розумінням підприємства як відкритої системи, котра активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, отримуючи в ньому ресурси на вході та очікуваний результат діяльності на виході. Це спрямовує зусилля з побудови процесу управління таким чином, щоб забезпечити найбільш повне використання ресурсів при досягненні цілей діяльності підприємства, тобто найвищого результату його функціонування.

Актуальність дослідження впливає з необхідності постійного вдосконалення управлінської теорії та практики адміністративної діяльності на промислових підприємствах країни. Проблематика обґрунтування шляхів підвищення ефективності стратегічного управління стає однією з центральних у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та довгострокових перспектив його розвитку.

Широта експозиції проблем підвищення ефективності стратегічного управління підприємством обумовлена внутрішніми та зовнішніми викликами, які є принципово новими і не підлягають вирішенню внаслідок застосування попереднього управлінського досвіду; все більш активним залученням таких ресурсів, як знання чи інновації, які виводять поняття ефективності на принципово новий рівень теоретичного обґрунтування та практичного управління; множинністю задач при забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Постановка проблеми. Стратегічне управління розвитком підприємства - найважливіший процес в управлінні сучасним підприємством.

Сучасна наукова еліта, професійні топ-менеджери постійно використовують позитивний світовий досвід, як в управлінні економікою, так і в управлінні підприємствами. Але лише копіювання стратегій або їх пристосування до вітчизняних умов, не може призвести до позитивних практичних результатів. Глибока проблематика процесів які відбуваються в українській економіці, вимагає розробку власного наукового підходу до розв'язання сучасних економічних завдань. В нашій країні, об'єднання сучасного багажу знань із стратегічним розвитком підприємства впливає на ефективність системи стратегічного управління.

Метою роботи є удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ "Центр Швейного Обладнання".

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є методи стратегічного управління розвитком підприємства.

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Проблематика стратегічного управління розвитком підприємства розглянута в роботах таких вітчизняних науковців, як Н.М. Бідняк, О.С. Виханський, О.І. Гарафонова, М.П. Денісенко, І.А. Ігнат'єва, Я.М. Кашуба, Б.М. Мізюк, І.М. Писаревський В.С. Пономаренко, І.В. Смолін, З.Є. Шершньова та інші.

Але зміна зовнішнього середовища вимагає коригування стратегій і висуває нові завдання, що раніше не були відомі і потребують дослідження.

Разом з тим дослідження проблематики ефективності стратегічного управління знаходяться на початковому етапі, особливо щодо методичного навантаження та організаційного забезпечення.

З огляду на те, що сучасна економіка характеризується високим ступенем ризику, невизначеністю системного підходу, сутність концепції стратегічного управління розвитком повинно бути спрямоване на підготовку

ресурсів, які будуть адаптовані до можливостей. Треба наголошувати на системному підході до управлінської діяльності, а не використанні ситуативних рішень.

Методи дослідження: у процесі виконання магістерської роботи використовувалась сукупність загальних та характерологічних наукових методів. Під час аналізу та опрацювання новітніх методів щодо стратегічного розвитку управління підприємством використовувался : системний підхід, аналіз зовнішнього середовища, внаслідок якого було визначено вплив факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства, методи групування, експертної оцінки, SWOT-аналіз, аналіз недоліків та перспективних аспектів розвитку підприємства.

Предметом дослідження є система та методи стратегічного управління розвитку підприємства ТОВ "Центр Швейного Обладнання".

У ході дослідження були встановлені та виконанні наступні завдання:

- проаналізувати науковий досвід стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити підходи до стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити інструментарій стратегічного управління розвитком підприємства;
- розглянути техніко-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища;
- оцінити та проаналізувати зовнішньоекономічні діяльність підприємства;
- розробити стратегії розвитку підприємства ТОВ "Центр Швейного Обладнання";
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії ТОВ "Центр Швейного Обладнання";
- визначити шляхи реалізації стратегії розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, статистична звітність підприємства ТОВ "Центр Швейного Обладнання". За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей [29].

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 118 сторінок, включаючи 8 таблиць, 11 рисунків, 13 формул. Список використаних джерел (83 найменування) – 7 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Науковий досвід стратегічного управління розвитком підприємства

На даному етапі розвитку суспільства, можемо говорити про те, що світ перейшов на траєкторію формування інтелектуального суспільства, яке ґрунтується на економічних знаннях, тому теорія та практика стратегічного управління виходять на якісно новий етап свого розвитку.

Стратегічне управління: суть концепції, мета, завдання, предмет і принципи. Поняття “Стратегічне управління” було введено на початку 70-х років XX століття для того, щоб розрізнити поняття управління на рівні виробничого процесу і на рівні організації в цілому. Необхідність виправити цю невідповідність викликано змінами у бізнесі. Основними передумовами посилення стратегічного характеру управління підприємством є [3, стр.7]:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- диверсифікація діяльності підприємств;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- поширення меж ринків діяльності;
- науково-технічний прогрес.

За час існування “скелет” поняття постійно збагачувався і набував нового пояснення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «стратегічне управління»

Автор	Стратегічне управління– це:
1	2
I. Ансофф	Стратегічне планування у поєднанні з плануванням можливостей лідерства і управління загальним процесом стратегічних змін

Продовження табл. 1.1

В. Герасимчук	чітко певне і організоване "формальне" (втілене в спеціальних документах) стратегічне планування, структура корпоративного управління, системи, механізми його окремих підрозділів, покликані забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги в конкурентній боротьбі та створення інструментів управління для реалізації цих стратегій в поточних виробничо-економічних планах, які будуть реалізовані на практиці
В. Герасимчук	систематизований підхід до управління стратегічними змінами, який складається з: позиціонування фірми за допомогою стратегічного планування та її можливостей; стратегічна відповідь в реальному часі через власне керівництво; систематичне управління опором змінам за допомогою стратегічних рішень
Д. Шендел, К. Хаттен	Сукупність, що діють на визначення і встановлення зв'язку організації з довкіллям. Ця сукупність дій полягає в реалізації бажаних цілей і в спробах досягти бажаного стану стосунків з довкіллям за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно управляти організацією і її підрозділами на очікуємий результат.
Д. Хіггенс	процес виконання місії організації через управління взаємодією організації з довкіллям
Д. Пірс, Р. Робінсон	сукупність рішень і дій з формулювання і реалізації стратегії, розробленої для досягнення поставлених цілей організації.
К. Ендрюс	Злагодженисть, єдність, і внутрішня несуперечність стратегічних рішень компанії, які визначають її місце в середовищі і надають компанії індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля на досягнення високі ланки на ринку
В.Маркова, С.Кузнецов	сукупність дій та реалізації стратегічних рішень, центральним елементом якого є вибір, ґрунтований на порівнянні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами навколишнього середовища.
Дж. Коул	процес, спрямований на те, щоб вище керівництво визначало основні цілі, завдання організації і набір рішень, які дозволяють досягти цих цілей або завдань в передбачений період, і в той же час забезпечує належну швидку реакцію на зміни умов впродовж цього періоду
О. Віханський	такий вид управління організацією, ґрунтоване на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на бажання споживачів, відбувається регулювання та швидка реакція ,щодо зміни на підприємстві, які допомагають формувати конкурентні переваги, виживати і досягати поставлених завдань на перспективу.

Продовження табл. 1.1

М. Туленков	програмний образ мислення та управління, що допомагає узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів співробітників та той, що підкреслює підвищення мотивації, зацікавленості усіх співробітників в його реалізації
В. Пастухова	діяльність, ґрунтована на стратегічній орієнтації, як складова філософії бізнесу і спрямована на досягнення цілей в майбутньому, забезпечення конкурентоспроможності, стабільності конкурентних позицій і довгостроковий успіх підприємства

На сьогоднішній день в Україна кардинально інша ситуація щодо стратегічного управління. Оскільки в Україні постійно відбуваються зміни в економічній, соціальній та політичній системі, проблеми стратегічного управління постали дуже серйозно. В нашій країні стратегія політики відсутня, тому всі галузі опинилися на межі боротьби на виживання, всі сфери життя нашого суспільства та сама економіка. Високий рівень нестабільності й невизначеності розвитку держави стає на шляху вирішення вказаних проблем.

Теорія стратегічного управління вивчає не тільки універсальні узагальнення, а й диференційовані закономірності адаптації підприємств до різних станів загальної та ділового середовища. Виникнення стратегічного управління не означає повної відмови від попередніх йому систем управління довгостроковим розвитком (широко використовувалися до появи стратегічного управління і переважаючих в системі планової організації економіки). Стратегічний менеджмент в цьому плані повністю “спадковий” і зберіг основні досягнення «попередників». У свою чергу, не всі нові ідеї та підходи окупилися на практиці, тому відбір триває.

Стратегія менеджменту знаходить реальне втілення в програмі розвитку, цілі і місію, принципи практичного управління, вимоги до персоналу, методики розробки управлінських рішень. Під стратегією можна розуміти сукупність орієнтирів і обмежень, які визначають напрямок

розвитку організації у відповідності з поставленою метою. Стратегія - це своєрідний “коридор” використання різних тактик.

Стратегія - щось більше, ніж прогноз, який відображає передбачення і позитивних, і негативних рис майбутнього. Спираючись на прогноз, стратегія формулює позиції, які необхідно досягти. Важливо розуміти, що стратегія - не передбачення або передбачення, а програма дій на перспективу. [1]

Поняття стратегії:

- поняття стратегії є одним цілим з поняттям "методологія менеджменту". Методологія вимагає стратегічного підходу до менеджменту, а стратегія менеджменту;

- поняття стратегії неможливо відокремити від поняття прогнозування. Стратегія виступає як результат осмисленого і аналітичного (або наукового) передбачення майбутнього, реальностей його досягнення, розуміння необхідного;

- поняття стратегії не можна трактувати без поняття "місія", яка характеризує призначення фірми та її роль у загальних тенденціях розвитку цивілізації, суспільства, людини і людства;

- поняття стратегії невіддільне від поняття мети, яка в розвитку виступає в якості маяка, головного орієнтиру розвитку, відбиває тенденції зміни інтересів, які визначають діяльнісну активність людини. Мета фокусує проблеми, дозволяючи виділяти з них головні і будувати на цьому тактику менеджменту;

- поняття стратегії завжди треба співвідносити з поняттям розвитку. Немає стратегії без розвитку. В цьому відношенні стратегія є сукупність змін, що визначають життєстійкість фірми і збільшують ймовірність її виживання або потенціал виживання в умовах середовища, що змінюється.

Стратегія є однією з найважливіших характеристик менеджменту. Якщо менеджмент будується на добротній стратегії та з урахуванням її основних положень, його називають стратегічним менеджментом.

Основні завдання стратегічного менеджменту: розподіл ресурсів найбільш ефективним чином для розвитку організації; здійснення функцій планування і контролю за реалізацією поставленої стратегічної мети; визначення найбільш перспективних напрямів розвитку організації.

Особливості стратегічного менеджменту:

- орієнтований на тривалу ринкову перспективу (5 і більше років);
- припускає взаємодію різних господарських підрозділів, що здійснюють єдину господарську політику;
- основні принципи стратегічного менеджменту визначаються станом і змінами зовнішнього середовища.

Об'єктом стратегічного управління визначаються підприємства, стратегічні господарські підрозділи та стратегічні зони господарювання.

Стратегічному управлінню притаманні принципи як загального управління, так і специфічні для нього, під впливом яких управління підприємством набуває відповідного напрямку і характеру, а саме:

- забезпечення рівноваги підприємства в зовнішньому середовищі;
- унікальність стратегії;
- економічність;
- партисипативність управління
- довгострокова ефективність;
- багатоваріантність стратегічних рішень;
- гнучкість стратегічних рішень;
- створення синергійного ефекту;
- мотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей;
- чітке розмежування завдань стратегічного та оперативного управління;
- адаптивність;
- обмежена раціональність;
- обґрунтованість вибору стратегічних цілей і стратегій [4].

Основні п'ять завдань стратегічного управління :

Завдання 1. Визначення сфери підприємницької діяльності і формування бачення того, в якому напрямі слід вести організацію це так зване прилучення організації почуття мети, завдання довготривалого напрямку і встановлення місії.

Завдання 2. Перетворення місії в конкретні довгострокові і короткострокові цільові показники діяльності.

Завдання 3. Розробка стратегії досягнення намічених показників.

Завдання 4. Ефективна реалізація і виконання вибраної стратегії.

Завдання 5. Оцінка діяльності, критичний аналіз ситуації і введення коректив в місію, цільові показники, стратегію або хід реалізації згідно реального досвіду, що змінюються.

Мета стратегічного управління підприємством зводиться до формулювання стратегії, реалізація якої дозволить організації мати максимальний розвиток через певний проміжок часу.

Таким чином, стратегічне управління розглядається як управління, здатне оперативно реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що змінюються. При цьому важливе значення приділяється також людському аспекту, оскільки саме люди розробляють управлінські рішення. Підприємство або група підприємств, на якому стратегічне мислення є основою, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, перш за все вищого керівництва; де існує (формується) система стратегічного управління, застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, щоденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, називається стратегічно орієнтованим підприємством.

Стратегічне управління підприємством є видом організаційно-економічної діяльності менеджерів, що пов'язана зі збутом послуг, товарів, виробництва. Корисність та рентабельність втілення цієї діяльності

характеризується умовами і можливостями, що склалися на ринку, який підприємство обслуговує.

Функціонування сучасного ринку є прояв обмежень з боку державних механізмів регулювання, його звички щодо обміну товарами і послугами у взаємозв'язку з багатьма факторами (рис. 1.1). Сучасний ринок являє собою дуже складну систему обміну ресурсами (інформаційними матеріальними, енергетичними, фінансовими, людськими тощо).[2, с. 12]

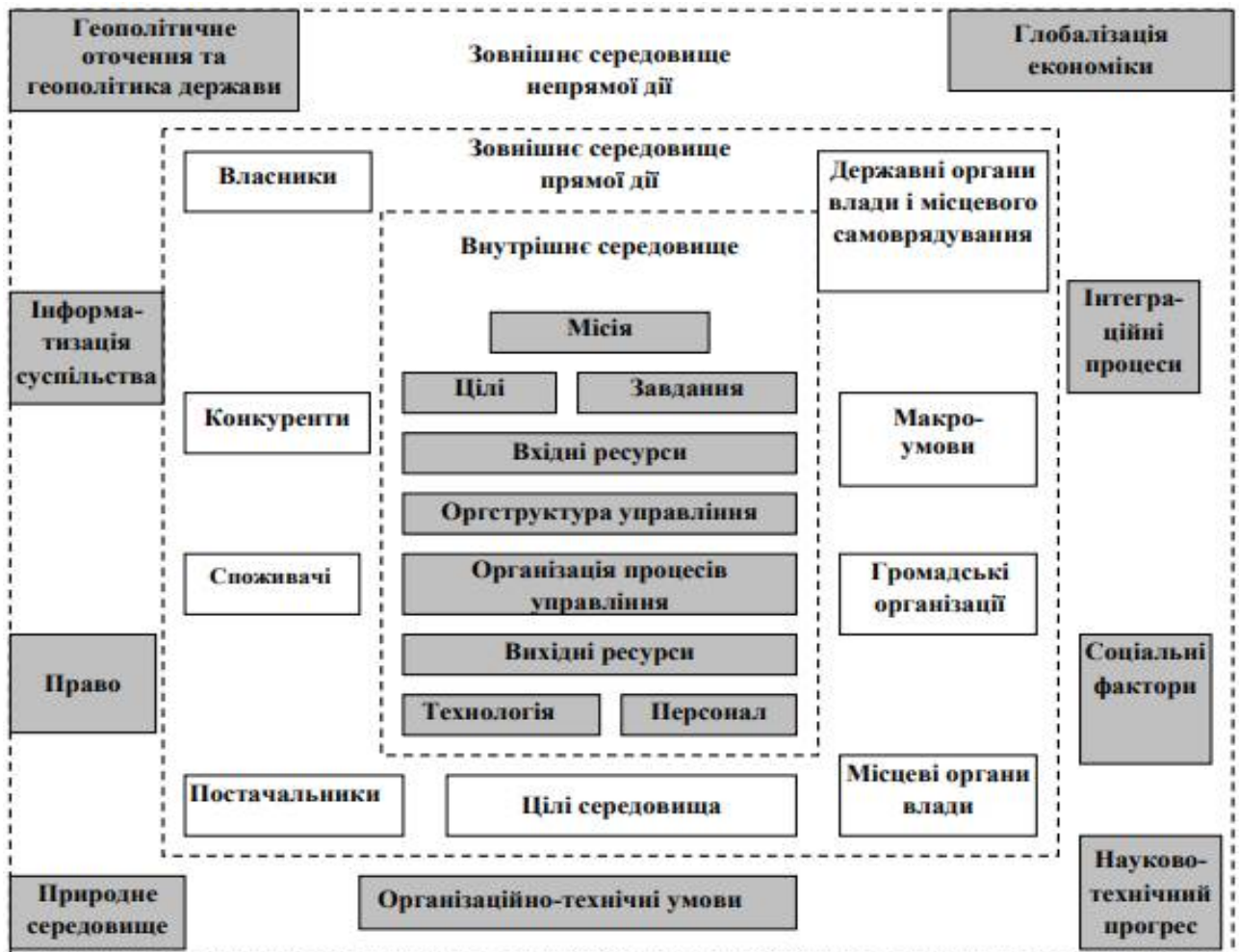


Рис. 1.1. Базальні елементи ринкового середовища, що впливають на формування системи стратегічного управління розвитком підприємством. [2, Стр.12]

Ці елементи утворюють певне ринкове середовище, кон'юнктура якого впливає на процес прийняття рішень. Прагнучі використати сприятливі (а іноді – кризові) умови, підприємств намагається реалізувати власну стратегію. Ринкова конкуренція як форма суперництва за ресурси і прибутки

є одним з тих чинників, що постійно стимулює менеджмент підприємства до пошуку ефективних факторів виробництва та методів управління. У цих намаганнях підприємство прагне сформувати для себе сприйнятливий зовнішній континуум певного підприємницького середовища, та спрогнозувати реакцію з боку споживачів, конкурентів, партнерів, акціонерів та інших учасників бізнес-процесу.

В умовах бурхливого розвитку науки і техніки, широкої інформатизації суспільства та ділового середовища, коли дії споживачів, конкурентів, агентів ринку інфраструктури ускладнюються, дуже важко очікувати постійного зростання або стабільності розвитку. Тому компанії, які покладаються на науково-технічний прогрес та займаються інноваційним розвитком підприємства, орієнтуються на успіх, незважаючи на посилення конкуренції. Для цього керівництво компаній повинно передбачити своє власне майбутнє та адекватно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Зміни в методах та формах підприємницької діяльності як суб'єктів господарювання зумовлені регуляторними механізмами ринку та держави. Залежно від форми власності (приватної, колективної, державної) особливості формування системи стратегічного управління на підприємстві різняться. В акціонерних товариствах акціонери мають великий вплив на прийняття рішень, частки яких не завжди ідентичні інтересам найманих менеджерів, дрібних акціонерів або споживачів. Таким чином, з'являються нові джерела конкуренції, відбуваються інституційні зміни умов підприємства, ринку та його інфраструктурного середовища. Велике значення мають нормативні умови роботи підприємств, особливо - пріоритетні для економіки країни або ті, від яких залежить національна безпека [5-6].

Ринкова конкуренція вимагає від власників не тільки нових пропозицій по виробництву товарів і послуг, низьких цін, високої якості і екологічності, ресурсозбереження при експлуатації або використанні продукції, а й плідної співпраці зі споживачами, інтереси яких виходять за рамки чисто

комерційних інтересів. Ці аспекти діяльності компанії пов'язані, наприклад, зі здоров'ям, довкіллям, переробкою відходів, освітою тощо. Конкурентна суперництво змушує змістити акцент менеджменту на соціальний розвиток і відповідальність бізнесу, вирішення питань територіального розвитку та розвитку інфраструктури, задоволення вимог не тільки споживачів, акціонерів, партнерів, а й тих, хто не має прямого відношення до бізнесу. Нові умови вимагають від компаній звернення до досліджень і розробок, стратегічного маркетингу, моніторингу ринку, оцінки та прогнозування стану бізнес-середовища для формування та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Різноманіття змін ринкового середовища спонукає компанії використовувати інноваційні методи управління бізнесом, розробляти форми і механізми взаємодії зі споживачами, постачальниками, конкурентами, акціонерами. Особливі умови конкуренції і національної безпеки - це відносини у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Домінування економічної глобалізації змушує компанії протистояти тиску зовнішніх конкурентів, які завдяки більш сприятливим факторам виробництва і ціноутворення здатні долати інституційні та економічні бар'єри національних ринків для збільшення власного прибутку. Протистояти цьому можна тільки шляхом виявлення глобальних тенденцій і пріоритетів розвитку, пропозиції більш складної стратегії, здатної забезпечити високу прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Швидкі зміни ринкових умов вимагають адекватної реакції і оптимізації компанії, щоб незалежно від характеру змін вони могли виконувати свої зобов'язання і працювати стабільно. Потреба в стратегічному управлінні посилюється різкими змінами ринкових умов, кризами, посиленням конкуренції, збільшенням невизначеності або змінами в регуляторній політиці. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії змушені розробляти стратегію розвитку таким чином, щоб були створені механізми управління для її реалізації через

поетапну систему планів (тактичних і операційних) для досягнення мети. Як і яким чином це буде відбуватися, повинно визначатися стратегією компанії. У той же час провідне значення в цих аспектах стратегічного управління відводиться ідеї стратегічного розвитку, яке поширюється на довгострокову перспективу і здатне забезпечити конкурентні переваги на певному ринку товарів і послуг.

З самого початку впровадження стратегічного управління перші теоретичні джерела ґрунтувалися на моделі стратегічного управління, ефективність якої визначала шлях розвитку компанії. Згодом ці моделі були доповнені інтерпретацією характеристик середовища, яка вплинула на прийняття рішень і повинна привести до підвищення ефективності підприємств. Стратегічний менеджмент також розглядався в зв'язку зі змінами в інститутах, що регулюють відносини між організацією і ринком [7-8].

Таким чином, стратегічне управління полягає у визначенні унікального пропозиції на ринку товарів і послуг, яке може забезпечити конкурентоспроможність підприємства зараз і в майбутньому. Таке позиціонування підприємства на ринку може бути основою стратегічного напрямку діяльності компанії, формування якого повинно давати відповіді на виклики зовнішнього середовища, основні з яких систематизовані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Джерела та проблеми стратегічного управління

Ініціація стратегічного управління	Характеристика проблем стратегічного управління
	Висока вартість реалізації стратегії та ризиків стратегічних проектів.
	Придбання (залучення) відсутніх компонентів для реалізації стратегічних проектів, що надають підприємству спроможність самостійно здійснювати виробничу діяльність з використанням ефекту масштабу виробництва.
	Розвиток існуючих чи будівництво нових виробничих потужностей, що задовольнятимуть потреби як внутрішніх споживачів, так і зовнішнього ринку.
	Укладання нових контрактів; інтеграція та інтернаціоналізація трансакцій бізнесу
	Підвищення рівня організованості внутрішньокорпоративного планування та операційного менеджменту.
	Потреба в інвестиціях для реалізації стратегічних проектів.
	Контроль етапів реалізації стратегічних проектів та узгодження інтересів споживачів, партнерів, акціонерів, держави.

Продовження табл. 1.2

Ініціація стратегічного	Максимізація прибутковості та прагнення завоювання нових ринків (або сегментів ринку)
	Оптимізація витрат (особливо трансакційних), авторизація інноваційних рішень (продуктів), контроль ефективного використання активів компанії.
	Розвиток інфраструктурного оточення та зв'язків компанії, їх оптимізація: створення нових, більш адаптивних і гнучких структур під нову стратегічну ідею.
	Подолання "асиметрії ринкових сил" та "граничного обсягу відповідальності", що вимагає спрощення зв'язків компанії та гарантування виконання партнерських зобов'язань.

Постановка цілей в стратегічному управлінні залежить від ринкових змін, які викликають кожного разу зміну в системі управління підприємством і покликані модернізувати «входи» і «виходи»: системи і організаційні структури, управління, функціональне навантаження його компонентів, компетентність персоналу, технології управління і т. д. Однак ці зміни необхідно дотримуватися, основна стратегія, обрана в якості основи, серед яких можуть бути:

- стратегія, заснована на прогнозуванні змін в розвитку підприємства (стратегічне планування) при виникненні кризових явищ, які з плином часу пов'язані з певними тенденціями. Їх динаміка формує нові ринкові тенденції, так що можна вчасно скористатися виявленими тенденціями для прогнозування майбутнього і виявлення можливих реакцій учасників бізнесу за допомогою формування адекватної стратегії;

- стратегія, заснована на контролі використання ресурсів, згідно з якою реакція на зміни зовнішнього середовища заснована на раніше досягнутих результатах. В умовах невизначеності, накопичення протиріч в розвитку або швидкої динаміки ринкових змін - це неприпустимо;

- ентропійна стратегія, коли динаміка змін зростає, однак немає підстав сумніватися в зміні майбутніх тенденцій ринку. Отже, довгострокові тренди екстраполюються (поширюються) на найближче майбутнє;

- стратегія, заснована на гнучких експертних рішеннях, яка розробляється для важливих завдань розвитку підприємства, що вимагають

швидкого реагування на зміни і прийняття рішень (ситуаційний підхід в стратегічному управлінні);

- стратегія, заснована на експертній оцінці, коли ринкові умови, тенденції та ризики настільки незначні, що тільки на основі творчої думки і компетенції експертів можна адекватно оцінити певні тенденції, події та напрямки стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, розвиток теорії стратегічного управління виявило дуже складну і розгалужену мережу зв'язків як в загальній системі управління, так і в зовнішній ринковому середовищі. Звідси випливає, що стратегічний менеджмент не є окремим підрозділом організації, які виконують стратегічну функцію на підприємстві. Тобто стратегічне управління можна визначити як набір конкретних процесів управління для створення унікальних конкурентних переваг при використанні ресурсів, технологій, факторів виробництва, інновацій та менеджменту.

1.2 Підходи до стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічний розвиток підприємства включає в себе процес планування. Процес планування допомагає підприємству забезпечити успішну діяльність, побудувати стратегію розвитку щодо зовнішнього середовища, оцінити ситуацію конкурентоспроможності та прорахувати успішність підприємства у майбутньому.

Приймаючи рішення про стратегічне планування на підприємстві, необхідно пояснити керівникам і співробітникам сутність стратегічного планування, механізм його реалізації, потенційну цінність, яку отримає організація в разі його реалізації. Зустріч повинна враховувати вартість стратегічного планування з точки зору персоналу, ресурсів і часу.

Проведення діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища дає можливість виявити та оцінити можливості та загрози, а також сильні і слабкі

сторони організації. Для цього аналізу використовується матриця SWOT-аналізу.

Такі етапи стратегічних планів на сьогодні виділяють вчені (рис.1.2)

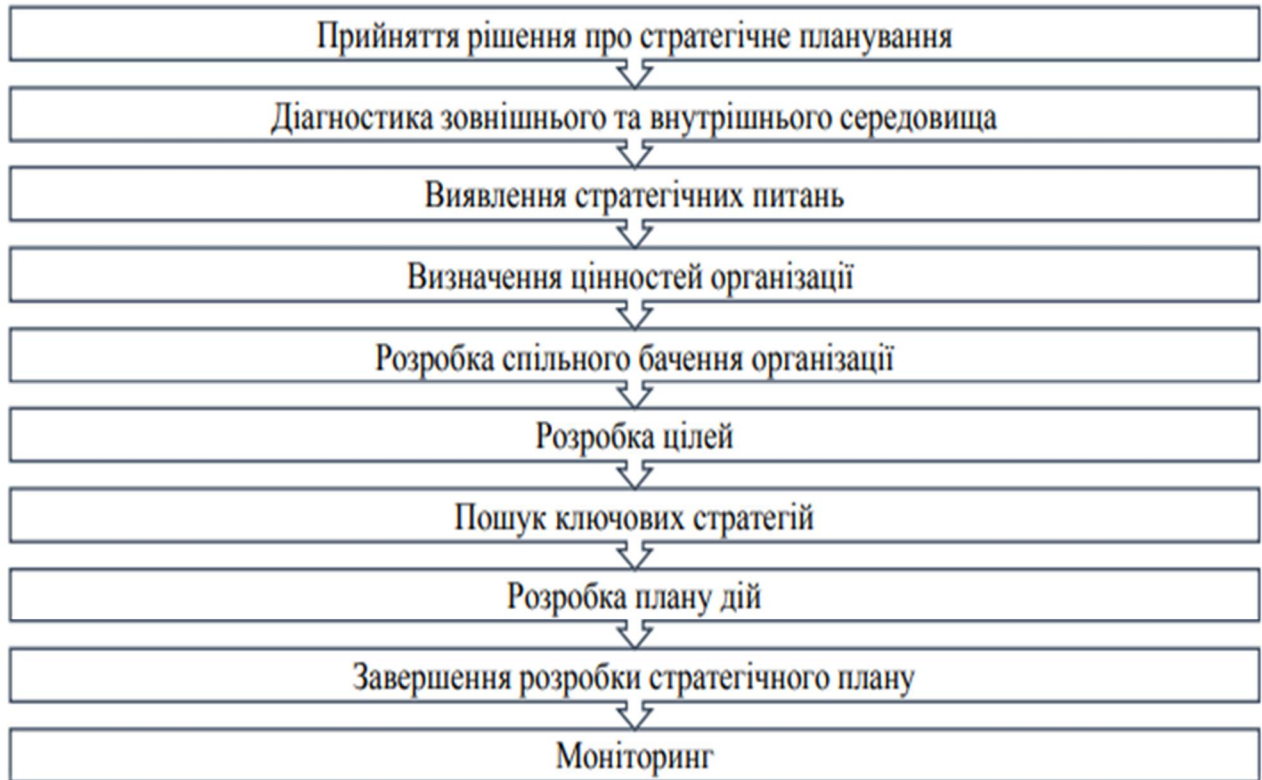


Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування. Складено на основі [24].

Проведення діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища дає можливість виявити та оцінити можливості та загрози, а також сильні і слабкі сторони організації. Для цього аналізу використовується матриця SWOT-аналізу.

Під етапом «Виявлення стратегічних питань» мається на увазі виявлення проблем, які організація повинна вирішити за допомогою стратегічного планування. Виявлені проблеми повинні бути адаптовані до пріоритетів часу і важливості.

Визначення місії та цінностей організації використовується для чіткого розуміння, чому існує організація, які цілі та результати вона прагне досягнути. Також на даному етапі слід детально вивчити підзаконні акти,

довгострокові контракти, гранти, які має підприємство, щоб у жодному разі не діяти проти них.

Розробка Спільного бачення організації здійснюється на основі обговорень, прийнятих щодо посад, розмірів, репутації підприємства через 3-5 років. Визначення такого бачення допоможе змінити стратегію розвитку, що, в свою чергу, буде сприяти досягненню запланованих позицій.

Щоб втілити в життя спільне бачення організації, необхідно розробити ряд цілей, які можуть охоплювати різні категорії: програми, ресурси, управління, відносини, інституційний розвиток та багато іншого.

При розробці плану дій, який відповідає цілям і задачам, визначаються робочі плани на річній основі. Після розробки довгострокових елементів стратегічного плану пора скласти конкретний робочий план для початку реалізації стратегії.

Завершення стратегічного плану супроводжується створенням письмового документа в будь-якій формі, в якому резюмуються результати і прийняті рішення, а також всі важливі кроки.

Моніторинг всіх майбутніх дій і результатів є необхідним елементом стратегічного планування, враховуючи його індикатори можливих змін в стратегії. В ході моніторингу виявляються причини неповного досягнення поставлених цілей і приймаються відповідні заходи.

В даному розділі розглянемо сутності категорії “стратегічне управління” та визначення підходів до його впровадження на підприємствах України.

Розгляд методичних підходів до реалізації стратегічної системи управління на підприємстві неможливо без розуміння його сутності і складових. Варто відзначити, що в науковій літературі досі немає єдиного підходу щодо цього.

Однак можна стверджувати, що вчені перш за все розглядають стратегічне управління як закритий управлінський процес, спрямований на

досягнення місії і мети організації. Ось кілька таких визначень, згідно з якими стратегічні управління це:

- динамічний процес аналізу, вибору стратегії, планування, забезпечення і реалізація розроблених планів організацією, яка полягає в періодичному циклі виконання його основних завдань (етапів) [1];

- процес прийняття і реалізації стратегічних рішень, центральна ланка стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і погрозами зовнішнього середовища, в якій вони діють [3];

- процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її конкретні цілі, визначення стратегії їх досягнення беручи до уваги можливі внутрішні та зовнішні обставини і реалізовувати обрані плани дій [7];

- багатогранний, формально-поведінковий процес управління, який допомагає сформулювати і реалізувати ефективні стратегії сприяння балансування відносин між організацією і зовнішнім середовищем, а також досягнення поставлених цілей [8];

- процес формування цілей організації і процес управління ними досягнення [9];

- процес управління місією організації за допомогою управління взаємодією організації з навколишнім середовищем [10];

Тобто, виходячи з вище зазначеного, ідея полягає в тому, щоб представити модель стратегічного управління організацією з позиціями процесного підходу, досить популярного серед багатьох зарубіжних вчених. Це підтверджують і деякі українські дослідники. Такий підхід являє собою модель управління у вигляді процесу, який можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення важливого для організації результату.

Процес, звичайно ж, є однією з можливих форм опису менеджменту організації.

Однак, на наш погляд, використання процесного підходу як категоріально-термінологічного апарату для трактування концепції стратегічного управління може спровокувати деякі труднощі в розумінні механізму його реалізації та реалізації на практиці.

Стратегічне управління – по-перше це комплексно- важка система, в якій відбуваються процеси розробки, аналізу, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення місії і цілей організації. Крім того, за визначенням

С.А. Попова, це «високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю структурною спеціалізацією»[6]. Тобто, процес є одним з динамічних елементів, невід'ємна частина і основа загальної стратегічної системи управління на підприємстві як циклічна професійна діяльність, що має свою, досить складну структуру і різні напрямки внутрішньої спеціалізації.

Перш за все, слід виділити наступні основні компоненти стратегічної системи управління як суб'єкт і об'єкт управління. На думку авторів [5]: «об'єкт стратегічне управління - це потенціал підприємства, до якого входять трудові ресурси, матеріальні, інформаційні, фінансові ресурси задіяні в господарській діяльності підприємства і ті які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства на довгий термін. Предметом управління є вищий, іноді середній рівень управління. підприємство, здатне сформувати, розробити і реалізувати стратегію розвитку. »

Однією з найважливіших складових стратегічного управління є стратегічне планування. Стратегічне планування являє собою сукупність прийняття управлінських рішень щодо стратегічного форсайта (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для усіх управлінських рішень, організаційних функцій, мотивації і контролю, орієнтованих на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування - це процес визначення основних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, і політики, спрямованої на отримання і використання цих ресурсів. Переведено за допомогою

Стратегічне планування спрямоване на забезпечення довгострокової ефективності підприємства і розвиток його нових можливостей. Це вимагає, перш за все, самого повного врахування змін у навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Необхідно передбачити неконтрольовані сили, критичні тенденції з боку навколишнього середовища і обмежувати їх можливий вплив на підприємство.

Таким чином, стратегічне планування має наступні характеристики: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполяційного планування, коли прогноз складався кожної функціональної службою, орієнтованої на власні інтереси, стратегічне планування ґрунтується на принципово новому підході до прогнозування навколишнього середовища: стратегічні зони господарювання та стратегічні господарські центри.

Стратегічні зони господарювання - це окремі елементи зовнішнього середовища або сегменти ринкового продукту, до яких фірма має або хоче отримати доступ. В середині компанії були виділені виробничі підрозділи, що відповідають за стратегію розвитку стратегічної зони господарювання - стратегічні господарські центри. Згодом стратегічні зони господарювання стали називати "стратегічними напрямками бізнес". Сфера бізнесу - це продукт, який тісно пов'язаний з ринком.

По-друге, важливою особливістю стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методологія стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану навколишнього середовища. Тобто

розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

По-третє, методологія стратегічного планування передбачає розробку комплексної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану навколишнього середовища. Тобто кілька стратегічних альтернатив розробляються з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

По-третє, методологія стратегічного планування припускає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства залежності від стану довкілля. Тобто кілька стратегічних альтернатив розробляються з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому

Стратегії мають ряд особливостей:

- процес розробки стратегії НЕ закінчується відразу дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, в яких компанія доб'ється успіху;
- сформульовано стратегія використовується для розробки стратегічних проектів пошуковим методом. Роль стратегії в такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитися на певних областях і, можливо, відкинути все інше, що є несумісним зі стратегією;
- при формулюванні стратегії неможливо передбачити всі можливості, які з'являться в майбутньому, таким чином необхідно використовувати неповну і неточну інформацію;
- поява більш конкретної інформації може поставити під сумнів правильність початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

Однією з умов формування стратегії компанії є виникнення різких змін зовнішнього середовища. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зміни, непередбачений успіх нового продукту, поява безлічі нових конкурентів і т. д.

Зіткнувшись з такими труднощами, фірма повинна вирішити дві вкрай важливі проблеми:

- вибрати новий напрямок росту з безлічі варіантів, які складно піддаються оцінці альтернатив;
- спрямувати зусилля великого колективу в правильне русло.

Відповідь на ці питання розкриває суть розробки та реалізації стратегії. У такі моменти стратегія стає життєво важливим інструментом управління, завдяки якому фірма може суперечити змінам умов навколишнього середовища без зворотного зв'язку.

Основні етапи формального стратегічного планування можна представити у вигляді такого рисунка:

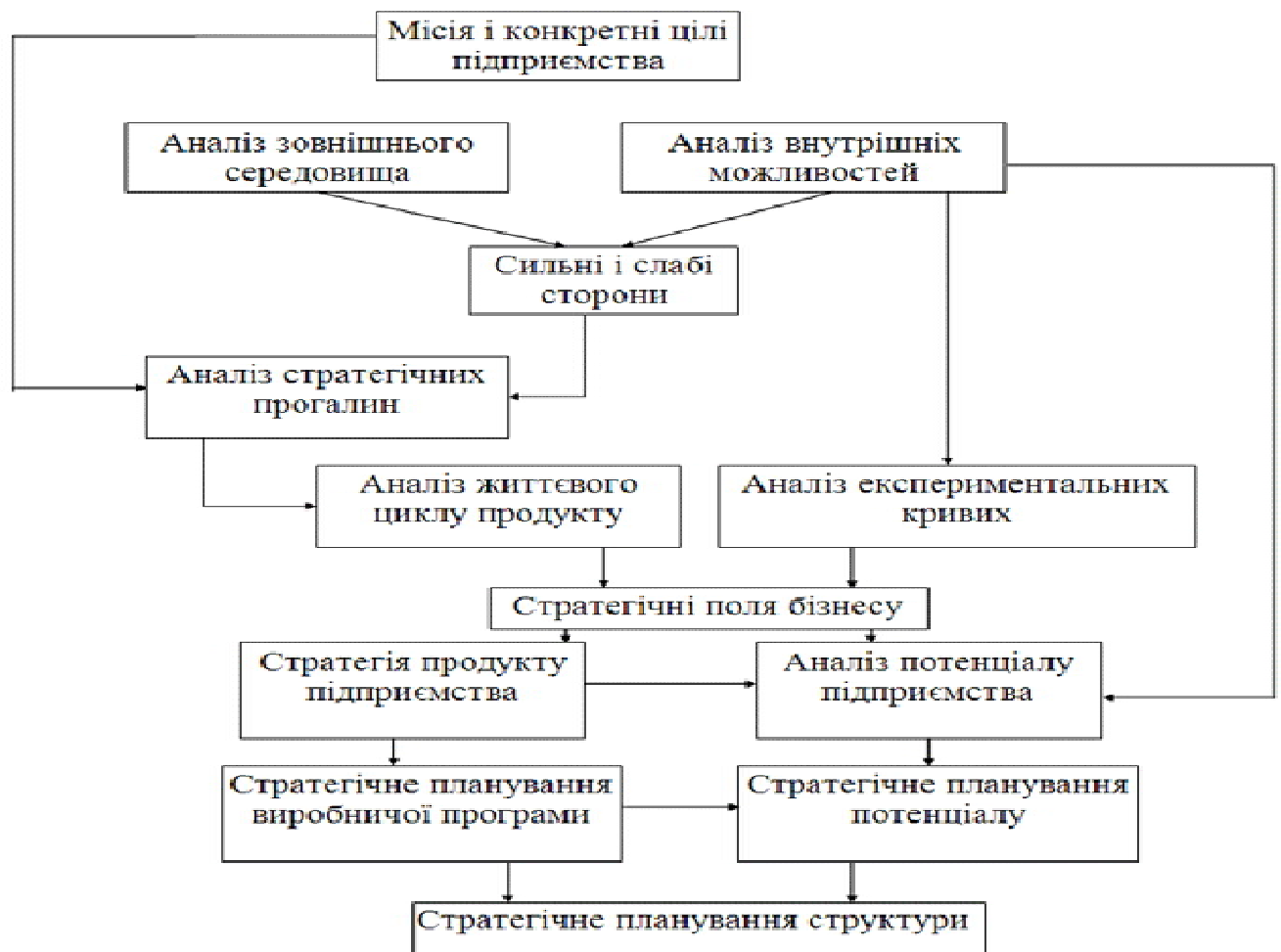


Рис. 1.3 Основні етапи формального стратегічного планування

Таким чином на рис.1.3 ми бачимо, що основним планувальним рішенням є вибір цілей компанії - місії та конкретних цілей, що допомагає вести успішну діяльність. Місія компанії - це його головна ціль, суть існування компанії. Цінність місії в тому, що вона служить основою для лідерства, керівництвом для всіх наступних рішень. Затим що будь-яка компанія є відкритою системою і існує через те, що воно задовольняє деякі потреби своїх споживачів, замовників, його місія повинна сягати в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Таким чином, прибуток не може бути місією підприємства, бо це повністю внутрішня проблема, хоч і дуже значуща.

1.3 Методика та механізм проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, яка у поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює його цілі. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, проміжне і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства.

Сутність стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає в тому, які необхідно робити кроки, що необхідно змінити, як використати ці або інші можливості, переваги, компетенції. Завданням аналізу стратегічного розвитку підприємства є виявлення, розвиток і захист від конкурентів чинників стратегічного успіху.

У залежності від виду стратегічного аналізу можна виділити методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на:

- встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- на вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій;
- розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища;
- відкриття нових способів створення деякої корисності, які мають цінність для споживачів.

До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства відносяться:

- SWOT-аналіз зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз; економіко-статистичні методи;
- методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації.

На вибір методики аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища:

- складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;
- рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища.

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT- аналіз і PEST- аналіз [10, с. 264-270].

Томпсон і Стрікленд запропонували наступний зразковий набір характеристик, висновок по який повинно дозволити скласти список слабких і сильних сторін організації, а також список погроз і можливостей для неї, ув'язнених у зовнішнім середовищі.

Сильні сторони: видатна компетентність; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація; гарна репутація в покупців; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності організації; можливість одержання економії від росту обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; придатна технологія; переваги в області витрат; переваги в області конкуренції; наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації; перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони: немає ясних стратегічних напрямків; конкурентна позиція, що погіршується; застаріле обладнання; більш низька прибутковість; недолік управлінського таланта і глибини володіння проблемами; відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності; погане відстеження процесу виконання стратегії; мучення з внутрішніми виробничими проблемами; уразливість стосовно конкурентного тиску; відставання в області досліджень і розробок; дуже вузька виробнича лінія; слабе представлення про ринок; конкурентні недоліки; нижче середнього маркетингові здібності; нездатність інансувати необхідні зміни в стратегії.

Можливості: вихід на нові чи ринки сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах; додавання супутніх продуктів; вертикальна інтеграція; можливість перейти в групу з кращою стратегією; самовдоволення серед конкуруючих фірм; прискорення росту ринку.

Загрози: можливість появи нових конкурентів; ріст продажів продукту, що заміщає; уповільнення росту ринку; несприятлива політика уряду; зростаюче конкурентний тиск; рецесія і загасання ділового циклу; зростання

сили торгу в покупців і постачальників; зміна потреб і смаку покупців; несприятливі демографічні зміни.

Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію.

Можливості і небезпеки, виявлені в процесі аналізу, вказують на необхідність вироблення заходів термінового і стратегічного характеру.

Виробляючи стратегію, варто пам'ятати, що можливості і погрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати погрозою, якщо її використовує конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена погроза може створити в організації сильну додаткову сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж погрозу [11, с. 360-366].

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT- аналіз (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози). Основна ідея SWOT- аналізу полягає в тому що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Серед чинників зовнішнього середовища виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких певні комбінації.

- поле "СІМ" – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості);

- поле "СІЗ" – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз (сила і загрози);

- поле "СЛМ" – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості);

- поле "СЛЗ" – "кризове поле", оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози).

Ліворуч виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу отримані дані. У верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості і погрози), у які записуються відповідні показники.

На перетині розділів утворюються чотири поля:

- поле "СІМ" (сила і можливості);
- поле "СІЗ" (сила і погроза);
- поле "СЛМ" (слабкість і можливості);
- поле "СЛЗ" (слабкість і погроза).

На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. Для тих пар, що були обрані з поля "СІМ", варто розробляти стратегію з використання сильних сторін фірми для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішнім середовищі.

Для пар, що опинилися на полі "СЛМ", стратегія повинна бути така, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості.

Якщо пари знаходяться на полі "СІЗ", то стратегія повинна допускати використання сили організації для усунення погроз. І, нарешті, для пар, що знаходяться на полі "СЛЗ", організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися слабості і запобігти навіслій над нею погрозі.

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища. Приклад складання матриці SWOT-аналізу представлений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Матриця SWOT – аналізу

	Можливості 1. 2.	Загрози 1. 2.
Сильні сторони 1. 2.	Поле “СІМ”	Поле “СІЗ”
Слабкі сторони 1. 2.	Поле “СЛМ”	Поле “СЛЗ”

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких певні комбінації.

- поле “СІМ” – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості);

- поле “СІЗ” – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом’якшення (усунення) загроз (сила і загрози);

- поле “СЛМ” – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості);

- поле “СЛЗ” – “кризове поле”, оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози).

Ліворуч виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу отримані дані. У верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості і погрози), у які записуються відповідні показники.

На перетині розділів утворюються чотири поля:

- поле “СІМ” (сила і можливості);
- поле “СІЗ” (сила і погроза);
- поле “СЛМ” (слабкість і можливості);

- поле “СЛЗ” (слабкість і погроза).

На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. Для тих пар, що були обрані з поля "СІМ", варто розробляти стратегію з використання сильних сторін фірми для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішнім середовищі.

Для пар, що опинилися на полі “СЛМ”, стратегія повинна бути така, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості.

Якщо пари знаходяться на полі “СІЗ”, то стратегія повинна допускати використання сили організації для усунення погроз. І, нарешті, для пар, що знаходяться на полі "СЛЗ", організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися слабості і запобігти навислій над нею погрозі.

PEST - аналіз — це методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка призначена для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення.

Внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно вміщує в собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного її функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів:

- P – Policy – політика;
- E – Economy – економіка;
- S – Society – суспільство;
- T – Technology – технологія.

З назви методу видно, що серед незліченної безлічі факторів, що характеризують вплив зовнішнього середовища на організацію, PEST - аналіз виділяє 4 основні групи. Це означає, що даним інструментом стратегічного аналізу досліджуються політичний, економічний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища організації.

У PEST - аналізі домінуючими є наступні дві позиції:

а) Стратегічний аналіз кожного з зазначених 4-х компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємозалежні. Значна зміна кожного з компонентів, як правило, впливає на весь ланцюжок. Такі зміни для конкретної організації й у кожній конкретній ситуації можуть стати погрозою, чи, навпаки, новою стратегічною можливістю її майбутнього бізнес-успіху.

б) PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища. Але реальне життя, по-перше, ширше і багатогранніше 4-х складових його елементів. А по-друге, для кожної конкретної організації в її зовнішнім середовищі існує свій особливий набір ключових факторів, що безпосередньо і найбільш істотним чином впливає на її конкретний бізнес.

При проведенні системного стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації доцільно розрізняти далеке і близьке зовнішнє середовище.

PEST-аналіз – це конкретний інструмент стратегічного аналізу саме далекого зовнішнього середовища організації

Окремі фактори зовнішнього середовища на різні організації роблять різний вплив. При цьому вважається загальновизнаним, що великі організації від далекого зовнішнього середовища залежать більше, ніж дрібні [12, с. 69-71].

Серйозний стратегічний аналіз далекого зовнішнього середовища для конкретної організації означає вихід на свій особливий перелік ключових факторів даного середовища і відповідний специфічний багатофакторний системний аналіз. При такому стратегічному аналізі в організації як мінімум повинен бути повний перелік: факторів і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що роблять значний вплив на бізнес організації; факторів, що містять потенційні погрози бізнесу організації; факторів, розвиток яких містить нові можливості для бізнесу організації.

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище підприємства і отримання ключових ресурсів для його діяльності. Найважливішим компонентом PEST-аналізу є аналіз економічного середовища, який включає прогнози змін економіки, що виражені у показниках інфляції, рівня зайнятості, циклів ділової активності, грошового обігу, ВВП.

У процесі аналізу необхідно визначити, на якій стадії циклу ділової активності знаходиться національна економіка в даний момент і коли настане наступна стадія циклу.

Управлінська значущість методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства виражається у можливості визначати сили прояву кожного чинника зовнішнього середовища, а також ступінь чутливості стратегії до зовнішніх чинників.

Перевагами всіх методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища є зображення зовнішніх чинників; сумісне вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників; оцінка вірогідності настання декількох подій.

Серед недоліків практично всіх методів стратегічного аналізу зонішнього середовища можна відмітити: статичність методів; неможливість врахування раптових подій; суб'єктивізм.

Методики стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства застосовуються для аналізу комерційної пропозиції, який ґрунтується на аналізі кількісних і якісних чинників виробництва.

До основних методик стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства належать:

- модель п'яти конкурентних сил Портера;
- матриця фірми “Єврокіп”;
- експертні методики.

Модель п'яти конкурентних сил Портера – методика стратегії зовні всередину, яка використовується для аналізу привабливості структури галузі. Аналіз конкурентних сил проводиться шляхом ідентифікації п'яти основних конкурентних сил:

- 1) ризик входу в галузь потенційних конкурентів – створює небезпеку прибутковості підприємства і залежить від висоти бар'єрів входу в галузь;
- 2) суперництво існуючих в галузі підприємств, що виявляється під впливом структури галузевої конкуренції, умов попиту;
- 3) можливість покупців “торгуватися” представляє загрозу тиску на ціни через потреби у кращій якості або сервісі;
- 4) тиск з боку постачальників полягає в їх загрозі підняти ціни, що змушує підприємства знизити кількість продукції, яка постачається, а отже, і прибуток;
- 5) загроза появи продуктів - замінників – існування цілком замінюючих продуктів – це серйозна конкурентна загроза, яка обмежує ціни підприємства та його прибутковість.

Загрози і нові можливості прогнозують на основі очікуваних майбутніх відхилень від тенденцій, що склалися у минулому. Сильні і слабкі сторони підприємства, навпаки, сприймаються у зв'язку з минулими тенденціями.

Тому цілком можливо, що перевага у минулому обернеться слабкістю в умовах нових складних завдань. Можливо також, що недолік перетвориться при цьому на перевагу.

З іншого боку, якщо існуючий потенціал підприємства відповідає новим складним завданням, то можливості, що відкриваються перед ним, стануть ще більш привабливими, а негативні наслідки втрат будуть менш серйозними [13, с.54-55].

Експертна методика стратегічного аналізу передбачає врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан речей. Для експертних оцінок характерно прогнозування майбутнього на основі як раціональних доводів, так і інтуїтивного знання. Методика експертних оцінок, як правило, має якісний характер. Вона дозволяє достатньо швидко отримати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих чи інших заходів.

Застосування методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямоване на виявлення чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства та знаходяться під безпосереднім контролем власників, керівників і персоналу підприємства.

Виділяють наступні методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища:

- SWOT- аналіз внутрішнього середовища;
- “SNW”- аналіз;
- “BCG”- аналіз;
- матриця “McKinsey”.

Для того щоб отримати ясну оцінку внутрішніх сил підприємства, використовують методику SWOT- аналізу.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства – це визначення його сильних і слабких сторін.

Сильні сторони – переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якась особливість, що представляє додаткові можливості. Сила

може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, відомості торгової марки.

Слабкі сторони підприємства – це недоліки підприємства, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що досі не вдається у порівнянні з іншими підприємствами і ставить його у несприятливе положення.

Сильні і слабкі сторони підприємства – поняття не абсолютні, а відносні, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються переважно у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств - конкурентів.

“SNW”- аналіз – це вдосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства (SWOT-аналіз). Аббревіатура “SNW” походить від англomовних слів: “Strength” (сильна сторона), “Neutral” (нейтральна сторона) і “Weakness” (слабка).

Основною причиною приєднання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги у конкурентній боротьбі може бути достатнім стан, коли підприємство відносно всіх своїх конкурентів за всіма ключовими позиціями знаходиться у нейтральному стані (N) і тільки за однією позицією у сильному стані (S). Зазвичай “SNW” - аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT - аналізу.

Підприємства, які характеризуються високим зростанням та високою часткою ринку, називають “зірками”; низьким зростанням і високою часткою ринку – “дойними коровами”; низьким зростанням і низькою часткою ринку – “собаками”; високим зростанням і низькою часткою ринку – “знаками питання” (рис.1.4.).

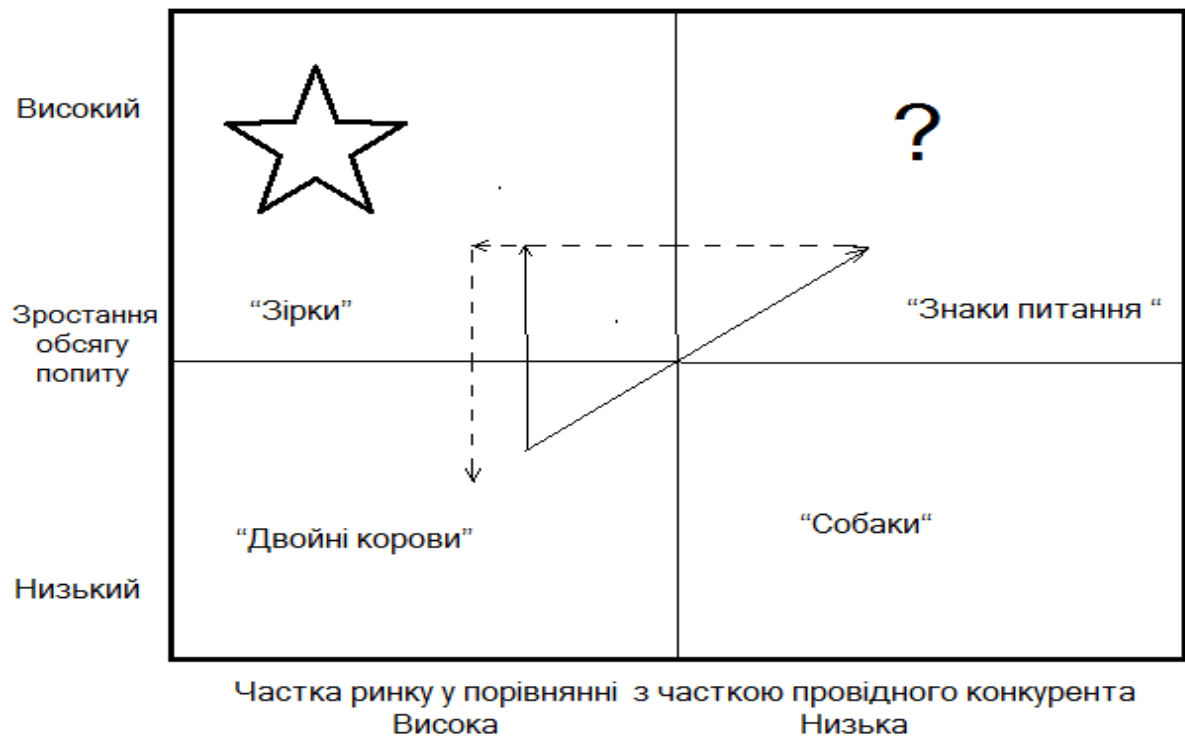


Рис.1.4. Матриця

Матриці “BCG” і “McKinsey” пропонують наступний набір стратегічних рішень:

- “зірки” – оберігати та зміцнювати;
- по можливості позбавлятися “собак”, якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберегти;
- для “дойних корів” необхідний жорсткий контроль інвестицій і перерозподіл надлишку прибутку між новими перспективними проектами (проекти можуть бути пов’язані з “дойними коровами”);
- “знаки питання” підлягають спеціальному вивченню, щоб зрозуміти, чи зможуть вони при певних інвестиціях перетворитися на “зірок”.

При проведенні стратегічного аналізу одним з найважливіших питань є майбутній продуктовий портфель підприємства. Тому при розробці стратегії рекомендується використовувати одну з двох методик: матрицю Boston consulting group (BCG) або матрицю фірми “General Electric” (McKinsey).

Матриця “McKinsey” – більш пізня та удосконалена версія матриці BCG (рис.1.5.).

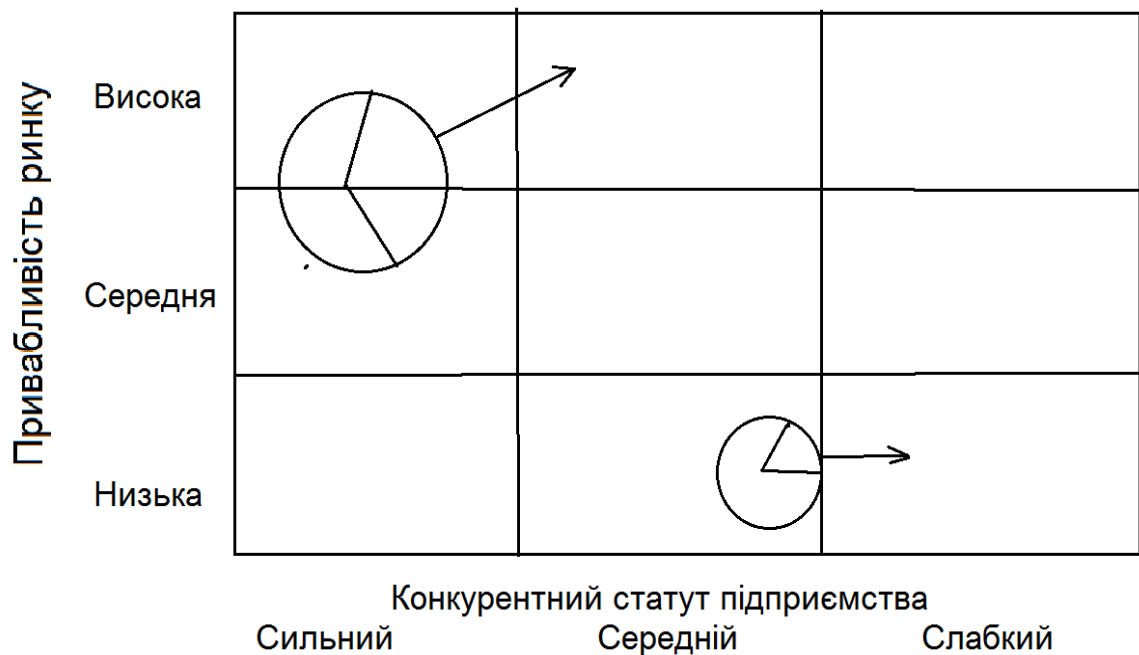


Рис.1.5. Матриця “McKinsey”

Параметр привабливості ринку (галузі) використовується замість параметру темпу зростання попиту. Привабливість ринку включає більше чинників, які визначають привабливість галузі (ринку), ніж тільки темпи зростання ринку. Конкурентний статус підприємства замінює частку на ринку в якості параметру оцінки конкурентоспроможності підприємства. Конкурентний статус також включає більше чинників, які можуть визначити конкурентну перевагу підприємства, ніж тільки частка на ринку. Матриця “McKinsey” працює у форматі матриці 3*3 у той час як матриця “BCG” – у форматі 2*2.

Методикам аналізу внутрішнього середовища властиві такі переваги: визначення конкурентних переваг; врахування обслуговуючих виробництво чинників; наявність послідовності дослідження; комплексний розгляд певного набору продуктів; простота та наглядність представлення можливих стратегій; визначені варіанти стратегій; акцент на якісні сторони аналізу.

До недоліків практично всіх методик аналізу внутрішнього середовища належать: недоступність даних про витрати та інших показників конкурентів; статичний характер моделей; обмежена кількість позицій і показників; обмежене число стратегій; суб'єктивізм [14, с. 31-33].

Висновки до розділу 1

Роблячи висновки з розділу 1, ми можемо побачити, що одне з актуальних питань на сьогодні розвиток стратегічного управління підприємства в Україні. В той же час дуже важливо реорганізувати надмірну концентрацію і монополізацію виробництва, поліпшити організаційно-структурні стосунки, переглянути застарілі командні економічні стосунки і методи управління.

У цих умовах виникає необхідність розвитку підприємницької діяльності, діяльності підприємств і організацій, спрямованої на споживача, і кінцевий результат - прибуток.

Стратегія компанії є основою стратегічного управління, через яку компанія зважає комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією нової продукції і виробів, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконаленням структури управління підприємством, якісним навчанням та підготовкою фахівців. Стратегічне управління - це процес розробки стратегії і управління організацією для її успішної реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться в майбутнє і визначають напрям, в якому вони хочуть рухатися.

Тобто, головною умовою, без якої існування підприємства неможливе в ринкових умовах, є його здатність допомагати споживачам вирішувати їх проблеми. Є потреба в товарах або послугах - є перспектива для бізнесу. Тому основним принципом адаптації підприємства в ринкових умовах є продаж або виробництво продукції (послуг), в яких ринок відчуває потребу.

Підприємство досягне успіху тільки тоді, коли зможе задовольнити споживачів краще, ніж конкуренти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ЦЕНТР ШВЕЙНОГО ОБЛАДНАННЯ”

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Компанія “Центр Швейного Обладнання” (“ЦШО”) на ринку легкої промисловості з 2001 року. За дев'ятнадцять років успішної роботи компанія показала себе професійним партнером, якому можна довіряти.

Офіційна дата реєстрація 21.03.2007 (13 лет 9 місяцев), розмір статутного капіталу складає 300 000 грн., організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю, місцезнаходження: Запорізька обл., місто Запоріжжя, Олександрівський район.

Основний вид економічної діяльності (КВЕД): 46.64 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для текстильного, швейного та трикотажного виробництва.

Додаткові види діяльності:

- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.

ТОВ “Центр Швейного Обладнання” приділяє велику увагу технологіям та інновацій на ринку легкої промисловості, постійно відстежуючи і впроваджуючи нові розробки в цій галузі.

Фахівці компанії проходять постійно навчання в спеціальних центрах навчання провідних виробників обладнання, що підтверджує безліч сертифікатів.

Компанія вважає, що впровадження сучасних технологій і модернізація швейного виробництва відкриває нові можливості для виробника, створюючи значні конкурентні переваги. І ті компанії, які ще не використовують цифрові рішення на своєму виробництві, вже сьогодні ризикують поступитися лідируючі позиції в галузі.

Головна мета компанії - надання новітніх технологій в сфері легкої промисловості, створення максимально гнучких і ефективних комплексних рішень для організації високотехнологічного виробництва.

Це дозволить автоматизувати безліч операцій, що значно скоротить не тільки час виготовлення, а й кількість операторів, задіяних в їх реалізації.

“ЦШО” прагне скоротити час виробництва, підвищити ефективність роботи, а також автоматизувати максимальна кількість технічних процесів, паралельно скорочуючи кількість персоналу [15].

ТОВ “Центр Швейного Обладнання” різнобічна компанії на ринку легкої промисловості.

Місія компанії - допомогти будь якому виробництву впровадити новітні технології Індустрії 4.0 і автоматизувати всі процеси і етапи виробництва.

Індустрія 4.0 (Industry 4.0) - провідний тренд відбувається на наших очах “Четвертої промислової революції”. Характерні риси Індустрії 4.0 - це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов.

Основна мета та вид діяльності – це створення системи сертифікованих дилерів в різних регіонах України, здатних забезпечити високий рівень торговельного і сервісного обслуговування, а також створення максимально гнучких, ефективних комплексних рішень “під ключ” для підприємств швацької галузі, які включають:

- проектування і розрахунки;
- постачання устаткування і технологічних компонентів;

- монтаж і запуск в експлуатацію;
- навчання технічного персоналу і операторів;
- обслуговування устаткування впродовж всього життєвого циклу;
- постачання необхідних технологічних пристосувань, голок і запасних частин.

Функціональні напрями компанії:

- Програмне забезпечення. ПЗ для проектування і 3d моделювання одягу. Планування і управління виробництвом. Допоміжне устаткування для конструкторів;
- Розкрійне обладнання. Високопродуктивне розкрійне обладнання нового покоління;
- Швейне обладнання. Високотехнологічне промислове швейне обладнання;
- Волого-теплова обробка. Новий рівень СОТ і дублювання;
- Обладнання для проклейки. Машини для герметизації (проклейки) швів;
- Комплектуючі: запчастини, голки, лапки, ножиці, засоби малої механізації і т.д.

Основні етапи нашої роботи:

- діагностика компанії;
- оцінка виробничих можливостей і матеріальних ресурсів, виявлення проблемних зон і пропозиція варіантів рішення;
- підтримка проектів. Комплексний супровід проектів;
- реінжиніринг і автоматизація процесів компанії. Впровадження сучасних технологій і модернізація швейного виробництва, оцінка результатів.

ТОВ “Центр Швейного Обладнання” є офіційним представником в Україні багатьох виробників. Виробники наведені в табл. 2.1[15].

Таблиця 2.1

Виробники, що представлені на території України компанією ТОВ
“Центр Швейного обладнання”

Країна виробника	Офіційна назва виробника	Продукт який представляє компанія або напрямок діяльності компанії
Німеччина	HS Group, Assyst GmbH	Системи автоматизованого проектування CAD з унікальними можливостями, значно випереджають аналогічні продукти інших розробників. Єдина інтегрована система програмних продуктів об'єднує весь технологічний процес створення одягу від розробки до виробництва. 3D симулятори VIDYA, системи планування і управління виробництвом;
Німеччина	HS Group, Avalution GmbH	високоточні 3D сканери тіла людини для створення моделей реальних людей. Дозволяють зв'язати між собою розмірні ознаки отримані під час сканування зі стандартними лекалами, виготовленими в CAD Assyst, враховуючи і автоматично вносячи поправки по відхильним величинам.
Японія	YAMATO	фірма виготовила перший японський оверлок, проводить повну програму швейних машин ланцюгового стібка і оверлоков для пошиття трикотажних і спортивних виробів, спеціальні швейні машини.
Німеччина	INDUPRESS	широкий спектр професійного міжпроцесного і фінішного обладнання для СОТ, комплексні рішення по організації високотехнологічного виробництва включаючи енергетичні та силові системи і агрегати
Німеччина	bullmer GmbH	універсальні настільні машини і розкрійне обладнання. Забезпечують високу якість крою будь-якого типу матеріалів.
Японія	Brother	компанія з більш ніж 100-річним досвідом роботи в швейній індустрії. Лідер продажів промислових і побутових швейних і в'язальних машин в світі.
Німеччина	SCHMETZ	швейні голки для всіх типів промислових і побутових швейних машин. Продукція німецького бренду Schmetz давно стала синонімом найвищої якості, впізнавана і надзвичайно популярна в будь-якому куточку земної кулі.
Чехія	Garudan	фірма приймає Чеських традицій і якості у виробництві взуттєвих машин. Машини Garudan так само підходять для пошиття верхнього та легкого одягу, скорняжного виробництва. Лінійка повних автоматів працюють в системі 2D координат.

Продовження табл. 2.1

Китай	H & H	виробник обладнання для виробництва безшовних одягу, сумок, взуття, матеріалів для медичних цілей і ін. Компанія з 24-річним досвідом роботи з термопластичними технологіями для герметизації швів і нанесення клейкої плівки;
Чехія	AMFReese	один з найстаріших виробників спеціалізованих швейних машин в Чехії. Петелькові автомати, машини ручного стібка, шаблонні автомати.
Японія	MITSUBISHI	програмованими швейні автомати човникового стібка з великим полем пошиття. Основна область застосування - виготовлення Сизов, автомобілебудування, виробництво взуття та шкіргалантереї
Німеччина	PFAFF Industrial	швейні машини човникового стібка, автоматичні швейні машини з електронним управлінням, а також напіваавтомати для виконання петель, закріпок, пришивання гудзиків.
Китай	HIGHLEAD	надійні швейні машини човникового стібка, широкий асортимент швейних машин для пошиття виробів з важких матеріалів.
Німеччина	ASS	високоякісні спеціалізовані швейні автомати для виготовлення чоловічого костюма і пальто. Кишенькові автомати, Красобметочна, сточують і інші. Автомобілебудівники, авіакомпанії і виробники медичного обладнання довіряють нашому досвіду.
Італія	VI.BE.MAC.	високопродуктивне автоматичне устаткування для виробництва джинсів;
Італія	Rimoldi & CF	запасні частини, пристосування і пристрої для швейних машин, спеціальні швейні машини.
Німеччина	MAIER-UNITAS	повний ряд промислових швейних машин потайного стібка, обладнання для заточки різних ножів і ножиць, високоякісні запасні частини.
Тайвань	RACING	спеціалізовані пристрої електронної подачі, пристрої протягання, а так само пристосування малої механізації для різних швейних машин.

Ці компанії об'єднує впровадження інновацій у виробництво обладнання преміум-класу і високу якість продукції.

Постачання устаткування проходять безпосередньо від виробника з таких країн як Німеччина, Японія, Франція, Італія, США, Чехія, Словаччина, Китай, Тайвань і ін.

Більшість товарів ТОВ “Центр Швейного Обладнання” має наявності в Україні або під замовлення. Доставка товару здійснюється в найкоротші терміни на території України, Білорусі, Литви, Латвії та Росії.

В компанії є двоє головних менеджерів, які відповідають за якість роботи інших менеджерів згідно їх області в Україні.

ТОВ “Центр Швейного Обладнання” має клієнтів в кожній області України. Кількість підприємств, яка є в областях та яка вже працює з компанією, можна розглянути на рис.2.1.

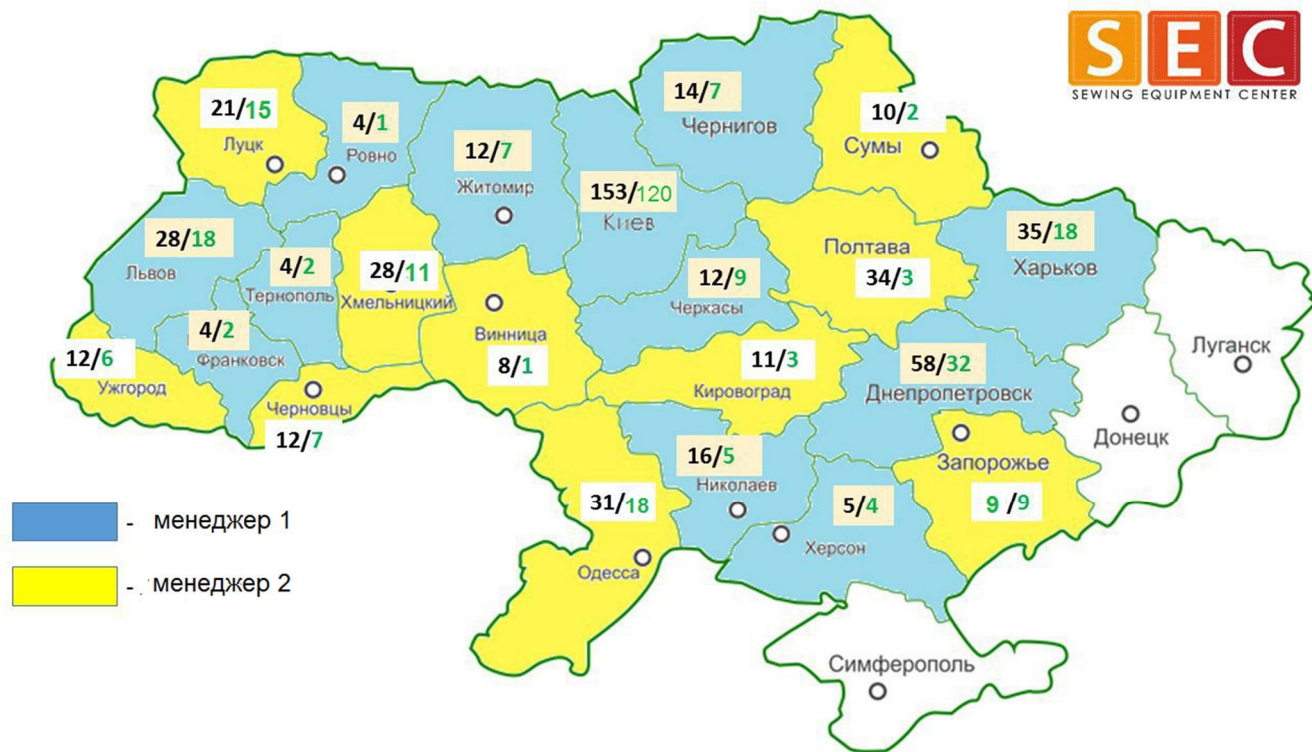


Рис.2.1. Географія діяльності компанії ТОВ “ЦШО” на території України
*розроблено автором

Тобто, завдяки рис.2.2, була створена діаграма, яка показує найактивнішу область України і тим самим стає найприбутковішою рис. 2.3.

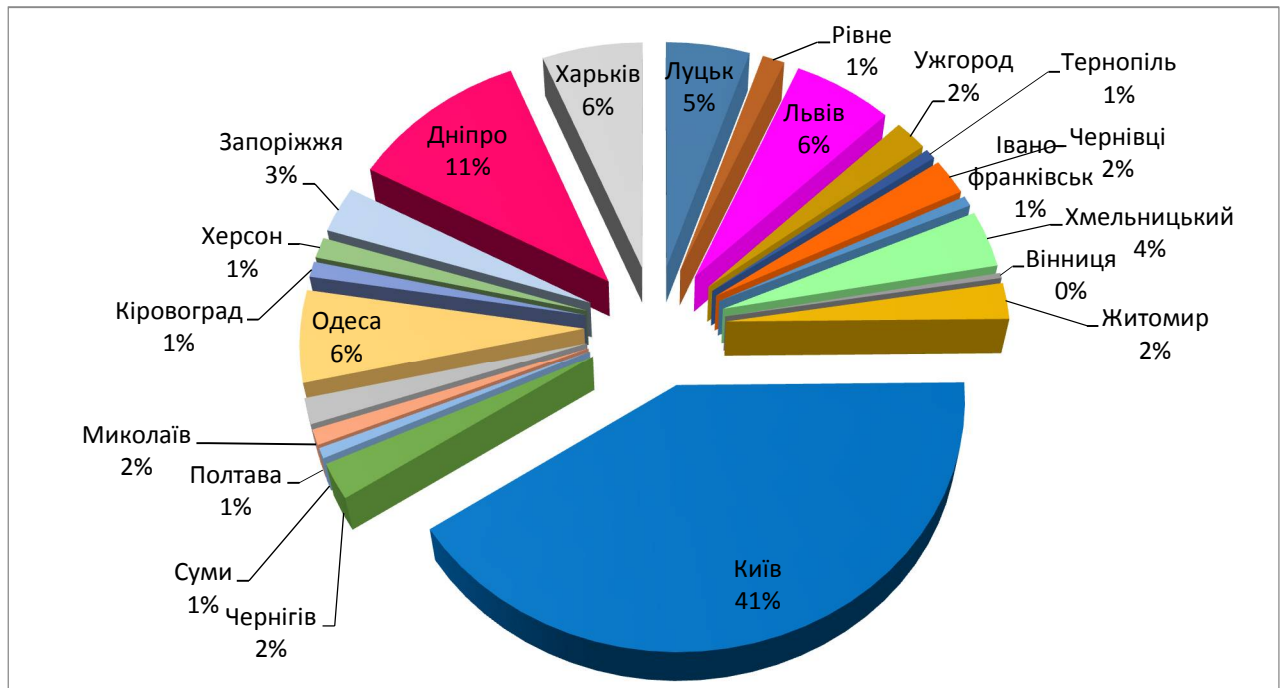


Рис. 2.2 Діаграма діяльності компанії *розроблено автором

З даних, які вийшли на діаграмі видно, що найактивнішою областю є Київська замає 41%, а найменше активна Вінницька дорівнює 0%.

На ринку з кожным днем відкривається все більше підприємств та ще є досі ті, з якими компанії не працює.

На розвиток структур управління впливає ряд чинників, до яких належать трудомісткість та складність управлінської роботи, вимоги ринку тощо.

Структура управління ТОВ "Центр Швейного Обладнання" є ієрархічною (їх ще називають часом: формальні, механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні) характеризуються твердою ієрархією влади в організації, формалізацією правил і процедур, які використовуються централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Для ієрархічної структури ТОВ "Центр Швейного Обладнання" характерні:

- стабільність і не складність зовнішнього середовища

- цілі і завдання прості та ясні. Завдання піддаються розподілу. Роботи можна вимірювати;

- постійна повторюваність одних і тих самих робіт, що дозволяє їх регламентувати. Призначається дана влада.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але самої розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, до якої належить організаційна структура ТОВ "Центр Швейного Обладнання" Рис.2.3.



Рис.2.3 Організаційна структура ТОВ "Центр Швейного Обладнання"

*розроблено автором

Основу лінійно-функціональних структур складає так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб. Результати роботи кожної служби апарату

управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх мети і задач.

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всіх структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто. вищого ешелону управління.

Отже, компанія має високий рівень та є перспективною. На даний час компанія використовує різні види стратегії для підкорення всього ринку України і не тільки.

2.2 Аналіз конкурентного середовища

Використовуючи сучасні здобутки стратегічного менеджменту, сучасне підприємство отримує значну перевагу порівняно з конкурентами у боротьбі за ресурси, ринки, споживачів, постачальників тощо. Українські підприємства намагаються активно використовувати та удосконалювати різні системи та моделі управлінської діяльності для підвищення ефективності. На

підприємствах створюються спеціальні відділи, робочі групи для визначення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та формування відповідних стратегічних систем [16, с. 5].

Велика кількість західних і східних підприємств використовують стратегічне управління або планування для того, щоб замінити стару концепцію роботи на нову та знайти себе, вибратись з безнадійного положення, яке сформувалось вокруг навколо підприємства.

Основні передумови переходу до стратегічного планування наступні:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність концептуальних конкурентних переваг;
- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків із підприємствами, які вже вдало використовують систему стратегічного планування;
- мобільні менеджери, які здатні працювати в системі стратегічного управління;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, яке допомагає перейти від наукових методів до практики;
- наявність відкритої інформації (інформаційних мереж) для вивчення різних сфер підприємства, зовнішньої та внутрішньої політики;
- посилення інноваційних процесів, швидке реагування на нові ідеї;
- впровадження якісної культури управління [17].

Систематизація та аналіз літературних джерел, власне наукове дослідження, практичне дослідження дають підстави розглядати планування економічного розвитку як процес, який можна реалізувати у наступному:

- визначенні кількісних та якісних показників економічного розвитку самого підприємства;
- розробці цілей розвитку підприємства (формуванні перспективного курсу розвитку підприємства, визначенні необхідних ресурсів та джерел їх отримання) ;
- відборі методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії (використання методів економічного аналізу, науково-технічного прогнозування) ;
- інформаційному забезпеченні планування економічного розвитку підприємства (класифікації інформації, необхідної для відбору та обґрунтуванні напрямів стратегічного розвитку) ;
- аналізі та оцінці факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства (досліджується рівень внутрішніх напрямків організації, таких як: філософія підприємства, цілі, довідкова інформація, рівень кваліфікації співробітників, використання новітніх технологій, економічна безпека підприємства, рівень атестації співробітників, аналітична діяльність) ;
- практичному виконанні планово-економічних розрахунків (полягає у визначенні ітогових результатів діяльності) ;
- аналізі та оцінці факторів зовнішнього середовища організації, що впливає на структурність планування економічного розвитку підприємства;
- використанні альтернативних стратегій розвитку організації;
- систематизації стратегії розвитку організації (полягає у прийнятті управлінського рішення після аналізу ризиків та ситуації на ринку в цілому).
- оцінюванні кінцевих результатів стратегії розвитку підприємства [18, с. 6].

Головною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління є необхідність врахування зв'язку та впливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства [2]. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації

стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне управління на підприємстві – це поєднання концепції, яку визначено на підприємстві і стратегії. За висновками економістів та науковців головні риси концепції стратегічного управління розвитком підприємства можна визначити як:

- прогнозування ризиків впливу змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- взаємозв'язок між системним, ситуаційним та цільовим підходами до діяльності організації;
- розробка інформаційних систем підтримки процесів прийняття рішень щодо стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством – це своєрідний “живий організм”, який ґрунтується на аналізі, підборі стратегій, підборі професійних менеджерів та управлінців. Можна зазначити, що це цикл, який підтримується завдяки: реалізації тактики та стратегії фахівцями підприємства, перетворення місії та філософії підприємства на практичні завдання співробітникам, вироблення перспективного плану розвитку організації, оцінка співвідношення досягнених результатів та заявлених цілей.

Науковий базис інструментарію поєднує такі методи як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи статистичного аналізу, та методи моделювання і оптимізації [29, с. 57-58].

Щоб визначити стратегію поведінку підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

Для того щоб вірно обрати методику аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати: число чинників на які слід, в першу чергу, звернути увагу та рухливість оточуючих змін на підприємстві.

З огляду на те, що сучасна економіка характеризується високим ступенем ризику, невизначеністю системного підходу, сутність концепції стратегічного управління розвитком повинно бути спрямованена підготовку ресурсів, які будуть адаптовані до можливостей. Треба наголошувати на системному підході

Стратегічне управління обомовлюється своєю системою адаптивності до змін. Найважливішим у управлінні роботи підприємства є активна діяльність керівника. Коли робочою групою обирається конкурентна Компанія ТОВ “Центр Швейного Обладнання” повинна привозити продукт, що стабільно буде знаходити покупців. Це означає, що продукт повинен бути: керівництво повинне чітко усвідомлювати, що перспективні завдання повинні бути актуальні для цього часу та для конкретної організації, тому що, стратегії зростання для малих, середніх та великих підприємств відрізняються.

Невеликі підприємства мають таку вагому перевагу як гнучкість, що надає змогу оперативно та швидко змінювати свою діяльність, тому вони мають більші професійні перспективи. До головних видів стратегій перспективного розвитку малого підприємства відносять: стратегію копіювання, стратегію оптимального формату, стратегію участі в долі більш великого підприємства, стратегію використання переваг більш великого підприємства. Головний напрямок цих стратегій полягає у концепції зменшення конкуренції із великими підприємствами, використанні їх мобільності та актуальних засобів підходу.

Підприємства невеликого розміру повинні підтримувати чітку спеціалізацію на ринку. Середні підприємства найчастіше обирають один із чотирьох видів стратегії: стратегія внутрішнього збереження, стратегія пошуку перспективних загарбників, стратегія конкурентного лідерства, стратегія виходу за межі обраної ниші. Ринкова позиція - це засіб боротьби із великими підприємствами [30, с. 25-30].

Підприємства великого розміру, найчастіше, обирають стратегію, яка базується на аналізі чинників, що характерні для стану з урахуванням результатів аналізу різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [19].

Стратегічне управління є ефективним інструментом боротьби із безсистемністю і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Іноземні дослідження, де головним об'єктом аналізу є вплив стратегічного планування на збільшення показників діяльності підприємства [20, с. 220], виявили, що використання стратегічного планування покращує ефективність. Основні переваги стратегічного планування:

- успішне використання логіки розвитку;
- видалення нераціональних дій в управлінському дискурсі;
- ефективний розподіл ресурсів;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- комплексний підхід до підприємства і його оточення;
- надихає співробітників щодо перспектив в майбутньому;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю [21, с. 149].

Оцінка конкурентних переваг підприємства є стандартною процедурою для виявлення перспективного курсу підприємства. Виявлення конкурентних переваг, аналіз сильних сторін підприємства забезпечує оптимальну стратегію для цільового ринку.

Зазвичай відокремлюють три конкурентні переваги:

- організаційні (ґрунтується на ефективності та досвідчності роботи маркетингу);
- функціональні (визначення сегментів цільових ринків, оцінка потреб споживачів, товар, який може займати конкурентні позиції на ринку, ефективна збутова політика, гнучкі ціни);

- головні на стосунках із навколишнім середовищем, які можна отримати, якщо побудовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макросередовища, так і мікросередовища безпосереднього оточення [22].

Проаналізував матеріал, який викладений вище, ми можемо переходити до самого стратегічного планування підприємства ТОВ "Центр Швейного Обладнання"(надалі скорочення ТОВ "ЦШО").

На сьогодні компанія ТОВ "ЦШО" є одною з найвідоміших на ринку легкої промисловості та має достатню кількість функцій та обладнання, які забезпечують продуктивну роботу підприємства в Україні.

Конкурентні переваги ТОВ "ЦШО" можна побачити в табл.2.1. Підприємство має свою цільову аудиторію, постачальників, з якими досить давно співпрацює та посередників, перевірених часом. Свою продукцію підприємство реалізує не тільки на території України, але й за кордоном.

Продукція яку продає підприємство – сертифікова. ТОВ "Центр Швейного Обладнання" входить в Українську асоціацію підприємства легкої промисловості "УКРЛЕГПРОМ". Товар, що постачає компанія не є дешевим, но в той же час є інноваційним на ринку і забезпечує обладнанням преміум-класу і високу якість продукції.

Вивчити конкурентну боротьбу, що ведеться в галузі, вивчити джерела і оцінку ступеня впливу конкурентних сил покликана стратегічна модель М. Портера.

За моделлю М. Портера, слід виділити:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза нових конкурентів;
- можливості основних постачальників;
- можливості споживачів;
- товари, які можуть замінити основні позиції [23].

Роздивимся цю модель на прикладі ТОВ "Центр Швейного Обладнання".

Якщо звернутися до статистики, то в Україні станом на 01.03.2015 року галузь легкої промисловості нараховує понад 1500 підприємств, станом на початок року 2018 вже більше 3000 підприємств.

У галузі легкої промисловості функціонує понад 10 тис. підприємств, з них у текстильній промисловості – близько 2,5 тис., з виробництва готового одягу і хутра – близько 6 тис., шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. Практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а ті, що знаходяться у державній власності, становлять менше 1%.

Легка промисловість являє собою потужний комплекс з виробництва товарів народного споживання. Вона забезпечує приблизно 200 тис. робочих місць.

Потенціальні можливості підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів, здатних задовольнити увесь попит внутрішнього ринку. На підприємствах галузі, розташованих в усіх регіонах України, зосереджено близько 7% загальної чисельності промислово-виробничого потенціалу промисловості і 2,4% виробничих фондів.

Основними споживачами продукції підприємства є виробництва, які відшивають спец одяг в великих кількостях, виробники взуття та одягу, різного виду ательє Запорізької, Дніпропетровської, Харківської, Київської, Чернігівської та інших областей України. Умови реалізації продукції - 100% предоплата.

Всі ці підприємства, мають потребу в якісному обладнанні, запчастинах, тканині тощо. ТОВ "Центр Швейного Обладнання" – одна з найкращих компаній на Українському ринку, яка задовольня потреби цих компаній у товарі.

Основним конкурентом ТОВ "Центр Швейного Обладнання" в Україні щодо про продажу обладнання та запчастин, являється ООО "ПКФ Солий", ТОВ "ВІТАЛ ПЛЮС", ТОВ "РОТОНДІ-УКР".

Таблиця 2.2

Конкурентні переваги ТОВ "Центр Швейного Обладнання"

<u>Показник</u>	<u>Характеристика</u>
<u>Організаційні конкурентні переваги</u>	
<u>1. досвід</u> <u>2. розміри підприємства</u> <u>3. фінансова могутність</u> <u>4. ефективність управління</u>	- Компанія на ринку легкої промисловості з 2001 року. - середня. - Фінансується за рахунок власних коштів. Має маркетингову службу. Результативний розподіл обов'язків.
<u>Функціональні конкурентні переваги</u>	
<u>1. маркетинг</u> - ціновий сегмент - комунікаційна політика - споживачі <u>2. виробництво</u> - якість товарів - використання екологічно чистих матеріалів <u>3. кадри</u> - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності персоналу	Ціна роздіб, оптова та дилер. Ціни варіюються залежно від курсу валют (долар або євро типу товару, об'єму, кольору, країни виробника товару. На даний момент відсутня. Є своя сформована база постійних клієнтів. Найвища. Використання обладнання не несуть шкоду довкіллю чи екології. Продаж сертифікованої продукції. Чисельність працівників складає 50 чол.. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво. Злагоджена робота на всіх рівнях. На підприємстві діє система підвищення кваліфікації кадрів.
<u>Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем</u>	
<u>Налагоджені відносини з постачальниками</u>	Підприємство має постійних постачальників, які в основному постачають зарубіжну продукцію високої якості.
<u>Робота з посередниками</u>	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруку та агентствами з надання маркетингових послуг.

Вплив товарів-замінників.

Найбільш популярними в Україні є запчастини Тайванського (Тайвань є великим виробником аналогових запчастин за малою ціною) виробництва цедесь приблизно 60%, бо вони є непоганої якості та приємною ціною. Приблизно 30-40% є Німеччина, Японія, Чехія, бо тут вже ціна на товар стає високою (не всі споживачі готові платити великі гроші, навіть за високу

якість), але за ці гроші Ви маєте зачасту оригінал товару та високу якість. Та десь 10-20% становить продаж запчатин Італійського виробництва.

Виявлення ризиків з боку конкурентів

Завдяки тому, що існують певні перепони для виходу на ринок, то загроза з боку конкурентів не велика. Більш явні загрози такі::

- мала прибутковість;
- зниження попиту на продукцію;
- зменшення масштабів виробництва, що допомагає конкурентам вищих ступіньок отримати переваги у витратах на виробництво, а отже, і у ціноутворенні, що є вирішальним для споживача;
- лояльність до торгової марки покупців;
- високий рівень диференціації товару. Підприємства, які давно існують на ринку, вже збереглися в пам'яті споживачів;
- різні незаплановані статті витрат.

До цього, фірми, що довгий час знаходяться на ринку, активні у відстоюванні своїх позицій і мають великий досвід на ринку легкої промисловості.

Конкурентна сила у вигляді споживачів [31, с. 57-58].

Покупці - це сила, яка постійно потребує зниження цін, підвищення якості продукції та обслуговування. Для того, щоб задовольнити потреби споживачів підприємство жертвує своїм прибутком, тому вплив на підприємство вагомий.

Основним покупцями такої продукції є : ательє , школи з пошиття одягу, виробництва з пошиву одягу, взуття, аксесуарів, автомобільні аксесуари, меблі, тощо.

Вплив постачальників досить вагомий, бо від них залежить за якою ціною буде продаватись продукція та як швидко вона буде доставлена на територію України.

Сила інших зацікавлених осіб. Роглядаючи вплив цієї сили на підприємство, особливу увагу слід звернути на державу. Держава контролює

за встановлення митних податків, за рівнем якості продукції, за обігом та реалізацією. Головна загроза іде від таких органів державної влади, як: пенсійний фонд, податкова інспекція, противопожежна інспекція, санітарна інспекція, суди, розділи працевлаштування.

Для дослідження конкурентних сил, які впливають на компанію, були використані метод складання й аналізу експертних оцінок. Потрібно дати оцінку ступіню найменшого та найбільшого впливу того чи іншого критерію на роботу підприємства за 5-бальною шкалою, де оцінка 5 має найбільший вплив, а оцінка 1 найменший вплив. Позитивний або негативний вплив того чи іншого критерію визначався позначкою “+” або “-”. (табл. 2.3).

За кожною силою визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг:

$$I_{ij} = K_j \cdot \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n} \quad (2.1)$$

Де, I_{ij} – загальна оцінка i -го показника j -го фактора,

K_{ij} – коефіцієнт вагомості j -го фактора,

P_{ij} – ранг i -показника j -го фактора.

n – кількість показників у межах j -го фактора.

Таблиця 2.3

Вплив сил конкуренції на діяльність ТОВ “Центр Швейного Обладнання”

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	0,16	+2
	Ціна товару у витратах споживача		-4
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		+2
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		-2
	Тенденції зміни ролі якості продукції		-2

Продовження табл. 2.3

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	0,16	+2
	Ціна товару у витратах споживача		-4
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		+2
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		-2
	Тенденції зміни ролі якості продукції		-2
		I = - 0,02	
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження	0,17	-3
	Наявність лідерів		+2
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		-4
	Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		-5
	Тенденції до зменшення обсягів ринку		-1
	Високий ступінь диференціації продукції		+3
		I = - 0,23	
Товарів-замінників	Якість та ефективність товару-замінника	0,1	+3
	Рівень цін на товари-замінники		-2
	Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	Витрати на перехід до товару-замінника		-5
	Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		+4
		I = - 0,1	
Постачальників	Кількість і концентрація постачальників	0,2	+4
	Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-2
	Цінова еластичність ресурсів		+4
	Дохідність постачальників		+3
	Можливості використання ресурсів-замінників		-3
	Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+2
	Якість договірних відносин між постачальниками та підприємством		+3
		I = 0,31	
Нових учасників ринку	Наявність високих вхідних бар'єрів	0,17	+4
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		+4
		I = 0,68	
Інших зацікавлених осіб	Нестабільна політично-правова ситуація в країні (зміна податкових ставок по 2-4 рази протягом року)	0,2	-4
	Несприятлива податкова політика держави		-4
	Відсутність адекватного контролю за виробництвом і якістю продукції		-3
	Вступ до СОТ:		
	відкриє нові ринки збуту;		+3

Продовження табл. 2.3

	робить український ринок більш доступним для закордонних конкурентів Відстоювання приватних інтересів через дії держави Недостатні вкладення інвестицій в удосконалення технологічного процесу і модернізацію устаткування Низька інноваційна активність і невисокі темпи розвитку високотехнологічного сектора економіки	0,2	-2 -4 -5 -5
			I = - 0,53

Загальні оцінки підсумовуються у межах кожного фактора, і таким чином одержимо загальну оцінку за фактором [33, с. 78]:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij} \quad (2.2)$$

Де, I_{ij} – загальна оцінка j -го фактора,

Таким чином, сумарний показник дії конкурентних сил:

$$I_k = - 0,53 + 0,68 + 0,31 - 0,1 - 0,23 - 0,02 = + 0,11.$$

Оцінку впливу конкурентних сил на роботу підприємства можна побачити на рис.2.4.

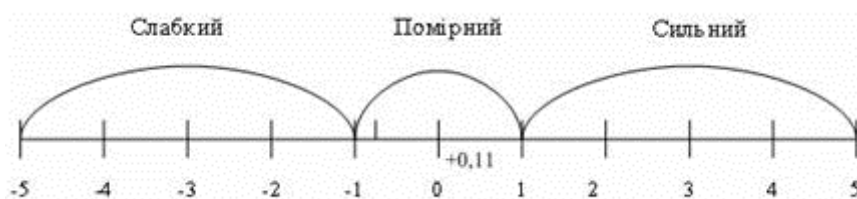


Рис. 2.4. Оцінку впливу конкурентних сил на роботу підприємства

Так як загальна оцінка становить “+ 0,11”, що відноситься до “туманної” області, то можна сказати, що на даному ринку досить

невизначена ситуація. локальних криз, що можуть призвести до системної та стратегічної кризи.

В даній ситуації слід використовувати стратегію контролю за витратами завдяки зменшенню накладних витрат, використанню більш дешевих матеріально-сировинних ресурсів, застосування нових технологій, тощо.

Отже, Стратегічне та тактичне планування є важливим інструментом досягнення підприємством своїх цілей, але в сучасних умовах, у посткризовий період постає проблема реалізації стратегічних планів, в свою чергу виникає проблема доцільності стратегічного планування як такого.

Головним засобом вирішення цієї проблеми є постійне коригування стратегічних планів відповідно до зовнішніх умов, орієнтація на середньострокові цілі.

2.3 Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Економічний аналіз ЗЕД полягає у вивченні поточного стану організації в галузі зовнішньоекономічної діяльності, виявленні факторів, що спричинили ці відхилення і його відхилень від запланованого рівня. Економічний аналіз є базою для прийняття управлінських рішень. Напрямам зовнішньоекономічної діяльності підприємства – виготовлення електротехнічних товарів. Головну роль у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності відграє відділ зовнішньоекономічних зв'язків [21]. Відділ зовнішньоекономічних зв'язків в ТОВ “Центр Швейного Обладнання” включає начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків, старшого економіста, економіста, перекладача. Загалом у відділі працює четверо працівників, зокрема начальник відділу, старший економіст, перекладач та економіст. Крім цього, начальнику відділу зовнішньоекономічних зв'язків підпорядковується персонал складу підприємства.

Основні замовлення компанії ТОВ “Центр Швейного Обладнання” приходять від Українських споживачів та також доставка товару здійснюється в найкоротші терміни на території Білорусі, Литви, Латвії та Росії.

Постачання устаткування проходять безпосередньо від виробника з таких країн як Німеччина, Японія, Франція, Італія, США, Чехія, Словаччина, Китай, Тайвань і ін.

Головна мета компанії - надання новітніх технологій в сфері легкої промисловості, створення максимально гнучких і ефективних комплексних рішень для організації високотехнологічного виробництва.

Це дозволить автоматизувати безліч операцій, що значно скоротить не тільки час виготовлення, а й кількість операторів, задіяних в їх реалізації.

ТОВ "ЦШО" прагне скоротити час виробництва, підвищити ефективність роботи, а також автоматизувати максимальна кількість технічних процесів, паралельно скорочуючи кількість персоналу.

Для аналізу макросередовища розглянемо, що таке макросередовище підприємства.

Макросередовище - сукупність зовнішніх факторів, що впливають на підприємство (організацію) і всі складові мікросередовища, не підвладні прямому управлінню з боку підприємства.

Макросередовище створює загальні умови існування фірми. В більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру стосовно окремо взятого суб'єкта господарювання, воно чинить загальний вплив на всі суб'єкти. Тим не менше ступінь впливу макросередовища на різні організації неоднакова, що обумовлено наступними обставинами: по-перше, специфікою бізнесу, в якому діє фірма; по-друге, внутрішнім потенціалом організації.

Макросередовище створює загальні умови існування організації. У більшості випадків макрооточення не є специфічним для окремого підприємства, воно чинить загальну дію на усі підприємства. Проте, міра

впливу макрооточення на різні організації не однакова, що обумовлено наступними обставинами: по-перше, специфікою бізнесу, в якому працює фірма; по-друге, внутрішнім потенціалом організації.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього загального середовища називається PEST-аналізом. “PEST” – аббревіатура назв різних середовищ:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання вказаних факторів табл.2.4 [31, с. 10-18].

Таблиця 2.4

Оцінка впливу макросередовища на функціонування підприємства

	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)
I. Політико-правові фактори:				
1	Політична нестабільність	2	2	-
2	Політична ситуація в Україні	3	3	-
3	Співпраця з ЄС	3	2	-
4	Гальмування політичними силами економічних реформ	2	1	-
	Разом за політико-правовими факторами			

Продовження таб. 2.4

II. Економічні фактори:				
5	Динаміка ВВП	2	1	-
6	Рівень інфляції	2	2	-
7	Коливання курсу національної валюти	3	3	-
8	Стан джерел сировини і енергоресурсів	1	1	-
	Разом за економічними факторами			
III. Соціально-демографічні фактори:				
9	Зниження чисельності населення	1	1	-
10	Міграційні тенденції	2	2	-
11	Зниження народжуваності	1	1	-
12	Підвищення рівня безробіття	2	2	+
13	Зростання рівня соціальних потреб населення	2	2	-
	Разом за соціально-демографічними факторами			
IV. Технологічні фактори:				
14	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування	3	3	-
15	Розвиток галузей шостого технологічного укладу	2	3	-
16	Контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції	2	2	+
	Разом за технологічними факторами			
	Разом за факторами макросередовища			

Дослідження та аналіз впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ "Центр Швейного Обладнання". Слід зазначити, що компанія з кожним роком все більш розвивається і виходить на новий рівень на ринку.

Для того щоб компанія займала лідируючі позиції потрібно зробити оцінку, аналіз зовнішньої середовища.

Для проведення PEST аналізу, потрібно виділити чотири фактори макросередовища підприємства. Такі як:

- політичні фактори: постійні зміни в законодавстві України; нестабільність політичної ситуації в Україні; співпраця з ЄС; гальмування політичними силами економічних реформ;

- соціально-демографічні фактори: збільшення стану соціальних потреб населення; зменшення чисельності працездатного населення; міграційні тенденції; зменшення народжуваності; підвищення рівня безробіття;

- технологічні фактори: рівень новизни і сучасності обладнання; розвиток галузей шостого технологічного укладу; удосконалення якості існуючих продуктів.

Політичні передпосилки:

- деструктивізм: вплив змін в правовому та податковому колі призводять до фінансових втрат у галузі експорту та імпорту продукції;

- нестабільна політична ситуація в країні: війна на території Донецької та Луганської області формує негативний вплив. Постійні проблеми з поставками товарів, пошук нових постачальників або товарів, які можуть замінити сталені;

- негативний вплив співпраці з ЄС: складність для виходу на європейські ринки через жорсткі умови сертифікації;

- відсутність економічного зростання та гальмування підтримки підприємств політичними силами.

Фактори в галузі технологій:

- негативний вплив через високі витрати на ремонт техніки;
- невідповідність підприємств до виходу на новий технологічний уклад;

- підвищення якості товарів та послуг внаслідок введення норм сертифікації.

Можемо зробити висновок, що позитивним чинником є контроль за якістю продукції з боку держави або імпорту готової продукції, що робить її привабливою для іноземних, вітчизняних споживачів та підвищує рівень конкурентоспроможності.

Аналіз бізнесу ТОВ "Центр Швейного Обладнання".

Перспективними та сильними сторонами бізнесу підприємства є продаж якісного обладнання та ексклюзивного обладнання, якого немає на

українському ринку. Подібне обладнання використовується для швидкого пошиву одягу, взуття, аксесуарів, автомобільні аксесуари, меблі тощо. Подібна продукція завжди актуальна, та з кожним роком набирає популярності у зв'язку з розвитком легкої промисловості.

Слабкою стороною бізнесу є залежність компанії від імпорту продукції із-зі кордону, яка потім продається в Україні.

Перспективними завданнями розвитку підприємства є покращення стану швейного бізнесу Україні, для цього компанії намагається познайомити український ринок з новими технологіями, яких раніше не було і які допомагають створювати якісну продукцію як для українських покупців так і для закордонних.

У зв'язку з розвитком легкої промисловості в Україні продаж обладнання та запчастин стає все більше актуальною. Головним споживачем продукції є виробництва, які відшивають спеціалізований одяг в великих кількостях, виробники взуття та одягу, різного виду ательє Запорізької, Дніпропетровської, Харківської, Київської, Чернігівської та інших областей України. Умови реалізації продукції - 100% предоплата.

На сьогодні компанія ТОВ "ЦШО" є одним з найвідоміших підприємств на ринку легкої промисловості, яке забезпечує продуктивну роботу підприємств в Україні.

Основними споживачами з 2018 по 2020 роках є:

- ТОВ "МІК";
- ПП "ДаймТрейд";
- ТОВ "ЛТП";
- ДП "ЮТГ УКРАЇНА"
- ТОВ "Текстиль-Контакт";
- ТОВ "Білтекс";
- ТОВ "Декарест".

Продукція яку продає підприємство – сертифікова. ТОВ "Центр Швейного Обладнання" входить в Українську асоціацію підприємства легкої

промисловості "УКРЛЕГПРОМ". Товар, що постачає компанія не є дешевим, но в той же час є інноваційним на ринку і забезпечує обладнанням преміум-класу і високу якість продукції. Основним конкурентом ТОВ "Центр Швейного Обладнання" в Україні щодо про продажу обладнання та запчастин, являється ООО "ПКФ Солий", ТОВ "ВІТАЛ ПЛЮС", ТОВ "РОТОНДИ-УКР". Кількість постачальників матеріалів, які займають більшу частину в загальному об'ємі поставок підприємства: SCHMETZ – голки; Garudan – обладнання для виробництва взуття; Bullmer GmbH - настильні машини і розкрійне обладнання; INDUPRESS – обладнання для волого теплової обробки; HS Group, Avalution GmbH - високоточні 3D сканери тіла людини для створення моделей реальних людей; HS Group, Assyst GmbH - системи автоматизованого проектування CAD з унікальними можливостями, значно випереджають аналогічні продукти інших розробників; YAMATO – швейне обладнання; Brother - швейне обладнання; H&H - виробник обладнання для виробництва безшовних одягу; PFAFF Industrial - швейні машини човникового стібка.

Анализ мікросередовища. Аналізуючи діяльність підприємства, можна зробити висновок, що фінансова діяльність здійснюється за рахунок засобів отриманих від продукції. Мікросередовище являє собою сукупність зовнішніх факторів щодо підприємства суб'єктів і сил, які безпосередньо впливають на його діяльність і які, в свою чергу, перебувають під впливом цієї діяльності. Іншими словами, мікросередовище — це партнерське середовище, суб'єктами якого є підприємства, організації й установи, що мають безпосереднє відношення до підприємства і з якими воно вступає в певні виробничі, економічні, фінансові та організаційно-господарські стосунки. Ці стосунки оформляються через відповідні ділові угоди, які не обов'язково повинні бути юридично оформлені. В умовах розвинутого ринку, де партнерство будується на довірі, ділові угоди часом укладаються усно і виконуються партнерами не менш ретельно, ніж угоди письмові. Розглянемо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Мікросередовище потенціалу ТОВ "Центр Швейного Обладнання"

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
Наявність стратегічного планування					+
Думка керівництва				+	
Система мотивації персоналу			+		
Організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
Функціонування системи маркетингової				+	
Збутова мережа				+	
Стимулювання реклами			+		
Робота за товаром			+		
Політика ціноутворення					+
3. Кадри					
Вік			+		
Кваліфікація				+	
освіта				+	
4. Фінанси					
Фінансова стійкість			+		
Ліквідність, платоспроможність			+		
Оберненість			+		
Рентабельність			+		

Можна зробити висновок, що процес вибору стратегії для ТОВ “Центр Швейного Обладнання” складається з трьох етапів розробки й аналізу. На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити велику кількість альтернативних стратегій. Другий етап повинен включати рівень адекватності перспективним цілям розвитку. Третій етап повинен включати аналіз альтернатив в рамках обраної загальної стратегії фірми.

На основі вище зазначеного можна зробити висновок, що зовнішнє та внутрішнє середовище є важливим для створення стратегії організації. Це дуже складний процес, який вимагає уважного ставлення, аналізу слабких та сильних сторін організації. Це тонка робота над встановленням зв'язків та факторів, які складаються у процеси, спираючись на котрі можна сформулювати власну концепцію розвитку. Якщо підприємство не буде розкривати свої внутрішні компетентні сторони та потенціал на сто відсотків, не буде аналізувати зовнішнє оточення та конкурентів, при найгіршому сценарії перспективного розвитку, вони може зникнути з ринку.

Висновки до розділу 2

Провідною компанією на ринку легкої промисловості, яка впроваджує новизну розробок та дивує новими інноваційними технологіями є ТОВ “Центр Швейного Обладнання” - це створення системи сертифікованих дилерів в різних регіонах України, здатних забезпечити високий рівень торгівельного і сервісного обслуговування, а також створення максимально гнучких, ефективних комплексних рішень «під ключ» для підприємств швацької галузі, які включають:

проектування і розрахунки; постачання устаткування і технологічних компонентів; монтаж і запуск в експлуатацію; навчання технічного персоналу і операторів; обслуговування устаткування впродовж всього

життєвого циклу; постачання необхідних технологічних пристосувань, голок і запасних частин.

Головна мета компанії - надання новітніх технологій в сфері легкої промисловості, створення максимально гнучких і ефективних комплексних рішень для організації високотехнологічного виробництва.

ТОВ “Центр Швейного Обладнання” має ряд конкурентних переваг, що торкається продукції, яку продає компанія. Компанія продає таку продукцію, якої в Україні ще не було. Бути монополістом в продажу деяких товарів, допомагає залишатись у перші рядях.

Компанія добре себе зарекомендувала серед партнерів і споживачів, ґрунтований на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій і фінансової стабільності. Це гарантує ТОВ “Центр Швейного Обладнання” високу інвестиційну привабливість. Але слід зазначити, що не усі наявні можливості використовуються підприємством.

Для того щоб приблизитись до бажаної цілі ,компанії потрібно обійти дві основні проблеми: висока вартість товару; маркетингова діяльність. Недоліки стратегічного управління на підприємстві, полягає в тому,що компанія використовувала старі майже не діючі методи,що рано чи пізно могло б обернутися в краховую ситуацію

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ “ЦЕНТР ШВЕЙНОГО ОБЛАДНАННЯ”

3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства

Що стосується самого практичного дослідження власної діяльності та тактичного або стратегічного управління підприємством ТОВ “Центр Швейного Обладнання” були зроблені наступні висновки: для більш успішної діяльності організації та підприємства, в гарних умовах ринкових співвідносин, з’являється питання щодо якісного та ефективного планування та перспективного аналізу діяльності компанії. Власне, щодо висновків щодо підприємства, яке було об’єктом аналізу, можна зробити наступні висновки. Компанія власними силами, без використання сторонніх спеціалістів, розробляє стратегію перспективної поведінки на ринку, проводить аналіз сегменту конкурентів, постійно виявляє свій потенціал, поетапно визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність фірми. На саму діяльність підприємства ТОВ “Центр Швейного Обладнання” впливають важливі фактори зовнішнього середовища. Але, саме вплив зовнішнього середовища на організацію підприємства змінний.

Грунтуючись на цих висновках, ТОВ “Центр Швейного Обладнання” вимушене постійно тримати руку на пульсі та пристосуватися до бізнесового середовища, для того щоб вижити й зберегти ефективність. Організація весь час співпрацює із явними або неявними впливами зовнішніх факторів. До головних факторів відносяться постачальників компанії, власні трудові ресурси колективу, законодавчі документи й впровадження державного регулювання щодо роботи реципієнтів та конкурентів, а й до факторів непрямого та неявного впливу - стану економіки, науково-технічного прогресу, політичних змін.

Компанія ТОВ “Центр Швейного Обладнання” має не малу чисельність щодо постачальників, тому опиняється в залежність від їх дій. Наприклад: виготовлення продукції під замовлення (від швидкості виготовлення продукції залежить, як швидко компанія відвантажила товар), якість продукції, термін надходження, наявність товару в потрібному обсязі, тощо.

Залежність від постачальників супроводить зниження прибутку компанії, та збільшує фактичну собівартість товару. Щоб збільшити успішність компанії, важливо звернути увагу на постачання капіталу. В нашій країні можливих інвесторів не багато, а саме: інвестори, які зацікавлені та бачать успіх свого бізнесу на ринку легкої промисловості, а також банки, інвестиційні компанії, акціонери. Найшвидший та найпростіший спосіб для інвестування підприємства є кредит банку, який застосовується для розвитку ресурсів компанії.

Що стосується кризи неплатоспроможності, то, як і в інших підприємствах та організаціях, в нашого підприємства є нестаток грошових коштів, та проблеми із отриманням дебіторської заборгованості [60]. Що стосується джерел отримання грошових коштів, то до їх видів відноситься:

- продаж товару із стрімкою сплатою;
- перманентне отримання дебіторської заборгованості;
- продаж грошових активів, які стають у резерві;
- продаж власних матеріальних та нематеріальних активів;
- одержання банківських кредитів;
- залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків.

Аналізуючи всі ці шляхи, то слід сфокусувати свою увагу на чотирьох шляхах, які є більш доцільними, тому що не призводять до збільшення валюти балансу. В подібних випадках грошові кошти можуть бути сформовані шляхом реструктуризації активів. Два останніх – можуть бути використані для підтримки власно поточної платоспроможності у виключних випадках, тому що вони призводять до відволікання залучених фінансових ресурсів та цільового використання.

Для нарощення власного капіталу потрібно, щоб, перш за все, оцінити вартість його залучення з різних джерел. Перед тим, як звертатися до зовнішніх джерел розробки власного фонду капіталовкладень, на основі модифікації, повинні бути реалізовані всі гіпотетичні можливості його формування за рахунок внутрішніх власних джерел. А основні внутрішні джерела – прибуток та спеціальні фонди.

Власне процес значного управління вартістю залученого капіталовкладень за власний рахунок сторонніх джерел характеризуються більш високим рівнем спроможності і потребує відповідного рівня кваліфікації власними виконавцями [58].

Не слід нехтувати позиковим капіталом. Необхідність взяти кредит - це важливе джерело поповнення фінансових витрат організації визначається характером розробки головних і оборотних активів. Як головне джерело фінансування, позиковий власний капітал має свої особливості:

- відносна легкість формування головних базисів показників оцінки вартості;
- виплати по обслуговуванню головного боргу відносяться на собівартість, що зменшує розмір оподатковуваної бази організації, тобто розмір собівартості частинного позикового капіталу зменшується на ставку податку на прибуток;
- собівартість використання власного капіталу, який був використаний, має високий рівень зв'язку із рівнем кредитовласності організації, який був оцінений кредитором. Чим вище змога брати кредит у підприємства щодо оцінки власне кредитора, тим нижче рівень власності використання можливо залучення використання позикового капіталовкладення;
- використання позикового капіталу, можливо, пов'язано із вже використаним фінансовим потоком щодо обслуговуванню власної заборгованості щодо боргу та по зниженню зобов'язань по головній сумі боргу.

Собівартість внутрішнього кредитного боргу при виявленні собівартості капіталу розраховується по ставці, яка дорівнює нулю, можна зробити висновок, що це - тактично є безкоштовним фінансуванням підприємства. Що стосується капіталу, який є у позику, то у організації є існуючі структури, кошти в яких є низькі рентабельні активи, які у порівнянні з відсотковими ставками за кредит є дуже невиразні можливості по його використанню. Перш за все, в першу чергу, потрібно вирішувати проблеми реалізації і та підвищення кредитоздатності підприємства.

Перш за все, саме наполегливість у реалізації стратегій має на увазі свідомі правила щодо зобов'язань топ-менеджменту, щоб вірно спрямовувати власні ресурси виробництва, та енергію щодо реорганізації на спрямованість та досягнення лідуєчого положення речей на ринку. Підприємства, в яких вищому топ-менеджменту не вдалося направити співробітників на курс досягнення високих цілей, ніколи не досягнути «топу», оскільки всі співробітники не мають особистих стимулів щодо додаткових зусиль і розвитку потенціалу підприємства.

Найбільше кількість обладнання та запчастин ТОВ “Центр Швейного Обладнання” постачає у Київ та Київську область приблизно 24,25%, приблизно 20,10% у Дніпровській області та 16,85% займає Харківська область.

За даними, які надала компанія ТОВ “Центр Швейного Обладнання” кількість продукції, що продається у звітному році зросла на 36,1% , це відсоток показує, що компанія на вірному шляху.

Роблячи аналіз досліджень, які були проведені та аналіз даних, які надала компанія, можна побачити, що компанія з кожним роком збільшує обсяг реалізованої продукції та займає велику частину Українського ринку.

Потрібно не забувати приділяти увагу налаштуванню збутової політики ТОВ “Центр Швейного Обладнання”, для цього ми повинні звернутись до маркетингової діяльності.

Щодо вибору цінової політики ТОВ “Центр Швейного Обладнання” обрала метод підбору цін на основі рівня поточних цін. Призначаючи ціну з урахуванням рівня поточних цін, підприємство в основному відштовхується від цін конкурентів. Зважаючи на рівень поточних цін при виборі ціни на той, чи інший товар або послугу, компанія також орієнтується на ціни конкурентів.

В момент розширення бази клієнтів та виходи на нові ринки ТОВ “Центр Швейного Обладнання” продає свій товар за меншою ціною, у порівнянні з конкурентами, що допомагає стимулюванню попиту. Підприємству допомагає займати перші сходинки та бути лідером ще те, що ТОВ “ЦШО” продає таке обладнання, якого немає на Українському ринку.

Завдяки бажанню компанії стимулювати попит можна досягти такого результату, як продаж товару або послуг у великих розмірах та знизити його собівартість.

На цьому підприємстві велика кількість товару, що залежався для скорішого його продажу можна зробити гарні акції або знижки. Акції або знижки також можуть послужити рекламою для компанії. Гроші, які отримає компанія можна вкласти в новий асортимент продукції.

Найголовнішим є курс на підвищення вимог топ-менеджменту та використанню вхідних контрольних базисів щодо якості сировини та матеріалів, які надають постачальників підприємства.

Основними джерелами отримання прибутку на підприємстві ТОВ “Центр Швейного Обладнання” є:

- прибуток від продажу обладнання;
- прибуток від продажу запчастин для різного виду обладнання;
- прибуток від продажу голок, ножиців та інших аксесуарів ;
- прибуток від надання ремонтних робіт;
- прибуток від тренінгів, які проводять спеціалісти компанії, що навчають вірно використовувати програмне забезпечення, яке продає компанія;

- прибуток за надання комплексні галузеві послуги з повною відладкою швацького виробництва будь-якої складності.

Давайте надамо ґрунтовності щодо уваги збуту продуктів за саме готівку. Перш за все, цьому має сприятиме вірне маркетингова стратегія (мається на увазі: пошук новітніх шляхів, пошук більшості платоспроможних користувачів продукції, пошук нових можливостей виходу на ринок, пошук мережі збуту, тощо). Якщо, аналізувати систему пошуку нових клієнтів та ринків збуту, то слід наголосити на необхідності розробки гнучкої системи знижок, зниження відсотків, кредитування для мережі оптових покупців, проаналізувати явну ефективність реорганізації та проведенню міжсезонних розпродаж зі значними знижками в ціні. Ці всі заходи будуть працювати, при наявності підвищення виручки, а також власного прибутку, що, дозволяє, в першу чергу, значно підвищити рентабельність капіталу фірми. Якщо буде вірно призведено розрахункова система щодо політики по управлінню дебіторською заборгованістю, то необхідну суму можна отримати із неї, а левову частину дебіторської заборгованості спрямовуючи на покриття кредиторської. Треба зазначити, що для цього потрібно вибрати найбільш велику та обхідну строку платежів та розрахуновової форми із споживачами [81, с. 111].

Дуже важливо, в даному конкретному випадку, щоб оплата зайшла по факту відвантаження грузу покупцям організації, а також, були наданні знижки для споживачів за умови попередньої оплати.

Однією із головних складових для підприємства є фінансово – економічний аналіз, до складу якого входить: власне системний аналіз рентабельності розробки продукції підприємства. Слід зазначити, що рентабельність – це головний показник економічної ефективності на виробництві промислового підприємства або організації, яка відображає кінцеві головні результати господарської діяльності. Також важливим є використання загальної та використання собівартість продукції, робіт та послуг, які були проведені сторонніми організаціями. Вона дозволяють

з'ясувати мінливі тенденції зміни головного показника, щоб визначити вплив головних чинників на його важливий приріст, встановити резервність і давати оцінку загальної роботи на підприємстві по використанню можливостей, які б знизили собівартості продукції.

Компанія ТОВ “Центр Швейного Обладнання” має середній рівень рентабельності, це не поганий результат але ж є над чим працювати.

Без аналізу фінансового стану сьогодні стає неможливим функціонування будь-якого суб'єкта економічної діяльності, включаючи і тих, що з певних причин не переслідують мету максимізації прибутків. Фінансова звітність є обов'язковою; навіть дрібні приватні підприємства зобов'язані аналізувати свою фінансову діяльність, на основі якої вони будують звітність перед органами Державної податкової адміністрації.

Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від ефективного використання всіх існуючих в його розпорядженні ресурсів, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносять податкову, кредитну, цінову політики держави та ринкову кон'юнктуру.

Через це в якості інформаційної бази аналізу фінансового стану повинні виступати звітні дані підприємства, при яких змінюються зовнішні умови його діяльності, які потрібно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

У підвищенні рівня рентабельності велику роль відіграють трудові ресурси. Потрібно удосконалити роботу відділу кадрів при прийомі людей на підприємство. Можна впровадити різного виду тестування, за наслідками якого можна надати робоче місце досвідченішій і перспективнішій людині.

Фінансовий стан – найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства. Він відображає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал в діловому співробітництві. Без аналізу фінансового стану сьогодні стає неможливим функціонування будь-якого

суб'єкта економічної діяльності, включаючи і тих, що з певних причин не переслідують мету максимізації прибутків.

Компанія ТОВ “Центр Швейного Обладнання” має недостатню фінансову стійкість. Про це свідчить ряд показників. На підприємстві існує дві великі проблеми – проблема збуту та оптимізації дебіторської заборгованості. Для ефективної діяльності у майбутньому періоді ТОВ “Центр Швейного Обладнання” повинен звернути основну увагу на збільшення обсягів реалізації продукції, інтенсивність інвестиційної діяльності та фінансової діяльності.

Проблему збуту можна вирішити через реалізацію продукції з негайною оплатою і шляхом зниження відпускних цін. Щодо дебіторів, потрібно вибрати найбільш доцільні строки платежів та форми розрахунків із споживачами [51, с. 251-300].

Витоки більшості проблем у організації приховані у людських ресурсах. Тут необхідно враховувати: тип співробітників, компетентність та підготовку керівництва, систему винагород, спадкоємність керівних посад, підготовку та підвищення кваліфікації співробітників, втрата провідних фахівців та причини цього, якість виробів. Імідж корпорації створюється за допомогою співробітників, клієнтів та суспільної думки. Культура та імідж фірми закріплюються чи послабляються репутацією компанії. Призвівши внутрішні сильні і слабкі сторони у відповідність з зовнішніми загрозами та можливостями, керівництво готове до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

Споживачі продукції, як правило, віддають перевагу якісному та корисному продукту харчування з унікальними смаковими характеристиками, товару, який задовольняє їх потреби в найбільшій степені, і підприємству, що забезпечує оптимальне співвідношення якості, споживацьких властивостей і ціни товару, характеру і специфіці його вимог.

Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від ефективного використання

всіх існуючих в його розпорядженні ресурсів, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносять податкову, кредитну, цінову політики держави та ринкову кон'юнктуру.

Через це в якості інформаційної бази аналізу фінансового стану повинні виступати звітні дані підприємства, при яких змінюються зовнішні умови його діяльності, які потрібно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

Прагнення до лідерства не обов'язково означає глобальне планування на всіх основних ринках. Для невеликих підприємств має сенс, принаймні спочатку, стати лідером в обраних нішах, у конкретних каналах чи розподілу на визначеному сегменті ринку. З іншого боку, концепція наполегливості в реалізації стратегії є визнанням того факту, що компанії, що мають невелику частку ринку, надзвичайно уразливі.

Під час економічного спаду споживачі, посередники і роздрібні торговці скоріше будуть мати справу з їх великими конкурентами. Обсяг продажів невеликої компанії в підсумку скоротиться і не дозволить підтримувати необхідний рівень обслуговування й інвестиції в нові товари і ринки.

Наполегливість у реалізації стратегії – це загальне бачення, ідея, що живе не один рік, а десяток і більш років і іде в далеке майбутнє [52]. Основні ділові здібності й інфраструктуру, необхідні для того, щоб стати кращими, не можна чи придбати створити за один день, а після того, як вони з'явилися, їхній необхідно постійно адаптувати до змін і удосконалювати. Труднощі полягають у тім, що деякі з людей здатні зберігати ентузіазм і вірність цілям, що будуть досягнуті через десять-двадцять років. Тому вищі менеджери компанії розробляють програму, що включає послідовність етапів, розрахованих на короткострокову перспективу й у той же час сприятливих досягненню кінцевої мети. Постановка чи задачі розробки короткострокових програм дозволяють безупинно адаптувати стратегію компанії. Наполегливість у реалізації стратегії – це широке бачення обріїв

компанії, а не докладна карта з указівкою маршруту. Сучасне ринкове середовище занадто непередбачене для точних довгострокових прогнозів ситуації на ринку, появи нових товарів і технологій. Однак, плануючи проходження нових і нових етапів, вищий менеджмент одержує можливість «точного настроювання» стратегії компанії на можливості, що відкриваються, і нові технології [75].

Без необхідних навичок і умінь наполегливість компанії в реалізації стратегії означає розтрату ресурсів. Щоб розробляти товари, що перевершують по багатьом характеристикам продукцію міжнародних конкурентів, вимагаються глибокі знання і здібності до навчання. Тут потрібно наявність знань у двох областях. Перша область зв'язана з інтересами і цінностями споживачів, друга – відноситься до технологічних навичок, необхідним для створення і надання цих цінностей. Основні ділові здібності організації, її основні компетенції – це унікальні навички і майстерність її співробітників, що дозволяють придбати стійкі конкурентні переваги.

Ключові компетенції в області спеціалізації підприємства забезпечують основу для інноваційної діяльності і відкривають доступ до широкого, розмаїтості нових товарів і ринків. Багато компаній помилково вважають, що їхні основні ділові здібності полягають в умінні робити кінцеві товари й організовувати бізнесу-одиниці. Однак в умовах сучасних, що швидко змінюються ринків і товари і підрозділи, по суті, носять тимчасовий характер. Справжня основа підприємства – це портфель її потенційних можливостей і здібностей.

Задача вищого керівництва компанії – визначення ринкових можливостей, що насамперед залежать від ділових компетенції підприємства і представлень про розвиток ринків, від того, які здібності забезпечать йому лідируюче положення на ринку. Як тільки здатності компанії визначені, їхній наступний розвиток вимагає повної віддачі всіх членів організації й

інвестицій. Подібно товарам, здатності і можливості не є чимось застиглим, а повинні постійно удосконалюватися й адаптуватися до умов, що змінюються.

Для ефективного розроблення стратегії необхідно розробляти такий план дій [76, с. 78]:

1) Надання найвищого пріоритету розробці і виконанню стратегічних дій, що забезпечують конкурентне становище протягом тривалого часу. Сильна постійна конкурентна позиція дає результати рік за роком, у той же час при спрямованості на досягнення квартальних і річних фінансових цілей вона швидко зникає. Найкращим шляхом збереження довгострокової прибутковості підприємства є стратегія, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

2) Добре розроблена і виконана конкурентна стратегія, створює репутацію і визнану позицію в галузі; часто мінлива стратегія, націлена на освоєння короткострокових ринкових можливостей, приносить лише незначні вигоди.

3) Необхідно уникати стратегій, що являють собою компроміси між низькими витратами і широкою диференціацією і між широкою і вузькою ринковою нішею. Компромісні стратегії рідко приводять до стійкої ринкової переваги чи виняткової ринкової позиції.

4) Інвестування засобів в стійку конкурентну перевагу. Це єдиний найбільш надійний шлях досягнення прибутковості вищий за середній рівень.

5) Потрібно уникати стратегій, здатних забезпечувати успіх тільки в найбільш сприятливих умовах.

6) Необхідно бути обачним в зрізанні цін без досягнення витратної переваги. Тільки низьковитратний виробник може перемагати за рахунок зниження цін на протязі тривалого періоду часу.

7) Потрібно виходити на найбільш значні відмінності в якості чи сервісі, чи особливостях виконання при використанні стратегії диференціації.

Головними перевагами стратегічного управління є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;

- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

- Переваги стратегічного управління не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне управління має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Недоліками стратегічного управління є:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;

- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін;

- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил, і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного управління:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу управління: сценаріїв і методів ситуаційного підходу;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління.

Вдосконалення системи стратегічного управління неможливе без визначення переваг та недоліків.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного управління є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих “бар'єрів” стратегічного управління та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

В умовах України теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого розповсюдження.

Більшість керівників не мають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних умовах неможливо вирішувати перспективні питання. Хоча саме стратегічне

мислення і такий інструмент, як стратегічне управління, є найважливішим чинником успішного виживання фірми в конкурентній боротьбі.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку організації, можливості розпізнавання поведінки зовнішнього середовища організації й адекватного на неї реагування, а також здатності активно впливати на це середовище, роблять фірму безпомічною сьогодні і безперспективною завтра.

Необхідно враховувати, що при стратегічному управлінні процес виконання робить активний зворотній вплив на планування, що ще більш підсилює значимість фази виконання. Тому організація в принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо в ній створена, нехай навіть дуже гарна, підсистема стратегічного планування і при цьому немає передумов чи можливостей для створення підсистеми стратегічного виконання. Вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. Стратегія в стратегічному управлінні розуміється як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації.

Вироблення стратегії допускає з'ясування поточної стратегії й аналіз портфеля продукції. Вибір стратегії пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета підприємства, її місія, інтереси вищого керівництва, фінансові ресурси підприємства, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, фактор часу.

3.2 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії

Компанія ТОВ "Центр Швейного Обладнання" перманентно повинна доставляти продукт, який буде мати свого покупця. Це означає, що продукт повинен мати наступні характеристики:

- зацікавити покупця настільки, що він віддасть власні гроші;

– зацікавити більш ніж аналогічний чи схожий за якостями продукт конкурентних компаній.

Створення конкурентних переваг організації допускає взаємодію декількох суб'єктів ринку: організації, яка надає продукт, зацікавленого покупця, конкурентної бази.

Головним, в цій трійці є покупець, тому переваги продукту – це закладена в продукті необхідність для покупця, що спонукає його цей продукт придбати.

Переваги може має і сам продукт. Ціна - основна характеристика переваг продукту. Головний вид переваг продукту- його відмінності. Середній покупець частіше всього купує товар тільки тому, що він має більш низьку ціну від інших товарів, які мають подібні споживчі характеристики. Частіше товар купується тільки тому, що він має низьку ціну. Такі покупки можуть проводитись в тому разі, коли продукт не має споживчої необхідності для покупця.

Слід відмітити види конкурентних переваг продукту, середніх є це диференціація.

В цьому випадку мова йде про те, що продукт має відмінні властивості, що роблять його привабливим для покупців.

Тобто диференціація не завжди пов'язана зі споживчими якостями. Вона може ґрунтуватися на тому, що не має ніякого відношення до його корисності.

Крім того, що організація створює конкурентні переваги в продукті, вона може намагатися створити своєму продукту конкурентну перевагу в його положенні на ринку. Завдяки рахунку укріплення покупця чи, просте кажучи, що за рахунок монополізації частини ринку. В принципі така ситуація має суперечливий характер ринкових відносин, оскільки в ній покупець позбавлений можливості вибору. Адже, у реальному житті, та на практиці, багатьом організаціям та компаніям, вдається не тільки створити

для своїх продуктів конкурентні переваги, але й стримувати цей напрям протягом довгого часу.

Стратегія тотальної боротьби та конкуренції містить у собі підходи до ведення бізнес-тактики та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцненню власної позиції на ринку праці. Вона з'являється паралельно з тактичними планами проведення власної конкурентної боротьби і подання для продукту додаткової цінності для реципієнтів.

Головна мета подібної стратегії полягає в тому, що, проводячі бізнес стратегію етично і чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги у свого сегментного ряду і розробляти власну клієнтуру.

Слід зазначити, що крім того, що конкурентна стратегія включає:

- короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію;
- довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості організації й позиції на ринку.

В чому полягає різниці ділової стратегії від конкурентної? Перш за все, конкурентна стратегія більш мала за своїм масштабом, ніж ділова. Ділова стратегія направлена не тільки на питання про те, як проводити конкуренцію, але й відображає функціональні стратегії, дії і плани керівництва з переробки роботи в умовах галузі, а також те, як менеджери, на практиці, можуть вирішувати стратегічні та тактичні проблеми.

Стратегія конкуренції являє собою набір специфічних кроків і підходів, які організація починає або збирається почати з метою ведення успішної конкурентної боротьби в даній галузі. Галузь реалізується таким чином, що керівництво організації намагається зробити менш болючіші удари конкурентів і тим самим, що допоможе вистояти проти руйнівної дії декількох сил від конкурентів.

Якщо фірма хоче домогтися первної конкурентної переваги, то вона повинна почати привертати увагу споживачів до своєї продукції, надаючи більшу «зацікавленість», ніж на те сподівається та очікує покупець.

Додаткова важлива «цінність» розробляється одним із декількох засобів:

– або предоставленням покупцям більш якісно розробленої продукції по більш низьким цінам,

– або наданням продукції «більш якісної», ніж це впливає з оцінок покупців навіть з урахуванням преміальної націнки, при цьому організація може намагатися задовольнити або весь ринок, або його окремий сегмент.

Конкурентні переваги виникають у результаті вибору визначення конкурентної стратегії, яка краще від інших відповідає конкурентному оточенні певної організації. Базові напрями формування конкурентної стратегії рис. 3.1.

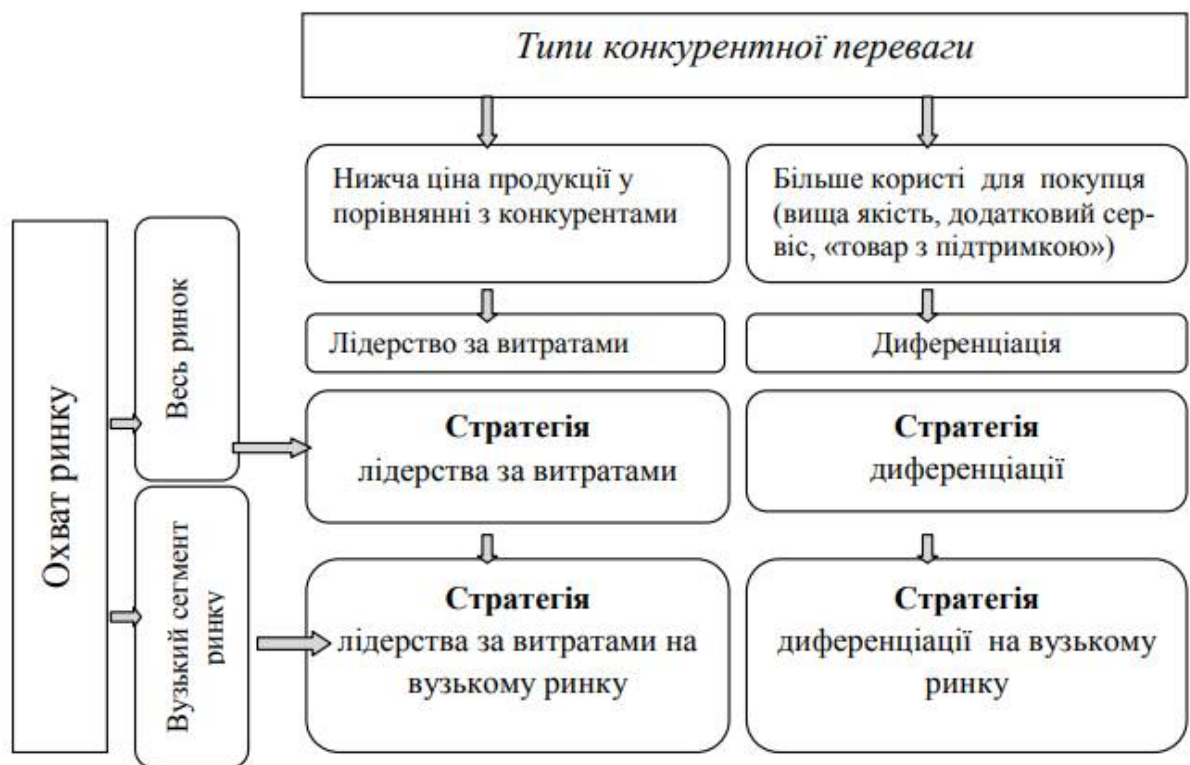


Рис.3.1 Базові напрями формування конкурентної стратегії

Науковець Майкл Портер запровадив такі стратегії, які можуть бути конкурентними:

а) головна мета отримувати низькі витрати на виробництво продукції;

б) використання продукції, яка відрізняється від продукції конкурентів (стратегія диференціації або індивідуалізації);

в) бажання мати найнижчу вартість (стратегія оптимальних витрат);

г) фокусування на вузькій частині, а не на всьому ринку (фіксування стратегія низьких витрат);

д) фокусування на вузькій частині, а не на всьому ринку (сфокусована стратегія диференціації).

Тактична стратегія успішно організацією конкурентну перевагу.

ТОВ “Центр Швейного Обладнання” – потужна компанія з конкурентним продуктом на стабільному і зростаючому ринку.

Компанія довго не змінювала нічого в ціновій політиці та не використовувала дешевий товар але для досягнення цілі вирішила використати стратегію лідерста за витратами.

Щодо вирішення проблеми з маркетинговою діяльністю, буде використовуватись рекламна стратегія.

Своєрідний підхід який використовує ТОВ "Центр Швейного Обладнання" спрямований на лідерство у зменшенні мінімізації витрат виробництва. Стратегія лідерства за витратами виробництва, або лідерства в ціні. Подібний підхід пов'язаний з тим, що фірма прагне досягти нижчі витрати виробництва і даною реалізації своєї продукції. У результаті цього вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку.

Спрямованість подібної стратегії полягає у розробці переваг у витратах над продуктами конкурентів, а потім використання її як головна сила для боротьби з конкурентами шляхом завоювання конкретної частки ринку.

Конкурентна перевага у сумах витрат додає прибуток доти, доки конкуренти не розробляють свої агресивні засоби, щоб знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажу.

У гонитві за за низькими витратами важливо не піддаватися потребі створити такої дешевий товар, який може викликати недовіру у покупців.

Головними джерелами розробки переваг в галузі ціни може бути:

- добра організація щодо виробництва й постачання;
- добра та змістовна технологічна підтримка з боку інженерно-конструкторської бази;
- добра з систем розподілу щодо продукції;
- традиційне раціональне проведення виробленню на основі вже накопиченого досвіду;
- економія щодо масштабного виробництва на проізводстві за рахунок позиції зниження витрат на продукцію за умови зростання обсягу виробництва;
- економія за перспективний рахунок справжнього синергічного ефекту (ефект суспільних спроб вище за просту суму загальних зусиль ($5 = 2 + 2$), що може виникнути під час загального виробництва подібних продуктів;
- внутрішня оптимізація декількох зв'язків, які спрямовані на зниження загальних витрат;
- стратегічна інтеграційна спрямованість щодо розподілу мереж і систем фізичного постачання;
- суттєва оптимізація виробництва справжньої організації в часі;
- системне географічний розподіл діяльності організації, який дозволяє досягти зниження витрат за рахунок використання місцевих особливостей
- справжня робота зі зниження витрачання й збільшенню ефективності виробництва;
- перегляд повної статті витрат і відказ від найбільш коштовних і найменш ефективних технологічних дій.

Спрямованість організації, яка виробляє стратегію лідерства за витратами виробництва, входить до рамок особливої адміністративної культури:

- невеликі преміальні виплати,
- відразу до відходів,
- чіткий перегляд бюджетного фонду організації,

- вироблення системи чіткої участі співробітників у справі по зниженню витрат власного виробництва.

Конкурентна тактика та стратегія, яка ґрунтується на лідерстві у витратах, володіє конкретною силою в таких випадках:

- типічна цінова конкуренція серед виробництва на заводі, тощо;
- продукція у сфері має свої стандартизовані оцінки щодо товару, який можна придбати у різної кількості продавців;
- існує мало напрямів індивідуалізації (диференціації) продукції, яка б мала значення для покупців і тому вони чутливі до різниці в ціні;
- більша частина покупців використовує продукцію тим самим однаковим чином;
- покупець не зустрічається з великими додатковими витратами під час переходу від одного продавця до іншого й це забезпечує йому варіативність і готовність придбати найдешевший товар подібної якості;
- великі покупці мають достатні можливостями для того, щоб знизити ціни.

Персоналізація лідерських переваг за фінансовими витратами

Роль виробника з низькими витратами в галузі виробництва обіцяє захист від дії декількох сил конкуренції:

- те, що відноситься до конкурентів фірми, організація з меншими витратами виробництва має більші перспективи на вигідні умови розробки цінової фрагментарної конкуренції, захисту щодо повної війни цін, використання власної переваги більш зниження ціни продажу;
- як дія від захвату ринку суперниками, отримання прибутку, на вищому та середньому рівнях (завдяки високому рівню рентабельності або більшому обсягу продажів) на ринках, де панує повна цінова конкуренція. Виробник з низькими тратами на виробництва має головний голос при утриманні рівня цін на продукцію цієї сфери;
- щодо стосується активних покупців, то підприємство з менш низькими виробничими можливостями захищена від певних дії більш сильної

спільноти клієнтів, тому що покупці не можуть знизити ціну до того рівня, який для них сприятливий;

- щодо постачальників компанії, виробник з заниженими витратами виробництва більш високою мірою, ніж їх конкуренти, захищених від співпраці із постачальниками, якщо висока ефективність власного виробництва – головне джерело переваги в галузі витрат на виробництві;

- щодо перспективних новачків в цій галузі, виробник з більш низькими витратами щодо виробництва може розробляти тактику пониження ціни з метою ускладнення процесу захоплення клієнтів новими виробниками, цінова категорія виробника з більш заниженими витратами діє як бар'єр на шляху перших спроб новачків;

- щодо стосується продуктів-замінників, сам виробник з більш заниженими витратами виробництва знаходиться в більш перспективних умовах, ніж їх конкуренти, оскільки виставляє більш занижену ціну проти потенційних спроб проникнення продуктів, які можуть замінити вже існуючі на ринок.

Рекламна стратегія - широкомасштабна довгострокова програма, спрямована на вирішення найважливішої маркетингової цілі просування товару за допомогою реклами; головний напрямок, за яким буде розвиватися рекламний процес, створюючи рекламний продукт для забезпечення добробуту фірми.

Мета такої стратегії - просування. Інші елементи включають зв'язку з громадськістю, стимулювання продажів, прямі продажі, особисті продажі. Отже, реклама - це частина маркетингу, тоді як маркетинг - це стратегія, спрямована на аналіз аудиторію з метою отримання прибутку [52, с.111-112] .

Потенційні недоліки. Вразливі напрямки виробника з більш низькими витратами стратегічних більш низьких витрат на виробництві, які пов'язані із певними ризиками і може мати декілька рядів більш слабких моментів.

1) Новітні відкриття в галузі технологій може призвести до зниження рівня системи витрат у конкурентів і тим самим знецінити капіталовкладення

організації по зниженню витрат на виробництві, щоб звести до низьких темпів зусилля з підвищення повної ефективності виробництва.

2) Конкуруючи різні організації можуть стрімко легко і дешево повторити певний наступ серед виробників, які намагаються знизити витрати, що допоможе робити певну перевагу в галузі, яка є з не довговічною.

3) Організація, яка спрямовує зусилля, щоб знизити деякі витрати на виробництві, частіше за все «зупиняються» на задачі зменшити витрати таким чином, щоб не реагувати певним чином на важливі зміни, що може спрямовувати, наприклад, на ті характеристики, які зростають попит реципієнтів на додаткові послуги і якісні параметри, які зменшують зацікавленість покупців до рівня цін, і тим самим надає свої позиції в галузі переваження купецького попиту на інші ознаки, що розділяють продукцію конкурентів.

Тобто, спрямованість великої частини капіталовкладень щодо зниження реалізації на виробництві може замкнути організацію на вже існуючі технології, тактики і стратегії, що послаблює бар'єр до нових високих технологій інтересу покупців до продукту, який має відмінності від більш низької ціни.

3.3 Визначення шляхів реалізації стратегії розвитку підприємства

Черезмірна зміна економічних та ринкових взаємодій викликає певні труднощі щодо роботи в кожного підприємства та організації, що мають незалежні дії від форми власності, галузі та напрямку діяльності, організаційного правового статусу. Тому використання ідеології щодо стратегічного менеджменту мають західні фірми, які ґрунтуються на вітчизняній економіці яка вимагає певного розгляду, певні напрями діяльності кожного підприємства та організації в умовах навколишнього бізнесового середовища. Змістовний аналіз системи та специфічної динаміки

щодо процесів змін, можливість визначити варіативності методичних вказівок стратегічного та тактичного управління та спрямованості стосовно щодо вітчизняних суб'єктів господарювання. Науково-педагогічні склади серед європейських та вітчизняних вищих навчальних закладів, наголошують на декількох відмінностях: переваги, які приховані в макрооточенні; характеристики що пов'язані з факторами перманентного оточення; ознаки становлення стратегічного управління у внутрішньому середовищі підприємства. Макрорівень має концептуальний характер оскільки вони значною мірою гальмують розвиток кожного підприємства. Характерно те, що зміни в одному з них викликають ланцюгову реакцію і зумовлюють дестабілізацію інших. Особливо чутливо відносять до змін політичний і макроекономічний рівень, бо вони значною мірою залежать як від коливань у міжнародному оточенні, так і від змін внутрішнього середовища.

Проблема існує в тому, що фондовий ринок не розвивається, недосконала і сама фінансово-банківська система, а також вплив фіскальної політики держави. Працювати без протекції і пільгових умов стає все більш неможливо. Подібна ситуація є характерною для всіх рівнів влади, починаючи з районного і до Кабінету Міністрів України, Адміністрації Президента та Верховної Ради. Все це перешкоджає розвитку справедливих економічних відносин і призводить до порушення рівноваги самих підприємств [74, с. 35].

Нестабільність стратегічного управління суб'єктів господарювання спричиняє вплив негативних факторів безпосереднього оточення. Вони пов'язані: з обмеженнями, накладеними макросередовищем; з відсутністю умов для існування конкурентного середовища. Надходження інвестицій і здатність підприємств підтримувати норму віддачі, вищу за середню, зумовлені дією факторів конкуренції. Особливість ринків вітчизняних суб'єктів господарювання має недостатній вплив на формування конкуренції.

Введення стратегічного управління на практиці перешкоджає неналежна методологічна база й недостатня теоретична підготовка керівників

організацій. Раніше задоволення подібних потреб здійснювали галузеві науково-дослідні й проектні установи. З різних причин обсяг таких досліджень для великих і середніх підприємств галузевого підпорядкування значно скоротився. А малі й приватні підприємства можуть скористатися лише послугами відповідних консалтингових фірм, хоча послуги дуже коштовні. Щодо підготовки фахівців у галузі стратегічного управління, то це тривалий процес, який потребує значних витрат.

На становленні стратегічного та тактичного управління найвідчутніше впливають особливості й перешкоди внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. Незважаючи на те, що стратегічне управління є засобом успішного виживання у кризових умовах, на практиці стратегія поведінки більшості суб'єктів господарювання відсутня, що значною мірою сприяє погіршенню їх становища. Це можна пояснити насамперед намаганням керівників швидко вирішити питання фінансових результатів, інертністю мислення старих управлінських кадрів, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління, а також незнанням і нерозумінням його суті, принципів, методів і прийомів [53, с. 42-43].

Відсутність певної стратегічної тактики, як правило, виявляється у двох форматах. По-перше, суб'єкти власного господарювання направляють свою діяльність аналізуючи сталість зовнішніх та внутрішніх умов. Коли йдеться про стратегічний менеджмент, то перш за все аналітики повинні визначити, що слід робити зараз, для того щоб досягти поставлених цілей у майбутньому організації. На даному етапі потрібно виходити з того, що як у зовнішньому оточенні, так і внутрішньому завжди відбуваються певні професійні. Можна зазначити, що при стратегічному управлінні здійснюється напрям на перспективне майбутнє, а також, завжди визначаються заходи на теперішній час, та для того, щоб забезпечити бажаний стан у перспективі.

Аналізуючі інші данні, при помилках у стратегії, управлінні дій базуються на сводному аналізі внутрішніх потреб та і потенціалу власно організації. На таких умовах, завжди виникають подібні ситуації, коли

організація не може добратися до своїх цілей тому, що з перебігом певного часу потерпають зміни, в умови які у безпосередній галузі (реципієнти, певні постачальники, злісні конкуренти та ін.), так і в макросередовищі (яке базується на законодавстві, податковому кодексі України та політиці уряду).

Подібна тенденція зумовлена причинами, які характеризують вітчизняних організацій: керівники, які не знають свій кадровий потенціал, основу тактичного та стратегічного управління, інтуїтивного підходу до відбору стратегії. Це все характеризує досвідченого керівника, який дуже багато часу працює на керівних посадах, має великі ділові зв'язки, добре орієнтуються в ситуаціях безпосереднього оточення і досконало знає важливий потенціал свого підприємства. Введення стратегічного та тактичного управління потребує наявності конкретної інфраструктури, а саме - сучасної бази комп'ютерних мереж, а також, створеної на її основі автоматизованої інформаційно-аналітичної системи, яка надавала б певні можливість проводити аналіз за змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

В конкретному плані важливо мати власний підрозділ, який у європейських підприємствах має назву тактичного та стратегічного центру, функціями якого є проведення певного аналізу, визначення місії, філософії, цілей, напрямів роботи, розробки інструментарій, які б контролювали співробітників. А також, до цього відноситься: формування даних альтернативних стратегій, вибір оптимальної та первинної за певними критеріями стратегії. А також спільної та узагальненої з іншими підрозділами підприємства роботи, щодо переробки певної стратегії.

У такому розрізі, підрозділи організації завжди повинні займатися своєю роботою професійні практики-аналітики, які досконало володіють теоретичними та прикладними інструментаріями стратегічної роботи.

Для українських суб'єктів господарювання найчастішим є ситуаційний підхід до розробки меж і шляхів ведення тактичного та стратегічного управління. Сучасні бізнес відносини змушують більшу частину українських

підприємств працювати в умовах дестабілізації й певних обмежень: врахування різних компетенцій, які приймають рішення: дестабілізації зовнішнього середовища; мінусів збирання, обробки, аналізу й опрацювання інформації.

Для будь-якої організації власне середовище представляє собою перш за все те, що ніколи не зможе бути підпорядкованим його впливу. Тому якщо не брати до уваги декілька випадків формування зовнішнього навколишнього середовища, яке підпадає під дію конкретного часного підприємства, важливою умовою досягнення ідей реалізації є персональна адаптація до умов середовища. Власне, процес забезпечення реального занурення передбачає такі етапи:

- аналіз майже некерованих факторів, які мають певний вплив на процес виявлення стратегічних рішень;
- системне моделювання та власний емпіричний вимір лояльності впливу непередбачених факторів. Які не мають впливу на керовані фактори, так і на кінцеві результати діяльності;
- виявлення результатів тактичних рішень за конкретним визначенням несподіваних факторів.

Теорія управління завжди на практиці пов'язана із зміною власних обставин і умов, що зумовлює використання ситуаційного миттєвого підходу.

Визначаючи поетапність процедур у аналізі стратегічного менеджменту, власний ситуаційний підхід враховує як перманентні особливості на конкретний відрізок часу, так і стратегію динаміки змін у певному відрізку часу.

Завдяки тактичному і чіткому ситуативному підходу можна розширити базу когнітивну базу знань менеджерів для виявлення стратегічних рішень, завдяки шляхом творчого переведення позитивного досвіду менеджменту за методом копіювання.

Моменти особливого ситуативного підходу до роботи, потрібно враховувати під час здійснення та розробки процесів стратегічного та тактичного управління. Перш за все, унікальність мінливого підходу дає змогу використовувати його у фокусуванні та апробації тактичного підходу до кожного конкретного виміру господарювання, оскільки всі вони неповторні та різні.

По-друге, така риса ситуаційного підходу, як нечітка конкретика формальної мети, цілком можливо використовувати для власної тактичної місії та стратегічних цілей, оскільки головна ідея, місія і стратегічні цілі мають суттєвий характер і дуже зібку структуру.

По-третє, специфічна та динамічна зміна ситуацій в середовищі організації ускладнює постановку й вирішення завдань оптимізації. У стратегічному менеджменті стверджувати, що розроблена персональна стратегія оптимальна, немає резону, тому що стратегія – це вид який базується на перспективі, і тому те, що тепер здається системним та має оптимальні риси, через довгий час може змінитися.

По-четверте, використання ситуаційного способу до мінливої зміни напрямку діяльності завжди характерна для менеджменту управління. Це пов'язане як із власним середовищем організації, так із навколишнім середовищем організації, що володіють об'єктивною можливістю до перманентних змін.

По-п'яте, така можливість мінливого підходу, як можливість висловлення власних думок, базується на стратегічному управлінні, бо напрям аналізу, і визначенню місії, філософії та цілей, а також використанням рішень щодо підбору стратегії та практичним використанням займаються менеджери, які відстоюють власні інтереси, цілі, завдання та здатні діяти на власний розсуд.

Всі ці особливості власного ситуаційного підходу формують стратегію будь-якого суб'єкта господарювання з системним та максимальним наближенням до ситуацій, що складаються з його діяльності.

Головна проблема розробки стратегії ґрунтується на тому, що вона може орієнтуватися на систему менеджменту та управління підприємством. Концентрація на конкретному одному напрямі й використання зобов'язань лише перед одною зацікавленою групою. Дані маніпуляції розробляють певні проблеми.

Акціонери. Явна зацікавленість в перспективних успіхах організації та мають її акціонери, які вклали в в власні кошти для того щоб, отримати прибуток у вигляді дивідендів, відсотків та збільшення вартості акцій. Якщо акціонери не задоволені результатами роботи, тоді вони можуть змінити керівництво своєї фірми, перепродати чи прийняти рішення про ліквідацію. Хоча фактично, юридично акціонери мають всі повноваження щодо збільшення вартості акціонерного капіталу, на практиці їхні права значною мірою обмежені.

На даному етапі акціонери організацій виступають більш як інвестори, ніж як адекватні власники організації, і у випадку, коли власники не задоволені роботою фірми, вони скоріше позбудуться своєї роботи, ніж будуть змінювати склад менеджменту. Дуже часто, в самому статуті та установчих документах, їм забороняється втручатися до діяльності самої компанії, де вони являються власниками. Внаслідок цього, організація дуже рідко ставлять своєю головною метою максимальне збільшення акціонерного капіталу, відповідно подібна зона варіативного вибору дуже велика. Це має обґрунтування завдяки не дуже високим рейтингом завдань підвищенню вартості власного акціонерного капіталовкладень, так і високою надвартістю, де необхідної при продажі компанії.

Але, іноді, у випадках, коли різні зацікавлені групи явно зневажають власним інтересам акціонерів, останні дуже велику можливість застосувати всі наявні в їхньому розпорядженні засоби самозахисту.

Коли топ-менеджмент, чи співробітники фірми, чи інші «зацікавлені сторони» отримують завищену винагороду, на шкоду розміру чи власні дивідендні кошти, акції, баланс змінюється, й інвестори висуюються на

«першу лінію», піднімаючи запитання про заміну керівництва підприємства. Або, що буває більш частіше, із запропонованих варіантів про покупку фірми виступає деяка зовнішня структура, притягнута за її низькою оцінкою, що з'являється за допомогою підвищення вартості акціонерного капіталу інвесторів організації.

Менеджмент організації. Власна заробітна плата та премії, спеціальні фінансові виплати та влада – основні напрями та стимули, які повинні мати вищі ланки керівництва фірми або організації [83, с. 326].

Розподіл корпоративної власності й системи керування, безперечно, для того, щоб збільшити повноваження сталого менеджменту. Доказом цього є заробітна плата керівників вищої і середньої ланки на підприємстві, що в останні роки розростається значно швидше, ніж вартість акціонерного капіталу. Крім того, мабуть, що вищі менеджери компанії без особливих роздумів приймають рішення про здійснення інвестицій, спрямованих на чистий ріст диверсифікованості, незважаючи на те, що віддача подібних капіталовкладень не порівняно із збільшенням вартості капіталу.

Якщо розглядати керівництво компанії, як правило, сприйнятливо до певних ризиків, зв'язаних зі збільшенням його повноважень щоб збільшити особисту вигоду. Межі толерантності стають очевидними, коли розглядаються бонуси до заробітної плати, що звичайно отримують керівники при зміні місця праці. Черезмірно високі винагороди викликають заздрість і незадоволення в інших членів фірми, від яких залежить стабільна позиція підприємства. Більшість фірм мають спеціальні спінки із компенсаціям, які покликані стримувати амбіційні ідеї керівників. Аналогічно цьому прагнення до росту і диверсифікованості обмежується необхідністю збільшення доходів чи акції інвестиції, а також виконанням зобов'язання по виплаті відсотків. При руйнуванні цих бар'єрів керівники ризикують вступити в конфлікт з іншими зацікавленими групами.

Споживачі. Що стосується системи сучасного та вільного бізнесу, найбільш системною, сталеною зацікавленою та сильною групою є споживачі.

Якщо їхні очікування не виправдалися або вони не задоволені, вони мають змогу почати використовувати продукти інших торгових марок, що в загальному рахунку може позначитися на прибутку фірми та на її можливостях задовольняти потреби інших зацікавлених груп. Але виявилось, що реципієнти можуть бути дуже толерантними. Для них дуже болючим є використання нових товарів, знайомство з новими постачальниками. Вони більш оглядно відносяться до ризиків і витрат, які пов'язані зі зміною звичних для них обставин. Новим фірмам, новим продуктам дуже складно завоювати авторитет і популярність на зрілих ринках.

Коли рівень взаємодії із клієнтською базою і якість товарів мають значні мінуси щодо якості продукції та сервісу, ніж ті, що запропонували конкуренти. Саме тоді відбувається жорстке зменшення частки ринку фірми. Однак, світова історія знайомить нас з тим, що післявоєнна історія розвитку британських і американських фірм знає багато прикладів, коли черезмірне прагнення до дотримання інтересів інших орієнтовних учасників, та отримання скорих та майже щогодинних прибутків, жорстке ставлення до співробітників організацій чи змін диверсифікованості призводили до знищення довіри споживачів і втраті резервів прибутку.

Співробітники. Співробітники фірми, організації, компанії, що не є її керівниками або власниками, зацікавлені в отриманні як гарантій зайнятості і грошових виплат, так і власного задоволення від виконуваної роботи. Як представники однієї із зацікавлених груп, вони в більшій мірі залежать від самої фірми та організації, чим її акціонери, тому що саме компанія надає їм засоби до існування, і в меншому ступені, чим керівники здатні впливати і керувати подіями. Сумісна здатність співробітників досягти загальних цілей залежить від ступеня їхньої внутрішньої організації, потреби в спеціальних професійних навичках на ринку загальної співпраці й розуміння керівниками й акціонерами значення мотивованості власних працівників. Отже, можливий такий варіант, що персонал компанії не прагне до призначення надмірно високих вимог. Явний список витрат, які змінюються, невизначеність і

інтереси за межами фірми змушують їх з розумінням поставитись до далеко не ідеальних моральних і матеріальних винагород, які вони отримують своїх від роботодавців.

Отже, відказ від задоволення щодо мінімальних очікувань може призвести до створення вибухонебезпечної, небезпечної ситуації, яка, в кінці призведе до того, що співробітники відмовляться від виконання своїх зобов'язань по забезпеченню високого рівня кількості та якості товарів і обслуговуванню інших учасників бізнесу.

Кредитори. Вітчизняні банки та інші кредитні спілки завжди мають гарантоване законом право на отримання установчих відсотків й головної суми щодо позики. Організація, фірма завжди відповідає щодо своїх позиків перед кредиторами та активами. Якщо фірма не в змозі виконати своїх зобов'язань, банки або кредитні спілки, або самі кредитори можуть використати активи боржників щоб реалізувати свої вимоги. Якщо втрата активів є майже реальна, то кредитні спілки, кредитори або банки вірогідно за все, ініціюють процес банкрутства організації.

Висновки до розділу 3

Задум розвитку підприємств на ринку легкої промисловості полягає в тому, щоб розробити ефективну стратегію та тактику. Розробка стратегії потрібна для того щоб діяти за планом, який допомагає займати позиції, що лідують.

Під час проведення дослідження компанії, ми побачили, що ТОВ “Центр Швейного Обладнання” прибігає до використання такого підходу, як лідерство у мінімізації витрат. Досягнення найменших затрат на виробництво та гарних продаж товару може покращитись, саме через вибір такої стратегії, як “стратегія лідерства у мінімізації витрат”. Якщо підприємство буде використовувати такий підхід, то у кінцевому результаті воно завдяки

низьким цінам, аналогічному товару або товару, якого ще немає на Українському ринку, може підкорити велику частину ринку.

За інформацією, яку надало підприємство ТОВ "Центр Швейного Обладнання" кількість продукції, що продається у звітному році зросла на 36,1% , цей відсоток показує, що підприємство з кожним роком виходить на новий рівень успішності.

За даними, які отримали від компанії кількість обладнання та запчастин ТОВ "Центр Швейного Обладнання" постачає у Київ та Київську область приблизно 24,25%, приблизно 20,10% у Дніпровській області та 16,85% займає Харківська область.

Для того щоб приблизитись до бажаної цілі ,компанії потрібно обійти дві основні проблеми:

Висока вартість товару;

Маркетингова діяльність;

Ціль компанії – розширити базу клієнтів не тільки в Україні,а і отримання можливість продавати франшизу за кордон.

Своєрідний підхід який використовує ТОВ "Центр Швейного Обладнання" спрямований на лідерство у зменшенні мінімізації витрат виробництва. Стратегія лідерства за витратами виробництва, або лідерства в ціні. Подібний підхід пов'язаний з тим, що фірма прагне досягти нижчі витрати виробництва і даною реалізації своєї продукції. У результаті цього вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку.

Спрямованість подібної стратегії полягає у розробці переваг у витратах над продуктами конкурентів, а потім використання її як головна сила для боротьби з конкурентами шляхом завоювання конкретної частки ринку.

Конкурентна перевага у сумах витрат додає прибуток доти, доки конкуренти не розробляють свої агресивні засоби, щоб знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажу.

У гонитві за за низькими витратами важливо не піддаватися потребі створити такої дешевий товар, який може викликати недовіру у покупців.

Рекламна стратегія - широкомасштабна довгострокова програма, спрямована на вирішення найважливішої маркетингової цілі просування товару за допомогою реклами; головний напрямок, за яким буде розвиватися рекламний процес, створюючи рекламний продукт для забезпечення добробуту фірми.

Мета такої стратегії - просування. Інші елементи включають зв'язку з громадськістю, стимулювання продажів, прямі продажі, особисті продажі. Отже, реклама - це частина маркетингу, тоді як маркетинг - це стратегія, спрямована на аналіз аудиторію з метою отримання прибутку.

Роблячи аналіз досліджень, які були проведені та аналіз даних, які надала компанія, можна побачити, що компанія з кожним роком збільшує обсяг реалізованої продукції та займає велику частину Українського ринку.

Компанія ТОВ "Центр Швейного Обладнання" має середній рівень рентабельності, це не поганий результат але ж є над чим працювати.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Стратегічне управління розвитком підприємства», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [32], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі менеджменту:

- оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп'ютерами існує можливість ураження електричним струмом, тобто отримання електротравм та опіків різного ступеню важкості;

- 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;

- синдром професійного вигорання, через рутинну роботу і монотонність, через відсутність новизни, роботу в неробочий час, внутрішні суперечності в колективі, що в свою чергу може призвести до хронічної втоми, зниження працездатності, фізичного нездужання (головні болі, застуда, хронічні захворювання), втрати ентузіазму в роботі, збільшення кількості помилок в роботі та зменшення якості виконуваної роботи, підвищеної дратівливості;

- 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;

- порушення вимог до режиму праці та відпочинку користувачів ПК, а саме неякісне або нераціональне розроблення внутрішньо-змінного режиму праці та відпочинку, що може призвести до зниження працездатності, зниження насаги до праці, помилок в роботі, перевтоми;

- 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;

- підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні, у випадку не якісної або нераціональної системи вентиляції та кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як

наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки, отримання пошкоджень різного ступеню важкості та загибелі людей.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ застосовується широке різноманіття електроприладів: периферійні пристрої (копіювальні пристрої, факсимільна техніка), прилади для забезпечення комфортних умов праці (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, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [34] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [33] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [33] все

електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

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» [37] 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».

Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на тлі сильного хронічного стресу в роботі. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності і відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою.

Найбільша небезпека в тому, що розвивається цей синдром поступово, не квапливо, день за днем. Чим довше людина накопичує внутрішнє напруження, тим яскравіше проявляється вигорання. Робота в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ не є виключенням.

Тому передбачено заходи щодо усунення причин прояву професійного вигорання: розроблено розпорядок робочого дня (чергування видів робіт протягом робочого дня), передбачено відвідування кімнати психологічного розвантаження під час перерви для відпочинку згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [37], передбачені планові курси підвищення кваліфікації.

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [37].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. 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 рівні простягнутої ноги – 650 мм. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

Робочий процес у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ в галузі менеджменту передбачає виконання великого обсягу роботи, яка займає велику кількість робочого часу. Порушення вимог до режиму праці та

відпочинку користувачів ПК може призвести до зниження працездатності, зниження насаги до праці, помилок в роботі, перевтоми.

Тому відповідно до статті 50 Кодексу законів про працю України (далі КЗпП) передбачено робочий тиждень тривалістю 40 годин. Згідно з статтею 52 КЗпП передбачено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями та тривалістю робочого дня – 8 годин і обідньою перервою – 1 година, що відповідає статті 66 КЗпП (працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин). Але специфіка роботи все-таки передбачає при виконанні окремих видів робіт роботу в надурочний час, святкові та вихідні дні, то передбачене фінансове заохочення працівників, а саме подвійна оплата такої роботи, та преміювання за підсумками виконаної роботи.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

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 приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [38] 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.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 6 м, ширина – 5,5 м, висота – 3,1 м і використанням світильника типу ЛПО (растровий), здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

1. Розрахунок кількості 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 (для кабінету $h_p = 0,8$ м);

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ($L/h = 1,4$).

$$N_p = \frac{5,5}{(3,1 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначення максимально припустимої відстані між рядами світильників $L_{\max}$:

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

$$L_{\max} = \frac{5,5}{2} = 2,75, \text{ м.}$$

3. Визначення 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.

$$i = \frac{6 \cdot 5,5}{(3,1 - 0,8) \cdot (6 + 5,5)} = 1,25.$$

4. Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками типу ЛПО (растрові).

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 47\%$.

5. Визначення сумарного світлового потоку 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 ($E_H = 300 \text{ лк}$);

k_z – коефіцієнт запасу ($k_z = 1,4$);

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.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 6 \cdot 5,5 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,47} = 324383, \text{ лм}.$$

6. Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщенні N_{cv}^* :

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

$$N_{cv}^* = \frac{6 \cdot 5,5}{2,75^2} = 4,36, \text{ шт}.$$

7. Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

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

де: $N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

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

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{\text{л}}^* = 4,36 \cdot 4 = 17,45, \text{ шт};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{32438,3}{17,45} = 1858,44, \text{ лм.}$$

8. Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{\text{л}}$, і визначення коефіцієнту m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$):

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1858,44}{1050} = 1,77.$$

9. Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні $N_{\text{св}}$:

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

$$N_{\text{св}} = 4,36 \cdot 1,77 = 8, \text{ шт.}$$

10. Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні $N_{\text{л}}$:

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

$$N_{\text{л}} = 8 \cdot 4 = 32, \text{ шт.}$$

11. Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_{\text{л}} \cdot N_{\text{л}} \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1050 \cdot 32 \cdot 0,47}{6 \cdot 5,5 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 310,74, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 310,74 лк, що відповідає нормованому значенню освітленості згідно з ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [38]. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й

швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [39] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [40]. 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.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [41].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [37], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [41].

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [42].

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)» [43] у 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» [44], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [45] воно має II ступінь вогнестійкості.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 33 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [47], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 2 штуки (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.

4.4.2 Заходи безпеки при проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт [49]

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 передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

Висновки до розділу 4

Отже, роблячі аналіз роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі менеджменту: оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп'ютерами існує можливість ураження електричним струмом; підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи; синдром професійного вигорання, через рутинну роботу і монотонність, через відсутність новизни, роботу в неробочий час, внутрішні суперечності в колективі; 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; порушення вимог до режиму праці та відпочинку користувачів ПК; підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ застосовується широке різноманіття електроприладів.

Для запобігання ураження електричним струмом, усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, 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.

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

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ 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 %.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 33 м^2 , тому для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 2 штуки. Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

Також у роботі визначено порядок проведення рятувальних та інших невідкладних робіт. Розглянуто 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.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі було розглянуто теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства, загальна характеристика компанії, загальна характеристика ТОВ “Центр Швейного Обладнання”, аналіз розвитку підприємства, напрями вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Під час дослідження було розглянуто поняття стратегії, стратегічного управління її види, основні завдання та особливості. В ході роботи було виявлено, що майже кожний вчений пояснює поняття стратегічного управління по-різному. Але все ж таки у поясненнях вчених було щось спільне. На основі цих трактувань можна зробити такий висновок, що під стратегією розвитку підприємства розуміють довготривалий якісно визначений напрям розвитку організації, що торкається форми, сфери та засобів його діяльності, системи внутрішніх взаємостосунків, а також позиції в внутрішньому та навколишньому середовищі, що приводить до відповідних цілей. У роботі розглянуті також найпоширеніші стратегії розвитку підприємства та їх характеристика.

Також можна зробити висновок, що стратегічне управління полягає у визначенні унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, яке може забезпечити конкурентоспроможність підприємства зараз і в майбутньому. Таке позиціонування підприємства на ринку може бути основою стратегічного напрямку діяльності компанії, формування якого повинно давати відповіді на виклики зовнішнього середовища.

Розробка і реалізація стратегії - процес трудомісткий і вимагає від менеджерів різних витрат. Обстановка в компанії часто не розвивається за наміченим шляхом. Події, які примушують переоцінити стратегію, можуть виникати швидко, поступово або в дуже швидкій послідовності. Суть цих подій, які призвели до зміни стратегії, не завжди може бути визначена достатньо легко. Отже, менеджерам в залежності від обставин треба різний

час для розгляду питань, пов'язаних зі стратегією. Але насправді менеджери достатньо кваліфіковані для того, щоб вирішити, коли необхідно замінити стратегію і що для цього потрібно зробити.

У роботі було визначено основні перевагами стратегічного управління розвитком підприємства а саме: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей; виділення можливості підприємства і загрози, сильні та слабкі сторони діяльності організації, врахування їх при встановленні цілей і вибору стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного управління не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне управління має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Недоліками стратегічного розвитку управління підприємства є: запізня реакція на зміни в середовищі через помилкове розподілення часу для розробки стратегії; розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення; завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін; сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил, і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Потреба приділяти достатньо багато часу стратегічному менеджменту викликана необхідністю вдосконалювати стратегію і методи її здійснення, максимізації внеску кожного співробітника у підвищення ефективності і якості стратегії. Звичайно менеджери витрачають багато зусиль на покращення складових частин поточної стратегії, що краще ніж розробляти и впроваджувати в життя радикальні зміни в роботі компанії. Занадто сильні

зміни стратегії можуть негативно відобразитись на співробітниках, привести до невизначеності покупців. Як правило в цьому нема необхідності. Можна добитися значних успіхів, покращуючи виконання існуючої стратегії. Наполегливість в удосконаленні правильної стратегії часто являється запорукою її успішного виконання.

При аналізі діяльності коопанії, було виначено, що ТОВ “Центр Швейного Обладнання” – потужна компанія з конкурентним продуктом на стабільному і зростаючому ринку. Дослідження ТОВ "Центр Швейного Обладнання" показує, що компанія з кожним роком все більш розвивається і виходить на новий рівень на ринку та на сьогоднішній момент є лідируючою.

Дослідження та аналіз впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ "Центр Швейного Обладнання" показали, що позитивним чинником є контроль за якістю продукції з боку держави або імпорту готової продукції, що робить її привабливою для іноземних, вітчизняних споживачів та підвищує рівень конкурентоспроможності.

Аналіз бізнесу ТОВ "Центр Швейного Обладнання" показав, що перспективними та сильними сторонами бізнесу підприємства є продаж якісного обладнання та ексклюзивного обладнання, якого немає на українському ринку. Подібне обладнання використовується для швидкого пошиву одягу, взуття, аксесуарів, автомобільні аксесуари, меблі тощо.

Подібна продукція завжди актуальна, та з кожним роком набирає популярності у зв'язку з розвитком легкої промисловості .

Слабкою стороною бізнесу є залежність компанії від імпорту продукції із-зі кордону, яка потім продається в Україні.

Слабкі сторони підприємств легкої промисловості:

- компанії, які працюють цілком або частково у неформальному секторі, мають обмежені можливості для зростання;
- еміграція кваліфікованих спеціалістів у сусідні країни (Польща) призводить до подальшого збільшення вже існуючого дефіциту кваліфікованих працівників у всіх відповідних професіях;

- мовні бар'єри та недостатнє знання бізнес-середовища на потенційних експортних ринках за межами СНД;
- недостатнє бачення на рівні керівництва необхідності шляхів модернізації або вдосконалення виробничих систем і процесів;
- кладнощі у співробітництві між дизайнерами і виробниками;
- високі логістичні витрати;
- мідж країни за кордоном не є позитивним;
- більшість товару має велику ціну;
- надмірний індивідуалізм основних гравців, відсутність співробітництва між компаніями.

Перспективними завданнями розвитку підприємства є покращення стану швейного бізнесу Україні, для цього компанії намагається познайомити український ринок з новими технологіями, яких раніше не було і які допомагають створювати якісну продукцію як для українських покупців так і для закордонних.

При аналізі показників потенціалу макросередовища ТОВ “Центр Швейного Обладнання” можна прийти до такого висновку, що процес вибору стратегії для компанії складається з трьох етапів розробки й аналізу. На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити велику кількість альтернативних стратегій. Другий етап повинен включати рівень адекватності перспективним цілям розвитку. Третій етап повинен включати аналіз альтернатив в рамках обраної загальної стратегії фірми.

На основі вище зазначеного можна зробити висновок, що зовнішнє та внутрішнє середовище є важливим для створення стратегії організації. Це дуже складний процес, який вимагає уважного ставлення, аналізу слабких та сильних сторін організації. Якщо підприємство не буде розкривати свої внутрішні компетентні сторони та потенціал на сто відсотків, не буде аналізувати зовнішнє оточення та конкурентів, при найгіршому сценарії перспективного розвитку, вони може зникнути з ринку.

Що стосується самого практичного дослідження власної діяльності та тактичного або стратегічного управління підприємством ТОВ “Центр Швейного Обладнання” були зроблені наступні висновки: для більш успішної діяльності організації та підприємства, в гарних умовах ринкових співвідносин, з’являється питання щодо якісного та ефективного планування та перспективного аналізу діяльності компанії. Власне, щодо висновків щодо підприємства, яке було об’єктом аналізу, можна зробити наступні висновки. Компанія власними силами, без використання сторонніх спеціалістів, розробляє стратегію перспективної поведінки на ринку, проводить аналіз сегменту конкурентів, постійно виявляє свій потенціал, поетапно визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність фірми. На саму діяльність підприємства ТОВ “Центр Швейного Обладнання” впливають важливі фактори зовнішнього середовища. Але, саме вплив зовнішнього середовища на організацію підприємства змінний.

Грунтуючись на цих висновках, ТОВ “Центр Швейного Обладнання” вимушене постійно тримати руку на пульсі та пристосуватися до бізнесового середовища, для того щоб вижити й зберегти ефективність. Організація весь час співпрацює із явними або неявними впливами зовнішніх факторів. До головних факторів відносяться постачальників компанії, власні трудові ресурси колективу, законодавчі документи й впровадження державного регулювання щодо роботи реципієнтів та конкурентів, а й до факторів непрямого та неявного впливу - стану економіки, науково-технічного прогресу, політичних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покогодна М. М., Петрова Н. Б.; Стратегічний менеджмент: підручник, Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Пічугіна С. С., Ткачова О. П., Ткаченко Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. пос.; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х., 2015. 215 с.
4. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія – Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. Посіб. Київ. 2002, 242с.
6. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с. — 13 с.
8. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: навч. посібник – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. 324 с.
9. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры , пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. - К .: В-во Європейського університету. - 2001. -. 542.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. с. 699.
12. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект, *Фінанси України*, №10, 2000. с. 69.

13. Жигалов І.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа, 1994. с. 224.
14. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємствами, *Фінанси України*, №12, 2002. с. 31
15. ТОВ "Центр Швейного Обладнання" веб-сайт. URL: <https://sewingcenter.com.ua>
16. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб.– Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
17. Міщенко А.П. Стратегічне управління . Навчальний посібник. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. 285 с.
18. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві *Економічний вісник Донбасу*. — 2009. — № 1. С. 148-152.
19. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент. За ред. Л.В.Балабанової. - К. : «Знання», 2004. - 354 с.
20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - Питер Ком., 1999 . 416 с.
21. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць - Львів : НЛТУ України, 2008. — 149 с.
22. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств – К.: ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
23. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. - К.: Атіка, 2007. 300 с.
24. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf. (дата звернення: 08.09.2020).
25. Пирс Д., Робинсон Р., Стратегический менеджмент пер. с англ. Е. Милютин. – СПб. : Питер, 2013. – 560 с.
26. Уткін Е. А. Управління фірмою . - М.: Акаліс, 1996. - 516 с.

27. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 11.09.2020).

29. Овсянік А.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Праці XX Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (24-25 листопада 2020 р., м. Вінниця).* 2020. Том 3. С. 57-58.

30. Корольков В.В., Тіховська Т. М. Оцінювання проектів: на шляху інноваційного розвитку наукомістких підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України.* – 2010. – Вип. 20.10. – С. 177–182

31. Корольков В.В., Бренер А. В. Формування стратегії розвитку проектно–конструкторського підприємства в умовах нестабільності економіки України. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, випуск 19, 2017.* –с.144-149 (24-25 листопада 2020 р., м. Вінниця). 2020. Том 3. С. 57-58.

32. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт)

33 . ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

34.. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

35. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада

Європейських співтовариств, 1990. 14 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (Директива)

36. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

37. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми)

38. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України)

39. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми)

40. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт)

41. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)

42. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)

43. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)
44. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)
45. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)
46. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)
47. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)
48. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>. (Закон України)
49. Шоботов В. М., Цивільна оборона : навчальний посібник вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.
50. Шершньова З.Є., Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014. 700 с.
51. Смолін І.В., Стратегічне планування розвитку організації : монографія. – К.: КНТЕУ, 2014. 344 с.
52. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції , за ред. А.Г. Чубенка, М.В. Лошицького , Д.М. Павлова, С.С. Бичкова. Київ : Юнін: Ваїте, 2018. 826 с.

53. Пастухова В.В., Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект. *Фінанси України*, №10, 2000. с. 69.
54. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 3-тє вид., оновлене і доповнене. – Львів: „Новий світ – 2000”, 2007. – 324 с.
55. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. – 2015. – №4. С. 92.
56. Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Яценко О.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: ,. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с
57. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. – 2011. – №8. С. 4.
58. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. – 2010. – №4. С. 4.
59. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. – 2012. – № 7. С. 104–107.
60. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ*. – 2013. – №3. – С. 26.
70. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник. - четырнадцатый изд., Перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. 649 с.
71. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, № 6, 2016 - С. 227-231.
72. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості. *Національний університет “Львівська політехніка”*. – 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17270/1/18-109-114.pdf>. (дата звернення: 07.11.2020).

73. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика «Університетська книга». – 2005. – 263 с.

74. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. – 2012. – № 7. – С. 104–107.

75. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf. (дата звернення: 25.10.2020).

76. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житом. держ. технол. ун-ту.* – Серія «Економічні науки». – 2010. – №2(52). – Т. 2 С. 287–291.

77. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І., Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. 316с.

78. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств Самуляк [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10053/1/36.pdf> (дата звернення: 02.11.2020).

79. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». – Харків, 2001. – 19с.

80. Большая экономическая энциклопедия. - М.: Эксмо, 2008. - 816 с.

81. Пакулін С.Л. Обґрунтування стратегічного плану розвитку державного підприємства. *Траєкторія науки. Електронний науковий журнал. Розд. Економічні науки*. 2016. № 5(10). С. 144-164.

82. Фінансово-економічний словник за ред. О.С. Юніна, О.О. Круглова, М.О. Савельєва. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. 164 с.

83. Курликова, А. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - М.: ИЦ РИОР; НИЦ ИНФРА-М, 2013. 176 с.

