

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: Вдосконалення стратегічного менеджменту
промислового підприємства**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Авласцов Владислав Олегович

Керівник:

Харченко Тетяна Миколаївна

**к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової**

Рецензент:

Шумкова Олена Володимирівна

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2023

Анотація

Авласцов В.О. Вдосконалення стратегічного менеджменту промислового підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського рівня вищої за спеціальністю 073 «Менеджмент»,- Сумський національний аграрний університет, Суми -2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань стратегічного менеджменту. Проаналізовано стан роботи досліджуваного підприємства, вивчено його ресурсний потенціал. Досліджено сильні і слабкі сторони підприємства, загрози і можливості його діяльності. Виявлено оптимальні стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано можливості вдосконалення стратегічного менеджменту промислового підприємства. Зокрема, ґрунтуючись результатами проведених досліджень, розроблено одну із стратегій розвитку діяльності підприємства шляхом розширення асортименту продукції. Запропоновано до розгляду елементи бізнес-плану виробництва шевронів для військового одягу. Проводиться аналіз організаційного, маркетингового та фінансового плану, розраховано окупність запропонованої діяльності. Проведені заходи сприятимуть збільшенню кількості робочих місць, що дуже важливо в умовах сьогодення, та покращенню загального фінансового стану підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, розвиток, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бізнес-план.

Summary

Avlastsov V.O. Improvement of strategic management of an industrial enterprise - Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor's level of higher education in the specialty 073 "Management"), Sumy National Agrarian University, Sumy -2023.

The qualification of the work is dedicated to the post-graduate education of strategic management. The camp of work and continued business was analyzed, and its resource potential was developed. The strengths and weaknesses of the entrepreneurship, the threat and the possibility of yoga activity have been studied. The optimal strategy for the development of business has been revealed. It was grounded on the possibility of a thorough strategic management of the industrial enterprise. Zokrema, basing on the results of the investigations, developed one of the strategies for the development of business activities by expanding the range of products. It was suggested before considering the elements of the business plan for the selection of chevrons for a military robe. An analysis of the organizational, marketing and financial plan is carried out, the reimbursement of the proponated activity is covered. Conducted visits to accept the increase in the number of working jobs, which is even more important in the minds of today, and the reduction of the infamous financial state of business.

Keywords: strategic management, strategy, development, SWOT analysis, PEST analysis, business plan.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту на підприємстві	8
РОЗДІЛ 2 Дослідження системи стратегічного менеджменту промислового підприємства	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством	23
2.3.Оцінка ефективності стратегічного менеджменту	29
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення стратегічного менеджменту промислового підприємства	36
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах економічний успіх підприємства залежить від того, наскільки менеджери турбуються про стратегічне майбутнє свого бізнесу. З урахуванням того, з яким темпом змінюється зовнішнє середовище і зростає обсяг інформації, стратегічне управління стає єдиним способом зниження невизначеності розвитку підприємства. З його допомогою можливо передбачити майбутні проблеми і можливості, створити довгостроковий план розвитку, за допомогою якого будуть розв'язані проблеми, а можливості використані найбільш оптимальним способом. У зв'язку з цим, одним із головних заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання є використання сучасних підходів в управлінні, заснованих на принципах стратегічного менеджменту.

Питання формування системи стратегічного менеджменту досліджували такі відомі вчені, як: О.С. Демиденко С.Л. [11] Дикань В.Л [12] Кіндрацька Г.І. [19] Герасимчук, Т.В. Головка, В.Я. Заруба, Є.М. Кайлюк [37], Кузьміна О.С. [21] Мізюк, Г. А.П. Міщенко, В.Ф. Оберемчук, В.В. Пастухова, Ю.С. Петруня [25] , Д.В. . Стрікленд, І.М. Тесленок, А.М. Ткаченко, А.А. Томпсон, Фучеджи В.І. [41], А.Д. Чандлер, В.І. Чиж, А.І. Яковлєв та інші. Значний внесок у розробку теоретичних та практичних засад стратегічного управління зробили такі відомі вчені, як: А. Томпсон, Г.І. Кіндрацька, В.Д. Нємцов, С.В. Оборська, Л.Є. Довгань, Г.В. Осовська, Ю.О.Швець [42] та багато інших. Проблемам формування стратегії розвитку підприємств присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: І. Ансоффа, І. Єршової, І. Пічуріна, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Румельта та ін., які об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії: на визначення основних складових стратегії розвитку підприємства, вибір виду стратегії та методів, які допомагають перетворити стратегії в життя і досягти позитивного результату від її використання.

Разом з тим в умовах сьогодення є потреба подальшого удосконалення теоретичних та методико-практичних аспектів стратегічного управління, оскільки й досі існує необхідність адаптації системи управління розвитком підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення практичних та теоретичних питань стратегічного менеджменту та пошук шляхів його удосконалення досліджуваного промислового підприємства.

Досягнення цієї мети вимагало вирішення таких основних завдань:

- Розкрити теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту на підприємстві
- дослідити системи стратегічного менеджменту промислового підприємства ФОП Бойко В.А.
- провести організаційно-економічну характеристику ФОП Бойко В.А.
- проаналізувати стан системи стратегічного менеджменту на підприємстві
- оцінити ефективність стратегічного менеджменту ФОП Бойко В.А.
- визначити шляхи вдосконалення стратегічного менеджменту ФОП Бойко В.А.

Предметом дослідження виступає поєднання процесів і явищ, які будуть впливати на вдосконалення стратегічного менеджменту, як одного із важливих структуро утворюючих елементів нарощування ефективності виробництва.

Об'єктом дослідження, відповідно до поставленої мети та сформульованих завдань є механізм стратегічного менеджменту ФОП Бойко В.А.

Методи дослідження. Теоретичну, методологічну та методичну основу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань формування стратегій управління в досліджуваному підприємстві.

У ході проведення дослідження застосовувалися економіко-статистичний, економіко-математичний, розрахунково-конструктивний,

балансовий, монографічний, абстрактно-логічний, і соціологічний методи дослідження.

Наукову новизну проведеного дослідження становить сукупність одержаних результатів теоретико-методологічного та практичного характеру.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці і обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення стратегічного менеджменту ФОП Бойко В.А.

Апробація результатів. Наукові положення основних результатів дослідження, висновки та рекомендації доповідалися і одержали позитивну оцінку на XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми управління підприємств у сучасних умовах» (18-19 квітня 2023 р.), та опубліковані в збірнику тез за матеріалами XIX Міжнародної науково-практичної конференції

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику тез наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел 43 найменування, додатків. Основний текст викладений на 49 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 6 рисунків, 1 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стратегічний менеджмент - це процес формування, реалізації та контролю стратегії компанії з метою досягнення поставлених цілей та завоювання переваг на ринку.

Цей процес включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, визначення її місії, цілей та стратегічного напрямку розвитку, розробку та реалізацію стратегічних планів та проектів, оцінку результатів та внесення необхідних коректив для досягнення бажаного ефекту.

Стратегічний менеджмент є важливим елементом успішного управління компанією, оскільки він дозволяє прогнозувати та адаптуватися до змін на ринку та в окремих сегментах бізнесу, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати сталість розвитку.

В історії управління існує багато вчених, які досліджували питання формування системи стратегічного управління. Ось деякі з них:

Пітер Друкер - автор книги "Ефективний менеджмент", який вніс вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту.

Майкл Портер - автор концепції "П'яти сил Портера", що допомагає аналізувати конкурентне середовище та визначати стратегію розвитку компанії.

Генрі Мінцберг - автор концепції "Конфігурації організації", яка допомагає визначати оптимальну форму управління компанією в залежності від її розміру та складності.

Кеннет Ендрюс - автор концепції "Стратегічний аналіз", що допомагає визначати стратегію розвитку компанії на основі аналізу її зовнішнього та внутрішнього середовища.

Річард Румельт - автор концепції «Стратегічне управління», яка визначає стратегічний процес як вибір між можливими курсами дій та намагається знайти найбільш ефективний шлях до досягнення поставлених цілей.

Ці та багато інших вчених зробили значний внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту та допомогли підвищити ефективність управління в компаніях.

Метою дослідження є узагальнення практичних та теоретичних питань стратегічного управління з метою зрозуміти, як компанії можуть досягати успіху та сталості у довгостроковій перспективі. Дослідження в цій галузі може включати аналіз факторів, які впливають на успіх стратегічного управління, такі як зовнішнє середовище компанії, її внутрішні ресурси та здібності, конкурентні переваги та інші.

Крім того, дослідження можуть охоплювати аналіз різних підходів та методів стратегічного управління, таких як аналіз SWOT, модель П'яти сил Портера, матриця БКГ та інші. Важливо також розглядати питання формування та реалізації стратегії, управління ризиками та змінами в стратегії, оцінки результатів та контролю за їх виконанням.

Узагальнення практичних та теоретичних питань стратегічного управління може допомогти компаніям покращити свою стратегічну діяльність, забезпечити сталість розвитку та відповідати на зміни на ринку та в галузі.

Існує безліч методів стратегічного управління, які можуть застосовуватися промисловими підприємствами залежно від їх потреб і специфіки. Основні методи стратегічного управління, які можуть бути застосовані на промислових підприємствах, описані нижче:

Аналіз SWOT: Метод аналізу SWOT включає в себе вивчення сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз. Цей аналіз може допомогти виявити потенційні ризики та можливості, що можуть вплинути на стратегічне управління підприємством.

Аналіз SWOT є одним з найпоширеніших методів стратегічного управління. Цей метод включає в себе вивчення сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз.

SWOT - це аббревіатура, що означає:

Strengths (сильні сторони) - сильні сторони підприємства, такі як високі технічні знання, кваліфікований персонал або відомий бренд;

Weaknesses (слабкі сторони) - слабкі сторони підприємства, такі як відсутність технічних знань, неефективне управління або недостатній бюджет;

Opportunities (можливості) - можливості для розвитку підприємства, такі як розширення на нові ринки або випуск нових продуктів;

Threats (загрози) - загрози, які можуть негативно вплинути на підприємство, такі як нові конкуренти або зміни законодавства.

Аналіз SWOT допомагає підприємствам визначити потенційні ризики та можливості, що можуть вплинути на стратегічне управління підприємством. Застосування методу SWOT дозволяє підприємству:

Визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища;

Розробити стратегію на основі сильних сторін та можливостей, а також змінити слабкі сторони та відвернути загрози;

Зосередитися на розвитку конкурентних переваг та збільшенні ринкової частки.

Аналіз SWOT може бути застосований в будь-якому бізнесі, незалежно від його розміру чи галузі діяльності.

Матриця БКГ: Матриця БКГ (бізнес/портфель) - це метод, який дозволяє класифікувати продукти або послуги підприємства залежно від їх ринкової частки та зростання ринку. Цей метод дозволяє підприємству зосередитися на більш доцільних вкладеннях у продукти або послуги.

Матриця БКГ (також відома як матриця ринкової зрілості та збільшення частки ринку) є інструментом, що допомагає компаніям визначити стратегію розвитку продукту чи послуги на основі рівня його ринкової зрілості та частки

ринку. Цей метод був розроблений в 1960-х роках Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group).

Матриця БКГ містить дві осі - ринкову зрілість та частку ринку. Ринкова зрілість визначається на основі темпів росту ринку та ступеню конкуренції у даній галузі. Частка ринку визначається на основі відсоткової частки продукту чи послуги в загальному обсязі ринку. У матриці БКГ можна виділити чотири категорії продуктів:

Зірки (Star) - продукти, що мають високу частку ринку та знаходяться в швидко розвиваючійся галузі. Ці продукти мають високий потенціал росту та прибутковості, тому компанії повинні інвестувати в їх подальший розвиток;

Знаки питання (Question mark) - продукти, що мають низьку частку ринку, але знаходяться в швидко розвиваючійся галузі. Ці продукти мають високий потенціал росту, але компанії повинні вирішити, чи варто інвестувати в їх подальший розвиток;

Корови (Cash cows) - продукти, що мають високу частку ринку, але знаходяться в повільно розвиваючійся галузі. Ці продукти мають низький потенціал росту, але є джерелом стабільних прибутків. Компанії повинні зберігати ці продукти та забезпечити їх ефективне управління;

Собаки (Dogs) - характеризуються низьким рівнем зростання ринку та низькою часткою ринку. Ці товари зазвичай мають низький потенціал прибутковості і не варто інвестувати в них більше коштів, ніж потрібно для підтримки їх на ринку. Підприємствам рекомендується зосередитися на оптимізації виробництва, зниженні витрат і підвищенні ефективності виробництва, щоб збільшити прибуток від цих товарів. Також можна розглядати можливість переведення цих товарів на інші ринки або їх повного зняття з виробництва.

Модель П'яти сил Портера: Ця модель дозволяє визначити вплив конкурентів на підприємство та виявити потенційні загрози від нових учасників ринку. Цей метод може допомогти підприємствам розробити конкурентні переваги та стратегії для захисту своєї позиції на ринку.

Модель П'яти сил Портера - це теоретична модель, розроблена професором Майклом Портером, яка описує конкурентну природу галузей та взаємодію між п'ятьма силами, що впливають на конкурентну боротьбу у галузі.

П'ять сил, які розглядаються в моделі Портера, включають:

Конкуренція між наявними гравцями в галузі. Ця сила описує ступінь конкуренції між компаніями, які вже діють у галузі. Чим більше конкуренції, тим менша можливість для компанії збільшити свою частку ринку та отримати більший прибуток.

Нові гравці на ринку. Ця сила описує загрозу від нових гравців, які можуть увійти на ринок та конкурувати з існуючими гравцями. Чим легше увійти на ринок, тим більша загроза від нових гравців.

Постачальники. Ця сила описує вплив постачальників товарів або послуг на галузь. Якщо в галузі існує небагато постачальників, вони можуть використовувати свій вплив, щоб підняти ціни на свої товари або послуги.

Покупці. Ця сила описує вплив покупців на галузь. Якщо покупці мають значний вплив, вони можуть вимагати зниження цін або покращення якості продуктів та послуг.

Замінні продукти або послуги. Ця сила описує загрозу замінних продуктів або послуг, які можуть замінити продукти або послуги, що пропонуються в галузі. Чим більше замінників, тим менша можливість компаній збільшити ціни та зберегти свою частку.

Стратегія диференціації: Цей метод передбачає розробку унікальної продукції або послуг, яка відрізняється від конкурентів та задовольняє потреби клієнтів. Цей метод може допомогти підприємству створити конкурентні переваги та збільшити свою ринкову частку.

Стратегія диференціації - це одна з основних стратегій бізнесу, що передбачає створення продукту або послуги, яка має вищу цінність для споживача порівняно з конкурентами. Ця стратегія дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу за рахунок унікальності та відмінності свого

продукту або послуги від аналогічних продуктів чи послуг, що пропонуються на ринку.

Основні принципи стратегії диференціації включають:

Створення унікального продукту або послуги, яка відповідає потребам та бажанням споживачів, а також вища якість, унікальний дизайн, технічні переваги або брендову ідентичність.

Компанія повинна відрізнятися від конкурентів на ринку, які пропонують подібні продукти або послуги. Це може бути досягнуто за рахунок розробки унікальних продуктів, збільшення якості послуг, впровадження нових технологій або розробки унікальної брендової ідентичності.

Прийняття стратегії диференціації повинно бути підкріплено наявністю певного ринкового попиту на унікальний продукт чи послугу та наявністю конкурентної переваги, яка дозволяє компанії отримувати вищі ціни та прибутки.

Застосування стратегії диференціації вимагає значних інвестицій у дослідження та розробку нових продуктів, унікальний маркетинг та просування продукту на ринку.

Метод сегментації ринку - це процес розділення ринку на підгрупи споживачів з однаковими потребами, характеристиками та поведінкою, що дозволяє компанії зосередитися на потребах конкретних сегментів ринку та відповідати їхнім потребам більш ефективно.

Основні критерії, які використовують для сегментації ринку, включають:

Географічні критерії - розподіл споживачів за місцем проживання (наприклад, місто, регіон, країна).

Демографічні критерії - розподіл споживачів за віком, статтю, сімейним станом, доходом, освітою, професією тощо.

Психографічні критерії - розподіл споживачів за стилем життя, цінностями, інтересами, особистісними рисами тощо.

Поведінкові критерії - розподіл споживачів за ступенем використання продукту, мотивами покупки, відношенням до бренду, споживчими звичками тощо.

Метод сегментації ринку дозволяє компанії зосередитися на певних групах споживачів та розробити маркетингові стратегії, які відповідають їхнім потребам та бажанням. Це дозволяє компанії ефективніше використовувати свої ресурси, знижуючи затрати на маркетинг та збільшуючи ефективність маркетингових кампаній. Крім того, метод сегментації дозволяє компанії створювати унікальні продукти та послуги, які задовольняють потреби конкретних сегментів ринку та забезпечують їй конкурентну перевагу.

Вдосконалення стратегічного менеджменту промислового підприємства може бути досягнуто шляхом впровадження наступних заходів:

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Компанія повинна аналізувати своє внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Це дозволить підприємству визначити свої стратегічні цілі та плани дій.

Визначення конкурентної переваги. Компанія повинна визначити свою конкурентну перевагу, тобто те, що робить її унікальною та відмінною від конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом використання конкурентної аналізу та аналізу ринкових трендів.

Встановлення стратегічних цілей та планів дій. Компанія повинна встановити свої стратегічні цілі та плани дій, які допоможуть досягти цих цілей. Цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово-обмеженими.

Комунікація та залучення працівників. Компанія повинна залучити працівників до стратегічного процесу та забезпечити ефективну комунікацію між різними рівнями управління. Це дозволить забезпечити реалізацію стратегічних цілей та планів дій.

Оцінка та контроль. Компанія повинна оцінювати свої результати та контролювати свій прогрес у досягненні стратегічних цілей. Це дозволить компанії вчасно внести зміни у свої стратегічні плани.

Стратегія розвитку підприємства по пошиттю одягу може включати наступні етапи:

Аналіз потреб клієнтів. Потреби та вимоги клієнтів є ключовим фактором розвитку будь-якого бізнесу. Підприємство повинно здійснити дослідження ринку та вивчити потреби своїх клієнтів, щоб розробити стратегію, яка задовольнятиме їх очікування та вимоги.

Основні показники ефективності стратегічного управління на підприємстві включають наступні:

Фінансові результати. Фінансові результати включають дохід, прибуток та прибутковість підприємства. Ці показники є важливими для оцінки ефективності стратегії, оскільки вони відображають вплив стратегічних рішень на фінансову продуктивність підприємства.

Ринкова позиція. Ринкова позиція включає ринкову долю, рівень конкурентоспроможності та позицію підприємства відносно конкурентів. Ці показники дозволяють оцінити ефективність стратегії з точки зору здатності підприємства конкурувати на ринку.

Інновації та дослідження. Інновації та дослідження відображають здатність підприємства до розвитку та інновацій. Ці показники дозволяють оцінити ефективність стратегії з точки зору здатності підприємства до адаптації до змін на ринку.

Управління ризиками. Управління ризиками включає в себе здатність підприємства до оцінки та управління ризиками, які виникають у зв'язку з реалізацією стратегії. Цей показник дозволяє оцінити ефективність стратегії з точки зору здатності підприємства до мінімізації ризиків.

Кадровий потенціал. Кадровий потенціал відображає здатність підприємства до залучення та утримання талановитих співробітників. Цей

показник дозволяє оцінити ефективність стратегії з точки зору здатності підприємства.

Вдосконалення дизайну та якості одягу. Наступним кроком є розробка та вдосконалення дизайну та якості одягу, що надається клієнтам. Підприємство повинно зосередитися на розробці нових моделей одягу, які будуть відповідати останнім тенденціям моди та задовольняти потреби клієнтів. Також, важливо забезпечити високу якість пошиття та використання якісних матеріалів.

Розширення асортименту. Розширення асортименту може збільшити ринкову долю підприємства та привернути нових клієнтів. Підприємство може розширити свій асортимент одягу, додавши нові категорії, наприклад, взуття, сумки, головні убори тощо.

Розвиток онлайн-продажів. Розвиток онлайн-продажів може збільшити прибутковість підприємства та забезпечити доступ до продуктів для клієнтів з усього світу. Підприємство повинно розробити ефективний інтернет-магазин та забезпечити швидку та якісну доставку продуктів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою дослідження теми обрано ФОП Бойко В.А. Підприємство зареєстровано в місті Білопіль, Сумської області по вулиці Макаренка, буд.22, кв. 37. Реєстраційний номер: 26090000000002695. Дата реєстрації: 21.05.2014.

Основними видами економічної діяльності досліджуваного підприємства є: 14.12 виробництво робочого одягу

14.13 виробництво іншого верхнього одягу

14.19 виробництво іншого одягу й аксесуарів

46.42 оптова торгівля одягом і взуттям

46.64 оптова торгівля машинами й устаткуванням для текстильного, швейного та трикотажного виробництва

46.90 неспеціалізована оптова торгівля

56.10 діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

На сьогодні це одне з небагатьох діючих промислових підприємств району, яке займається пошиттям спецодягу. Замовником продукції є ТОВ Ультрасейфеті. Це одна з провідних компаній в сфері промислової безпеки та безпеки праці.

В асортименті продукції ФОП Бойко В.А. понад 100 найменувань продукції: захисний, спеціальний і корпоративний одяг для багатьох галузей народного господарства. Це спеціалізований медичний одяг, одяг для роботи в будівництві, сільському і лісовому господарстві, гірничодобувній,

нафтогазовій та інших галузях промисловості, військовий камуфляжний одяг. Також одяг розрізняється як одяг від високих температур так і охолоджуючий, літній, демісезонний і утеплений зимовий. Одяг волого - та водостійкий. Колекції непромокаючого одягу з чудовим дизайном та вибором кольорів придатний для багатьох користувачів: як на підприємствах, так й у побуті. Одяг з високотехнологічних тканин найвищої якості, які гарантують максимальний захист від поганих погодних умов, Одяг для захисту від кислот і лугів. Асортимент хімічно стійкого одягу, розроблений з тканини просоченої спеціальним складом, що забезпечує високий захист від рідких хімікатів.

Також одяг можна розрізняти по видам виробів: халати, куртки, штани, жилети, костюми, комбінезони, напівкомбінезони. Асортимент представлено як жіночими так і чоловічими моделями. І звісно у всій розмірній сітці. Тому класифікація асортименту є досить складно.

Для ведення виробничої діяльності підприємство забезпечено обладнанням для швейного виробництва в кількості 31 одиниць. Зокрема ФОП Бойко В.А. має наступне устаткування:

- Прямошвейні машини з обрізкою краю матеріалу - 12 од.
- Двошвейна швейна машина - 1 од.
- Оверлок промисловий – 3 од.
- Гудзикова машина – 2 од.
- Петелькова машина – 3 од.
- Закріплювальна машина – 1 од.
- Розкрійні машини - 4 од.
- Термопрес - 1 од.
- Парогенератор – 1 од.

Безперебійність роботи у воєнний час при постійному відключенні електроенергії забезпечує придбаний нещодавно електрогенератор Хонда вартістю 25 тис.грн.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства складає 925 тис.грн. Підприємство повністю забезпечено обладнанням, але його стан

повинен бути покращеним. Так рівень зношеності машин дорівнює 50%.

Підприємство вбачає своєю місією - забезпечення системного підходу до якості продукції спеціального призначення. ФОП Бойко В.А. ставить перед собою такі завдання: постійне вдосконалення продукції та прагнення до нових можливостей, багаторівневий контроль якості, допомога в організації витрат з охорони праці та заощадження коштів в результаті застосування сучасних, комфортних, безпечних і більш довговічних виробів.

Цінова політика для ФОП Бойко В.А. є важливою складовою успіху, адже великі обсяги виробництва дозволяють встановлювати ціни на продукцію нижчі ніж у конкурентів. Якщо розглянути ціни ФОП Бойко В.А. та його конкурентів, можна визначити, що ціни в досліджуваного підприємства на 8-10 % менші віднайближчих конкурентів.

Підприємство здійснює збут товарної продукції прямим, побічним та комбінованим методами, частка обсягу збуту товарної продукції за кожним методом становить 85%, 10% та 5% відповідно.

Прямий метод включає в себе такі канали збуту: великими партіями на замовлення, через вигреш тендерів, роздрібну торгівлю, продаж продукції через посередників. ФОП Бойко В.А. має роздрібний магазин (рис.2.1.), розташований неподалік виробничих потужностей. У ньому звичайний споживач може придбати собі спец одяг, халат, штани, куртку тощо.

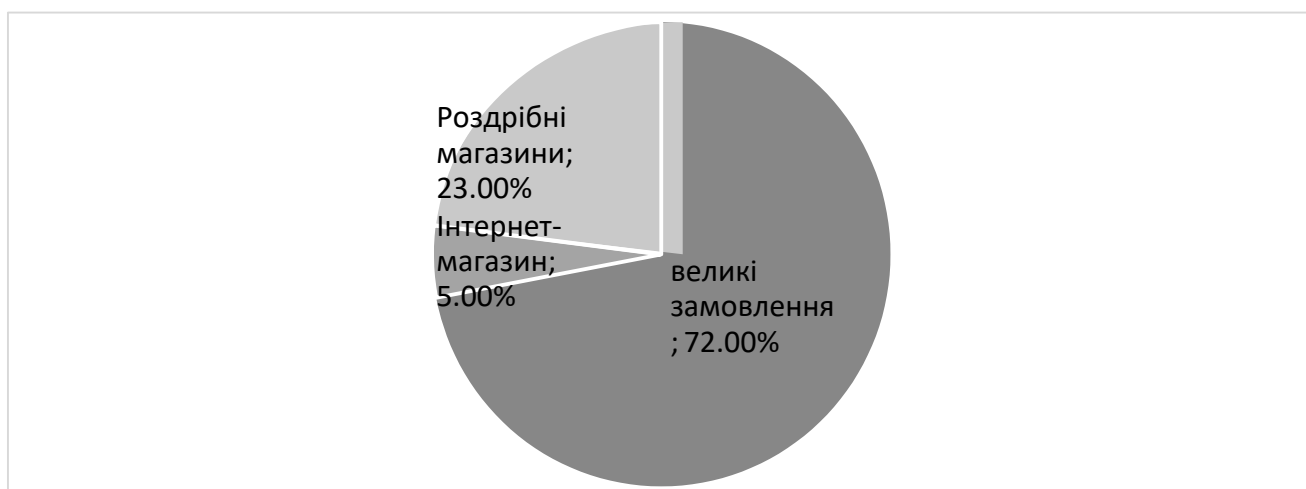


Рисунок 2.1 Канали збуту товарної продукції ФОП Бойко В.А.

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Розглянувши методи та способи збуту підприємства та відповідні обсяги продажу товарної продукції, можна зазначити, що головна частина товару збувається прямим методом через великі замовлення від промислових підприємств України. Як зазначалось основним замовником продукції досліджуваного підприємства є ТОВ Ультрасейфеті та ДТЕК.

Підрозділ реклами та стимулювання збуту ФОП Бойко В.А. в особі заступника директора по виробничим питанням активно просуває товарну продукцію. Рекламу товарів можна зустріти на сайті організації, в пошукових системах, в контекстній рекламі, в друкованих виданнях.

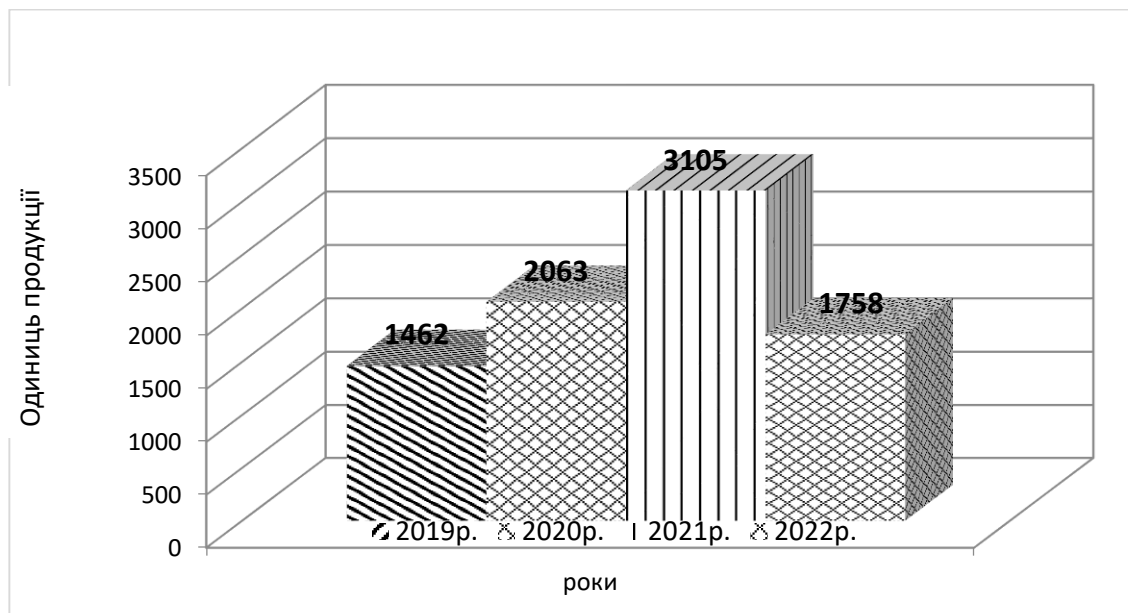


Рисунок 2.2 Динаміка зміни обсягів виробництва ФОП Бойко В.А.

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Обсяги виробництва мають позитивну динаміку в довоєнні роки, так підприємство ФОП Бойко В.А. у 2019 році виготовило 1462 одиниць одягу, у 2020 році – 2063 одиниць, у 2021 році 3105 одиниць. У 2022 році виробництво знизилось до 1758 одиниць (рис. 2.2.).

Відповідно до обсягів виробництва змінюється виручка від реалізації продукції. Вона знижується майже на одну третині в порівнянні з 2021 роком. Але при цьому середня вартість одного замовлення зростає в наслідок інфляційних процесів, збільшення вартості тканини і фурнітури.

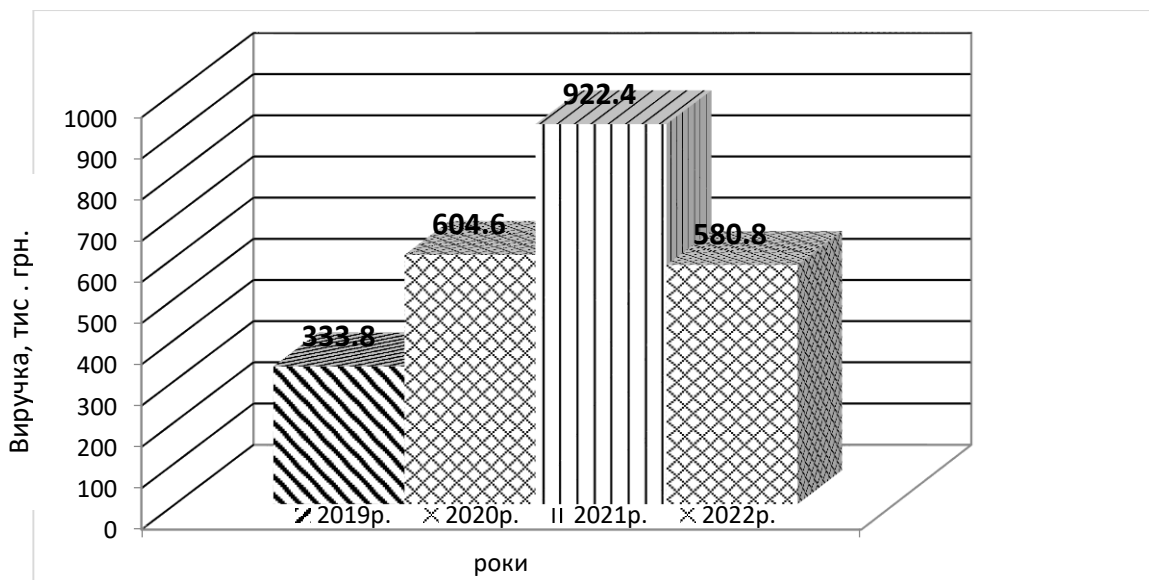


Рисунок 2.3 Динаміка зміни виручки від реалізації ФОП Бойко В.А.

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Як свідчать дані, виручка від реалізації виробленої продукції на протязі звітного періоду нерівномірна. 2019-2021 роки відзначаються нарощуванням виробництва, збільшенням обсягів виконаних замовлень. 2022 рік, як рік військових дій в Україні відзначається зменшенням виробничої діяльності, і відповідно спостерігаємо зменшення надходжень у порівнянні з попереднім роком на 37%.

Персонал – це один з вирішальних критеріїв стратегічного менеджменту підприємства. Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

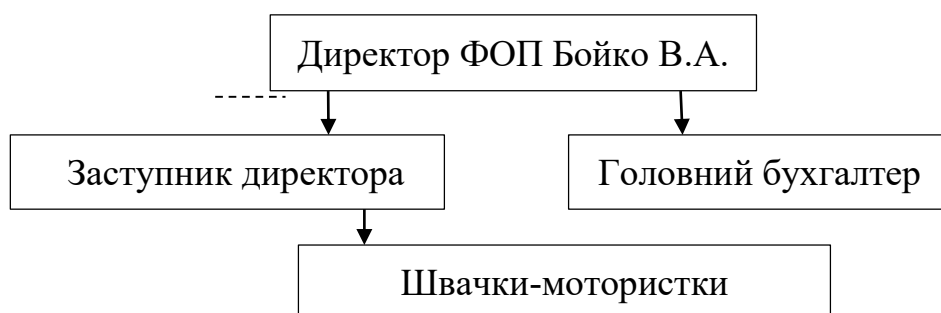


Рисунок 2.4.- Структура управління підприємством

Джерело: Розроблено автором

Як свідчать дані рис.2.4 на підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління. З періоду організації підприємства працює близько десяти осіб. З них 3 особи адміністративного персоналу. Директор підприємства виконує функції керівника і при цьому поєднує обов'язки маркетолога, тобто всі функції пов'язані зі збутом продукції, підписання контрактів і зобов'язань. У функції заступника директора входять всі обов'язки по налагодженню виробничого процесу, закупівля обладнання і матеріалів. Обов'язки головного бухгалтера традиційні: нарахування заробітної плати, проведення розрахунків з постачальниками і підрядниками, ведення облікової документації.

Таблиця 2.1. – Динаміка використання виробничого персоналу

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р в % до 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	9	11	7	70
В т.ч. адміністративний персонал	3	3	3	3	100
швачки-мотористки	7	6	8	4	57,1
Відпрацьовано днів 1 працівником	175	223	247	145	82,86
Продуктивність праці, тис. грн.	33,38	67,18	83,85	82,97	248,56
Середньомісячна заробітна плата, грн.	4945,14	5468,75	6029,55	6500,00	131,44

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Наведені дані свідчать про те, що чисельність персоналу скорочується. У 2022 році чотири працівниці швачки мотористки були евакуйовані, тому тимчасово залишили місце роботи. Трудова активність працівників підприємства коливається і терміни простою підприємства у звітний період повністю пояснюються станом в області. Але, не зважаючи на це, продуктивність праці зростає майже у 2,5 рази. Слід відмітити, що темпи росту продуктивності праці перевищують темпи зростання заробітної плати. На досліджуваному підприємстві розміри заробітної плати не є фіксованими посадовим окладом, і залежать від кількості виготовленої продукції. В цілому, в останній період забезпеченість трудовими ресурсами недостатня і потребує збільшення.

Розглянемо як змінюються діяльність підприємства в динаміці. Загальна характеристика основних економічних показників виробничо- господарської діяльності ФОП Бойко В.А. наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р в % до 2019 р.
Виручка від реалізації, тис. грн	333,8	604,6	922,4	580,8	174,00
на 1 працівника тис.грн.	33,38	67,18	83,85	82,97	248,57
Чистий прибуток, тис.грн	126,8	347,9	518,6	241,5	190,46
на 1 працівника тис.грн.	12,68	38,66	47,15	34,50	272,08
Рівень рентабельності,%	7,2	12,4	17,6	6,3	-0,9

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Аналіз показує, що діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою навіть попри те, що воно останній рік працює у стані війни. Спостерігається зростання суми виручки від реалізації продукції в продовж аналізованого періоду. У 2021 році всі показники були максимальними. прибутковість підприємства становила 17,6%. У звітному році рівень рентабельності зменшився на 11,3 п.п.

Платоспроможність підприємства є достатньою. Період погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей знаходиться в межах 30-40 днів, що свідчить про високий рівень ділової активності і можливості стабільно вести розрахунки із постачальниками та клієнтами.

2.2 Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством

Система стратегічно управління підприємством ФОП Бойко В.А. побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес

роботи системи стратегічного управління на підприємстві ФОП Бойко В.А. наведено на рис.2.5.

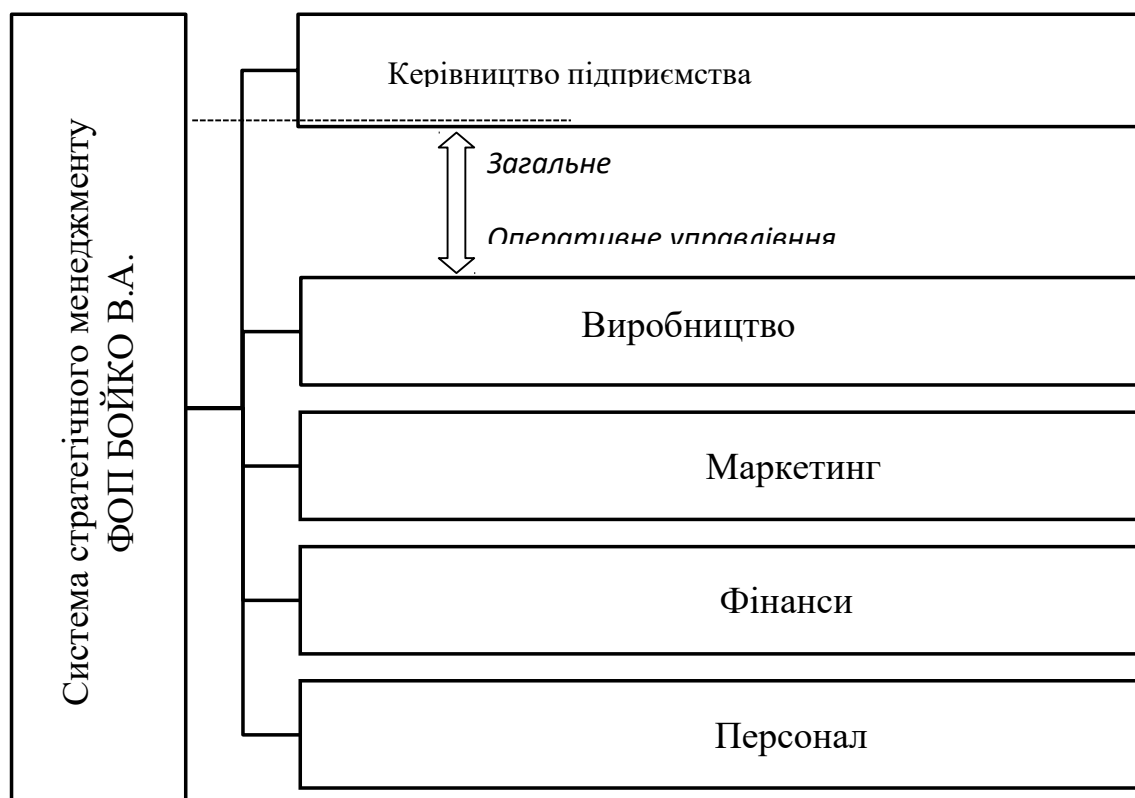


Рисунок 2.5 Схематичне зображення системи стратегічного менеджменту підприємством ФОП Бойко В.А.

Джерело: Розроблено автором

Загальне управління системою стратегічного менеджменту підприємства ФОП Бойко В.А. здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Операційне управління стратегією, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

На підприємстві ФОП Бойко В.А. при стратегічному управлінні використовується такий інструмент, як стратегічне планування діяльності, він

організований з метою забезпечити розробку ефективних планів та досягти максимального виконання їх. Основним завданням підрозділу стратегічного планування та досліджень підприємства є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану підприємства.

Робота в підрозділі стратегічного планування передбачає дослідження та аналіз уподобань споживачів. Отримані дані дозволяють з впевненістю рекомендувати правильні стратегії.

Робота в підрозділі стратегічного планування ФОП Бойко В.А. спрямована на розробку та підготовку поточних функціональних планів, на корегування середньо- та довгострокових планів економічної діяльності та розвитку підприємства. Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.3)

Таблиця 2.3- Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей

Види цілей	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальні	Збільшення прибутку	+			
Організаційні	Зміна кадрової політики			+	
Маркетингові	Розширення збуту		+		
Соціальні	Задоволення попиту на спецодяг		+		
Фінансові	Збільшення активів		+		
Підсумкова оцінка		10			

Джерело: Розроблено автором

Підсумкова оцінка 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Формування конкурентних переваг на ринку швейними підприємствами України потребує визначення стратегічної позиції підприємств, їх потенційних можливостей щодо покращення свого становища в конкурентній боротьбі, оцінки впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на їхнє функціонування та розвиток, що дасть можливість визначити ключові фактори успіху підприємств.

Оцінка конкурентних позицій підприємства ФОП Бойко В.А. дає змогу визначити, наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція, яку зміну конкурентної позиції можна очікувати за використання чинної стратегії, який ранг підприємства щодо ключових суперників у кожному важливому компоненті конкурентної сили і галузевому ключовому факторі успіху, який перелік конкурентних переваг підприємства і можливості захищати свою позицію.

Вибір конкурентної стратегії для тієї чи іншої галузі передбачає попередній аналіз за двома аспектами:

- привабливість галузі з погляду рентабельності і можливостей розвитку, які визначаються інтенсивністю конкуренції;
- конкурентна позиція цього підприємства в галузі.

Очевидно, обидва аспекти потрібно розглядати у взаємозв'язку, окремо вони не можуть слугувати достатньою підставою для вибору конкурентної стратегії.

Розповсюдженою моделлю оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку є також SWOT-аналіз. Наявний підхід застосовується для одержання попередньої всебічної оцінки стратегічного положення підприємства, а також для розроблення переліку довгострокових дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей його розвитку. SWOT-аналіз – це форма стратегічного аналізу. Він не містить кінцевої інформації для прийняття стратегічних рішень, але дає можливість упорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації із застосуванням власних думок і оцінок (табл. 2.4.).

Таким чином, SWOT-аналіз діяльності ФОП Бойко В.А. дає можливість проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства, дослідити можливості і загрози зовнішнього середовища і в результаті виявити конкурентні переваги діяльності підприємства та розвивати їх.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз діяльності ФОП Бойко В.А.

Сильні (S) або переваги	Слабкі (W) або недоліки
Спеціалізація виробництва Суворе дотримання технології виробництва. Висока репутація у замовників Конкурентні переваги (унікальність). Впровадження новітнього обладнання. Високий рівень умов праці Стабільна і рентабельна діяльність підприємства. Чітка система підпорядкування співробітників. Висока кваліфікація персоналу. Високий рівень мотивації персоналу.	1 Внутрішня виробнича проблема: – морально застаріле обладнання; – недосконалі методи обробки вузлів виробів; – недосконала форма організації потоків; 2 Залежність від курсу валют. 3 Слабка маркетингова стратегія Зношення устаткування, висока вартість імпортного устаткування. Недостатня кількість обігових коштів. Складність пошуку кваліфікованих працівників. Високий рівень навантаження на кожного працівника. Висока вартість імпортової сировини (тканина, фурнітура). Високий рівень витрат на енергоносії. Відсутність ефективної системи управління збутом.
Можливості (O)	Загрози (T)
Можливість швидкого розвитку у зв'язку із зростанням попиту на продукцію. Розширення асортименту, освоєння нових моделей швейних виробів. Пошук та налагодження зв'язків із дизайнерськими центрами. Пошук оптимальних постачальників сировини і матеріалів. Вдосконалення та модернізація технології виробництва. Вихід на зовнішній ринок, пошук крупногуртових замовників. Входження в нові сегменти ринку.	Зміна потреб і смаків покупців. Зростаючий вплив постачальників. Погіршення умов праці. Високий рівень конкуренції. Повільні темпи розвитку ринків збуту швейних виробів. Зростання темпів інфляції. Зниження купівельної спроможності населення. Недостатня кількість вітчизняної сировини для пошиття одягу. Високі відсоткові ставки кредитування. Несприятлива політична та економічна ситуація в державі. Негативний вплив пандемії, спричиненої COVID-19

Джерело: Розроблено автором

У першій категорії (S) SWOT-аналіз виконують з перерахунку переваг, які має підприємство.

Наступна категорія (W) вміщує недоліки, які властиві підприємству. Потім формують можливості (O), які враховують географічне розташування підприємства. На останньому етапі (T) аналізують категорію найбільш несприятливих факторів, які несуть загрози підприємству. Результати проведеного аналізу наведені в табл.2.4.

Проаналізувавши слабкі та сильні сторони, можна запропонувати стратегічну альтернативу розвитку підприємств, згідно SWOT-аналізу. Підвищення конкурентоспроможності швейних підприємств полягає в є його можливостях (O): вихід на нові ринки збуту; розширення асортиментного ряду виробів; прискорення зростання ринку збуту.

Але на шляху досягнення існують певні загрози (T), які необхідно подолати: зміна потреб і смаків покупців; ріст впливу постачальників ресурсів і матеріалів; несприятлива політика уряду;

погіршення умов праці робітників та в останні роки негативний вплив пандемії, спричиненої COVID-19.

З перерахованих загроз (T) неможливо подолати такі загрози: зміну потреб і смаків покупців;

несприятлива політика уряду і негативний вплив пандемії, спричиненої COVID-19. Хоча першу і останню можна подолати повною зміною асортименту виробництва, що вимагає суттєвих витрат. Необхідно також використовувати усі вище перераховані можливості, які зможуть підвищити ефективність підприємства.

П'ятим пунктом серед сильних сторін (S) підприємства є впровадження сучасного новітнього обладнання, що відповідає виробничим вимогам. Однак, слабкими сторонами (W) майже на усіх розглянутих швейних підприємствах є внутрішня виробнича проблема, один з пунктів якої – морально застаріле обладнання, а другий – недосконалі методи обробки. Тому виникає потреба в переоснащенні підприємств новітнім прогресивним обладнанням, удосконаленні методів обробки виробів. Лише за рахунок регулярного росту технічного оснащення, покращенню організації робіт і інтенсифікації

конструкторсько-технологічної підготовки виробництва (КТПВ) можливо витримати зовнішній конкурентний тиск. При цьому, особливу увагу потрібно звернути на оздоблення виробів, яке відіграє надзвичайно важливу роль при створенні нових моделей одягу. Зміною оздоблення можна досягнути практично необмеженого різновиду зовнішнього вигляду виробів, лишаючи сталим асортимент. Прикладом такого підходу є виробництво вишиванок.

Достатньо змінити оздоблення виробу, конструкція якого лишається незмінною, і він знову стає конкурентоспроможним. Використання сталого асортименту дозволяє виробництву зменшити витрати на КТПВ та виробництво одягу. Витратними залишаються лише стадії підготовки і безпосереднього оздоблення виробів. Саме тому, на цих стадіях необхідно проводити дослідження, які дозволять підвищити ефективність виробництва і приведуть до зменшення трудовитрат.

Вирішення проблеми технологічного відставання, що є особливо актуальним для українських підприємств, має принаймні два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них – це удосконалення технічної бази, а другий – організаційно-правові проблеми. Незважаючи на те, що більшість обладнання на підприємстві виготовлено провідними світовими виробниками швейних машин, воно, без сумніву, потребує постійної модернізації. Доцільно було б укладати контракт із виробником чи постачальниками обладнання, в якому зазначалися б умови, згідно з якими фірма має можливість періодично отримувати послуги з оновлення обладнання.

2.3 Оцінка ефективності стратегічного менеджменту

Стратегічне управління на підприємстві дозволяє сформувати можливості виробництва, їх максимальне застосування, вчасно координувати бізнес-процеси щодо розвитку підприємства.

Зважаючи на сутність стратегічного управління, яке використовує як

внутрішній так і зовнішній потенціал підприємства, його результативність використання внутрішнього потенціалу може бути виражена через отримання прибутку, а зовнішня ефективність через обсяги реалізації створеної продукції. Оскільки ефективність стратегічного управління безпосередньо зв'язана з поняттям конкурентоспроможності, її доцільно вимірювати у порівнянні з конкурентами. А тому ефективність стратегічного управління – це позиціонування підприємства відносно конкурентів в системі координат прибутку та обсягу продажів, яке обумовлено ступенем використання внутрішніх можливостей підприємства та його взаємовідносинами із зовнішнім середовищем.

Одним з інструментів для розробки ефективного стратегічного плану, що використовується керівниками ФОП Бойко В.А. є PEST-аналіз (табл.2.4).

Таблиця 2.5- PEST-аналіз ФОП Бойко В.А.

(Р) Політичні	(Е) Економічні
Скорочення витрат держави на підтримку легкої промисловості Орієнтація на дотримання законів Відсутність стабільного законодавства Державне невтручання в конкуренцію	Оподаткування Погіршення купівельної спроможності населення Зміна платоспроможності замовників Підвищення рівня інфляції при повільному товарообороті Висока конкуренція з боку аналогічних підприємств Дефіцит кваліфікованих кадрів
(S) Соціальні фактори	(Т) Технологічні фактори
Освіта Демографічна обстановка. Обмеження соцпаketу приватного підприємства	Моральна та фізична зношеність обладнання Поява нових технологій, що дозволяють мобільним конкурентам виробляти більш дешеву продукцію Модернізація технологічного обладнання

Джерело: Розроблено автором

Проаналізуємо вплив факторів на стратегію діяльності підприємства (таб.2.6).

Таблиця 2.6- Вплив факторів на стратегію діяльності ФОП Бойко В.А.

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступінь впливу фактору на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(Р) Політичні	0,2	2	0,4
(Е) Економічні	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,3	3	0,9
(Т) Технологічні фактори	0,3	3	0,9

Джерело: Розроблено автором

Отже, найбільш суттєвими факторами, які впливають на формування стратегії ФОП Бойко В.А. є економічні, технічні і соціальні фактори.

Далі складемо матрицю БКГ, як одного із найголовніших інструментів стратегічного аналізу. Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу в матриці БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку; відносна частка ринку.

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ наведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7- Розрахункові дані для побудови матриці БКГ ФОП Бойко В.А.

Товарна група	% від загальних продажів	Відносна доля ринку, %	Темп росту, %	Група
Камуфляжний військовий одяг	36,2	26	+12	Зірки
Спецодяг для нафтогазової промисловості	53,5	14	+5	Корова
Спецодяг для медичної сфери	10,3	0,3	-1	Собаки

Джерело: Розроблено автором

На основі проведених досліджень сформуємо матрицю БКГ, табл.2.8 Матриця «Бостон Консалтинг Груп» (БКГ) розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки

запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії

Таблиця 2.8.- Матриця БКГ для ФОП Бойко В.А.

Темп росту ринку	Високий (більше 10%)		Камуфляжний військовий одяг 
	Низький (менше 10%)	Спецодяг для медичної сфери 	Спецодяг для нафтогазової промисловості 
		Низька (менше 1)	Висока (більше 1)
		Відносна доля ринку	

Джерело: Розроблено автором

Виходячи з розрахунків вище, товарні групи розподілились на ступним чином:

- Лідером зростаючого ринку є Камуфляжний військовий одяг, який є основною продукцією компанії. Вони відносяться до групи «Зірки», що означає що подальше зростання потребує значних інвестицій.

- Спецодяг для нафтогазової промисловості займає позицію «дійні корови», т. е. приносить максимальний дохід компанії. Проблема в практичній неможливості подальшого росту такої групи товарів.

- Спецодяг для медичної сфери знаходяться в зоні «Собаки». Для групи характерний повільний ріст продажів і мала частка ринку.

- Товари групи «Важкі діти» (товари, які щойно з'явилися на ринку і потребують значних інвестицій на їх просування, хоча і не дають фірмі суттєвих прибутків) у досліджуваного підприємства не виробляються.

Далі проаналізуємо показники, що характеризують ефективність стратегічноїуправлінської діяльності підприємства.

Перелік критеріїв, створених за головними елементами системи стратегічного управління надано в табл. 2.9 Вагомість цих критеріїв оцінюють за трибальною шкалою (дуже важливий – 3, важливий – 2, не важливий – 1), а рівень стратегічного зорієнтованості підприємства – за п'ятибальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, дуже низький – 1). Основна оцінка за кожним критерієм розраховуються як добуток двох критеріїв і вказує, як сильно зазначений критерій

відрізняється від максимального рівня у 15 балів.

Таблиця 2.9 - Фрагмент оцінки стратегічного рівня ФОП Бойко В.А. за елементами системи стратегічного менеджменту,

Критерії оцінки	Вагомість критерію	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації	Загальна оцінка
Стратегія			
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	4	12
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямой дії з використанням спеціальних методів	3	3	9
Стратегія організації достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	2	2	4
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	2	2	4
Організаційна структура управління			
Формування та впровадження загальної стратегії організації здійснює вище керівництво	3	4	12
Стратегічне планування забезпечує відділ стратегічного планування (стратегічного розвитку)	2	4	8
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес	2	3	6
В організації добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки	2	3	6
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, між управлінськими ланками)	3	3	9
Організаційна культура			
Заохочується розумний ризик, агресивне ставлення до оточення і солідарність всередині організації	2	2	4
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип «безперервного навчання»	2	3	6
Відсутня дискримінація за статтю і віком	1	2	2
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії	2	1	2
Середня оцінка стратегічного рівня організації			6,4

Джерело: Розроблено автором

Можливі такі градації: високий стратегічний рівень – вищий за 6 балів, середній – 3–6 балів, низький – менше 3 балів [45].

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства

характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.10). За проведеними розрахунками можна зробити висновок, що основний підсумований показник, 10 є досить високим, проте разом з цим вказує, що над досягненням певних цілей необхідно попрацювати.

Таблиця 2.10 -Оцінка ступеня досягнення цілей ФОП Бойко В.А.

Вид цілі	Зміст цілі	Досягнення цілі
Загальна	Побудувати високотехнологічну інноваційну компанію в Україні з пізнаванням у всьому світі брендом і бездоганною репутацією, привабливу для власників та партнерів, яка виробляє продукцію найвищої якості для найвибагливіших споживачів і надає можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику.	3
Організаційна	Вдосконалити організаційну структуру на підприємстві, чітко розподілити функції та рівень відповідальності підрозділів, спростити бізнес-процеси на підприємстві.	2
Маркетингова	Розширення ринків збуту, асортименту продукції, забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій.	1
Соціальна	Вдосконалювати систему навчання та відбору персоналу. Застосовувати більш ефективний підхід до підбору та мотивації співробітників, безперервно працювати над підвищенням їхньої лояльності і створювати гідні умови життя та роботи в регіонах.	2
Фінансова	Збільшення прибутків, загальної ліквідності та платоспроможності	2
Підсумкова оцінка		10

Джерело: Розроблено автором

За даними таблиці можна зробити висновок, що підсумковий показник, який дорівнює 10 є достатньо високим, а в той же час показує, що над досягненням деяких цілей необхідно працювати, або переоглянути їх.

Оцінимо конкурентну позицію (табл. 2.11) з використанням наступної процедури: Рейтинги стратегічного положення підприємства ранжуються від 1 – конкурентні позиції слабкі до 5 – дуже сильна конкурентна позиція. Оцінка «3» виставляється для середніх значень ключових параметрів. У результаті отримаємо зважену оцінку або рейтинг конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу.

Таблиця 2.11.- Оцінка стратегічного положення ФОП Бойко В.А.

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку, що контролюється	0,1	3	0,3
Конкурентоздатність	0,12	4	0,48
Характеристика асортименту	0,14	3	0,42
Ефективність системи маркетингу	0,14	3	0,42
Рівень використання потужностей	0,1	5	0,5
Рівень рентабельності	0,09	3	0,27
Імідж фірми	0,1	4	0,4
Технологічний розвиток	0,16	3	0,48
Границі капіталовкладень	0,05	3	0,15
Сумарна зважена оцінка	1,00		3,42

Джерело: Розроблено автором

Звідси, підприємство у рейтингу конкурентної позиції на рівні вище середнього. За проведеним аналізом можна зробити висновок, що ФОП Бойко В.А. дотримується завданої місії та цілей у процесі своєї діяльності, проте існують проблеми зони, на які необхідно звернути увагу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Система стратегічного менеджменту підприємства, яка побудована на основі інноваційного причинно- системного підходу, має на меті поетапне забезпечення високих темпів інноваційного розвитку, зростання ефективності підприємства і його підрозділів, враховує динаміку інноваційних процесів, на основі чого формуються відповідні зміни в структурі управління. У такому механізмі стратегічного менеджменту головна увага приділяється інноваційним завданням, органам, функцій управління і відповідного моделювання життєдіяльності відповідно до динаміки зміни фаз циклічного розвитку підприємства як системи. Інноваційний механізм управління підприємством повинен враховувати циклічні системні перетворення відповідно до фаз життєвого циклу підприємства на основі комплексу системних закономірностей розвитку і принципів управління інноваційним потенціалом підприємства. Розвиток теорії і практики менеджменту, розробка і впровадження сучасних інформаційних систем і технологій зумовлюють також необхідність вдосконалення діючої системи управління з точки зору методичного забезпечення. Одним з інноваційних методів проведення стратегічного аналізу є бенчмаркінг, що представляє собою комплекс управлінських процедур щодо впровадження у практику роботи підприємства технологій, стандартів і методів роботи кращих організацій-аналогів, що дозволяє організації відстежувати зміни і положення конкурентного оточення, її слабкі та сильні сторони і надає можливість приймати на основі отриманої інформації вірні рішення для забезпечення потрібного рівня конкурентоспроможності в галузі.

Стратегічний менеджмент в сучасних умовах виконує ряд важливих функцій у процесі управління підприємством. Удосконалення стратегічного

підходу в управлінні значною мірою зумовлено необхідністю забезпечення оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення цілей функціонування підприємства. Перспектива подальших досліджень полягає в розробці заходів щодо вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємствах різних галузей економіки.

Одним зі шляхів підвищення ефективності господарської діяльності фабрики є розширення асортименту продукції, що допоможе збільшити кількість клієнтів, а отже, і рівень збуту продукції. Урізноманітнення асортименту швейної продукції допоможе підприємству розподілити ризики та зменшити залежність від давальницької сировини.

Але необхідно зважати на те, що розширення номенклатури продукції ускладнює виробничий процес: під час випуску невеликих партій виробів зростає собівартість кожного виробу, ускладнюється організація управління, інколи необхідне систематичне повторне налаштування обладнання. Тому для того, щоби скоординувати інтереси підприємства-виробника і ринку, необхідне чітке планування асортименту продукції – як нової, так і тієї, що вже випускається підприємством. Для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємству ФОП Бойко В.А. перешкоджає кілька ключових перепон, серед яких основними є:

1. Відсутність капіталу на внутрішньому ринку, неможливість його залучення.
2. Низький рівень надійності банківських структур.
3. Відсутність необхідної кількості працівників відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, що приводить до значних витрат на навчання персоналу.
4. Хитка політична ситуація, кризові явища в економіці України.
5. Несприятливий бізнес-клімат в Україні.
6. Корупція та тіньова економіка, що приводить до формування значних переваг у конкурентів і до виникнення недобросовісної конкуренції.
7. Брак інновацій та нових продуктивних рішень щодо реалізації

технологічного процесу на підприємстві.

8. Відсутність стратегічного планування, що зумовлено політичною ситуацією в країні та повною не прогнозованістю бізнес-середовища.
9. Недосконалість та змінність законодавства України у сфері регулювання зовнішньо-економічної діяльності, зокрема міжнародної торгівлі, постійна зміна митної політики, бюрократична тяганина під час оформлення товару на митниці.
10. Високий рівень податкового навантаження на підприємства, нестабільна та непрозора процедура сплати податків, що приводить до зловживання владою та порушення законодавства з боку податкових органів.

Усі перелічені вище проблеми прямо чи опосередковано здійснюють вплив на діяльність підприємства. Тому підвищення ефективності господарської діяльності залежить не тільки від внутрішніх, але й від зовнішніх чинників, а вирішення зовнішніх проблем залежить від оптимальної державної політики та діяльності органів влади, спрямованих на розвиток вітчизняного виробництва.

З урахуванням проведених досліджень ФОП Бойко В.А. приймає рішення на застосування стратегії подальшого розвитку підприємства.

Організаційний план. В умовах сьогодення дуже актуальним є виробництво спецодягу з нанесенням логотипу у формі вишивки та виготовлення шевронів для військового одягу. Шеврони в наш час мають широке використання в різних сферах, де необхідно позначити групу людей, що належать до певної структури чи організації. Вишивка шевронів на замовлення – це чудовий спосіб виділити команду чи підприємство або зробити більш стильною уніформу. Шеврон зробить будь-який носій впізнаваним та унікальним. Особливо вони потрібні для теплого або товстого одягу, де неможливо вишити зображення напряму, а простіше зробити гарну нашивку.

Шеврони можуть бути різноманітної форми з логотипом і текстовою інформацією. Нашивки можуть бути як повністю вишиті, так і друківаними або з поєднанням друку і вишивки.



Рисунок 3.1 Макети шевронів для військового одягу

Джерело: Розроблено автором на основі [44]

Способи кріплення шевронів. Шеврони наносять на готові вироби. Їх використовують, коли конструкція одягу або головного убору, товщина матеріалу не дозволяє нанести зображення, логотип або текст іншим способом. Найчастіше нашивки використовують для нанесення на: військову форму, спецодяг, уніформу, куртки, жилети, бейсболки або інші головні убори.

Естетичності краям шеврону надає окантовка, колір якої часто збігається з кольором основи або навпаки контрастний до кольору основи. Існує кілька способів кріплення шеврона: Шеврон можна пришити до готового виробу. Цей варіант дуже надійний і довговічний і підходить, якщо шеврон не потрібно часто змінювати. Приклеїти, якщо місце розташування шеврона не підходить для пришивання. Цей процес відбувається із застосуванням термоплівки.

Кріплення шеврона на липучку. Основу контактної стрічки пришивають до одягу, іншу частину – до нашивки. Такий шеврон можна відстебнути перед пранням одягу або легко замінити його на інший. Бізнес-план розрахований на створення додаткових робочих місць на даному підприємстві.

Виготовлення та дизайн шевронів оговорюється в персональних замовленнях фірм на спецодяг.

Маркетинговий план.

1. Для реалізації продукції необхідно створити якісний сайт з переліком продукції, вартістю послуг, прикладами робіт, контактами.

2. Запропонувати послуги швейним ательє

3. Співпрацювати з магазинами і торговими точками.

4. Проводити активну рекламну і виставкову діяльність для просування продукції на внутрішні і зовнішні ринки;

Фінансовим планом початку бізнесу та створення робочого місця працівників за період одного року буде здійснено при умові отримання грантових коштів до 350 тис.грн. Кошти передбачені для розвитку легкої промисловості прикордонних територій, які постраждали в наслідок бойових дій з боку рф.

Розглянемо витрати, які має понести підприємство для впровадження бізнес-плану по виготовленню шевронів.

Таблиця 3.1 - Витрати на створення робочого місця

Витрати	Сума, грн.
Заробітна плата з відрахуваннями	$10385 \times 12 = 113766$
• Заробітна плата	$6700 \times 12 = 80400$
• Єдиний соціальний внесок	$1474 \times 12 = 17688$
• Податок на доходи фізичних осіб	$1206 \times 12 = 14472$
• Військовий збір	$1005 \times 12 = 1206$
Обладнання і матеріали	235440
• Напівпромислова вишивальна машина Ricoma EM-1010	230 000
• Нитки	2000
• Полотно (канва)	1600
• Липучка пришивна 2см	$310 \times 3 = 930$
• Липучка пришивна 4 см	$455 \times 2 = 910$
Разом	349206

Джерело: Розроблено автором

Для проектування і розробки макетів шевронів потрібен ще комп'ютер або ноутбук. ФОП Бойко В.А. його має, тому додаткові затрати не потрібні.

Підприємство планує виготовляти шеврони в кількості, пропорційній кількості виготовлення спец одягу.

Таблиця 3.2 - Орієнтовна вартість шеврона

Шеврон площею	Ціна (за 1 шт.)	Додаткове оздоблення
до 30 см ²	22 грн./шт.	липучка +12 грн./шт.
30-60 см ²	28 грн./шт.	липучка +15 грн./шт.
60-120 см ²	34 грн./шт.	липучка +18 грн./шт.
більше 120 см ²	індивідуальний прорахунок	
	(+ розробка програми вишивання min 150 грн.)	

Джерело: Розроблено автором

ФОП Бойко В.А. випускає понад 300 одиниць продукції за місяць. За рік відповідно $300 \times 12 = 3600$ шт. в тому числі близько 1500 одиниць камуфльованого військового одягу. В середньому на формі кріпиться 4-5 шевронів різного розміру. Таким чином план виготовлення шевронів становитиме $1500 \times 5 = 7500$ шт. Виручка від реалізації шевронів становитиме $7500 \times 40 \text{ грн} = 300000 \text{ тис. грн}$ за рік. Відповідно за місяць 25000 грн. Враховуючи понесені витрати загальний термін окупності -14 міс. Обладнання (вишивальна машина) окупиться за 9 місяців ($230000:25000$).

Впровадження запланованого проекту сприятиме

- забезпеченню значного зростання ефективності виробництва і на цій основі, підвищення прибутковості підприємства і зарплати працівників;
- виробітку нової кадрової і соціальної політики, сприяючого закріпленню молодих фахівців для процесу омолодження кадрів, поліпшенню умов труда і соціальних гарантій.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах підприємства, які здійснюють успішну господарсько-економічну діяльність спрямовують свої зусилля не лише на досягнення фінансових результатів, а й на розробку своїх програм розвитку на покращення життя суспільства – програм сталого розвитку. За останній час концепція сталого розвитку стала невід’ємною частиною стратегії великої кількості підприємств.

Розглянувши організаційно-економічну характеристику, здійснивши діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, провівши аналіз стратегічного потенціалу, розробивши матрицю SWOT-аналізу ФОП Бойко В.А. , можемо зробити висновок, що на підприємстві здійснюється ефективне стратегічне управління. Саме завдяки ньому підприємство займає високу частку ринку виробництва одягу спеціального призначення, постійно працюючи над вдосконаленням якості та зниження собівартості продукції.

На сьогодні, підприємство ФОП Бойко В.А. випускає понад 3тис. одиниць одягу на рік для провідних підприємств нафтогазовидобувної та хімічної промисловості, чорної і кольорової металургії, підприємств машинобудування і металообробки, транспорту та енергетики, будівництва та сільського господарства, силових міністерств і відомств. Обсяги виробництва мають позитивну динаміку в довоєнні роки, так підприємство ФОП Бойко В.А. у 2019 році виготовило 1462 одиниць одягу, у 2020 році – 2063 одиниць, у 2021 році 3105 одиниць. У 2022 році виробництво знизилось до 1758 одиниць.

Виручка від реалізації виробленої продукції на протязі звітного періоду нерівномірна. 2019-2021 роки відзначаються нарощуванням виробництва, збільшенням обсягів виконаних замовлень. 2022 рік, як рік військових дій в Україні відзначається зменшенням виробничої діяльності, і відповідно спостерігаємо зменшення надходжень у порівнянні з попереднім роком на 37%.

Проте загрозою підприємства є малий асортимент продукції та слабка маркетингова діяльність, подолати зазначені слабкі сторони підприємства можливо за рахунок розширення асортименту, а саме виготовлення шевронів для військового одягу.

ФОП Бойко В.А. випускає понад 300 одиниць продукції за місяць. За рік відповідно $300 \times 12 = 3600$ шт. в тому числі близько 1500 одиниць камуфльованого військового одягу. В середньому на формі кріпиться 4-5 шевронів різного розміру. Таким чином план виготовлення шевронів становитиме $1500 \times 5 = 7500$ шт. Виручка від реалізації шевронів становитиме $7500 \times 40 \text{ грн} = 300000 \text{ тис. грн}$ за рік. Відповідно за місяць 25000 грн. Враховуючи понесені витрати загальний термін окупності -14 міс. Обладнання (вишивальна машина) окупиться за 9 місяців ($230000:25000$).

Впровадження запланованого проекту сприятиме

- забезпеченню значного зростання ефективності виробництва і на цій основі, підвищення прибутковості підприємства і зарплати працівників;
- виробітку нової кадрової і соціальної політики, сприяючого закріпленню молодих фахівців для процесу омолодження кадрів, поліпшенню умов труда і соціальних гарантій.

Реалізація запропонованої програми сталого розвитку на підприємстві здійснить позитивний вплив на систему стратегічного менеджменту підприємством вцілому, що призведе до збільшення вартості бізнесу, покращення екологічної безпеки та якості продукції, а також до підвищення показників добробуту працівників. Вдосконалення системи стратегічного менеджменту відбудеться за рахунок зміни маркетингової стратегії, зміна якої буде відбуватися в ключових напрямках сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авласцов В.О., Харченко Т.М ,Удосконалення стратегічного управління промисловим підприємством. *«Проблеми управління підприємств у сучасних умовах »*: ХІХ міжнародна науково-практична конференція 18-19 квітня 2023р м.Київ, с.-137-139
2. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства [Текст] *Механізм регулювання економіки*. 2020. №3, Т.3. С.72-80
3. Артеменко Л. П. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс] *Всеукраїнська науково-практична конференція "Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін"*. 2020. С.54
4. Безверха І.І. Зростання ефективності виробництва – запорука підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 1(2). С. 69–72.
5. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2018. №3. С. 26.
6. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект *Київ : Ліра К*, 2019 . 334 с.
7. Вовк М. О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством : дис. канд. ек. наук : 08.00.09. Київ, 2020. 317 с.
8. Волкова О. І. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку : дис. докт. ек. наук *Київ, 2019*. 446 с.
9. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. «ІНЖЕК», 2020. 448 с.
10. Глинська А. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості : автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами" . Київ, 2018. 17 с.

11. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства Черкаси: *Черкаський державний технологічний університет*, 2020. 132 с.
12. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. К. : «*Центр учбової літератури*», 2018. 272 с.
13. Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2020. №4. С.92
14. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону *Соціально- економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. С. 295.
15. Іваннікова М.М. Формування конкурентних переваг підприємства легкої промисловості методом SWOT-аналізу. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 4. Т. 2. С. 203–209.
16. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика «*Університетська книга*». Суми. 2018. 263с.
17. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент. Харків: *Харківська національна академія міського господарства*, 2018. 279 с.
18. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства *Вісник соціально- економічних досліджень*. 2018. Вип. 1. С. 85-89. Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed2013.1_14. (дата звернення: 11.04.2023)
19. Кіндрацька Г. І. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації Львів. *Актуальні проблеми економіки*. 2018.12 с.
20. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу:: <http://ep.nmu.org.ua/ua/files/>(дата звернення: 15.03.2023)

21. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття “сталий розвиток підприємства” *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №5. С. 13–21.
22. Міщук О.В. Фінансове забезпечення економічного зростання в умовах реалізації інвестиційно-інноваційної політики *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 2. С.25-30
23. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №4. С. 4.
24. PEST-аналіз: що це таке і як його навести в прикладах? [Електронний ресурс] 2019. Режим доступу до ресурсу: <https://upr.ru/article/pest-analiz-chto-eto-takoe-i-kak-ego-provesti-na-primerah> (дата звернення: 11.04.2023)
25. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : *Університет митної справи та фінансів*, 2019. 209 с.
26. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 33 (624). С. 77–84.
27. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент (ХДУХТ). *Харків*, 2019. 217 с.
28. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості [Електронний ресурс] *Національний університет “Львівська політехніка”*. 2019. Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17270/1/18-109-114.pdf>. (дата звернення: 12.02.2023)
29. Продіус О.І. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в умовах підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища *Формування ринкової економіки в Україні. Серія Економіка*. Випуск 25. 2018. С. 196-198.
30. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного

- управління підприємствами [Електронний ресурс] *Економічний нобелівський вісник*. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2015/14.pdf>. (дата звернення: 1.02.2023)
31. Сапельнікова Н. Л. Сутність стратегічного управління [Електронний ресурс] ДонДУУ. 2020. Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/olyas/Downloads/Nzhm_2016_3_9%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/olyas/Downloads/Nzhm_2016_3_9%20(3).pdf). (дата звернення: 5.07.2022)
 32. Свистун Л. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України *Молодий вчений*. 2020. №12. С. 864.
 33. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (30). С. 174–178.
 34. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. №8. С. 4.
 35. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2019. 252 с.
 36. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: http://www.confcontact.com/2018-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm. (дата звернення: 12.01.2023)
 37. Стайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2018. 279 с.
 38. Стратегічний менеджмент. К. : «Центр учбової літератури», 2020. 376с.
 39. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації [Електронний ресурс] Х.: ХДУХТ, 2021.
 40. Сутність стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] Освіта.UA. 2018. Режим доступу до ресурсу:

<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13374/>. (дата звернення: 11.12.2022)

41. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Т. 2. Вип. 9. С. 156–161.
42. Швець Ю.О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління *Економіка та держава*. – 2018. № 7. С. 79-83.
43. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 68. С. 301–309. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>. (дата звернення: 7.12.2022)
44. Шеврони ЗСУ нового зразка <https://magnitik.ua/ua/vijskovi-shevroni>

Додатки

Додаток 1

ПАКЕТИ	ОПТИМАЛЬНИЙ	МЕДІУМ	МАКСИМУМ
Вишивальна машина	Напівпромислова вишивальна машина Ricoma EM-1010	Промислова вишивальна машина Ricoma RCM-1501TC-8S	Промислова вишивальна машина Ricoma SWD-1501-8S
			
Продуктивність	200–300 тис. стібків за день або 3–7 вишиванок в день, 30–50 кепок чи футболок	300–400 тис. стібків за день або 7–12 вишиванок в день, 50–60 кепок чи футболок	300–400 тис. стібків за день або 7–12 вишиванок в день, 50–60 кепок чи футболок
Кількість видів п'ялець	4	5	5
Бордюрна рама для надвеликих малюнків	—	530×350мм /1200×350мм (додаткова опція)	800×480мм /1200×480мм (додаткова опція)
Кількість голок	10	15	15
Програма Chroma Inspire	Знижка 50%	Знижка 50%	Знижка 50%
Ціна	\$6 200	\$9 350	\$10 100
Період окупнос	9–12 місяців	12–18 місяців	12–18 місяців