

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕНІ, ФЕУ  
(повне найменування інституту, факультету)  
Кафедра . Менеджмент  
(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

Менеджмент  
(ступінь вищої освіти)

на тему

Управління реструктуризацією підприємства

Виконав: студентка \_ курсу, групи ФЕУ - 512М

Спеціальності МВЗ . Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент  
фінансової та адміністративної  
вагінської - капто Ю.В. Жовтис  
(прізвище та ініціали)

Керівник Корольков В.В.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент ГОЛОВНИЙ БУХГАЛТЕР  
ЗАХАРОВА Ю.В.  
(прізвище та ініціали)  
Захарова Ю.В.

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

Інститут, факультет ЕПІ, РЕУ  
Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 043 «Менеджмент»  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) Ресурсний менеджмент у  
аудиті та консалтингу  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Г. В. К.  
В. Е. Н. ПЛОД ПУЛІНА Т. В.  
« 18 » 12 2020 року

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Вайшман-Катко Юлія Векославівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Гармонізація ресурсу підприємств  
аудитингів

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » 10 2020 року № 264

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали особистих,  
наукові статті, дисертації, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розділ 1 Теоретичні основи управління  
ресурсу підприємств

розділ 2 Аналіз переліку ресурсу підприємств  
ТОВ «Техносерв»

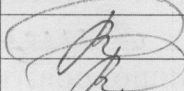
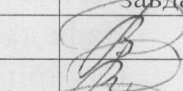
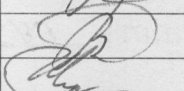
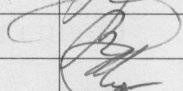
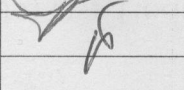
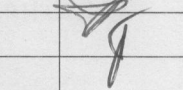
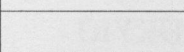
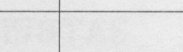
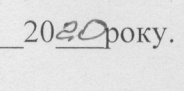
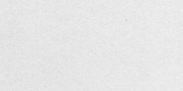
розділ 3 Розробка заходів з ресурсу підприємств  
ТОВ «Техносерв»

розділ 4 Оцінка ризику та безпека в умовах воєнного  
стану

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

рисунки - 18, таблиці - 14

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

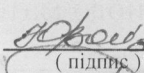
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	к.е.н., доц. Корольков В.В.		
II	к.е.н., доц. Корольков В.В.		
III	к.е.н., доц. Корольков В.В.		
IV	ст.викл. Журавель С.М.		
V	к.е.н., доц. Панкова А.Ю.		

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


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.02.2020	02.02.2020
2	Вибір теми	13.03.2020	13.03.2020
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	13.03.2020
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ ректора НУ «Запорізька Політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	23.10.2020	№264
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	13.03.2020
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	23.03.2020
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.05.2020	29.05.2020
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	18.09.2020
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорновому варіанту роботи в цілому	19.10.2020	19.10.2020
11	Нормоконтроль	26.10.2020	26.10.2020
12	Попередній захист магістерської роботи	02.11.2020	02.11.2020
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	23.11.2020
14	Захист магістерської роботи перед		

Студент(ка)

 (підпис) Вайкишев-Канєв (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

 (підпис) Корольков В.В. (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Управління реструктуризацією підприємства»: 118 с., 19 рис., 17 табл., 51 джерел.

Об'єктом дослідження – процес управління реструктуризацією підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання управління реструктуризацією підприємства.

Мета дипломної роботи – розробка заходів реструктуризації підприємства з метою підвищення його конкурентної переваги.

Методи дослідження: аналіз та синтез, GAP-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, графічні, табличні.

Результати та їх новизна. В роботі проаналізовано теоретичні підходи до управління реструктуризацією підприємства, методичні аспекти реструктуризації та інструментарій її здійснення на основі чого запропоновано підхід до управління реструктуризацією на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Основні положення роботи. В роботі розглянуто сутність управління реструктуризацією підприємства, різні види та методи реструктуризації, показано методику розробки програми реструктуризації та її основні етапи. Дано характеристику діяльності підприємства, проаналізовано його внутрішнє та зовнішнє середовище, оцінено передумов проведення реструктуризації за допомогою методики SWOT-аналізу. Дано обґрунтування напрямкам та програмі реструктуризації ТОВ «Техносенс» та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, РИНОК, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, GAP-АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ, SPACE-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність управління реструктуризацією підприємства .....	8
1.2 Методичні аспекти управління реструктуризацією підприємства .....	18
1.3 Стратегічні інструменти обґрунтування вибору напрямків реструктуризації підприємства .....	28
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТОВ «ТЕХНОСЕНС».....	37
2.1 Характеристика діяльності та аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Техносенс» .....	37
2.2 Дослідження чинників зовнішнього середовища ТОВ «Техносенс»..	46
2.3 Оцінка передумов реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методу SWOT-аналізу .....	61
Висновки до розділу 2 .....	67
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТОВ «ТЕХНОСЕНС» .....	69
3.1 Обґрунтування напрямків і програми реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методики SPACE-аналізу.....	69
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс» .....	77
3.3 Програма реструктуризації ТОВ «Техносенс».....	84
Висновки до розділу 3 .....	91
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....	93
Висновки до розділу 4 .....	110
ВИСНОВКИ .....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	114

## ВСТУП

Конкуентоспроможність підприємства в умовах кризового стану економіки України є пріоритетним питанням для менеджменту будь-якого підприємства. В наслідок того, що цей показник успіху діяльності підприємства є багатокомпонентним, забезпечити стабільний рівень конкурентоспроможності дуже складно, вона змінюється під впливом багатьох економічних факторів. Використовуючи реструктуризацію, тобто шлях оптимізації бізнес-процесів та організаційної структури в середині підприємства, менеджмент та власники бізнесу можуть забезпечити відповідність різних складових організації вимогам сучасності та врахувати тенденції ринку. Таке поняття, як «реструктуризація» має багато видів та використовується для позначення декількох процесів, що можуть відбуватися в економіці. В сучасному бізнесі прийнято говорити про реструктуризацію боргів, реструктуризацію підприємств, реструктуризацію економіки або галузі. Під реструктуризацією підприємства розуміють процес оптимізації її діяльності, організаційної структури та інших аспектів. Проводять реструктуризацію з метою підвищення стійкості компанії а підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Метою роботи є розробка заходів реструктуризації підприємства з метою підвищення його конкурентної переваги.

Для досягнення мети в роботі поставлено завдання:

- дослідити сутність управління реструктуризацією підприємства;
- розглянути аспекти управління реструктуризацією підприємства;
- визначити стратегічні інструменти обґрунтування вибору напрямків реструктуризації підприємства;
- охарактеризувати діяльність та здійснити аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Техносенс»;
- дослідити чинники зовнішнього середовища ТОВ «Техносенс»;

- здійснити оцінку передумов реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методу SWOT-аналізу;
- здійснити обґрунтування напрямків і програми реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методики SPACE-аналізу;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс»;
- здійснити розробку заходів з охорони праці.

Об'єктом дослідження в роботі є процес управління реструктуризацією підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання управління реструктуризацією підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розробці власного підходу до побудови алгоритму реструктуризації підприємства на основі методів стратегічного аналізу галузі та діяльності підприємства.

В роботі використано методи аналізу та синтезу; для оцінки впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища використано методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу; для обґрунтування заходів реструктуризації підприємства – метод SPACE-аналізу, а для оцінки їх ефективності – GAP-аналізу; графічні та табличні методи для відображення результатів аналізу.

Інформаційними джерелами в роботі є наукові статті та навчальні посібники щодо управління реструктуризації підприємства, інтернет-ресурси, внутрішня звітність підприємства.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність управління реструктуризацією підприємства**

Сучасне економічне середовище складне, висококонкурентне та дуже динамічне, що вимагає від підприємств активної політики у всіх напрямках функцій управління. Більшість підприємств впродовж свого існування постають перед серйозними проблемами, які потребують кардинальних змін у діяльності підприємства. Дуже часто підприємства для подальшого виживання та підвищення ефективності та результативності своєї діяльності потребують реструктуризації.

Реструктуризація підприємства складне та багатоаспектне поняття. У загальному вигляді цю категорію можна визначити як трансформація організаційно-правової форми, виробничої структури, техніко-технологічних функцій, системи управління та зав'язків з учасниками ринкової інфраструктури, пошук потенціалу та нових шляхів розвитку.

Питання управління реструктуризацією підприємства знайшло широке висвітлення як в іноземній, так і вітчизняній науковій літературі. Дослідники різних країн описували різні наукові та концептуальні підходи до реструктуризації підприємства.

Аналіз наукової літератури [41] показав, що найчастіше термін «реструктуризація» розглядається як інструмент антикризового управління й асоціюється з підприємством, що перебуває в стані банкрутства. Це дійсно один з аспектів реструктуризації, але реструктуризація – це не лише шлях подолання фінансових проблем. В літературі не існує єдиного трактування категорії «реструктуризація». Одні вважають, що реструктуризація – це заходи за зміни структури організації, другі – трансформація стратегічного потенціалу, треті – збільшення конкурентного статусу компанії.



Г.Ю. Олійник пропонує наступні наукові підходи до управління реструктуризацією підприємства [35]:

- процесний, який розглядає підприємство як сукупність об'єкта і суб'єкта управління, головним критерієм ефективності реструктуризації є зростання результативності;

- системний, що показує підприємство як відкриту систему, а реструктуризацію як розробку та реалізацію стратегії розвитку підприємства;

- ситуаційний, що дає представлення про підприємство у його взаємодії з мікро та макрооточенням, де реструктуризація є шляхом досягнення конкурентоспроможності, конкурентних переваг, ключових компетенцій.

Систематизація існуючих підходів до визначення цього терміну представлена в табл. 1.1.

Отже, як можна побачити з таблиці 1.1 низка науковців Дж.К. ван Хорна та Дж.М. Ваховича [37], В.Г. Крижановський [23], Д.Депамфіліс [15] та інші [8, 11, 12, 19, 26] розглядають реструктуризацію підприємства як засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в турбулентних ринкових умовах, а також виробленої стратегії його розвитку, збільшення конкурентоспроможності.

І. Ансофф [4], М. Голубев [13] та низка інших [21, 24, 27, 28, 35] розглядають реструктуризацію з позиції стратегічного підходу, тобто розробки адаптивних ситуативних стратегій розвитку та росту підприємства.

Всі перелічені визначення також розглядають реструктуризацію як процес. Різниця полягає лише в тому, яким є результат цього процесу:

- оптимізація витрат та зростання прибутковості (фінансова реструктуризація);

- зростання результативності внутрішніх операцій, оптимізація комунікацій, зменшення функціональної невідповідності, дублювання функцій та операцій (організаційна реструктуризація);

- зміна структури активів підприємства (реструктуризація форми власності та організаційної форми);

Таблиця 1.1

**Систематизація визначення категорії «реструктуризація підприємства»\***

Автор (джерело)	Тлумачення (визначення) категорії «реструктуризація»	Концептуальний підхід
Дж.К. ван Хорна та Дж.М. Ваховича [37, с. 47].	Це будь-яка зміна структури капіталу, операцій або власності, тобто зміна ділових операцій компаній	Системний
В.Г. Крижановський [23, с. 15]	Структурна перебудова для забезпечення ефективного розподілу й використання всіх ресурсів підприємства: матеріальних, трудових, фінансових, технологічних. Даний процес полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі поділу, з'єднання, ліквідації діючих й організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій	
Д. Депаμφіліс [15, с. 93].	Заходи з розширення/згортання її основної діяльності чи радикальні зміни її структури активів/фінансової структури	
О.О. Терещенко, Н.В. Валощанюка [42, с. 85].	Комплекс фінансово-економічних, організаційних і правових заходів, спрямованих на оновлення структури підприємства й управління, фінансів і виробництва, організаційно-правової форми діяльності, що дають змогу вдосконалити фінансово-економічні відносини підприємства для забезпечення ефективного використання його потенціалу та збільшення його ринкової вартості	
І. Ансофф [4]	Перетворення підприємства на основі обраної стратегії або напрямку розвитку на базі матриці «товар/ринок» з метою зростання конкурентоспроможності.	Стратегічний (ситуаційний)
М. Голубев [13, с. 31].	Процес без кінця, який проводиться на підприємстві безперервно синхронно зі змінами зовнішнього середовища: адаптований до ринку, але досі непристосований до нього, а також підприємства, що перебувають у важкому фінансовому становищі	
І.І. Мазур і В.Д. Шапіро [28, с. 52].	Комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленою стратегією його розвитку, що сприяє принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності й конкурентоспроможності виробництва на базі сучасних підходів до керування, у тому числі методології керування якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем та ін.	Системний та стратегічний

\* - складено автором на основі [21, 30]

- формування конкурентних переваг та зростання конкурентоспроможності підприємства, зміна напрямків розвитку (реструктуризація на різних етапах життєвого циклу підприємства).

Таким чином, ґрунтуючись на всьому вищесказаному, можна сказати, що реструктуризація це комплексний управлінський процес зміни підприємства в розрізі його організаційної, економічної, стратегічної, конкурентної складових під впливом ринкової ситуації та стану внутрішнього середовища, що має періодичний характер та викликаний потребою знаходження напряму розвитку, зростання конкурентної стійкості, реалізації довгострокових стратегій.

В науковій літературі [19, с. 125; 30; 41] зустрічається спільний підхід до класифікації ознак реструктуризації підприємства, а саме: об'єктом впливу, вихідними передумовами, масштабами перетворення, глибиною перетворень (рис. 1.1).

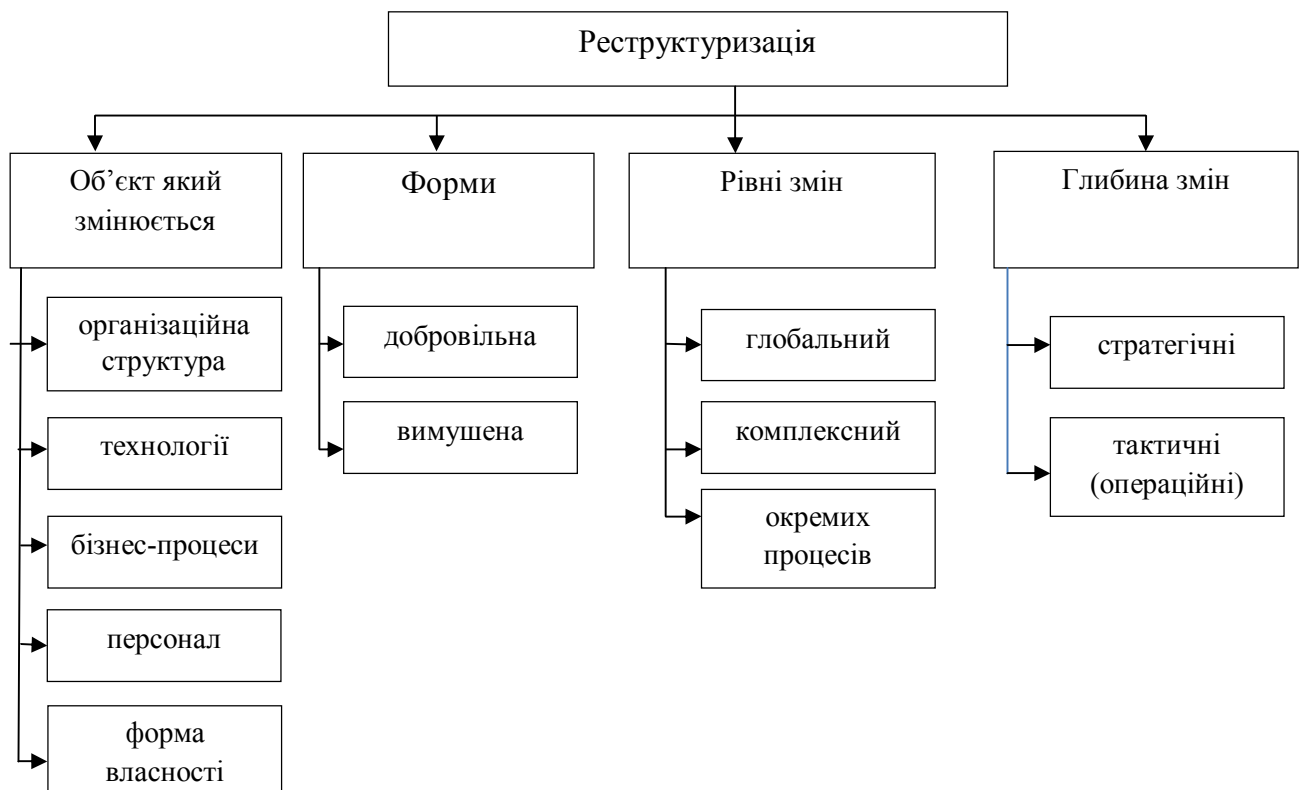


Рис. 1.1. Види реструктуризації підприємства

\* - складено автором на основі [30]

За об'єктами, які потребують певних змін реструктуризація може поширюватися як на підприємство загалом, так і на окремі його складові,

наприклад організаційну форму і структура, форму власності; технічні та технологічні аспекти виробництва, товарну та асортиментну політику; управління витратами та фінансами підприємства, його економічними показниками, прибутковістю, результативністю; персоналом.

Рішення про реструктуризацію може приймати керівництво підприємства в разі потреби зростання ефективності бізнес-процесів або зміни організаційної структури, пошуку шляхів оптимізації комунікацій, потребі в децентралізації тощо, в цьому випадку маємо справу із добровільною реструктуризацією. Вимушена реструктуризація відбувається в разі прийняття рішення про неї поза межами підприємства (вороже поглинання, банкрутство тощо), або керівництвом підприємства, коли необхідне його фінансове оздоровлення, посилення конкурентоспроможності, зміна стратегічної позиції задля виживання.

За рівнями змін реструктуризація підприємства може бути глобальною (зміна форми власності, організаційної форми, ринкової орієнтації, галузевої приналежності); комплексною (організаційна структура, технології, що використовуються); окремих процесів - перегляд структури персоналу, тощо.

І за глибиною змін, реструктуризація поділяється на стратегічну та операційну.

Стратегічну реструктуризацію застосовують в разі необхідності підвищення ефективності функціонування, зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді й інвестиційної привабливості за рахунок зовнішнього розвитку, що призводить до підвищення вартості.

Оперативна реструктуризація реалізується за рахунок внутрішніх резервів підприємства й спрямована на вирішення проблем компанії в короткостроковому періоді [28, с. 274].

Важливим питанням управління реструктуризацією підприємства є вибір правильного моменту, коли реструктуризація є потрібною та буде найбільш ефективною, а не коли вона залишається єдиним варіантам врятувати

підприємство. Найбільш відомою моделлю життєвого циклу підприємства є модель І. Адізеца, в якій він виділив десять стадій, представлені на рис. 1.2.

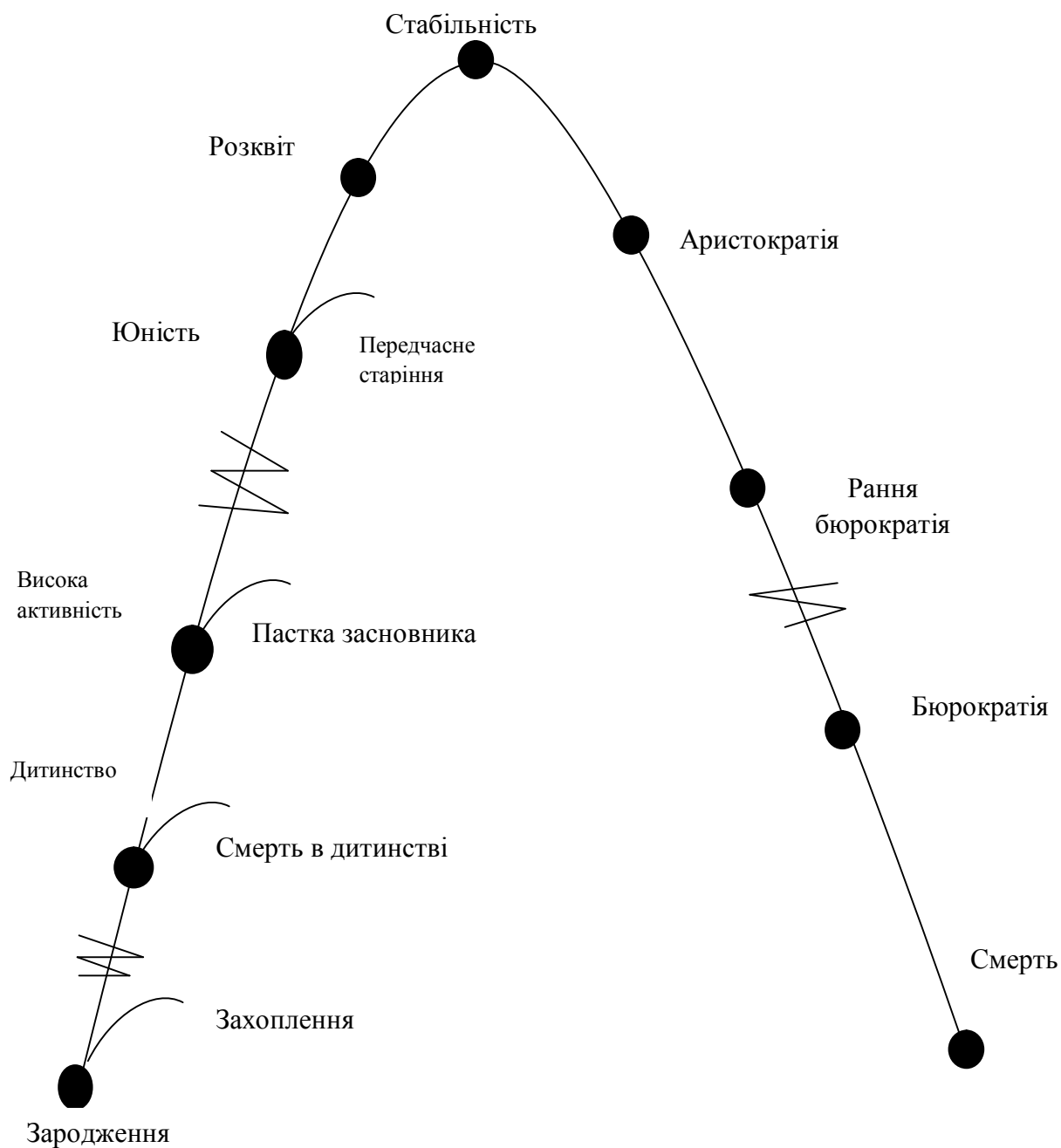


Рис. 1.2. Модель життєвого циклу підприємства І. Адізеца [34, 49]

Як можна побачити з рис. 1.2 за своє життя підприємство поступово проходить десять стадій від «зародження» до «смерті».

Стадія «зародження» є початком існування підприємства на ринку. На цьому етапі його навіть не існує у фізичній формі, підприємство – є ідеєю свого засновника. Як правило на цьому етапі засновник підприємства формує бачення та місію його існування, опрацьовує альтернативи варіанти сфер діяльності, розробляє загальну стратегію поведінки, формує коло однодумців.

Якщо ідея засновника знаходить практичну реалізацію, то існування підприємства переходить на наступну стадію – фізичну – «дитинство». Стадія «дитинства» починається в той момент, коли ідея трансформується в конкретні дії, а від підприємства вже очікують певних результатів діяльності (початок виробництва продукції, входження на ринок, конкурентна боротьба за місце на ринку, залучення партнерів, посередників, постачальників, споживачів), тобто активне вливання в існуюче бізнес-середовище та знаходження в ньому свого місця. На цьому етапі відбувається формування організаційної структури, обирається організаційна форма, формується колектив та перша недосконала корпоративна культура, яка повинна пройти через чисельні трансформації. Персонал постійно змінюється, оскільки результативність підприємства низька, що не дає можливість виплачувати велику винагороду, і тому залишаються найбільш віддані.

На перших двох стадіях життя підприємства реструктуризація не відбувається, а якщо і мають місце певні її елементи, то це стосується вибору напрямку розвитку, організаційної форми, формування корпоративної культури та команди співробітників.

Якщо підприємство не витримує ринкового, конкурентного тиску, або ідея є невдалою, то часто його може спіткати «смерть у дитинстві», тобто воно зникає з ринку так і не розпочавши свою діяльність.

Однак, якщо підприємство пройшло дві перші стадії, то наступає стадія «висока активність». Цей етап відповідає етапу активного росту стадії життєвого циклу товару: продукти підприємства користуються високою популярністю і мають значну лояльність покупців; відбувається зростання продажів, розширення частки ринку. Поступово відбувається диференціація

товарної пропозиції, а іноді підприємство розростається настільки широке, що відбувається виділення окремих бізнес-одиниць і починається диверсифікація. Таким чином, на цьому етапі може виникнути необхідність організаційної та стратегічної реструктуризації, щоб зберегти ефективні розміри підприємства та обрати найефективніші та найпривабливіші напрямки розвитку.

Характеристиками етапу «висока активність» є: слабкі внутрішні процеси; недосконалий облік фінансових операцій; нечіткий розподіл функцій за окремими людьми; конфлікти між завданнями, підрозділами, напрямками розвитку; недосконала інформаційна та комунікаційна інфраструктура; наявність управлінських криз; висока залежність підприємства від її засновника, який замикає на собі всі процеси. Отже, може виникати потреба у заходах фінансової реструктуризації та реструктуризації управління персоналом, а також з'являється потреба централізованого контролю, встановлення пріоритетів, призначення відповідальних і правильної постановки завдань. Головне завдання управління реструктуризацією на цьому етапі – забезпечити підприємству гнучкість.

Наступною стадією, яку проходить підприємство є «юність». На цій стадії, на думку І. Адізеса підприємство переживає своє друге народження.

Для даного етапу характерними є: децентралізація влади, перехід від підприємництва до професійного управління і визначенням чіткого фокусу дій; поява внутрішніх конфліктів, які можуть привести до передчасного старіння бізнесу або до втрати авторитету керівництва.

Завданням реструктуризації цього етапу є трансформація стилю управління, коли від «абсолютної влади» засновника підприємство рушить до централізації та управління професійних менеджерів, з'являється делегування повноважень. На цьому етапі може виникати необхідність в організаційній реструктуризації. Також на цьому етапі з'являється необхідність перегляду цілей розвитку, структури бізнес-портфелю, тобто знов виникає необхідність у стратегічній реструктуризації. Метою реструктуризації на етапі «юність» стає

обмеження гнучкості, яка так заохочувалася на попередніх стадіях, і поліпшення внутрішніх процесів управління підприємством.

Наступний етап – «розквіт». Підприємство поступово досягає певного балансу між гнучкістю і жорстким контролем в управлінні. В управлінні підприємством повний «лад» та «спокій»: всі знають цілі та завдання, чіткі пріоритети і послідовно, наполегливо і чітко їх виконують. Приведені у відповідність місія, стратегія, структура, процеси управління інформацією, розподіл ресурсів і система винагород. Але на цьому етапі, підприємство спостерігає значна «пастка» - підприємство може припинити свій розвиток. Тому мета реструктуризації етапу «розквіт» – постійний розвиток, поліпшення і інвестиції в зростання; виділення окремих бізнес-одиниць, розширення, диверсифікація. Тобто на цьому етапі реструктуризація носить глобальний стратегічний характер, а зміна організаційної форми носить добровільний характер.

Пік існування підприємства - «стабільність», але це й перший крок до старіння. Збут не розширюється через значне насичення ринку, частка ринку залишається на тому ж рівні, але підприємству постійно доводиться відвойовувати її у конкурентів. Витрати починають зростати, а прибуток зменшуватися. Підприємство поступово втрачає гнучкість, перестає реагувати на ринкові сигнали, а відповідно перестає відповідати умовам ефективної конкуренції, знижується його конкурентоздатність. Починають переважати короткострокові цілі і завдання. Довгострокові проекти зупиняються, інвестиції в дослідження і розробку скорочуються. Якщо на цьому етапі не провести реструктуризацію, змінити форму та організаційну структури, продати зайві неефективні активи, або активи, які існують на ринку з надто жорсткою конкуренцією, то підприємство почне шлях до кінцевої стадії свого розвитку. Тому завдання реструктуризації на цьому етапі – вибір найбільш ефективних напрямків діяльності, скорочення активів до рівня оптимальної прибутковості, повернення гнучкості.



Якщо підприємство не проводить реструктуризацію, бізнес переходить на стадію розвитку «аристократія».

«Аристократія» характеризується інтенсивним розвитком «важкого» і масивного адміністративного апарату; активним пошуком відповідальних за падіння продажів і прибутку, що призводить до масових звільнень; зміщення акцентів з ринкових проблем на проблеми управлінські. Тому реструктуризація на цьому етапі повинна торкатися організаційної структури, персоналу, корпоративної культури з метою відтермінування наступних етапів.

Якщо підприємство не починає активну реорганізацію бізнесу після проходження етапу ранньої бюрократії і проведення чистки управлінського персоналу, бізнес переходить в стадію бюрократизації, для якої характерні хаос і невизначеність, знищення корпоративного духу, появи великої кількості контролюючих підрозділів, які збільшують накладні витрати. Підприємство втрачає гнучкість, мобільність і здатність реагувати на зміни ринку, замість цього з'являється інерція, яку неможливо подолати або змінити. якщо на цьому етапі не провести глобальну реструктуризацію та кардинальні зміни, то на підприємство очікує останній етап – «смерть».

«Смерть» підприємства - завершення роботи на ринку - тривалий процес, який характеризується повільним виведенням інвестицій.

Важливо вчасно провести реорганізацію підприємства на етапах аристократії або ранньої бюрократії, оскільки якщо пропустити проблеми, що виникають під час проходження підприємством цих етапів, то підприємство неминуче зникне з ринку.

Узагальнення заходів реструктуризації підприємства на різних етапах життєвого циклу за І. Адізесом наведено в табл. 1.2.

Таким чином, досліджено підходи до визначення терміну «реструктуризація підприємства», а саме процесний, системний, ситуаційний на основі чого дійшли висновку, що реструктуризація – це комплексний управлінський процес зміни підприємства в розрізі його організаційної, економічної, стратегічної, конкурентної складових під впливом ринкової

ситуації та стану внутрішнього середовища, що має періодичний характер та викликаний потребою знаходження напряму розвитку, зростання конкурентної стійкості, реалізації довгострокових стратегій.

Таблиця 1.2

### **Управління реструктуризацією на різних етапах життєвого циклу підприємства**

Етап життєвого циклу підприємства	Спрямування заходів реструктуризації
Зародження	Реструктуризація не проводиться. Обирається напрямку розвитку, організаційної форми, формування корпоративної культури та команди співробітників.
Дитинство	
Висока активність	Головне завдання управління реструктуризацією на цьому етапі – забезпечити підприємству гнучкість: організаційна, стратегічна реструктуризації, фінансова реструктуризація та реструктуризація управління персоналом.
Юність	Стратегічна реструктуризація, обмеження гнучкості, яка так заохочувалася на попередніх стадіях, і поліпшення внутрішніх процесів управління компанії.
Розквіт	Мета реструктуризації – постійний розвиток, поліпшення і інвестиції в зростання; успішне підприємство починає розвивати нові підрозділи і окремі бізнес-одиниці, освоювати нові галузі
Стабільність	Глобальна реструктуризація, оперативна та стратегічна реструктуризації, реструктуризація організаційних форм та структури, фінансова, технологічна тощо, всі дії необхідні для підвищення ефективності діяльності, зростання конкурентоспроможності.
Аристократія	
Рання бюрократія	
Бюрократія	
Смерть	
	Зміна форми власності, організаційної форми, сфери діяльності.

Розкрито сутність управління реструктуризацією підприємства на різних етапах його життєвого циклу за моделлю І. Адізеса.

### **1.2 Методичні аспекти управління реструктуризацією підприємства**

Процес реструктуризації підприємства є достатньо довгим, і для того щоб він пройшов успішно, потрібно розробити послідовність етапів його проведення. Дослідження наукової літератури [21,23-30, 35-37, 41-43, 49] з питань стратегічного управління та реструктуризації підприємства дозволило з'ясувати та узагальнити основні етапи реструктуризації, представлені на рис. 1.3.

Реструктуризація підприємства може включати такі етапи:

- а) етап 1 – визначення мети та задач реструктуризації;
- б) етап 2 – комплексна діагностика підприємства та формування інформаційної основи для проведення реструктуризації, визначення слабких місць діяльності підприємства, визначення стадії життєвого циклу підприємства;
- в) етап 3 – аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства як зовнішнього чинника реструктуризації, виявлення можливостей та загроз;
- г) етап 4 – вибір видів реструктуризації;
- д) етап 5 – розроблення програми реструктуризації та внесення змін у стратегію діяльності підприємства з урахуванням майбутніх організаційних перетворень;
- е) етап 6 – реалізація програми реструктуризації;
- ж) етап 7 – оцінка результатів проведеної реструктуризації та виявлення проблем, які потребують подальших змін у діяльності підприємства.

Мета та завдання реструктуризації підприємства залежать від багатьох чинників:

- стадії життєвого циклу підприємства;
- стратегії підприємства;
- місця підприємства в галузі та його стратегічної позиції;
- проблем та завдань, з яким зіштовхнулось підприємство;
- виробничих показників;
- обсягу продажів та частки ринку тощо.

На рис. 1.4 наведено можливі варіанти вибору цілей (мети) та завдань реструктуризації підприємства.

Як можна побачити з рис. 1.4 вибір мети (цілей) та завдань реструктуризації здійснюється в першу чергу від стадії життєвого циклу підприємства, оскільки вони впливають на характер цілей (операційні або стратегічні), які необхідно вирішувати для досягнення ефективної діяльності підприємства.

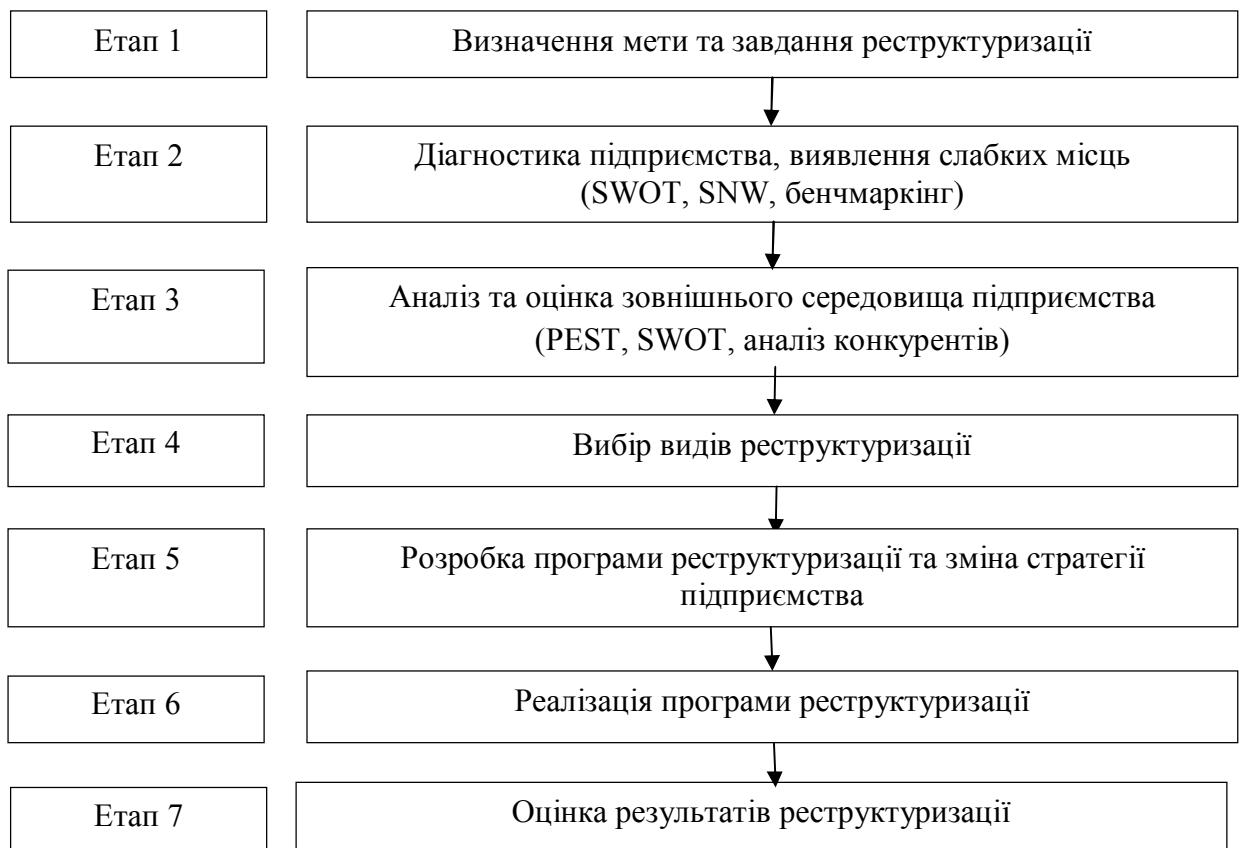


Рис. 1.3. Етапи реструктуризації підприємства

\*- запропоновано автором на основі аналізу [31, 32, 43, 47-49]

Значний вплив на характер завдань реструктуризації підприємства може здійснювати його місце та роль в галузі (лідер ринку або аутсайдер, а може займає проміжний рівень) та стратегічна позиція підприємства на ринку (агресивна, конкурентна чи захисна).

Окрім зовнішніх чинників вплив також будуть здійснювати і внутрішні чинники (показники виробництва та його ефективності, рівень розвитку корпоративної культури, організаційна структура, фінансові потоки тощо).

В результаті визначення мети та завдань реструктуризації підприємства можна отримати такі варіанти:

а) модернізація, заміна або скорочення виробничо-господарської бази підприємства, що існує;

б) суттєва зміна системи управління і використання людських ресурсів підприємства;

в) якісна зміна взаємовідносин зі споживачами та/або створення нової цільової групи клієнтів.



Рис. 1.4. Варіанти вибору цілей та завдань реструктуризації підприємства

\* - розробка автора

Отже, необхідно провести діагностику стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Найвідоміший інструмент стратегічного управління проведення такої діагностики – це SWOT-аналіз, за допомогою якого можна встановити лінії

зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації, та зовнішніми загрозами і можливостями.

Методика SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища, і після цього встановлення зв'язку між ними. Сильні сторони зазвичай розглядаються як внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. До слабких сторін відносять ті види діяльності, в яких підприємство не досягло міцних конкурентних позицій і є досить вразливою під тиском суперників. Також «слабими» можна вважати ресурси або певні складові потенціалу підприємства, що використовуються нерационально або неповною мірою, що обумовлює їх низьку віддачу [47].

Аналіз зовнішнього середовища за методологією SWOT, як уже згадувалося, інтерпретує позитивні макроекономічні тенденції як можливості розвитку компанії шляхом позиціонування на нових ринках чи розширення масштабів діяльності. Можливості зовнішнього середовища здебільшого позитивно впливають на діяльність підприємства. До зовнішніх загроз відносять сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають його в напрямку реалізації своїх місії та цілей [47].

Зведені результати SWOT-аналізу формалізуються за допомогою матриці, зміст полів якої відображає стратегії компанії, що відповідають певній ситуаційній комбінації сил і слабкостей підприємства із можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Зокрема, комбінація «сили-можливості» означає, що доцільним стратегічним вибором компанії має бути зосередження ресурсів на підтримці свого потенціалу та спрямуванні зусиль у напрямку опанування нових видів діяльності чи вільних ринків, які демонструють позитивну динаміку на даний момент часу. Комбінацією «сили-загрози» передбачена стратегія використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз і випередження таким чином слабкіших

конкурентів. Виявлені слабкі сторони компанії в комбінації з можливостями середовища орієнтують підприємство на подолання слабкостей за рахунок внутрішніх перетворень, зміцнення потенціалу, формування здібностей, яких недостає з метою використання наявних можливостей зовнішнього середовища. Комбінацію ж «слабкі сторони-загрози» іноді називають «кризовим полем», оскільки нездатність підприємства конкурувати з більш сильними суперниками може сприяти обмеженню розвитку та втраті частки ринку [47].

На рис. 1.5 наведено матрицю SWOT-аналізу.

	Можливості: 1 2 ... N	Загрози: 1 2 ... N
Сильні сторони: 1 2 ... n	Сполучення сильних сторін та можливостей і досягнення синергії	Сполучення сильних сторін і загроз для зменшення впливу дії останніх
Слабкі сторони: 1 2 ... n	Сполучення слабких сторін та можливостей, для виявлення напрямів операційної реструктуризації підприємства	Сполучення слабких сторін та загроз для виявлення напрямів стратегічної реструктуризації підприємства

Рис. 1.5. Загальний вид матриці SWOT-аналізу

\* - узагальнено на основі [47, 48]

Аналіз середовища передбачає вивчення його на макрорівні (політичне, культурне, економічне, правове, технологічне) і мікрорівні (постачальники, споживачі, конкуренти).

За будь-яких умов аналіз має бути адаптований до потреб підприємства, сфери його діяльності. Аналіз зовнішнього середовища можна здійснити за допомогою інструменту PEST-аналізу, який дозволяє скласти досить повну картину про стан та характер змін у макросередовищі підприємства.

PEST-аналіз складається з наступних елементів:

- політичні чинники середовища (політика уряду, політична стабільність, податки) – «Р»;
- економічні чинники середовища (споживчий попит, економічний розвиток, інфраструктура, стабільність валюти) – «Е»;
- соціальні чинники середовища (культура, цінності, стиль життя, норми і поведінка, етичні і моральні стандарти) – «С»;
- технологічні чинники середовища (технології, інформація, комунікації, інновації) – «Т»;

Важливим аспектом дослідження середовища підприємства є дослідження конкурентів. З.Є. Шершньова порівнює параметри оцінки конкурентів за М. Портером та А. Роу [48, с.128-133] та виділяє наступні:

- частка ринку;
- ціни та можливості цінового маневрування;
- фінансові можливості підприємства;
- якість продукції;
- система збуту;
- рівень менеджменту та інші.

На основі виділених параметрів дослідниця пропонує наступні типи конкурентів представлені на рисунку 1.6.

Після аналізу та оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в результаті якого виявлено його сильні та слабкі сторони та встановлено потребу у реструктуризації певної сфери діяльності підприємства або всього підприємства здійснюються вибір виду реструктуризації. Різні види реструктуризації було описано вище (рис. 1.1).

Для обраного виду реструктуризації розробляється програма реструктуризації та за необхідності вносяться корективи у стратегію підприємства.





Рис. 1.6. Типи конкурентів за Е. Шершньовою [48, с. 128]

Кожен з цих конкурентів має різний механізм впливу на підприємство. Найбільшу загрозу становлять – прямі конкуренти, найнижчу – неявні конкуренти.

Розробка програми реструктуризації підприємства включає такі етапи та документи:

- розробка бізнес-плану;
- розробка планів дій за напрямками роботи підприємства та його функціям;
- опис нових та реінжиніринг існуючих функцій і бізнес-проектів;
- опис існуючої стратегії та заходів її коригування.

Також під час розробки програми реструктуризації в ній необхідно прописати та обрати методи реструктуризації. На рис. 1.7 наведено деякі методи реструктуризації.

Так, підприємство може застосувати чотири групи методів реструктуризації орієнтовані на:

- оргструктуру;
- персонал;
- технології;
- загальне управління підприємством.

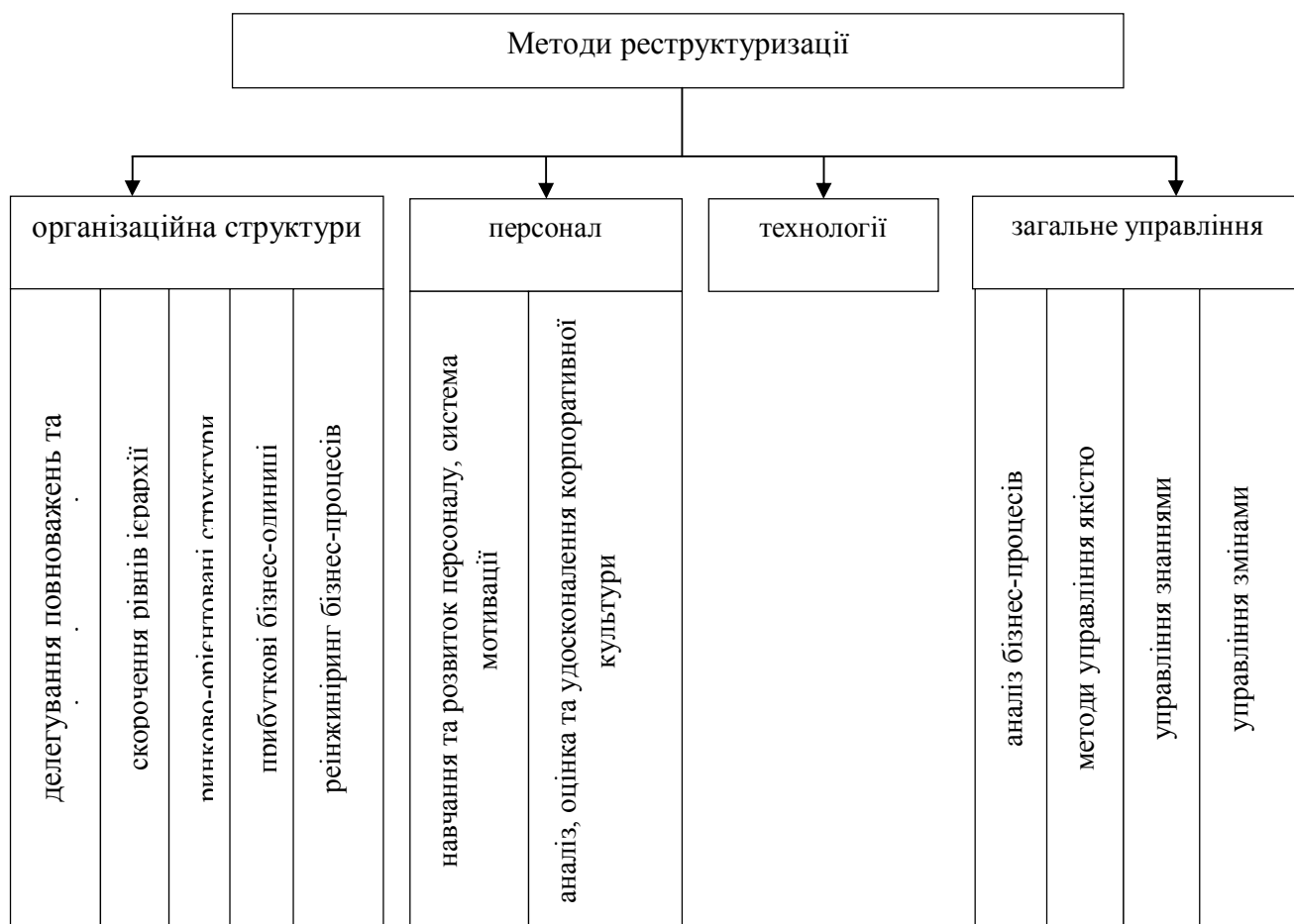


Рис. 1.7. Приклади методів реструктуризації підприємства, орієнтовані на різні сфери його діяльності

\* - складено автором на основі [43]

Методи реструктуризації організаційної структури передбачають децентралізацію управління на відповідних етапах життєвого циклу підприємства, в тому випадку, якщо до цього етапу існувала жорстка ієрархія; максимальне спрощення комунікацій під час прийняття рішення шляхом скорочення рівнів управлінської ієрархії; формування ринково-орієнтованих структур, що використовують принципи маркетингу; створення незалежних бізнес-одиниць, що працюють на принципах самокупності витрат; проведення реінжинірингу бізнес-процесів в організації та інші методи.

Методи реструктуризації діяльності підприємства, що стосуються персоналу передбачають заходи спрямовані на ріст кваліфікації, підвищення змістовності праці, а також формування унікальної культури підприємства, що

містить філософію, особливе бачення, цілі та завдання, що розділяються всіма членами підприємства.

Реструктуризація технологій передбачає формування умов за яких буде забезпечуватися зростання гнучкості виробничих процесів.

Група методів реструктуризації, спрямована на удосконалення загального управління підприємством включає у себе всю сукупність методів та заходів з управління бізнес-процесами, якістю, ефективністю, результативністю, знаннями, змінами, ключовими компетенціями тощо.

Будь-яке підприємство – це складна організаційна структура з певною ієрархією управління та бізнес-процесів, а описані вище запропоновані методи дозволяють здійснити його успішну реструктуризацію від розробки ідеї до втілення конкретних заходів та стратегій.

Реалізація програми реструктуризації відбувається поступово із застосуванням описаних вище методів в залежності від її мети та завдань, а також обраного виду. Реалізація програми реструктуризації – це свого роду впровадження змін у діяльність підприємства, а отже може викликати спротив робітників, менеджерів або власників, особливо, якщо підприємство знаходиться на стадіях життєвого циклу від «стабільності» до «бюрократія». Опір змінам може проявитися як в логічних функціональних запереченнях, пов'язаних з витратами, необхідністю адаптування до змін, так і групових інтересах, психологічно-емоційного спротиву тощо.

Тому в програмі реструктуризації необхідно передбачити заходи, які можна бути застосовувати в разі наявності опору та спротиву змінам, що проводитимуться.

Ефективність реструктуризації підприємства оцінюється як співвідношення отриманих результатів до витрат, які були пов'язані з реалізацією заходів реструктуризації. О.П. Овсак, Л.В. Бараніченко вважають, що в сучасних умовах в кожній конкретній виробничій ситуації оцінка ефективності реструктуризації підприємств має здійснюватися з урахуванням показників корпоративної, технологічної, економічної, інституційної,

соціальної, екологічної ефективності і інших, залежно від галузевої специфіки підприємства. Вміст показників повинен відображати реалізацію тих аспектів реструктуризації, які обумовлюють кінцеву ефективність діяльності підприємства [36].

Для оцінки результатів реструктуризації необхідно:

- по-перше, чітко визначити загальні та окремі критерії ефективності реструктуризації підприємства, зокрема економічні (підвищення фінансової стійкості, рентабельності, зменшення витрат, прибутковості, зростання ринкової вартості підприємства), технологічні (зростання ефективності використання ресурсів, рівня інноваційної новизни), організаційні, функціональні, комерційні (зростання обсягів збуту, покращення зв'язку зі споживачами), ринкові (зростання ринкової частки, покращення стратегічної позиції, підвищення конкурентоспроможності);
- порівняння досягнутих результатів з визначеними критеріями;
- коригування результатів, розробка заходів для тих сфер, результати реструктуризації яких не відповідають визначеним критеріям.

По завершенню реструктуризації підприємства повинна продовжитися життєздатність його на ринку.

Таким чином, розглянуто методика планування та реалізації реструктуризації підприємства, визначено основні критерії її ефективності та бажані результати.

### **1.3 Стратегічні інструменти обґрунтування вибору напрямків реструктуризації підприємства**

Управління реструктуризацією підприємства в будь-якому разі орієнтовано на зростання ефективності та результативності його діяльності, а отже потребує ретельного дослідження передумов реструктуризації. На основі передумов, а саме стану ринку та стратегічної позиції. На основі цих даних можна обрати напрям стратегічної реорганізації підприємства, з вибором нових

ринків, або визначенням оптимального бізнес-портфеля продуктів, а також оцінити вірність рішення про диверсифікацію.

В наукових дослідженнях, крім зазначених стратегічної та ринкової позицій, можна знайти різні типи позицій підприємства. Так, Б.Ф. Фомін [46] визначає стратегічні позиції за шістьма основними напрямками розвитку підприємства:

- стратегічна конкурентна позиція розрахована на оптимізацію прибутковості фірми в найближчій перспективі (1 рік);
- виробнича позиція виражає відношення до проблеми собівартості продукції та трудомісткості виробництва;
- виробнича та конкурентна позиції разом характеризують можливості та зобов'язання за гарантіями прибутковості від реалізації товарів та послуг підприємства на освоєних ринках;
- інноваційна позиція визначає тематику НДДКР й проектів впровадження за новою продукцією, новим технологіям, нововведенням в маркетингу та менеджменті на всьому інноваційному полі підприємства за всіма обсягами його стратегічних зон господарювання;
- підприємницька позиція встановлює на тривалий строк умови досягнення прибутковості, економічної та фінансової стабільності за рахунок балансування стратегічних зон господарювання, оптимального використання активів, ефективного планування стратегічних ресурсів, врахування інтересів клієнтів, стратегічних партнерів та груп впливу;
- адміністративна позиція говорить про готовність, активність та відкритість всього персоналу та вищого керівництва підприємства до стратегічних змін та ефективного забезпечення конкурентної, виробничої, конкурентної + виробничої, інноваційної та підприємницької складових стратегії розвитку бізнесу підприємства й підвищення його конкурентоздатності.

Для визначення конкурентної позиції підприємства можна використати методику SPACE-аналізу. SPACE-аналіз – це комплексний метод, призначений

для оцінювання ситуації та вибору стратегії, напрямків розвитку, зокрема і напрямків реструктуризації. На думку Шершньової З.Є. його привабливість пояснюється тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Дослідниця говорить, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, і тому, як правило, не обґрунтована належним чином [48, с. 122]. Керівники підприємства часто приймають рішення всупереч їй, втрачаючи час та гроші, що є характерним для етапів стадії життєвого циклу підприємства «висока активність» та «юність».

В SPACE-аналізу виокремлюють чотири групи систематичних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал або «фінансова сила»;
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (напрямок бізнесу);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

До кожної групи критеріїв входить певний перелік факторів, який виражається у відповідних показниках.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками [48, с. 123]:

- норма прибутковості;
- витрати виробництва;
- рентабельність інвестованого капіталу;
- рентабельність інвестицій;
- обсягами заборгованості.

Конкурентні переваги вимірюються показниками, які характеризують [48, с. 123]:

- частку ринку, яку займає організація і її динамікою;
- структуру асортименту продукції;
- цінову політику;
- рівень розвитку маркетингу та других важливих для даної галузі підсистем підприємства;

- рівень якості (конкурентоспроможність) продукції;
- тип відношень зі споживачами.

Прибутковість галузі вимірюється показниками, які характеризують [48, с. 123]:

- кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- стадію життєвого циклу галузі;
- стабільність прибутку і загальна норма прибутковості галузі;
- використання товарів даної галузі в інших секторах економіки.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється показниками, які характеризують [48, с.123]:

- темпи зростання економіки країни;
- вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- ступень впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- ступень залежності галузі від іноземних ринків сировини.

Проведення SPACE-аналізу відбувається за такими етапами [48, с. 124]:

- а) підготовчий етап, в ході якого формується відповідна група фахівців для проведення дослідження;
- б) розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
- в) погодження стратегій розвитку в залежності від одержуваної стратегічної позиції.

В дослідженнях Шершньової З.Є. [48] пропонується набір критеріїв SPACE-аналізу, які представлено у табл. 1.3 і за якими можна проаналізувати стратегічну позицію підприємства.

Згідно до запропонованої методики кожному критерію надано оцінку за 10-ти або 5-ти бальною шкалою та вагу, тобто важливість конкретного критерію для діяльності рекламного агентства (0...1). Отримані результати розрахунку наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв

зображується як точка з координатами  $P(x; y)$  в одному з квадрантів вибраної системи координат.

Таблиця 1.3

### Оцінка критеріїв стратегічної позиції підприємства

Критерій	Оцінки експертів				Середньозважена оцінка	Вага
	1	2	3	4		
<b>Економічний потенціал</b>						
Норма прибутковості	5	3	3	3	-0,34	0,1
Рентабельність продажів	3	2	4	4	-0,34	0,1
Обсяг заборгованості	1	2	2	2	-0,18	0,1
Ризикованість бізнесу	5	4	3	4	-0,72	0,3
Простота виходу з ринку	5	4	4	4	-0,84	0,2
Рівень витрат (1-високий, 10 – низький)	5	5	5	5	-1	0,3
Віддача на інвестиції	5	3	4	5	-0,44	0,1
<b>Стабільність середовища</b>						
Технологічні зміни (1- нестабільне, 10-стабільне)	3	2	3	4	-0,32	0,1
Темпи інфляції (1-висока, 10 – низька)	3	1	4	4	-0,26	0,1
Варіації попиту (1-багато, 10-мало)	4	3	4	5	-1,88	0,4
Розпорошення цін конкурентів	2	1	1	2	-0,14	0,1
Бар'єри для входження на ринок	5	4	4	4	-0,83	0,2
Тиск конкурентів (1-сильний, 10 – слабкий)	5	5	5	5	-1	0,1
Еластичність попиту (за ціною)	5	3	4	5	-0,44	0,1
<b>Конкурентні переваги</b>						
Частка ринку	3	2	3	4	-0,34	0,1
Структура асортименту продукції	3	1	4	4	-0,34	0,1
Цінова політика	4	3	4	5	-0,18	0,1
Рівень розвитку маркетингу	2	1	1	2	-0,72	0,3
Рівень якості товарів / послуг	5	4	4	4	-0,84	0,2
Рівень обслуговування	5	5	5	5	-1	0,3
Прихильність споживачів	5	3	4	5	-0,44	0,1
<b>Привабливість галузі</b>						
Рівень конкуренції (високий)	5	3	3	3	-0,34	0,1
Стадія життєвого циклу	3	2	4	4	-0,18	0,1
Норма прибутковості	1	2	2	2	-0,72	0,3
Фінансова стабільність	5	4	3	4	-0,84	0,2
Капіталомісткість	5	4	4	4	-1	0,3
Легкість входження на ринок	5	5	5	5	-0,44	0,1

Згідно до запропонованої методики кожному критерію надано оцінку за 10-ти або 5-ти бальною шкалою та вагу, тобто важливість конкретного критерію для діяльності рекламного агентства (0...1). Отримані результати розрахунку наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь



є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка з координатами  $P(x; y)$  в одному з квадрантів вибраної системи координат.

В результаті аналізу можна отримати площину з чотирма квадрантами на якій буде відображена чотирикутна фігура. Кожному квадранту присвоюється характеристика (агресивна позиція, конкурентна позиція, консервативна позиція, захисна позиція). Обирається спрямованість підприємства до того квадранта, де розташована найдовша стороною чотирикутника. Кожна із стратегічних позицій характеризується набором певних характеристик, які показують сильні і слабкі позиції компанії, а також рекомендовані напрямки її діяльності, представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Характеристика можливих стратегічних позицій за матрицює SPACE\*

Стратегічна позиція	Орієнтація вектору	Характеристика	Рекомендовані дії
Агресивна	правий верхній квадрант матриці	Приваблива галузь, стабільне оточення, значний фінансовий потенціал підприємства, який дозволяє сформувати конкурентні переваги. Особливої уваги потребує здатність протистояти конкурентам існуючим та потенційним	Збільшення обсягів продажу та розширення частки ринку; подальше посилення конкурентних переваг.
Консервативна	лівий верхній квадрант матриці	Ринок стабільний, практично не росте. Особливої уваги з боку підприємства потребує конкурентоспроможність продукту.	скорочення асортименту; скорочення витрат; фінансова реструктуризація; захист позицій; розробка нових продуктів; розвиток ринку.
Конкурентна	правий нижній квадрант матриці	Привабливі галузі, нестабільне оточення, низький фінансовий потенціал підприємства, необхідність підтримки гнучкості підприємства.	Розвиток продуктів, організаційна, фінансова, економічна, стратегічна реструктуризація, зміна організаційної форми
Захисна	лівий нижній квадрант матриці	Низька привабливість галузі, ринку знаходиться у стагнації, позиції підприємства дуже слабкі, фінансових ресурсів мало.	Вихід з ринку або повна реструктуризація, концентрація ресурсів, централізація управління.

\* - складено автором на основі [48]

На основі описаних в табл. 1.4 стратегічних позицій та в залежності від наявних конкурентних переваг обирається мета та завдання реструктуризації підприємства, а також дається оцінка стану внутрішнього потенціалу підприємства та впливу на підприємства чинників зовнішнього оточення.

М. Е. Портер розрізняє такі рівні конкурентних переваг підприємства:

- переваги низького рівня – доступ до сировини, дешевої робочої сили, масштаби виробництва;
- переваги більш високого рівня – репутація підприємства, ефективні зв'язки зі споживачами, інвестиційна привабливість;
- переваги найвищого рівня – власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління.

Для визначення напрямку реструктуризації також можна скористатися моделлю І. Ансоффа «товар-ринок», яка представлена у вигляді матриці з чотирма полями: «старий товар-старий ринок», «старий товар- новий ринок», «новий товар-старий ринок» та «новий товар-новий ринок». Ця модель може бути застосована для реструктуризації бізнес-портфелю підприємства, його виробничої організаційної структури, технологічної складової тощо.

Оцінку ефективності запропонованих заходів реструктуризації можна здійснити із застосуванням методики GAP – аналізу [4, 25, с. 483].

GAP-аналіз – це аналіз розривів між поточними та запланованими результатами. На рис. 1.8 відображено графік, який демонструє різні

а) сценарій «за інших можливості реалізації заходів реструктуризації підприємства за умови одного з двох сценаріїв розвитку: подібних умов», коли зростання досягається шляхом реалізації заходів щодо більш глибокого проникнення на ринки, які вже обслуговує підприємство, тобто шляхом операційної реструктуризації баз стратегічних змін;

б) сценарій «бажаного розвитку», коли зростання є результатом здійснення стратегічних заходів реструктуризації.

Як видно з рисунку 1.8 розривів між бажаними результатами та звичайними результатами можна поділити на дві часті. Перша – «операційний

розрив» - який дозволяє виявити потенціал для удосконалення поточної діяльності підприємства, реалізувати який можна за рахунок заходів операційної реструктуризації підприємства.

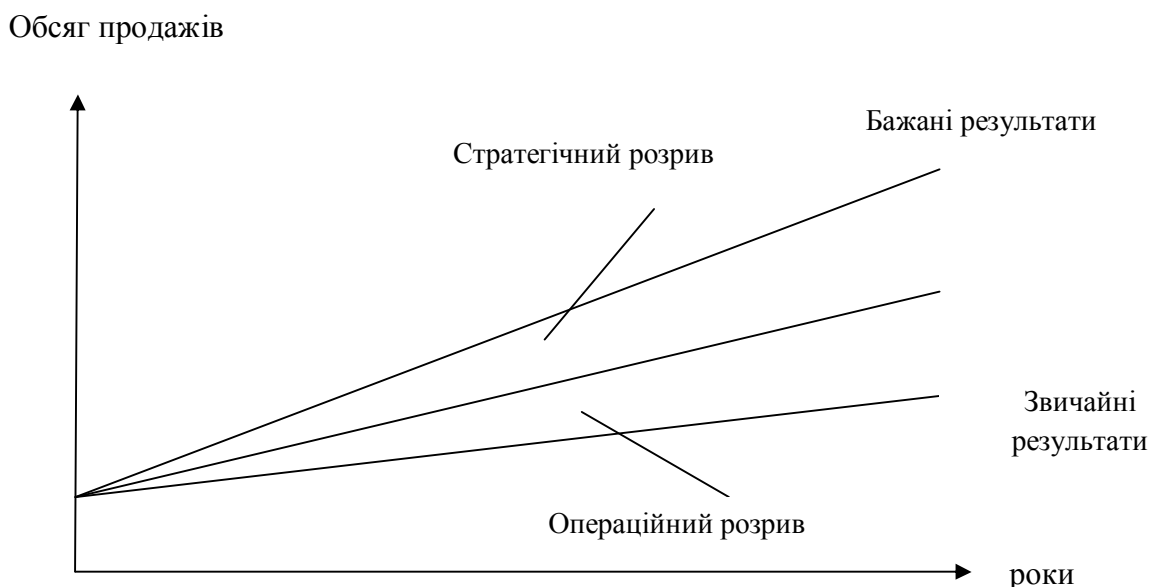


Рис. 1.8. Аналіз розривів [25, с. 483]

Друга – «стратегічний розрив» - потребує нових можливостей росту, тобто розробки нових напрямків бізнесу, освоєння нових ринків, міжнародного розвитку, диверсифікації або інтеграції.

При цьому аналіз передбачає поділ проведених заходів на операційні та стратегічні, таким чином реструктуризацію підприємства необхідно розглядати саме в цих аспектах.

За результатами проведеного аналізу отримаємо модель GAP для оцінки результатів реструктуризації конкретного підприємства, яка дозволить визначити період за який результати реструктуризації буде досягнуто.

Таким чином, розглянуто та систематизовано інструменти обґрунтування вибору стратегії, напрямку розвитку та реструктуризації, які наш погляд в повній мірі відповідають меті дійсного дослідження.

## Висновки до розділу 1

Досліджено сутність управління реструктуризацією підприємства, що дозволило систематизувати визначення категорії «реструктуризація підприємства» на основі різних підходів, зокрема системного та стратегічного. Проаналізовано різні види реструктуризації та здійснено систематизацію видів та заходів реструктуризації на різних етапах життєвого циклу підприємства за І. Адієсом;

Аналіз методичних аспектів управління реструктуризацією підприємства дозволив визначити основні етапи реструктуризації підприємства, варіанти вибору цілей та завдань реструктуризації підприємства, а також основні інструменти для аналізу чинників середовища підприємства як передумови реструктуризації;

В результаті дослідження стратегічних інструментів обґрунтування вибору напрямків реструктуризації підприємства, з'ясовано перелік методів, їх зміст та методику проведення для досягнення найбільш бажаного ефекту реструктуризації.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТОВ «ТЕХНОСЕНС»

### 2.1 Характеристика діяльності та аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Техносенс»

ТОВ «Техносенс» існує на ринку України з 2005 року. Підприємство розташовано в м. Запоріжжя та займається наданням послуг інжинірингового обслуговування великих промислових, середніх та малих підприємств М. Запоріжжя, Запорізької області та областей Південного та Східного регіонів України.

ТОВ «Техносенс» є представником таких відомих світових виробників обладнання та технологічних рішень як АВВ, Danfoss, Fuji Electric, General Electric, Hitachi, Intel, Osram, Panasonic та ще понад ста інших [20].

За п'ятнадцять років роботи підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер та постачальник, який допомагає вирішувати завдання за такими напрямками [38]:

- придбання імпортного обладнання, запасних частин і витратних матеріалів за замовленнями клієнтів;
- здійснення планового ремонту;
- заміна зношеного або застарілого обладнання;
- ремонт дротової техніки (Danfoss, АВВ, Eaton, Lenze);
- розширення виробничої потужності;
- проведення аналізу діючого виробництва та розробка проектів комплексної або часткової модернізації;
- відпрацювання технології виробництва (підвищення продуктивності та поліпшення якості продукції, що випускається за рахунок впровадження передових технологій);
- організація нових виробництв на основі технічного завдання.

Організаційна форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що дає йому права юридичної особи. Всі рішення приймаються засновником.

На підприємстві працює двадцять шість співробітників, здебільшого інженери та технічні фахівці, більшість з яких працюють з моменту створення підприємства. Також у штатному розкладі є фахівець з розвитку ринку (маркетолог).

Підприємство складає з чотирьох відділів:

- відділ по роботі з клієнтами (5 співробітників);
- відділ активних продажів (6 співробітників);
- відділ сервісу (6 співробітників);
- відділ логістики (6 співробітників).

Також на підприємстві є головний бухгалтер та офіс-менеджер.

Чітко означеної організаційної структури підприємство не має. На рис. 2.1 наведено узагальнену інформацію про відділи підприємства та зв'язок між ними.

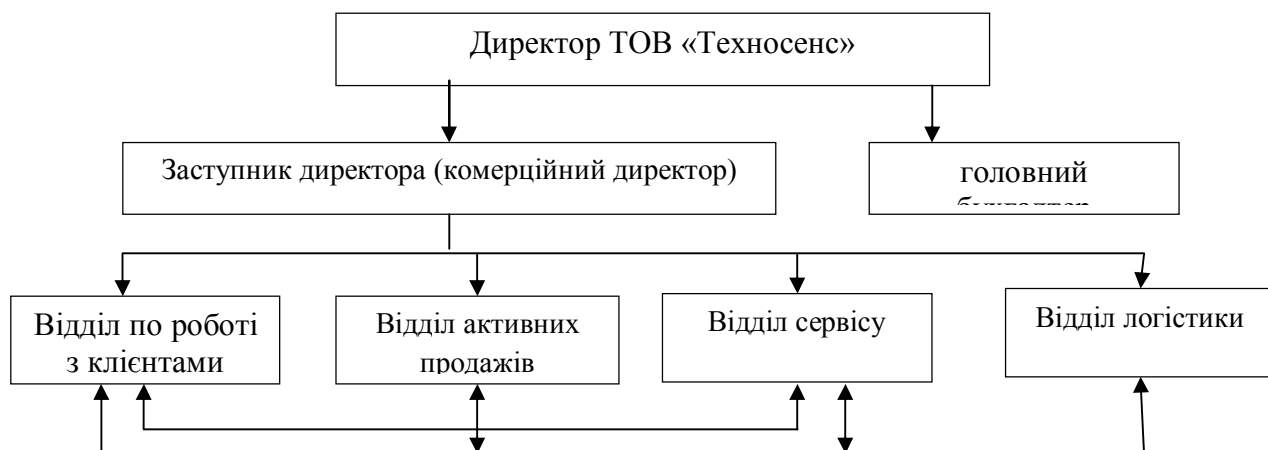


Рис. 2.1. Відділи та функціональні зв'язки ТОВ «Техносенс»

Всі відділи підприємства взаємопов'язані між собою. комунікації відбуваються напрям. Якщо розглядати кількість рівнів ієрархії, то на підприємстві їх три:

- директор – перший рівень;
- заступник директора – другий рівень;
- керівники відділів – третій рівень.

Керівникам відділів підпорядковуються інженери зі збуту, сервісу (технічні працівники) та фахівці з логістики. У відділу логістики окрім логістів також є водії-експедитори, робітники складу.

Детальний аналіз підприємства та його сайту показав, що воно немає стратегічного бачення, місії та цілей. На сайті є принципи, але вони заявлені у дуже спрощеній формі та не дають розуміння про підхід підприємства до обслуговування клієнтів, його відношення до своїх обов'язків, побудови відносин з контрагентами тощо.

Загальної стратегії, тобто бачення свого місця на ринку через 3, 5 або 10 років керівництво підприємства не має. Відповідно немає виробничої, маркетингової, фінансової та інших стратегій. Рішення приймаються інтуїтивно без попереднього планування та обговорення. Також підприємство немає річних планів продажів, через специфіку бізнесу та неможливість передбачити що саме і як забажають клієнти. На підприємстві відсутня системи оцінки якості роботи торгового персоналу, немає системи ключових показників ефективності. Єдиний показник, який розглядається при формуванні винагород – це обсяг виручки, який приніс конкретний фахівець з продажів протягом розрахункового періоду.

Робота з продажів будується на постійному пошуку клієнтів та пропонуванні їм продукції та послуг підприємства. Плануються лише заходи з сервісного обслуговування тих клієнтів, які вже є.

Аналіз діяльності підприємства показав, що відсутність організаційної структури призводить до виникнення проблем з делегуванням повноважень та відповідальності під час здійснення продажів, неефективним розподілом ресурсів, дублюванням функцій фахівцями відділу активних продажів та відділу по роботі з клієнтами, виникнення конфліктів між різними відділами через відповідальність.

Проаналізував підхід керівництва до побудови відносин між керівництвом і персоналом, а також між співробітниками, можна зробити висновок про те, що корпоративна культура, що склалася на підприємстві, хоча і не має чіткого визначення, але може бути охарактеризована як орієнтована на успіх. Культура успіху ґрунтується на тому, який результат приносить кожний з робітників. Кращими вважаються ті робітники, які демонструють високі показники та ефективність роботи. В іншому разі працівники змінюються, особливо це стосується відділу активних продажів.

Корпоративна культура підприємства може оцінюватися за такими показниками:

- наявність корпоративного стилю (наявність кольорової гама: сайт підприємство оформлено в синьо-білих кольорах, але ці кольори не присутні в оформленні офісу, документів тощо; підприємство також не має власної символіки, а робітники не мають уніформи; також на підприємстві немає традицій, ритуалів тощо);
- комунікації на підприємстві прямі, без зайвих затримок, що підтверджує її націленість на успіх та результат;
- керівник на підприємстві сам приймає всі рішення, тобто стиль лідерства можна оцінити як авторитарний, хоча не виключається прийняття рішень в результаті нарад та експертних думок (демократичний стиль);
- конфлікти, що виникають на підприємстві вирішуються керівником, що підтверджує наявність авторитарного стилю лідерства;
- програми розвитку персоналу. Для технічних працівників (інженерів) передбачено програми стажування та навчання на підприємствах – постачальниках продукції. Для інших робітників (маркетолога, логістів, фінансистів) програми навчання не передбачені. На підприємстві немає фахівця з підбору та розвитку персоналу, всіма питаннями найму, звільнення, обліку кадрів займається головний бухгалтер.

Отже, корпоративна культура підприємства ще остаточно не сформувалася, в тому вигляді в якому вона існує, не сприяє формуванню



лояльності робітників до підприємства; здійснює тиск, особливо на співробітників відділу продажів, оскільки результати їх роботи оцінюються за критеріями прибутку, який вони приносять; не сприяє формуванню корпоративного духу, що негативно впливає на кінцевий результат.

Така ситуація відповідає стадії життєвого циклу підприємства – «висока активність».

Асортимент продукції та послуг підприємства нараховує вісім категорій, які наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Характеристика асортименту продукції ТОВ «Техносенс»

№ з/п	Товарна категорія	Під категорії
1	2	3
1	Компоненти автоматизації	Панелі оператора (6 позицій) Програмно логічні контролери (2 позиції) Віддалена периферія (під замовлення) Перетворення інтерфейсів (1 позиція)
2	Датчики приближення та розпізнавання	Індуктивні датчики (10 позицій) Місткі датчики наближення (20 позицій) Оптичні датчики (15 позицій) BERO-безконтактні датчики (під замовлення)
3	Приводна техніка	Перетворювачі частот від ABB, Baumuller
4	Система вимірювання пересувань	Вимірювачі кутових пересувань (5 позицій) Вимірювачі лінійних пересувань (10 позицій) Пристрої цифрової індикації (6 позицій) Перетворювачі сигналів (10 позицій)
5	Контрольно-вимірювальні прилади	Вимірювання температури та тиску (6 позицій) Датчик рівня рідини (10 позицій) Засоби індикації (5 позицій) Контроль температури (15 позицій) Датчики індикації потоку рідини та газу (5 позицій) Графічні регістри (7 позицій)
6	Низьковольтна комутаційна техніка	Контактори Електротехнічні клеми (8 позицій)
7	Кабельно-дротова продукція	Кабелі та дроти різних виробників (50 позицій)
8	Сервісне обслуговування:	гарантійне обслуговування усунення неполадок

Таким чином, можна сказати, що ширина асортименту продукції та послуг ТОВ «Техносенс» складає – 8, глибина – 24, насиченість понад 100

позицій, а якщо розглядати в розрізі різних виробників та враховувати персональні замовлення, то насиченість асортименту значно вища.

Перевагою ТОВ «Техносенс» є те, що підприємство представляє великий спектр світових виробників різноманітної техніки, що розширює його товарну пропозицію. Але це робить підприємство уразливим в конкурентній боротьбі через зниження рівня професійності обслуговування цієї техніки у порівнянні з підприємствами, які представляють 1-2 виробника, у зв'язку із значним навантаженням на існуючих працівників служби сервісного обслуговування.

Серед клієнтів ТОВ «Техносенс» великі, середні та малі підприємства Запорізького регіону, серед яких: АТ «Мотор Січ», ПРАО «Запоріжкран», ПАТ «Запорізький масложиркомбінат», ТОВ «Щедро», ТОВ «Фаворит-Плюс», ХК «Інтерпайп», «Пузата-Хата» та багато інших. З карти клієнтів підприємства можна зробити висновок, про те, що підприємство надає послуги для клієнтів таких галузей:

- важке машинобудування (автоматизація, робота обладнання тощо);
- харчова промисловість (автоматизація виробничих процесів);
- громадське харчування (системи вентиляцій).

З аналізу клієнтів можна побачити, що підприємство не має чітко окреслених галузей, на які орієнтує свою роботу, а надає послуги всім, хто потребує певне технічне рішення (системи автоматизації або вентиляції), тобто має дуже розпорошені контакти. Така ситуація може призводити до зниження ефективності роботи, відсутності досягнення оптимальних результатів, значної конкуренції з боку більш сфокусованих на певних галузях підприємствах). Також слід відзначити, що підприємство працює на B2B (промислові підприємства) та B2A (урядові організації, місцеві адміністрації) ринках, тобто споживачі підприємства характеризуються професійним підходом до здійснення покупок, чітким розумінням потреби, платоспроможністю.

Оцінити частку ринку підприємства не просто, оскільки продукція не має чітких характеристик для порівняння продажів, але якщо брати для аналізу

показник виручки від реалізації, то частка, яку займає підприємство на ринку України становить 1,5%.

Економічні показники діяльності підприємства з моменту його створення до 2019 року поступово зростають. Підприємство має стабільне зростання показника виручки, що видно з рис. 2.2.

Як можна побачити з рис. 2.2 показник виручки від реалізації суттєво зріс у 2014 році порівняно з 2012 роком, що пояснюється зростанням курсу іноземних валют, а підприємство має справу з продукцією іноземних постачальників, а отже показники його діяльності прив'язані до курсу іноземних валют. Показник прибутку зріс набагато менше через зростання витрат, зростання податків, розширення діяльності підприємства.

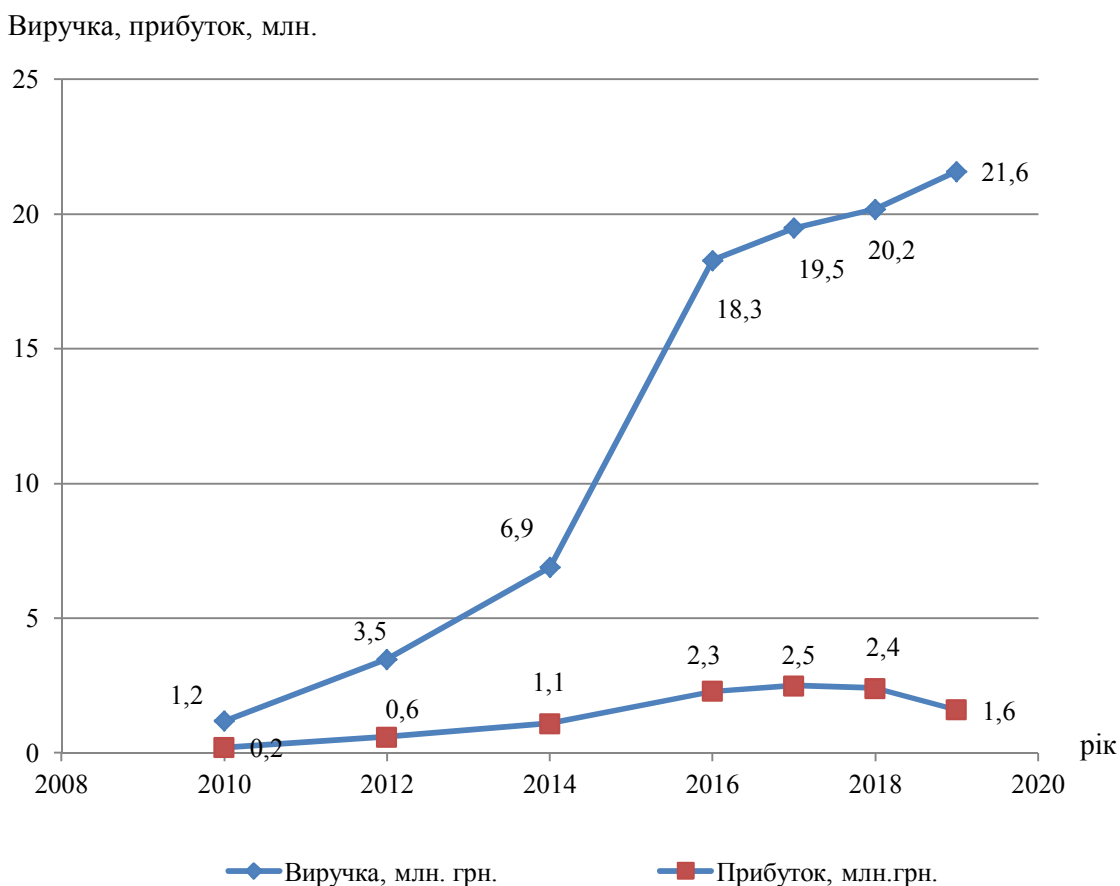


Рис. 2.2. Динаміка показників виручки від реалізації та прибутку ТОВ «Техносенс» у 2010-2019 рр.

\* - побудовано автором на основі [45]

В 2019 році показник прибутку знизився у порівнянні з 2018 роком на 0,8 млн грн або на 33%, що стало результатом зростання витрат, зменшення рівня продажів у натуральному обсязі (зменшилася кількість замовлень), посилення конкуренції.

Аналіз діяльності роботи підприємства дозволив виявити його сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони:

- продукція високої якості відомих світових виробників;
- добра репутація серед постачальників та укладені договори на співробітництво;
- можливість економії на логістичних витратах (відсутність запасів (робота під замовлення), економія витрат на замовленнях (довгострокові контракти);
- широкий та насичений асортимент;
- професійна команда фахівців;
- висока гнучкість підприємства та його функцій;
- стабільний рівень продажів;
- зростання показників виручки та прибутковості;
- відомі клієнти та успішні проекти;
- зручний та інформативний сайт підприємства.

Слабкі сторони:

- відсутність стратегічного бачення, місії, загальної та функціональних стратегій;
- недорозвинена корпоративна культура, що потребує розвитку та удосконалення;
- відсутність фахівця з управління персоналом;
- велика кількість постачальників розсіює увагу, робить підприємство менш конкурентоспроможним у порівнянні з конкурентами;
- мала частка ринку;
- низький рівень планування діяльності;

- наявність виробничих конфліктів;
- заплутаний розподіл повноважень та відповідальності;
- дублювання функцій відділами активних продажів та роботи з клієнтами.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Техносенс» та виявлені сильна ті слабкі сторони дозволяють визначити етап життєвого циклу на якому знаходиться підприємство за моделлю І. Адзіса (рис. 2.3).

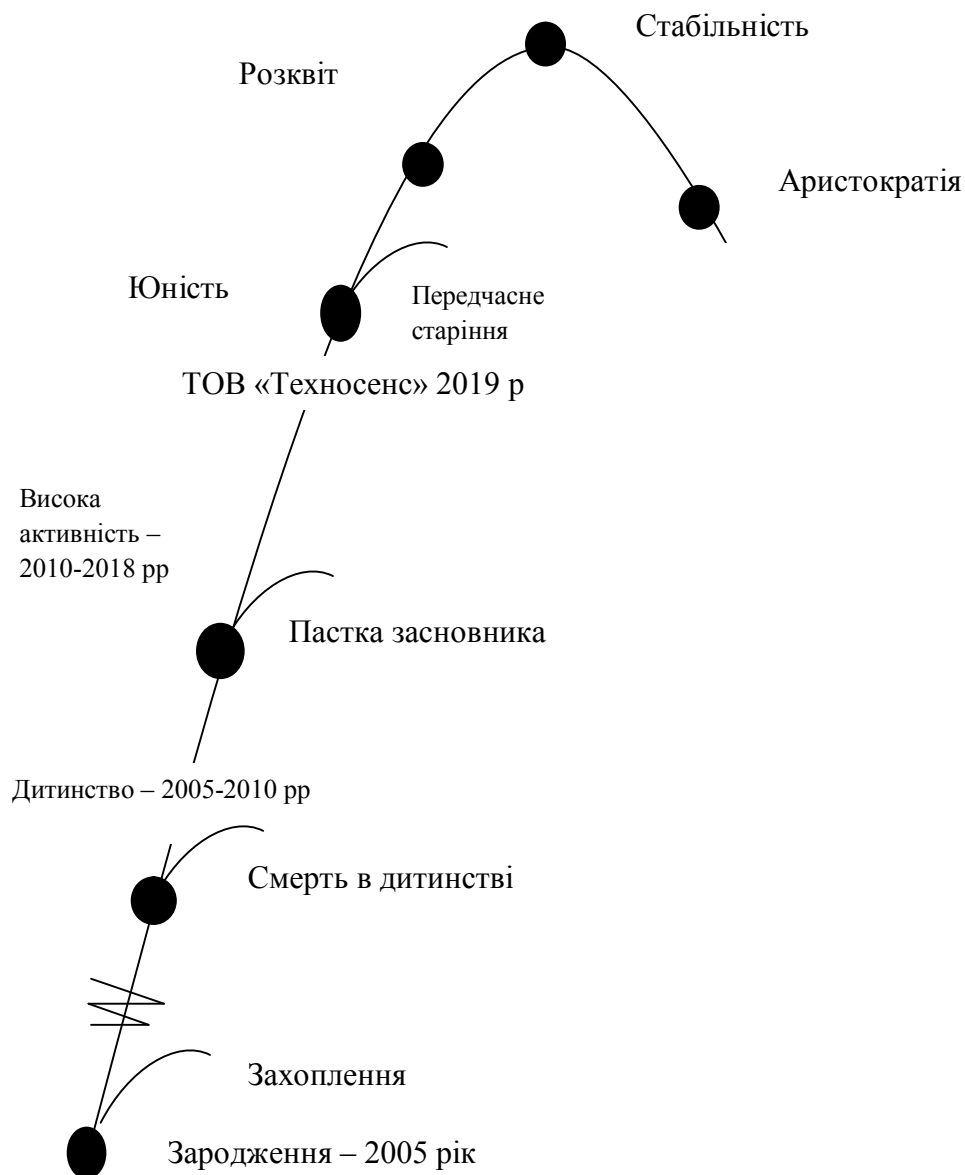


Рис. 2.3. Етап життєвого циклу ТОВ «Техносенс» за І. Адзісом

\* - складено автором

З рис. 2.3 та проведеного аналізу видно, що підприємство перебуває на завершальній стадії етапу «висока активність» та переходить на етап «юність». Тому, зараз перед підприємством стоять такі завдання:

- організаційна та стратегічна реструктуризація, з метою обрання найефективнішого напрямку розвитку;
- фінансова реструктуризація та реструктуризації управління персоналом;
- забезпечення гнучкості.
- трансформація стилю управління.

Таким чином, характеристика діяльності та аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Техносенс» дозволили виявити сильні та слабкі сторони в його діяльності, визначити стадію життєвого циклу підприємства, визначити цілі та завдання майбутньої можливої реструктуризації.

## **2.2 Дослідження чинників зовнішнього середовища ТОВ «Техносенс»**

Зовнішнє оточення підприємства – це середовище його існування, в якому діють різноманітні сили та чинники впливу на підприємство. Зовнішнє середовище підприємства умовна можна поділити на середовище безпосередньої дії (мікрооточення) та середовище опосередкованого впливу (макрооточення).

Вплив середовища опосередкованої дії на підприємство відчувається через різні чинники, зокрема платоспроможність клієнтів, рівень цін, курс національної валюти, правові умови здійснення діяльності тощо.

Макрооточення складається з таких компонентів:

- політико-правова компонента;
- економічна компонента;
- соціальна компонента;
- технологічна компонента.

Такий склад макрооточення підприємства дозволяє провести його аналіз та оцінити вплив на підприємство за допомогою інструменту PEST-аналізу.

Методологія проведення PEST-аналізу передбачає виявлення чинників впливу кожної з компонент на підприємства на надання їм експертної оцінки. Отже, першим етапом є з'ясування складу компонент макрооточення для ТОВ «Техносенс».

Політико-правова компонента. За методикою аналізу політико-правової компоненти необхідно дослідити такі складові: політичний устрій та його стабільність, наявність політичних конфліктів, яке ставлення уряду до різних галузей промисловості та регіонам країни, рівень суспільного незадоволення діями уряду, рівень та якість законодавчої бази, нормативно-регулятивну базу діяльності підприємства, визначити допустимі межі дій у взаємодії з іншими підприємствами, допустимі методи відстоювання власних інтересів.

На момент проведення дослідження політико-правова компонента зовнішнього оточення України характеризується нестабільністю уряду та незадоволеністю його політикою з боку населення, підприємців, промислових виробників.

В Україні існує широка нормативно-правова база, що регулює діяльність підприємств: Закон України «Про підприємництво» [3], Закон України «Про захист економічної конкуренції» [1], Закон України «Про захист персональних даних» [2] та багато інших законів, що регулюють всі сфери діяльності підприємства: торгівлю, виробництво, оподаткування, ціноутворення, регулювання господарської діяльності, вирішування спорхні питань, кодекс законів про працю тощо. Оскільки серед клієнтів ТОВ «Техносенс» є підприємства з державною часткою власності, то значний вплив на характер формування взаємозв'язків з ними має Закон України «Про публічні закупівлі» та інші нормативно-правові акти.

Таким чином, оцінити вплив політико-правової складової макрооточення на діяльність ТОВ «Техносенс» можна як значний, а характер впливу – негативний – законодавство ускладнює діяльність та вимагає постійного

моніторингу регулюючих актів, їх знання та слідування вимогам, що не завжди позитивно сказається на результатах діяльності підприємства.

Економічна компонента зовнішнього оточення. Дослідження впливу економічної компоненти передбачає оцінку таких показників:

- рівень економічної стабільності;
- показник ВВП: темпи та характер його зміни;
- рівень цін та індекси цін виробників;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- курси національної валюти;
- стан торгового балансу;
- рівень ділової активності;
- ставки банківських кредитів;
- рівень номінальних та реальних доходів;
- розмір мінімальної заробітної плати;
- кількість та розмір податків та багато інших.

Також аналіз передбачає оцінку впливу політико-правової складової на економічні процеси, економічну стабільність та економічну кон'юнктуру ринків.

За період з 2005 по 2019 рр. – строк існування ТОВ «Техносенс» рівень економічної стабільності неодноразово змінювався, причому в бік погіршення впливу на підприємство. Економічні кризи, викликані об'єктивними світовими процесами та суб'єктивними подіями в Україні, викликали падіння курсу національної валюти у 2008 році на 60% з 5 до 8 грн за дол. США [6]; у 2014 році в три рази з 8 до 24 грн за дол. США [7], що дуже вплинуло на діяльність підприємства, оскільки воно має справу з імпортною продукцією. Зниження курсу валюти, зростання мінімальної заробітної плати.

Показник ВВП країни також знижується [10], тим самим зумовлює погіршення економічної кон'юнктури в країні та зниження рівня ділової активності підприємств.



Показники інфляції та рівень безробіття в країні постійно зростають, що також здійснює негативний вплив на діяльність підприємства. Так, рівень інфляції в 2014 році склав за рік 24%; в 2015 – 43%; а в 2019 – 4% [18]. Показник безробіття змінювався впродовж останнього десятиріччя по-різному, то знижувався, то зростав, але у II кварталі 2020 року зріс до 9,9% [44].

Негативний вплив на діяльність підприємства здійснило законодавче регулювання зростання розміру мінімальної заробітної плати в чотири рази з 1218 у 2014 році до 5000 грн у 2020 році [33], що призвело до зростання витрат на заробітну плату персоналу, який знаходиться на фіксованій ставці оплати праці (офіс-менеджер, маркетолог, робітники складу, логісти), а також призвело до зростання податкового тиску (збільшення розміру ЕСВ). Більш того таке саме зростання витрат та оподаткування відбувається і у підприємств, які є клієнтами ТОВ «Техносенс», а отже вони вимушені скорочувати інвестиційні проекти, зменшувати витрати на розвиток та реструктуризацію, що призводить до скорочення рівня замовлень та продажів підприємства.

Інші економічні показники також здійснюють негативний вплив на діяльність підприємства. Таким чином, оцінка впливу економічної компоненти – сильний, негативний.

Соціальна компонента зовнішнього макрооточення ТОВ «Техносенс». Дослідження соціальної компоненти передбачає визначення таких показників:

- ставлення людей до роботи та якості життя;
- звичаї та вірування;
- демографічні структури суспільства;
- рівень зростання населення;
- рівень освіти;
- рівень мобільності людей та готовність до зміни місця проживання.

ТОВ «Техносенс» - це підприємство, яке надає високотехнологічні послуги, а відповідно потребує персонал з високим рівнем технічної освіти. Запоріжжя забезпечено вищими навчальними закладами, де готують висококваліфікованих фахівців інженерного, електротехнічного та

комп'ютерного профілів, зокрема НУ «Запорізька політехніка», «Інженерна академія», а також різноманітні коледжі та школи. Відповідно з позиції забезпечення кваліфікованими кадрами соціальна компонента здійснює позитивний вплив на підприємство. Але на цьому позитивний вплив завершується.

Такі показники як «рівень зростання населення», «рівень мобільності та готовність до зміни місця проживання» здійснюють сильний та негативний вплив. Фахівці, особливо молоді фахівці, які незадоволені рівнем оплати праці та кар'єрними перспективами надають перевагу переїзду до м. Києва, м. Лева, а також до країн ЄС та США. Ця тенденція посилюється наявністю безвізового та спрощеного виїзду для висококваліфікованих фахівців та їх затребуваність закордоном. Отже, підприємству ТОВ «Техносенс» дуже не просто утримувати дійсно висококваліфіковані кадри. Не рятує ситуацію навіть високий рівень безробіття в Запоріжжі, оскільки більшість потенційних працівників не мають потрібної освіти або рівня фахової підготовки. Підприємство сильно залежить від своїх робітників з фаховою освітою, оскільки замінити їх не просто.

Що стосується зростання підприємства міста та області, то вже декілька років поспіль населення знижується щорічно на 100000 осіб. Це відбувається, в тому числі, через внутрішню міграцію, коли молоді та перспективні кадри переїжджають в інші міста України.

Таким чином, вплив соціальної складової – сильний позитивно-негативний.

Технологічна компонента зовнішнього оточення ТОВ «Техносенс» здійснює на діяльність підприємства значний позитивний вплив. Підприємство здійснює діяльність у високотехнологічній галузі, надає інжинірингові послуги, просуває на український ринок високотехнологічну продукцію. Ринок високотехнологічних продуктів розвивається швидкими темпами, а продукція є дуже затребуваною споживачами, оскільки дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, спростити операції, знизити витрати, тому необхідно

постійно відстежувати всі нові розробки, розвиток технологій, їх зміну, щоб залишатися конкурентноздатними та актуальним на ринку.

Далі здійснимо позиціонування всіх визначених чинників компонент середовища на матриці PEST, представлену на рис. 2.4.

<p>Політико-правова складова</p> <p>Нестабільність урядової політики            Значний законодавчий тиск            Значний податковий тиск            Ускладнення співпраці з підприємствами з державною часткою власності            Неврегульованість господарських питань</p>	<p>Економічна складова</p> <p>Високий рівень інфляції            Високий рівень безробіття            Низький ВВП            Нестабільний курс національної валюти, його зниження            Зростання податкового тиску            Зростання витрат            Зростання закупівельних цін</p>
<p>Соціальна складова</p> <p>Висококваліфіковані фахівці            Високий рівень освіти            Скорочення чисельності населення            Активні міграційні процеси            Високі витрати на утримання кваліфікованих робітників з фаховою освітою</p>	<p>Технологічна складова</p> <p>Стрімкий розвиток технологій            Інноваційні процеси у всіх галузях            Скорочення витрат за рахунок інжинірингових рішень            Високі темпи росту ринку інжинірингових послуг</p>

Рис. 2.4. Матриця PEST-аналізу ТОВ «Техносенс»

Здійснити кількісну оцінку визначених факторів можна за допомогою експертного методу, який дозволяє присвоїти оцінки кожному чиннику, визначити їх важливість для підприємства, та вивести загальну інтегральну оцінку.

В роботі було обрано п'ять експертів:

- директор ТОВ «Техносенс»;
- фахівець з розвитку ринку;

- керівник відділу активних продажів;
- керівник відділу роботи з клієнтами;
- інженер з активних продажів.

В табл. 2.2 представлено оцінки експертів щодо всіх визначених чинників впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

**Експертні оцінки значущості чинників зовнішнього макрооточення ТОВ «Техносенс» за методикою PEST-аналізу**

Чинник	Експерт 1			Експерт 2			Експерт 3			Експерт 4			Експерт 5			Загальна зважена оцінка
	оцінка	вага	напрямок дії	оцінка	вага	напрямок дії	оцінка	вага	напрямок дії	Оцінка	вага	напрямок дії	оцінка	вага	напрямок дії	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Політико-правові:</b>																
Нестабільність урядової політики	3	0,1	-	2	0,1	-	3	0,2	-	4	0,1	-	1	0,1	-	- 0,32
Законодавчий тиск	3	0,1	-	1	0,1	-	4	0,1	-	4	0,1	-	1	0,1	-	-0,26
Податковий тиск	4	0,3	-	2	0,3	-	4	0,2	-	4	0,2	-	1	0,2	-	-1,8
Складнощі в роботі через законодавство	4	0,4	-	3	0,4	-	4	0,4	-	5	0,5	-	5	0,5	-	-1,88
Неврегульованість господарських відносин	2	0,1	-	1	0,1	-	1	0,1	-	2	0,1	-	1	0,1	-	-0,14
Загальна оцінка впливу політико-правової компоненти																-4,4
<b>Економічні:</b>																
Високий рівень інфляції	5	0,1	-	3	0,1	-	3	0,1	-	3	0,1	-	3	0,1	-	-0,34
Високий рівень безробіття	3	0,1	-	2	0,1	-	4	0,1	-	4	0,1	-	4	0,1	-	-0,34
Низький ВВП	1	0,1	-	2	0,1	-	2	0,1	-	2	0,1	-	2	0,1	-	-0,18
Нестабільний курс національної валюти, його зниження	5	0,2	-	4	0,1	-	3	0,3	-	4	0,1	-	3	0,3	-	-0,72
Зростання податкового тиску	5	0,2	-	4	0,2	-	4	0,2	-	4	0,2	-	4	0,2	-	-0,84
Зростання витрат	5	0,2	-	5	0,3	-	5	0,1	-	5	0,3	-	5	0,1	-	-1
Зростання закупівельних цін	5	0,1	-	3	0,1	-	4	0,1	-	5	0,1	-	5	0,1	-	-0,44
Загальна оцінка впливу економічної компоненти																-3,86
<b>Соціальні:</b>																
Висококваліфіковані фахівці	5	0,2	+	5	0,2	+	5	0,2	+	5	0,2	+	5	0,2	+	+1
Високий рівень освіти	5	0,2	+	5	0,2	+	5	0,2	+	5	0,2	+	5	0,2	+	+1

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Скорочення населення	4	0,2	-	2	0,2	-	2	0,2	-	4	0,2	-	3	0,2	-	-0,6
Активні міграційні процеси	5	0,2	-	2	0,2	-	4	0,2	-	1	0,2	-	2	0,2	-	-0,56
Зростання витрат на персонал	3	0,2	-	4	0,2	-	3	0,2	-	3	0,2	-	2	0,2	-	-0,6
Загальна оцінка впливу соціальної компоненти																+0,24
Соціальні:																
Розвиток технологій	5	0,25	+	5	0,3	+	5	0,25	+	5	0,25	+	5	0,25	+	+1,3
Інновації	5	0,25	+	5	0,2	+	5	0,25	+	5	0,25	+	5	0,25	+	+1,2
Скорочення витрат	5	0,25	+	5	0,2	+	5	0,25	+	5	0,25	+	5	0,25	+	+1,2
Високі темпи росту ринку	5	0,25	+	4	0,3	+	5	0,25	+	5	0,25	+	5	0,25	+	+1,24
Загальна оцінка впливу технологічної компоненти																+4,94

Експертні оцінки представлені в табл. 2.2 дано за 5-ти бальною шкалою (1- мінімальне значення, 5 – найбільша оцінка); вага дана в долях від одиниці в залежності від важності чинника для підприємства з точки зору різних експертів; напрям дії – позитивний (+), негативний (-). В результаті проведення експертної оцінки нами було отримано середньозважені результати за кожними чинником, які потім додавались для отримання загальної оцінки за компонентною. Таким чином, нами було отримано чотири оцінки впливу компонент зовнішнього середовища наведені на рис. 2.5.

Політико-правова складова (-4,4)	Економічна складова (-3,86)
Соціальна складова (+0,24)	Технологічна складова (+4,94)

Рис. 2.5. Матриця експертної оцінки чинників  
PEST-аналізу ТОВ «Техносенс»

Таким чином, найбільш негативний вплив на діяльність підприємства здійснює політико-правова компонента макрооточення - - 4,4 балів; економічна складова також має негативний вплив, але менший на 1 бал (-3,86); соціальна та технологічні складові мають позитивний вплив, але технологічна компонента має найбільш позитивний вплив (+4,94). Підприємству слід за рахунок своїх сильних сторін реалізовувати можливості, що надає йому технологічна компонента та прагнути уникнути негативного впливу політико-правової та економічної компонент. Соціальна компонента має пограничний вплив, а отже питанням управління персоналом слід також приділяти багато уваги, чого зараз керівництво підприємство не робить.

Друге велике поле, в якому дії підприємство – це його безпосереднє або мікрооточення. Воно складається з таких елементів:

- споживачі;
- постачальники;
- інфраструктура ринку (посередники, підприємства, що надають професійні послуги – юридичні, аудиторські, фінансові, маркетингові, рекламні;
- конкуренти.

Як було показано вище споживачі ТОВ «Техносенс» - це або промислові підприємства та підприємства сфери послуг, зокрема громадського харчування, або адміністративні організації. Отже, основними критеріями здійснення покупки та укладання угоди є:

- рівень професійності та якості послуг;
- репутація;
- повнота вирішення проблеми замовника;
- строки виконання замовлення;
- ціна.

Серед визначених чинників, на відміну від ринку кінцевого споживача, ціна – це не вирішальний критерій. Скоріше споживачі обирають продавця, який гарантує їм максимальний рівень вирішення проблеми у найкоротші

терміни з максимальною якістю. Ціна також важлива, але не на першому місці. Разом з цим, якщо підприємство братиме участь у тендерних торгах для споживача – державного підприємства, то ціна буде одним з вирішальних критеріїв, тому під час роботи зі споживачами та оцінки їх впливу на підприємство цей фактор також необхідно враховувати.

Загалом, компонента зовнішнього оточення «споживачі» має найбільший вплив на підприємство, оскільки на ринку існує багато конкурентів і споживачі мають великий вибір постачальників. Крім того, для підприємства більше значення мають великі підприємства – споживачі, які мають великі бюджети на модернізацію та значний потенціал довгострокової співпраці, що зменшує накладні витрати на пошук споживачів та укладання з ними угод. Отже, найкращими споживачами ТОВ «Техносенс» за визначеними характеристиками є АТ «Мотор Січ», група компаній «Інтерпайпа», ПРАО «Запоріжжкран», група компаній «Каргіл», тобто великі промислові підприємства.

Наступна група споживачів – підприємства сфери послуг, торгівлі та інші, які також потребують послуги інжинірингових рішень, але їх проекти значно менші за розміром і значно дешевші за вартістю, а отже менш прибуткові. Такі споживачі також мають значний вплив на підприємство, але їх вплив менший.

Третя група споживачів – державні підприємства та організації – дуже вибагливі споживачі, які потребують багато уваги, угоди з якими підлягають щільному контролю, а тому є найменш привабливим сегментом.

В програмі реструктуризації керівництву підприємства необхідно врахувати сегменти споживачів виділені під час аналізу та можливо побудувати організаційну структуру за ринковим принципом.

Постачальників ТОВ «Техносенс» можна поділити на такі групи:

- постачальники основної продукції (світові виробники різноманітної електротехнічної продукції, дротів, контролерів, плат тощо);
- постачальники професійних послуг (юридичне обслуговування, рекламні послуги, банківські послуги);

- постачальники інтелектуального продукту – робітники підприємства;

- інші постачальники.

Рівень впливу постачальників визначається за ступенем унікальності ресурсів, які вони надають. Ресурси, які надають ТОВ «Техносенс» постачальники не є унікальними. Серед постачальників підприємства багато конкурентів (ABB, Danfoss, Fuji Electric, General Electric, Hitachi, Intel, Osram), які в разі відмови одного постачальника замінять його. Тому ці постачальники не мають значного впливу на підприємство та його діяльність. Тим більше, що всі вони працюють на висококонкурентних ринках та не мають змоги здійснити змову з метою контролю цін, або обсягів виробництва та продажів.

Так саме і постачальники професійних послуг, на ринку сьогодні присутні досить компаній, що надають однакові послуги ідентичної якості, а відповідно ні яким чином не можуть впливати на діяльність підприємства.

Єдина група постачальників, що мають вплив на підприємство – це його робітники, які надають свій інтелектуальний продукт (проекти). Сила їх впливу може бути оцінена як значна, оскільки в разі витрати робітника, підприємству доведеться шукати нового, навчати його, витратити час та кошти, крім того звільнений працівник може увести за собою клієнтів.

Одна з найважливіших складових мікрооточення – конкуренти, які визначають силу, умови та характер конкурентної боротьби, впливають на частку ринку, рівень продажів та прибутковість.

Конкурентів на ринку багато, але найбільшими серед них у Запорізькому регіоні є: ТОВ «Інфоком», ТОВ «Енергоустановка», ПП «Пе-Ко», ТОВ «Мастер-А», ТОВ «СВ-Альтера».

ТОВ «Інфоком» використовує інноваційні технології та рішення для автоматизації виробничих процесів, оптимізації робіт та підвищення безпеки на промислових підприємствах. Підприємство спеціалізується в області застосування інноваційних технологій, рішень щодо розподілу енергії та впровадження програмних продуктів, які забезпечують автоматизацію і



отримання повної інформації про поточні процеси (роботи підвищеної небезпеки для електричних установок і технологічного обладнання напругою до 330 кВ; розробка програмного забезпечення для автоматизації технологічного процесу АСУ ТП і програмного забезпечення ІТ управління виробництва, включаючи рівень MES, ERP; рішення з використанням цифрової ідентифікації, машинного зору, нейронних мереж, які мають можливість до самонавчання; виробництво і постачання шаф для АСУ ТП, ПКУ, силових розподільних шаф 0,4 кВ, в тому числі на умовах ліцензії SIVACON фірми Siemens; монтаж, налагодження і введення в експлуатацію обладнання; забезпечення технічною підтримкою і навчання персоналу замовника. Співпрацює компанія з Siemens та іншими великими виробниками електротехнічного обладнання, програмного забезпечення тощо. ТОВ «Інфоком» - диверсифікована компанія, яка має багато напрямків діяльності, існує на ринку з 1995 року, є більш відомою ніж ТОВ «Техносенс». Також компанія має більш презентабельний та інформативний сайт, на якому видно місію, бачення, корпоративну культуру, тобто все, чого бракує ТОВ «Техносенс».

ТОВ «Енергоустановка» - займається оптовими продажами електротехнічного обладнання, металу, здійснює електромонтажні роботи, надає інші послуги. Підприємство є більш слабким у порівнянні з ТОВ «Техносенс» за асортиментом, рівнем обслуговування споживачів, рівнем представлення послуг на ринку та іншими показниками.

ТОВ «Пе-Ко» - провідний дистриб'ютор, що спеціалізується на постачанні компонентів автоматизації провідних світових брендів, з досвідом роботи в галузі понад 12 років. Підприємство співпрацює з більш ніж 6000 виробників. Підприємство має широкий асортимент продукції, яка поставляється під замовлення: на сайті компанії розміщено більш ніж 2000000 товарів Siemens, Sick, Schmersal, Pepperl + Fuchs, PILZ, Allen Bradley, Leuze electronic, Di-Soric, Wenglor та інших виробників. Підприємство є офіційним

дистриб'ютором італійської компанії Datalogic за групою товарів Safety Sensors (промислові датчики та пристрої промислової безпеки).

ТОВ «Мастер-А» - компанія дистриб'ютор електротоварів, який здійснює продаж електротехнічної продукції через мережу крамниць «Електропроводка». Даний конкурент має широкий асортимент продукції, співпрацює з великою кількістю постачальників. Особливістю конкуренту є той факт, що підприємство працює на ринку кінцевих споживачів, а отже не перетинається з ТОВ «Техносенс» за основними сегментами споживачів. Також ТОВ «Мастер-А» здійснює послуги електрозабезпечення виробництв, а отже може перетинатися з ТОВ «Техносенс» в сегменті споживачів сфери послуг торгівлі, харчування, невеликих підприємств та компаній.

ТОВ «СВ-Альтера» - є постачальником електротехнічного обладнання та розробником інжинірингових рішень, надає такий самий комплекс послуг, що й ТОВ «Техносенс», реалізує продукцію тих же брендів, в тих самих сегментах ринку, а отже може вважатися прямим конкурентом. Підприємство має дуже інформативний сайт, що приваблює споживачів.

Для оцінки рівня конкурентного впливу з боку визначених конкурентів та розуміння позиції ТОВ «Техносенс» до них, здійснимо аналіз та порівняння за основними характеристиками, за якими споживачі обирають постачальника послуг та товарів на ринку, а також асортименту, презентації тощо.

Для цього за допомогою методу експертних оцінок (в якості експерту виступив директор ТОВ «Техносенс» дамо оцінку параметрів та визначимо їх вагу для кожного конкурента у порівнянні з «ідеальним» постачальником. Параметри та оцінки «ідеального» постачальника наведено в табл. 2.3.

В табл. 2.3 ми визначили вісім параметрів за якими можна оцінити конкурентів. Для оцінки було обрано п'ятибальну шкалу та описано якісні параметри оцінки. Також для кожного параметру експерт визначив вагу на основі досвіду спілкування з клієнтами. За всіма параметрами окрім ціни «ідеальний» постачальник отримує оцінку п'ять. При цьому на думку експерта,

ідеальна ціна не повинна бути, а ні низькою, а ні занадто високою, для того, щоб привабити споживачів або отримати перемогу в тендерних торгах.

Таблиця 2.3

**Параметри порівняння конкурентів ТОВ «Техносенс» та оцінки «ідеального постачальника»**

Параметри	Вага для споживача	Параметри оцінки (мінімальне та максимальне значення)	Оцінка «ідеального» постачальника
Рівень професійності та якості послуг	0,15	0...1 - низький; 2...4 – середній 5 - високий	5
Репутація на ринку	0,1	0...2 негативна; 3...4 – позитивна 5 – відмінні	5
Повнота вирішення проблеми замовника	0,15	0...1- частково вирішення; 3...4 – практично повне вирішення 5 – повне вирішення	5
Строки виконання замовлення	0,15	0...1 – повільно 2...3 – середній 4...5 – швидко	5
Ціна	0,1	0...1 – низька 2...3 – середня 4...5 – висока	3
Широта асортименту товарів	0,15	0...1 – вузький 2...3 – середній 4...5 – широкий	5
Широта асортименту послуг	0,15	0...1 – вузький 2...3 – середній 4...5 – широкий	5
Доступність інформації про підприємство	0,05	0...1 – обмежена інформації 2...3 – достатньо інформації 4...5 – широка інформація	5

\* - складено автором

Далі на основі отриманих даних здійснимо порівняння ТОВ «Техносенс» та його конкурентів, результати якого представлено в табл. 2.4.

Як можна побачити з результатів оцінки конкурентів ТОВ «Техносенс» найбільш сильними конкурентами є ТОВ «Інфоком» (4,3) та ПП «Пе-Ко» (4,7).

Таблиця 2.4

### Оцінка конкурентів ТОВ «Техносенс» за параметрами важливості для споживачів

Параметр	Вага	ТОВ «Техносенс»		ТОВ «Інфоком»		ТОВ «Енергоустановка»		«Пе-Ко»		ТОВ «Мастер-А»		ТОВ «СВ-Альтера»	
		оцінка	зважена оцінка	Оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Рівень професійності та якості послуг	0,15	4	0,6	5	0,75	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Репутація на ринку	0,1	4	0,4	5	0,5	2	0,2	4	0,6	3	0,3	4	0,4
Повнота вирішення проблеми замовника	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15	5	0,75	2	0,3	3	0,45
Строки виконання замовлення	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Ціна	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Широта асортименту товарів	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,6
Широта асортименту послуг	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	5	0,75	1	0,15	4	0,6
Доступність інформації про підприємство	0,05	4	0,2	5	0,25	0	0	5	0,25	4	0,2	5	0,25
Загальна зважена оцінка	1,0		2,55		4,3		1,2		4,7		2,55		3,3
Частка ринку, %			1,5		10		0,5		4,3		0,2		3,8

\* - складено автором

Що підтверджує проведений аналіз сайтів компаній, їх постачальницької бази, широти асортименту та відгуків споживачів. Наступним а силою конкурентом на ринку є компанія ТОВ «СВ-Альтера», яка за своїм асортиментом, рішеннями, клієнтами та поширенням інформації повністю відповідає ТОВ «Техносенс», що робить його головним конкурентом. Найслабшим конкурентом ТОВ «Техносенс» є ТОВ «Енергоустановка», яка не

має власного сайту, має дуже вузький асортимент продукції, не надає послуг інжинірингових рішень.

Наприкінці табл. 2.4 у рядку «частка ринку» додано частки ринку конкурентів ТОВ «Техносенс», отримані за даними підприємства.

Таким чином, ми бачимо, що конкуренція на ринку носить інтенсивний характер, компаній багато, вони надають приблизно однаковий комплекс послуг, мають схожий асортимент, який різниться лише назвою брендів, тому вистояти у конкурентній боротьбі ТОВ «Техносенс» не просто, і підприємство потребує заходів, що зміцнить його конкурентну позицію.

Аналіз показав, що мікрооточення ТОВ «Техносенс» здійснює значний вплив на його діяльність та потребує заходів, які допоможуть підприємству більш ефективно реагувати на вплив чинників зовнішнього середовища, здійснювати свою діяльність, забезпечуватимуть зростання обсягу продажів та частки ринку, покращать параметри конкурентної оцінки споживачів.

### **2.3 Оцінка передумов реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методу SWOT-аналізу**

Узагальнити виявлені сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, а також оцінити яким чином можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства впливатимуть на його подальший розвиток з урахуванням сильних та слабких сторін дозволяє інструмент стратегічного управління SWOT-аналіз.

В табл. 2.5 представлено перелік сильних та слабких ТОВ «Техносенс», а також перелік можливостей та загроз, що діють у зовнішньому середовищі підприємства для проведення SWOT-аналізу.

Як можна побачити з табл. 2.5 загроз та слабких сторін значно більше, ніж можливостей та сильних сторін, а отже підприємство потребує заходів з формування його гнучкості та конкретної стійкості, що може надати стратегічна та операційна реструктуризації підприємства.

**Перелік можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ТОВ «Техносенс»**

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток технологій</li> <li>2. Зростання рівня кваліфікації кадрів</li> <li>3. Високий рівень технічної освіти</li> <li>4. Швидкий темп росту ринку</li> <li>5. Поява нових клієнтів</li> <li>6. Значні бар'єри для входу на ринок та виходу з нього</li> <li>7. Товар/ послуга не має заміників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний законодавчий та податковий тиск</li> <li>2. Нестабільна економічна ситуація</li> <li>3. Високий рівень інфляції та знецінення національної валюти</li> <li>4. Високий рівень конкуренції</li> <li>5. Поява нових конкурентів</li> <li>6. Дуже приваблива галузь, що залучає до неї нових конкурентів</li> <li>7. Високий рівень міграції робочої сили</li> <li>8. Зниження рівня ділової активності компаній</li> <li>9. Скорочення інвестиційних програм промисловими підприємствами</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досить широкий асортимент товарів та послуг</li> <li>2. Висока якість товарів та послуг</li> <li>3. Співпраця з відомими постачальниками</li> <li>4. Зростання обсягів продажу</li> <li>5. Позитивний потік коштів на користь підприємства (прибуток)</li> <li>6. Репутація надійного постачальника</li> <li>7. Лояльний персонал</li> <li>8. Власна логістична інфраструктура</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабка конкурентна позиція</li> <li>2. Слабка організаційна структура</li> <li>3. Дублювання функцій</li> <li>4. Виникнення виробничих та робочих конфліктів</li> <li>5. Низька відповідність ключовим параметрам за якими споживач обирає компанію-постачальника</li> <li>6. Відсутність загальної стратегії</li> <li>7. Відсутність функціональних стратегій</li> <li>8. Відсутність чіткої зрозумілої корпоративної культури</li> <li>9. Відсутність зрозумілої системи мотивації персоналу</li> <li>10. Відсутність розвитку ринку та продукту</li> <li>11. Низька частка ринку</li> </ol>

\* - складено автором

Для визначення напрямків реструктуризації побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка дозволить порівняти сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами. Матриця складається з трьох блоків:

- перший: квадранти можливостей та загроз;
- другий: квадранти сильних та слабких сторін;
- третій: поле SWOT, яке складається з чотирьох квадрантів «Сила і можливості» (поле СіМ), «Слабкість та можливості» (поле СліМ), «Сила та Загрози» (поле СіЗ), «Слабкість та загрози» (поле СліЗ).

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Техносенс» наведено на рис. 2.6.

	Можливості	Загрози
	1. Розвиток технологій 2. Зростання рівня кваліфікації кадрів 3. Високий рівень технічної освіти 4. Швидкий темп росту ринку 5. Поява нових клієнтів 6. Значні бар'єри для входу на ринок та виходу з нього 7. Товар/ послуга не має заміників	1. Значний законодавчий та податковий тиск 2. Нестабільна економічна ситуація 3. Високий рівень інфляції та знецінення національної валюти 4. Високий рівень конкуренції 5. Поява нових конкурентів 6. Дуже приваблива галузь, що залучає до неї нових конкурентів 7. Високий рівень міграції робочої сили 8. Зниження рівня ділової активності компаній 9. Скорочення інвестиційних програм промисловими підприємствами
Сильні сторони :	СіМ	СліМ
1. Досить широкий асортимент товарів та послуг 2. Висока якість товарів та послуг 3. Співпраця з відомими постачальниками 4. Зростання обсягів продажу 5. Позитивний потік коштів на користь підприємства (прибуток) 6. Репутація надійного постачальника 7. Лояльний персонал 8. Власна логістична інфраструктура	За рахунок широкого асортименту продукції та послуг, їх високої якості реалізувати можливість розвитку ринку та розвитку продукту; за рахунок гарної репутації та власних ресурсів завоювання та утримання споживачів, розширення частки ринку.	За рахунок сильних сторін підприємство може здолати негативні наслідки податкового та законодавчого тиску з боку держави; появи нових та впливу конкурентів, які вже існують; утримувати кваліфікований персонал від переїзду в інші міста.
Слабкі сторони:	СіЗ	СліЗ
1. Слабка конкурентна позиція 2. Слабка організаційна структура 3. Дублювання функцій 4. Виникнення виробничих та робочих конфліктів 5. Низька відповідність ключовим параметрам за якими споживач обирає компанію-постачальника 6. Відсутність загальної стратегії 7. Відсутність функціональних стратегій 8. Відсутність чіткої зрозумілої корпоративної культури 9. Відсутність зрозумілої системи мотивації персоналу 10. Відсутність розвитку ринку та продукту 12. Низька частка ринку	Відсутність стратегії, слабкі організаційна структура, корпоративна культура та інші слабкості можуть завадити підприємству реалізувати можливості розвитку ринку та отримати нових клієнтів.	Відсутність стратегії розвитку, слабка конкурентна позиція, проблеми в організаційної структури можуть ще більше послабити конкурентну позицію підприємства, призвести до втрати існуючих клієнтів. Також через слабкі сторони в корпоративній культурі, відсутність системи ефективної мотивації можуть привести до втрати кваліфікованих фахівців, що також призведе до послаблення конкурентоспроможності та «смерті» підприємства.

Рис. 2.6 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Техносенс»

\* - складено автором

Отже, за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Техносенс» виявлено, що:

- за рахунок широкого асортименту продукції та послуг, їх високої якості підприємство може реалізувати можливість розвитку ринку та розвитку продукту;
- за рахунок гарної репутації та власних ресурсів (логістичної інфраструктури, кваліфікованого професійного персоналу) підприємство може збільшувати продажі і розширювати частку ринку, а також утримувати існуючих клієнтів;
- за рахунок сильних сторін підприємство може здолати негативні наслідки податкового та законодавчого тиску з боку держави;
- за рахунок сильних сторін підприємство може запобігти появі нових конкурентів та послабити вплив існуючих конкурентів;
- сильні сторони підприємства, наприклад, гарна репутація серед споживачів, може сприяти утриманню кваліфікованого персоналу від переїзду в інші міста та зміни місця роботи;
- відсутність стратегії, слабкі організаційна структура, корпоративна культура та інші слабкості можуть завадити підприємству реалізувати можливості розвитку ринку та отримати нових клієнтів;
- відсутність стратегії розвитку, слабка конкурентна позиція, проблеми в організаційній структурі можуть ще більше послабити конкурентну позицію підприємства, призвести до втрати існуючих клієнтів;
- через слабкі сторони в корпоративній культурі ТОВ «Техносенс» та відсутність системи ефективної мотивації можуть привести до втрати кваліфікованих фахівців, що також призведе до послаблення конкурентоспроможності та «смерті» підприємства.



Для підтримки сильних сторін та реалізації можливостей зовнішнього оточення необхідно розробити заходи з реструктуризації спрямовані на формування ефективної організаційної структури, побудови корпоративної культури, яка відповідає сучасним потребам підприємства, розробки системи мотивації персоналу, розробки стратегічних заходів, зокрема загальної та функціональних стратегій з урахуванням поточної стратегічної позиції підприємства.

Для розуміння того, які саме можливості та загрози зовнішнього оточення ТОВ «Техносенс» матимуть найбільший вплив на підприємство додатково здійснимо оцінку можливостей та загроз, здійснивши їх позиціонування на відповідних матрицях (табл. 2.6, 2.7).

Таблиця 2.6

### Матриця можливостей ТОВ «Техносенс»

Ймовірність виникнення можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	1. Розвиток технологій 2. Зростання рівня кваліфікації кадрів 5. Поява нових клієнтів	3. Високий рівень технічної освіти 4. Швидкий темп росту ринку	6. Значні бар'єри для входу на ринок та виходу з нього
Середня		7. Товар/ послуга не має заміників	
Низька			

Таблиця 2.7

### Матриця загроз ТОВ «Техносенс»

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі» струси
Висока			2. Нестабільна економічна ситуація 3. Високий рівень інфляції та знецінення національної валюти 9. Скорочення інвестиційних програм промисловими підприємствами	1. Значний законодавчий та податковий тиск 7. Високий рівень міграції робочої сили
Середня		6. Дуже приваблива галузь, що залучає до неї нових конкурентів	4. Високий рівень конкуренції 5. Поява нових конкурентів 8. Зниження рівня ділової активності компаній	
Низька				

Матриця можливостей представлена у вигляді в табл. 2.6 дозволяє здійснити оцінку можливостей за рівнем ймовірності виникнення та характером впливу на ТОВ «Техносенс», тим самим дозволяючи реалізувати найбільш важливі з них з погляду підприємства. Матриця можливостей ТОВ «Техносенс» показала, що: розвиток технологій, зростання рівня кваліфікації кадрів, високий рівень технічної освіти, швидкі темпи росту ринку та поява нових клієнтів є найбільш значимими для підприємства та потребують особливої уваги під час розробки заходів реструктуризації. Можливості того, що на ринку не існує замінників товарам та послугам підприємства та наявність бар'єрів для входу нових конкурентів також слід враховувати, але як додаткові. Оскільки з розвитком технологій ситуація може змінитися.

Матриця загроз представлена в табл. 2.7 дозволяє здійснити класифікацію загроз за рівнем наслідків для підприємства та ймовірністю їх реалізації. В ході проведеного аналізу встановлено, що руйнівних загроз для підприємства не має. Нестабільна економічна ситуація, високий рівень інфляції та знецінення національної валюти, скорочення інвестиційних програм підприємствами споживачами продукції можуть привести до важкого стану підприємства, послабити його конкурентоздатність та життєздатність. І тому їм потрібно приділяти багато уваги під час розробки заходів реструктуризації підприємства.

Тиск з боку законодавства та податків, високий рівень міграції робочої сили не наносять підприємству значної школи, оскільки ТОВ «Техносенс» слідкує за усіма змінами в законодавстві та сумлінно виконує закони. Тому цим загрозам можна приділяти менше уваги під час розробки програми реструктуризації.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити основні чинники на основі яких можна буде розробляти програму реструктуризації та головні аспекти реструктуризації, а також оцінити вплив можливостей та загроз зовнішнього оточення на підприємство.

## Висновки до розділу 2

Дано характеристику діяльності ТОВ «Техносенс», що дозволило з'ясувати організаційну форму та структуру та виявити їх недоліки; проаналізувати напрямки діяльності та асортиментний портфель; показати покупців та з'ясувати їх основні потреби. Надана характеристика діяльності підприємства дозволила визначити стадію життєвого циклу підприємства за моделлю І. Адізеса – перехід від «активної діяльності» до «юності» та показати всі позитивні та негативні сторони проходження цих етапів. Здійснено аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Техносенс», в результаті якого визначено його сильні та слабкі сторони, які в подальшому використано в SWOT-аналізі;

Досліджено чинники зовнішнього середовища ТОВ «Техносенс» за методикою PEST-аналізу а також експертного методу порівняння конкурентів. Аналіз макрооточення підприємства показав, що найбільш негативний вплив на його діяльність здійснює політико-правова компонента; економічна складова також має негативний вплив, але менший; соціальна та технологічні складові мають позитивний вплив, але технологічна компонента має найбільш позитивний вплив. Отже, підприємству слід за рахунок своїх сильних сторін реалізовувати можливості, що надає йому технологічна компонента та прагнути уникнути негативного впливу політико-правової та економічної компонент. Соціальна компонента має пограничний вплив, а отже питанням управління персоналом слід також приділяти багато уваги, чого зараз керівництво підприємство не робить. Аналіз споживачів показав, що в програмі реструктуризації керівництву підприємства необхідно врахувати сегменти споживачів виділені під час аналізу та можливо побудувати організаційну структуру за ринковим принципом. Аналіз конкурентів, як компоненти мікрооточення зовнішнього середовища підприємства дозволив встановити, що конкуренція на ринку носить інтенсивний характер, компаній багато, вони надають приблизно однаковий комплекс послуг, мають схожий асортимент, який різниться лише назвою брендів, тому вистояти у конкурентній боротьбі

ТОВ «Техносенс» не просто, і підприємство потребує заходів, що зміцнять його конкурентну позицію;

Здійснення оцінки передумов реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методу SWOT-аналізу дозволило з'ясувати напрямки реструктуризації підприємства, зокрема для підтримки сильних сторін та реалізації можливостей зовнішнього оточення необхідно розробити заходи спрямовані на формування ефективної організаційної структури, побудови корпоративної культури, яка відповідає сучасним потребам підприємства, розробки системи мотивації персоналу, розробки стратегічних заходів, зокрема загальної та функціональних стратегій з урахуванням поточної стратегічної позиції підприємства. Також дано окрему оцінку ймовірності реалізації можливостей та загроз та наслідків для підприємства.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТОВ «ТЕХНОСЕНС»

### 3.1 Обґрунтування напрямків і програми реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методики SPACE-аналізу

За результатами проведеного дослідження стану работ по реструктуризації підприємства після діагностики підприємства та аналізу зовнішнього середовища можна запропонувати обрання напрямків та розробку програми реструктуризації підприємства за наступною методикою послідовності заходів.

Залежно від визначених шляхів реорганізації підприємства, впливу передбачуваних результатів реструктуризації на розвиток пріоритетних напрямів та економіки в цілому, а також необхідних розмірів фінансування треба провести аналіз економічного стану підприємства та вибір форм і методів реструктуризації.

Економічний стан підприємства повинен визначатись на підставі аналізу фінансово-господарських показників діяльності підприємства, зроблених оцінок потенціальних можливостей виробництва та становища на товарних ринках за попередній рік. Для цього використовуються такі матеріали (за звітний період):

- \_ аналіз фінансового стану підприємства;
- \_ показники оцінки конкурентоспроможності видів продукції, що виробляється (робіт, послуг);
- \_ рівень виробничого та науково-технічного потенціалу, а також прогресивності технологічних процесів;
- \_ стан коопераційних зв'язків та збуту продукції;
- \_ наявність кадрового складу підприємства;
- \_ структура заробітної плати;

- \_ належність соціальної інфраструктури підприємства;
- \_ наявність незавершеного будівництва;
- \_ оцінка впливу виробничої діяльності підприємства на екологічну ситуацію та зайнятість у регіоні;
- \_ інша інформація щодо виробничої діяльності підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться на основі даних бухгалтерського звіту (в обсязі форм річного та квартального), статистичних та аналітичних даних. Він повинен містити оцінку загальної вартості майна, активів і пасивів балансу, аналіз структури коштів підприємств (активів) і структури джерел коштів (пасивів), аналіз нематеріальних активів та аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості, аналіз собівартості та рентабельності продукції. При цьому важливими показниками є абсолютна ліквідність на початок і кінець звітного періоду та платоспроможність.

Важливе значення має оцінка технічного рівня і якості продукції, яка виробляється на підприємстві, та відповідність її вимогам товарного ринку. При цьому аналізуються стан реалізації продукції, ціни, основні споживачі та конкуренти. У результаті аналізу необхідно зробити висновки щодо конкурентоспроможності продукції.

Оцінюючи виробничий потенціал, потрібно визначити ступінь завантаженості і зносу основних фондів. Аналізуються також обсяги і номенклатура продукції та ступінь монополізму підприємства, оцінюються питома матеріалоємність, енергоємність продукції і прогресивність технологічних процесів у порівнянні з показниками роботи підприємств передових країн світу. Аналіз наявності та стану науково-технічного потенціалу виробництва дає змогу визначити його вплив на перспективи розвитку підприємства.

Значна залежність виробників від наявності сировини, матеріалів, їх якості та кооперованих поставок може призводити до перебоїв у функціонуванні, тому при аналізі доцільно визначитись щодо географії поставок взагалі та імпорتنих, зокрема, і шляхів їх скорочення.

При аналізі показників праці використовуються показники динаміки чисельності працюючих та рівня заробітної плати, рівень зайнятості працівників, втрати робочого часу, приховане безробіття, плинність кваліфікованих робітників та інженерно-технічних кадрів, віковий склад керівництва, робітників, інженерно-технічних працівників та службовців.

Необхідно визначити вплив виробничої діяльності підприємства на екологічну ситуацію, наявність робочих місць та соціальну напруженість у регіоні. Аналізуючи вплив на екологію, доцільно використати також інформацію про штрафні санкції щодо забруднення навколишнього середовища.

Напрямки реструктуризації необхідно обирати в залежності від сильних та слабких сторін підприємства, стратегічної позиції, яку займає підприємство, а також можливостей та загроз, які існують у зовнішньому оточенні. Стратегічну позицію підприємства найчастіше оцінюють на основі методики SPACE-аналізу. В літературних джерелах існують різні підходи до проведення SPACE-аналізу. На нашу думку, найбільш повним та точним є методика запропонована З.Є. Шершньовою.

За допомогою експертної оцінки критеріїв стратегічної позиції підприємства (табл. 1.5) визначаються показники: фінансова сила, конкурентна перевага, привабливість галузі, стабільність середовища. Значення показників визначає спрямування діяльності підприємства та його стратегічну позицію.

Спочатку визначимо показники економічного потенціалу підприємства та привабливості галузі шляхом знаходження середньоарифметичного зважених експертних оцінок (табл. 3.1, табл. 3.2). Далі визначаються показники конкурентної переваги (табл. 3.3) та стабільності середовища (табл. 3.4) таким самим чином, але для точного відображення значення цих показників на матриці SPACE-аналізу із отриманих оцінок необхідно вирахувати значення шкали (5-ти або 10-ти бальної). Оскільки в попередніх оцінках експертів було використано 5-ти бальну шкалу, то і для подальшого аналізу також

використаємо її. Експертами виступили ті самі особи, що і під час аналізу зовнішнього оточення підприємства.

Таблиця 3.1

**Експертна оцінка показника «економічний потенціал» стратегічної позиції ТОВ «Техносенс»**

Критерій	Оцінки експертів					Середньозважена оцінка	Вага
	1	2	3	4	5		
Норма прибутковості (1- низька, 5- висока)	3	2	4	4	3	3,2	0,2
Рентабельність продажів (1- низька, 5- висока)	4	4	5	4	3	4	0,2
Обсяг заборгованості (1- низький, 5- високий)	1	1	1	1	1	1	0,1
Ризикованість бізнесу	4	3	4	3	3	3,4	0,1
Простота виходу з ринку (1- неможливо, 5 – просто)	3	2	2	3	3	2,6	0,2
Рівень витрат (1-високий, 5 – низький)	1	2	2	1	3	1,8	0,1
Віддача на інвестиції (1- низька, 5- висока)	2	3	2	2	1	2	0,1
Загальна оцінка «економічний потенціал»						2,78	

Як можна побачити з проведеної оцінки показників «економічного потенціалу», загальна оцінка становить – 2,78

Таблиця 3.2

**Експертна оцінка показника «привабливість галузі» стратегічної позиції ТОВ «Техносенс»**

Критерій	Оцінки експертів					Середньозважена оцінка	Вага
	1	2	3	4	5		



Рівень конкуренції (1 – високий, 5 – низький)	2	2	1	2	2	1,8	0,2
Стадія життєвого циклу (1 – старіння, 5 – рост)	3	3	3	3	3	3	0,2
Норма прибутковості (1- низька, 5- висока)	4	3	5	4	4	4	0,15
Фінансова стабільність (1- низька, 5- висока)	2	3	3	2	3	2,6	0,1
Капіталомісткість (1- висока, 5- низька)	2	3	3	2	3	2,6	0,15
Легкість входження на ринок (1- легко, 5- важко)	4	5	3	5	4	4,2	0,2
Загальна оцінка «привабливість галузі»						3,05	

Як можна побачити з проведенні оцінки показників «привабливості галузі», загальна оцінка становить – 3,05

Таблиця 3.3

### Експертна оцінка показника «конкурентна перевага» стратегічної позиції ТОВ «Техносенс»

Критерій	Оцінки експертів					Середньозважена оцінка	Вага
	1	2	3	4	5		
Частка ринку (1-велика, 5 – низька)	5	5	5	5	5	5	0,2
Структура асортименту продукції (1- задовільна, 5- незадовільна)	3	2	2	3	3	2,6	0,15
Цінова політика (1-ефективна, 5 – неефективна)	3	3	4	2	3	3	0,05
Рівень розвитку маркетингу (1 – високий, 5 – низький)	3	3	4	3	3	3,2	0,2
Рівень якості товарів / послуг (1- високий, 5 – низький)	1	2	1	1	1	1,2	0,1
Рівень обслуговування (1 – високий, 5 – низький)	1	1	1	1	1	1	0,1
Прихильність споживачів (1 – висока, 5 – низька)	4	3	4	4	3	3,6	0,1
Стадія життєвого циклу підприємства «Юність»	3	4	2	4	3	3,2	0,1
Загальна оцінка «економічний потенціал»						2,87 -5 = -1,81	

Як можна побачити з проведенні оцінки показників «конкурентної переваги», загальна оцінка становить – 1,81

Таблиця 3.4

**Експертна оцінка показника «стабільність середовища» стратегічної позиції ТОВ «Техносенс»**

Критерій	Оцінки експертів					Середньозважена оцінка	Вага
	1	2	3	4	5		
Технологічні зміни (1- незначні, 5- значні)	5	4	5	5	5	4,8	0,2
Темпи інфляції (1-високі, 5 – низькі)	3	4	3	3	3	3,2	0,1
Варіації попиту (1-мало, 5-багато)	4	4	5	4	3	4	0,1
Розпорошення цін конкурентів	2	4	3	4	4	3,4	0,2
Бар'єри для входження на ринок (1-високі, 5 – низькі)	2	1	2	3	2	2	0,2
Тиск конкурентів (1-слабкий, 5 – сильний)	4	5	5	4	5	4,6	0,2
Загальна оцінка «стабільність середовища»						3,68 -5 = -1,32	

Як можна побачити з проведенні оцінки показників «стабільність середовища», загальна оцінка становить – 1,32

Далі відобразимо отримані оцінки на матриці SPACE на рис. 3.1.

На рис. 3.1 представлено площину SPACE-аналізу, яка складається з чотирьох квадрантів: «агресивна позиція», «консервативна позиція», «конкурентна позиція» та «захисна позиція». Після нанесення значень основних показників, що визначають позицію ми будемо чотирикутник ABCD та визначаємо його найдовшу сторону.

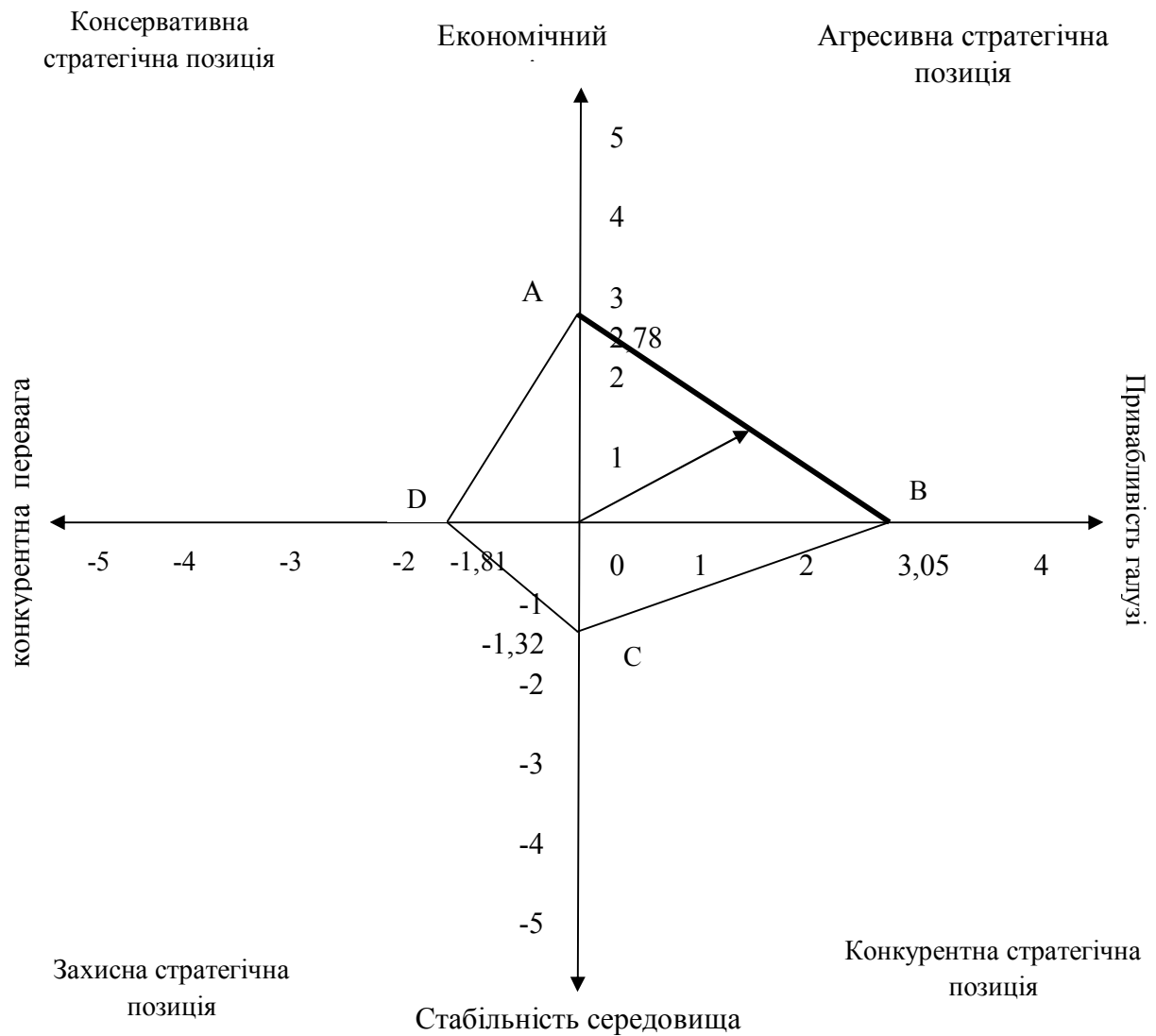


Рис. 3.1. SPACE-аналіз ТОВ «Техносенс»

Як можна побачити з рис. 3.1 найбільшою стороною чотирикутника ABCD є сторона AB, що спрямовує вектор стратегічного положення ТОВ «Техносенс» в квадрант «агресивна позиція».

Вище було надано характеристику кожної можливої стратегічної позиції. Так, «агресивна позиція» характерна для підприємств, які працюють у привабливих галузях, що відповідає ринку на якому здійснює діяльність ТОВ «Техносенс». При цьому підприємство має достатній економічний потенціал та конкурентні переваги, які базуються на висококваліфікованому персоналі та високої якості продукції та послуг.

Слабкість конкурентній позиції – в низькій частці ринку, обмеженому переліку послуг та ринкових напрямків. Тому ґрунтуючись на рекомендаціях для підприємств, які попадають у стратегічний квадрант, а саме: розширення частки ринку та посилення конкурентної переваги.

На основі даних аналізу проведеного вище та отриманої стратегічної позиції підприємства здійснимо розробку програми реструктуризації ТОВ «Техносенс».

Перш за все необхідно визначити цілі, досягнення яких покладено в програму реструктуризації:

- цілі по частці ринку та обсягам збуту (ринкові цілі);
- цілі по відношенню до доходу та прибутку (фінансові цілі);
- цілі по відношенню до клієнтів (маркетингові цілі);
- цілі по відношенню до управління підприємством (внутрішні цілі).

Ринкові та фінансові цілі ТОВ «Техносенс» є взаємопов'язаними та можуть бути формулюванні таким чином:

- розширити до кінця 2021 року частку ринку до 5%, а до кінця 2022 року до 10%;
- досягти обсягів продажу (кількість клієнтів, що обслуговуються) до 200 на рік;
- досягти сукупного показника виручки в розмірі 25 млн грн до кінця 2021 року.

Маркетингові цілі:

- досягти охоплення доступного ринку на рівні 80% (глибоке проникнення на ринок);
- досягти охоплення потенційного ринку на рівні 20% (розвиток ринку);
- розробити нові продукти.

Внутрішні цілі:

- підвищити лояльність персоналу та зменшити текучість кадрів;
- підвищити ефективність праці;

- покращити клімат у колективі.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс»**

Оцінити заходи реструктуризації ТОВ «Техносенс», запропоновані в програмі реструктуризації можна за кількісними та якісними показниками.

Кількісні показники ефективності, наприклад зростання рівня продажів, прибутку та ринкової частки оцінюються за допомогою методики GAP-аналізу. Методика GAP-аналізу програми реструктуризації ТОВ «Техносенс» передбачає порівняння результатів діяльності підприємства за умови здійснення реструктуризації та у разі якщо ситуація залишиться незмінною. Як було показано вище для здійснення оцінки за цією методикою необхідно прорахувати яким чином буде здійснюватися зміна ключових показників оцінки заходів реструктуризації при їх поступовому втіленні від операційних до стратегічних.

Для оцінки результатів проведеної реструктуризації необхідно визначити ключовий показник за яким здійснюється оцінка, як правило це показник прибутку. За відправну точку візьмемо прибуток 2019 року – 1,6 млн грн., який підприємство отримувало при частці ринку в 1,5%. та іншими параметрами що існують.

На 2021 рік запланована низка заходів реструктуризації, які носять операційний характер і реалізація яких дозволить, зокрема скоротити витрати та збільшити виручку від реалізації, таким чином в певній мірі ці заходи реструктуризації принесуть додатковий прибуток. Розрахунок оцінки операційних заходів реструктуризації наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка зміни показника прибутку ТОВ «Техносенс» в результаті запровадження операційних заходів реструктуризації (прогноз на 2021 р)\***

Захід реструктуризації	Показник	Додатковий дохід, тис грн.	Додаткові витрати, тис грн	Зміна прибутку, тис грн
Зміни в організаційній структурі	Оптимізація структури відділів, зміна функцій	500	420	+80
	Створення позиції HR-менеджера	180	120	+60
	Розширення функцій маркетингу	150	140	+10
	Запровадження проектних груп	350	290	+60
Удосконалення управління персоналом	- система показників продуктивності праці;	60	10	+50
	- система мотивації;	200	350	-150
	- формування корпоративної культури	50	40	+10
Заходи глибокого проникнення на ринок	- краще обслуговування;	45	75	-30
	- формування маркетингової інформаційної системи;	50	35	+15
	- реклама.	75	100	-25
Загальний приріст прибутку		1660	1580	+80

\* - розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства

В табл. 3.5 додатковий дохід – це дохід, який отримує підприємство в результаті запровадження певних заходів реструктуризації (оптимізація витрат, більша увага на виконанні основних функцій певними робітниками, що підвищує їх ефективність, зростання обсягів продажу, вивільнення коштів тощо). Додаткові витрати – витрати, що матиме підприємство через запроваджувані заходи, наприклад зростання витрат на заробітну плату, маркетинг, створення додаткових робочих місць, кращу організацію сервісу). Їх

різниця дає зміну показника прибутку, якщо позитивну, то зі знаком «+», якщо негативна, то «-».

Таким чином, додатковий прибуток в результаті впровадження заходів операційної реструктуризації в 2021 році може скласти 80 тис грн. В подальшому цей показник може зростати, оскільки реакція ринку та споживачів на більшість заходів є довгостроковою.

Наступним етапом підприємству слід розглянути можливість розвитку ринку. Серед нових ринків необхідно дослідити підприємства галузі роздрібної торгівлі (торгові мережі), медичної галузі, також необхідно акцентувати увагу на ринках не лише м. Запоріжжя та Запорізької області, а також Херсонської, Миколаївської областей, оскільки рівень конкуренції там найнижчий. За оцінками керівництва ТОВ «Техносенс» освоєння нових ринків збуту може збільшити частку ринку підприємства до 5%, тобто на 3,5% і навіть вище. Таким чином, прогнозований додатковий дохід за рахунок розширення ринку може скласти 10,7 млн. грн. Додаткові витрати пов'язані з розвитком ринку, виходячи з поточних витрат підприємства складуть щонайменше 9 млн грн., отже додатковий прибуток, може скласти 1,7 млн грн (10,7 -9).

Розвиток продуктів – складний процес, який потребує значних витрат часу та ресурсів. На сьогоднішній день підприємство може запропонувати ринку різноманітні інжинірингові послуги, варіативність яких можна розширити, здійснивши диференціацію за ціною, якістю обладнання, виробником, географією та іншими чинниками. Розвиток продуктів може принести підприємству додатковий дохід, але і збільшить рівень витрат. Без точного найменування нових товарів складно здійснити розрахунки додаткового доходу та додаткових витрат, але для відображення зміни прибутку на основі експертних оцінок – припустимий додатковий прибуток складе 2 млн грн.

Диверсифікація хоча і входить до плану реструктуризації, але зараз розрахувати її ефективність неможливо, оскільки не обрані напрямки.

Для візуалізації результатів GAP-аналізу використовують графічне відображення ключових показників на площині, представлений на рис. 3.2.

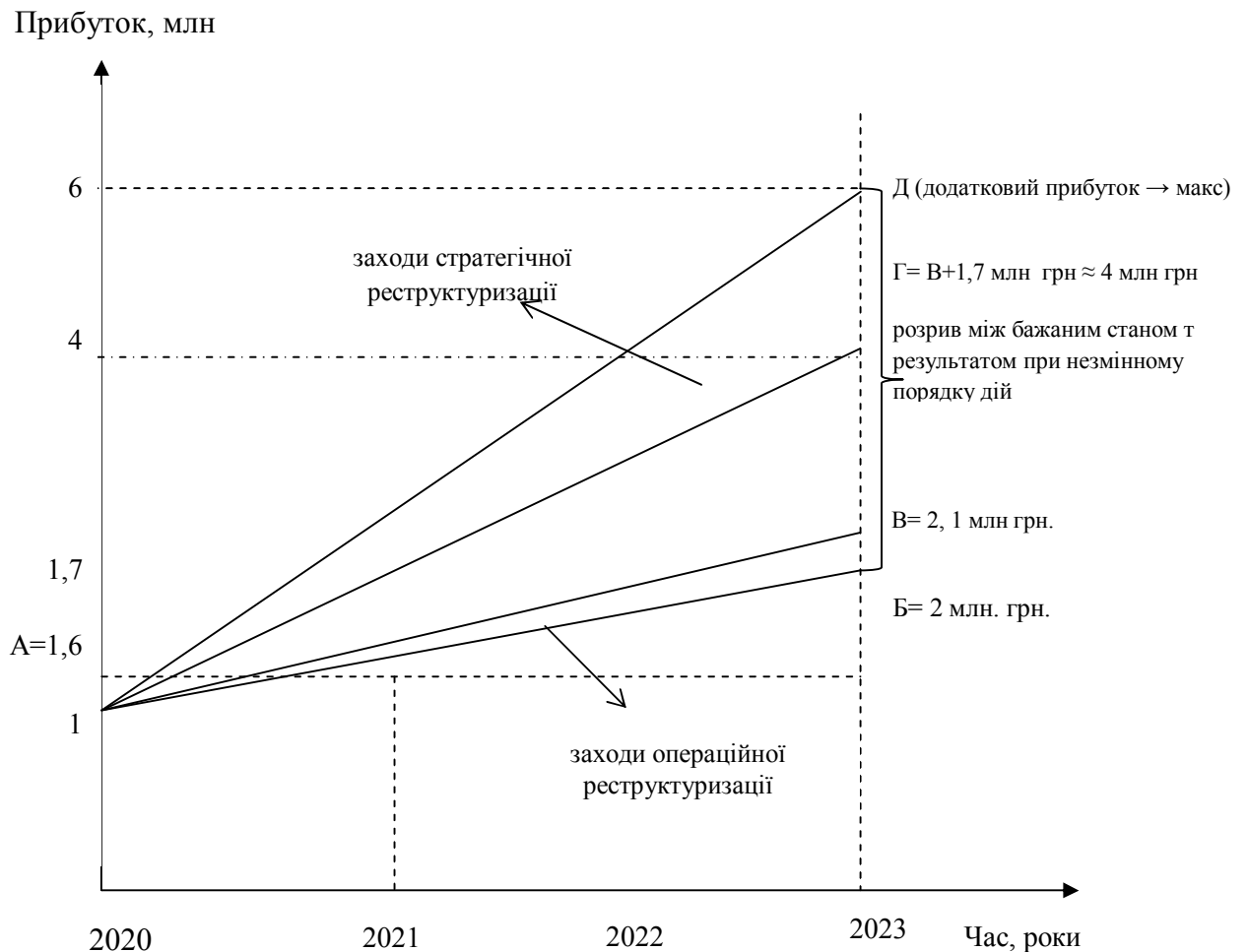


Рис. 3.2. GAP-аналіз заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс»

Точка А – характеризує значення прибутку підприємства на момент початку програми реструктуризації, тобто у 2020 році. Точка Б – значення прибутку, якщо підприємство залишить все як є і не буде проводити реструктуризацію взагалі. Середньорічний приріст прибутку в умовах, що склалися можливий на рівні 100тис грн, отже приблизна значення прибутку через три роки, якщо нічого не зміниться 2 млн грн.

Точки В, Г, та Д, які наведено на рис. 3.4 характеризують значення ключового показника на певному етапі реалізації програми реструктуризації ТОВ «Техносенс».



Значення точки Б дорівнює сумі значення точки А та показника приросту прибутку взятого з табл. 3.6.

Далі, як і було описано вище ми додали до значення точки Б прогнозований показник прибутку, який очікується від зростання частки ринку та обсягів продажу у 2021 році, в результаті отримали значення точки В. Таким самим чином отримано значення точок Г и Д.

Результат, який ТОВ «Техносенс» може отримати в точці Б – це сценарій «за інших можливості реалізації заходів реструктуризації підприємства за умови одного з двох сценаріїв розвитку: подібних умов», коли зростання досягається шляхом реалізації заходів щодо більш глибокого проникнення на ринки, які вже обслуговує підприємство, тобто шляхом операційної реструктуризації баз стратегічних змін (розділ 1.3).

Результат, який ТОВ «Техносенс» може отримати в точці Д – це бажаний результат, якого підприємство прагне досягти в найближчі 2-3 роки.

Різниця в значенні прибутку між точками Д та Б – розрив, який необхідно подолати завдяки пропонованим заходам реструктуризації.

Отже, з рисунку 3.6 можна побачити, що заходи реструктуризації на оперативному рівні суттєво не збільшать значення прибутку підприємства, а отже за їх рахунок досягти фінансових цілей підприємства, які було поставлено вище не вдасться. За рахунок заходів операційної реструктуризації підприємство зможе досягти внутрішні цілі та закласти фундамент для досягнення ринкових та фінансових цілей.

Ринкові та фінансові цілі можна досягти за рахунок заходів стратегічної реструктуризації: розвитку ринку, створення нових продуктів, диверсифікації, тому підприємству слід приділити більше уваги саме цим заходам і поступово впроваджувати їх.

Якісним показником ефективності запропонованих заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс»:

- перехід на наступний етап життєвого циклу підприємства – «юність» та «розквіт»;

- досягнення конкурентних переваг та посилення конкурентоспроможності;

- повна перебудова HR- системи, розвиток HR-бренду та стратегії;

- формування сильної корпоративної культури, бренду роботодавця.

Найбільш важливим якісним показником ефективності реструктуризації ТОВ «Техносенс» є досягнення стійких конкурентних переваг, узагальнене розуміння яких наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Заходи реструктуризації ТОВ «Техносенс», що формують стійку конкурентну перевагу

З рис. 3.3 видно, що конкурентну перевагу підприємства можуть сформувати заходи реструктуризації, спрямовані на створення підвищеної цінності продукту підприємства для клієнта, формування ланцюга цінностей та є унікальними – висококваліфікований персонал. Таким чином, ми бачимо, що персонал підприємства є одним з його найголовніших ресурсів, а отже

показником ефективності реалізації заходів реструктуризації, спрямованих на персонал буде: утримання персоналу, його висока лояльність до підприємства.

Також унікальним ресурсом, спрямованим на створення конкурентної переваги є інноваційні продукти, отже в діяльності ТОВ «Техносенс» повинен з'явитися напрямок, орієнтований на інновації.

Третьою складовою формування конкурентних переваг є неможливість відтворення конкурентами заходів, що також підкреслює важливість розробки власних інноваційних продуктів, нових стимулів заохочення споживачів, кращого рівня передпродажного та сервісного обслуговування, унікальну пропозицію – сполучення фізичних товарів відомих брендів та послуг під брендом ТОВ «Техносенс».

Конкурентні переваги ТОВ «Техносенс» можуть бути створені:

- за витратами, за рахунок досвіду та високої кваліфікації інженерних фахівців, а також співпраці з відомими брендами;
- за диференціацію по продукту, рекламі або бренду.

Якщо говорити про ефективність заходів реструктуризації орієнтовані на маркетингові цілі підприємства, то показником ефективності буде – позиціонування послуг ТОВ «Техносенс» на ринку таким чином, що за інших рівних умов потенційні замовники будуть звертатися до нього. Таким чином, ми бачимо, що для досягнення цілей реструктуризації та ефективній реалізації її заходів керівництву ТОВ «Техносенс» необхідно замислитися про створення власного бренду, який буде забезпечувати конкурентну перевагу, позиціонування, диференціацію, впізнання на ринку, а відповідно зростання ринкової частки, обсягу продажів і всіх фінансових показників.

Отже, аналіз ефективності запропонованих заходів реструктуризації здійснено за кількісними та якісними показниками. Кількісні показники оцінки заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс» за методикою GAP-аналізу дозволили з'ясувати, що найефективніші на показник розширення частки ринку та розміру прибутку впливають заходи стратегічної реструктуризації, в той час коли заходи операційної реструктуризації не суттєво сприяють

зростанню прибутку. Разом з цим, заходи операційної реструктуризації сприятимуть формуванню конкурентної переваги, що також є важливим та пріоритетним напрямком у розвитку підприємства.

### **3.3 Програма реструктуризації ТОВ «Техносенс»**

Метою проведення реструктуризації є підвищення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності функціонувати в умовах становлення ринкової економіки та виробляти конкурентноспроможну продукцію, яка відповідає б вимогам товарних ринків.

Реструктуризація підприємства передбачає здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентноспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Організаційне забезпечення реструктуризації підприємств це робоча група, якої надаються права щодо впровадження заходів що визначені програмою реструктуризації.

Проект реструктуризації має визначати:

- економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- форми і методи реструктуризації;
- шляхи вирішення фінансових, соціальних та інших питань, пов'язаних із реструктуризацією;
- затрати на проведення реструктуризації і джерела їх фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту.

Реструктуризацію підприємств можуть забезпечити оптимально підібрані організаційно-економічні заходи:

- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення витрат на виробництво;
- впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
- скорочення чисельності зайнятих на підприємстві із забезпеченням соціальних пільг при звільненні;
- тимчасове призупинення капітального будівництва та продаж об'єктів незавершеного будівництва;
- продаж зайвого устаткування, матеріалів і складованих готових виробів тощо;
- пошук інвестицій та інвесторів;
- залучення кредитів;
- інші заходи.

Ці заходи можуть здійснюватися комплексно або окремо в залежності від визначених форм реструктуризації.

Вибір тих чи інших заходів щодо виходу підприємства на якісно новий рівень залежить від очікуваних результатів їх застосування (потенційна прибутковість), потрібних для цього коштів і можливостей їх придбання, терміну одержання результатів. Реалізація вибраного заходу повинна забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки від проведення заходу.

Відповідно до проведених досліджень реструктуризацію ТОВ «Техносенс» пропонується здійснювати за такими напрямками:

а) організаційний – зміна та оптимізація організаційної структури підприємства, чітке визначення функцій, прав та обов'язків кожного підрозділу, створення позиції менеджера з персоналу;

б) функціональний: управління персоналом (розробка системи мотивації праці, удосконалення існуючої системи оцінки результатів праці); формування корпоративної культури; глибоке проникнення на ринок;

в) стратегічний – розвиток продуктів та ринків підприємства (диверсифікація).

Схематично пропонований план реструктуризації наведено на рис. 3.4.

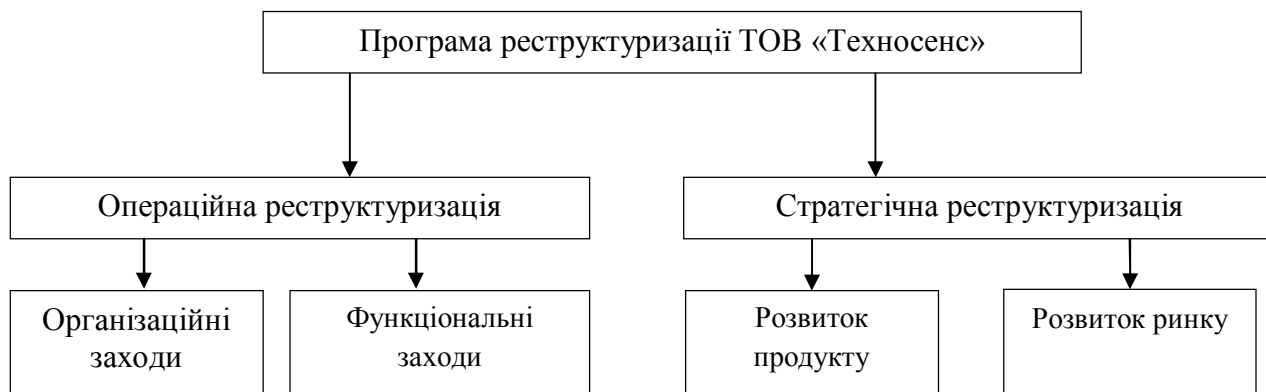


Рис. 3.4. Заходи програми реструктуризації ТОВ «Техносенс»

Пропонована програма реструктуризації розрахована на два роки (2021-2022 рр.), оскільки ділиться на два блоки – операційний та стратегічний.

Операційний блок, а саме заходи щодо реорганізації організаційної структури, удосконалення процесу управління персоналом, створення основ нової корпоративної культури та глибоке проникнення на ринок може бути реалізовано впродовж першого року. Для реалізації заходів, що стосуються розвитку ринку та продукту, а також диверсифікації потребується не менш ніж два роки. Для реалізації повних стратегічних змін необхідно не менш ніж три роки.

План операційних заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### План та очікувані результати операційних заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс»

Захід	Часовий інтервал	Очікуваний результат імплементації заходу
1. Зміна організаційної структури (рис. 3.3): - об'єднання відділів активних продажів та роботи з клієнтами;	I півріччя 2021 р.	Чіткий розподіл функцій, чітке розуміння прав та обов'язків; економія витрат; підвищення

- створення відділу управління персоналом; - розширення функції маркетингу; - запровадження проектних груп для виконання замовлень клієнтів.		прибутковості; формування нових конкурентних переваг, зміцнення стратегічної позиції.
2. Удосконалення системи управління персоналом: - система показників продуктивності праці; - система мотивації; - формування корпоративної культури	2021 р.	Зменшення ризиків втрати висококваліфікованих фахівців, через міграцію та перехід до конкурентів; посилення конкурентних переваг
3. Заходи глибокого проникнення на ринок: - краще обслуговування; - формування маркетингової інформаційної системи; - реклама.	2021-2022 рр.	Розширення частки ринку, зростання рівня продажів, зростання прибутку.

На рис. 3.5 наведено пропоновану організаційну структуру ТОВ «Техносенс».

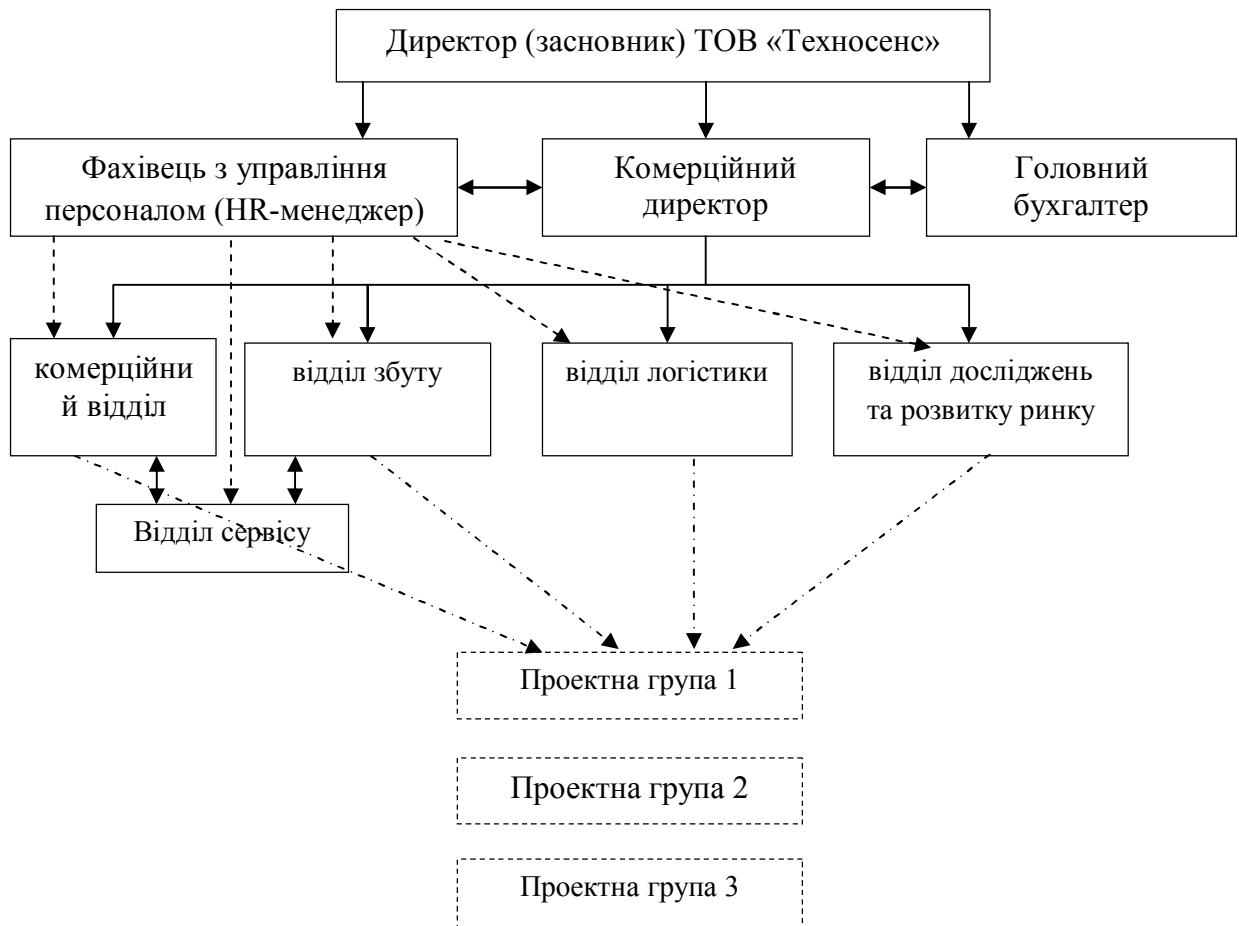


Рис. 3.5. Пропонована оновлена організаційна структура ТОВ «Техносенс»

Як і було запропоновано на підприємстві вводиться позиція HR-менеджера який повинен здійснювати професійний підбір, набір, адаптацію та управління персоналом. До цього функція управління персоналом на підприємстві належала директорові та бухгалтеру, що робило її неефективною та приводило до втрати кадрів, прибутку та ефективності. Також поява HR-менеджера звільнить головного бухгалтера від непритаманної йому роботи, дозволить вивільнити ресурс часу, зросте ефективність.

Відділ по роботі з клієнтами та відділ активних продажів ми пропонуємо трансформувати в комерційний відділ та відділ збуту. До комерційного відділу повинні увійти фахівці з підготовки документації по угодам з клієнтами, тендерної та конкурсної документації, юрист – їх головним завданням стане оформлення всіх необхідних документів. До складу відділу збуту увійдуть технічні фахівці, які безпосередньо працюють з клієнтами, і які повинні пройти навчання з техніки продажів для кращої реалізації функції пошуку клієнтів та продажу продуктів та послуг підприємства. Відділ сервісу підприємства повинен підпорядковуватися комерційному відділу та відділу збуту для своєчасного реагування на потреби клієнтів, фахівців з продажів та виконання замовлень.

Також ми пропонуємо створити на підприємстві відділ досліджень і розвитку ринку, який дозволить створити ефективну маркетингову-інформаційну систему, розуміти потреби споживачів та клієнтів, розробляти напрямки розвитку ринку, виявляти нові потреби і створювати нові товари. Цей відділ є необхідним для реалізації планів стратегічної реструктуризації підприємства.

Для виконання окремих проектів (замовлень) клієнтів пропонується також запровадити на підприємстві проектні групи, які формуються з фахівців різних відділів на час виконання проекту, а потім розпускаються, тобто ввести на підприємстві ТОВ «Техносенс» елементи матричної організаційної структури.



Наступним заходом є удосконалення системи управління персоналом, а саме:

- розробка показників оцінки продуктивності праці (показник залучення нових клієнтів, показник утримання старих клієнтів, швидкість виконання сервісних послуг, кількість додатково проданих послуг, показник досягнення цілей, компетентність, вклад в роботу команди, продуктивність, гнучкість, навички, soft skills, відповідність особистих цілей завданням підприємства, фінансова грамотність тощо);
- розробка системи мотивації праці:
  - 1) матеріальні стимули (премії, доплати, інші види матеріального заохочення, наприклад страхування, пенсійні програми);
  - 2) стимули навчання та кар'єрного зростання (щорічні стажування на підприємствах партнерів, тренінги, корпоративні заходи, особистий розвиток, );
  - 3) інші види мотивації.
- формування корпоративної культури.

При формуванні корпоративної культури підприємству необхідно врахувати різні рівні:

- зовнішній – поверхневий – все, що характеризує підприємство в очах партнерів та контрагентів (фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, правила, мова та інше);
- смисловий – місія, цінності, вірування корпорації;
- глибинний рівень – базові концепції та відносини.

На сьогодні ТОВ «Техносенс» не має жодного рівня корпоративної культури, тому в програмі реструктуризації пропонується розробити елементи поверхневого і глибинного рівня, зокрема місію, цінності, мету, а також фірмовий стиль.

Наступним заходом операційної реструктуризації ТОВ «Техносенс» є забезпечення більш глибокого проникнення на ринок. Реалізація цієї частини заходів реструктуризації буде можливою в разі створення відділу досліджень та

розвитку ринку, а також впровадження систем оцінки та мотивації роботи персоналу. Заходи глибокого проникнення на ринок передбачають:

- кращий рівень обслуговування існуючих клієнтів;
- формування маркетингової інформаційної системи, створення баз даних споживачів, конкурентів, постачальників послуг, дослідження стану та темпів росту ринку, внутрішній маркетинг;
- розробка рекламних заходів, реклама у спеціалізованих виданнях, участь в галузевих виставках, випуск друкованих рекламних матеріалів, каталогів, проспектів, розробка відповідного розділу на веб-сайті підприємства, використання сучасних інтернет-технологій, зокрема SEO-оптимізації.

Перераховані заходи сприятимуть не лише позитивним змінам на підприємстві, але й забезпечують зростання його конкурентних переваг.

Стратегічна реструктуризація ТОВ «Техносенс». На сьогоднішньому етапі розвитку підприємства найбільш актуальними заходами стратегічної реструктуризації для нього будуть:

- розвиток ринку, тобто політика розширення ринку без зміни існуючих товарів та послуг: розширення географії ринку, пошук нових сегментів ринку, клієнтів в нових галузях. Для реалізації планів розвитку ринку підприємству необхідно впровадити систему маркетингових досліджень та ретельно вивчати ті можливості, які надаються;
- розвиток продукту – політика розробки нових послуг та нових сфер діяльності, які дозволять підприємству отримати нових клієнтів або кращим чином обслуговувати тих, що вже існують;
- диверсифікація – вихід у нові галузі з новими товарами (альтернативні джерела електроенергії, розробка програмного забезпечення систем автоматизації виробництва та управлінських функцій, наприклад логістичної, надання послуг аутсорсингу та розробка інших продуктів.

Диверсифікація – це найдорожчий захід реструктуризації та найбільш тривалий за часом, тому цей захід реструктуризації ТОВ «Техносенс» за пропонованою програмою передбачається реалізувати впродовж 2021-2023 рр.

В програмі реструктуризації окрім заходів необхідно визначити ключові показники, які будуть характеризувати результати досягнення цілей реструктуризації. На нашу думку такими показниками є:

- зростання частки ринку до 5% (тобто на 3,5%);
- зростання обсягу продажів на 25%;
- зростання прибутку;
- зниження витрат;
- зростання прихильності персоналу до підприємства;
- збільшення інформаційної присутності підприємства на ринку;
- посилення конкурентних переваг підприємства та зміцнення конкурентної позиції.

Досягнення цих результатів залежить від наполегливості керівництва ТОВ «Техносенс» в процесі впровадження заходів, міри спротиву персоналу підприємства змінам, розуміння керівництвом підприємства та персоналом необхідності проведення реструктуризації, наслідків реалізації та не реалізації планів.

Таким чином, запропоновано заходи реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та обґрунтування його стратегічної позиції на основі методики SPACE-аналізу.

### **Висновки до розділу 3**

Під час обґрунтування напрямків реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методики SPACE-аналізу показано, що підприємство займає агресивну стратегічну позицію, тому програма реструктуризації розроблялася з урахуванням рекомендацій саме для неї. Визначено цілі реструктуризації та заходи, дано їх короткий опис;

Оцінку ефективності запропонованих заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс» здійснено на основі кількісних та якісних показників.

Кількісну оцінку ефективності здійснено на основі методики GAP-аналізу, який дозволяє не лише розрахувати значення ключових показників діяльності, наприклад прибутку, а й допомогти обрати шляхи досягнення бажаних результатів. Якісним показником ефективності запропонованих заходів реструктуризації визначено досягнення конкурентної переваги, зокрема за рівнем витрат та диференціацією;

Метою проведення реструктуризації є підвищення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності функціонувати в умовах становлення ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає б вимогам товарних ринків.

## РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи - «Управління реструктуризацією підприємства», розгадається діяльність підприємства ТОВ «Техносенс». Робоче місце менеджера розташоване у офісному приміщенні. Робоче місце менеджера обладнане персональним комп'ютерами (далі ПК), та телекомунікаційним обладнанням тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення ТОВ «Техносенс» .

### 4.1 Аналіз потенційних небезпек.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання робоче місце менеджера ТОВ «Техносенс», виявленні наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я:

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

- 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 наснаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

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

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

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

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

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків.

- ризик розвитку пухлини вуха, а також ризик розвитку пухлини мозку джерелом якого є високочастотне електромагнітне випромінювання при використанні мобільних та стаціонарних телефонів;

- ризик виникнення захворювання дихальної системи: хронічні захворювання порожнини носа, глотки, бронхів, легенів, алергічні реакції через пил у приміщенні.

#### 4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.

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

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає 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), «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016. Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом. [На заміну ДБН В.2.5-27-2006 ; чинний від 2017-04-01]. К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 109 с. (Державний Стандарт України), НПАОП 40.1-1.32-01. Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок. [На заміну глав 5.4 5.5 7.1 7.2 7.3 7.4 7.6 Правил устрою електроустановок, затв. Міненерго СРСР 06.07.1984 р. ; чинний від 2002-01-01]. К. : Мінпраці України, 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0272203-01/card2#Card.>, 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)та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97. Правила безпечної експлуатації електроустановок. [На заміну НАОП 1.1.10-1.01-85; чинний з 1997-10-06]. К. : Держнаглядохоронпраці, 1997. 97 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці), 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)та 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).

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

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

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

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



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. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми) 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».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно 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).

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

шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Мобільні та стаціонарні апарати, якими найчастіше користуються офісні працівники, є джерелом високочастотного електромагнітного випромінювання. Тому, не слід носити телефон на грудях або животі, розмова не повинна тривати більше 3-х хвилин, перерва між дзвінками повинен бути не менше 15 хвилин, в умовах нестійкого прийому потужність випромінювання автоматично підвищується до максимальної величини, тому рекомендується утриматися від тривалих переговорів або знайти місце зі стійким прийомом, використання гарнітури і написання СМС замість голосового спілкування багаторазово знижує негативний вплив випромінювання від мобільного телефону.

#### 4.3 Заходи з виробничої санітарії 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 офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), 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) та ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну

ДБН В.2.5-28-2006; чинний з 2019-03-01]. К.: МінрегіонУкраїни, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України).

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

Розрахунок штучного освітлення.

Приміщення офісу відділу продажу ТОВ «Техносенс» має: довжину 10 м., ширину - 6 м., висоту - 3,2 м. Офіс обладнаний освітлювальними приладами з число визначенням коефіцієнта світильника  $L/h=1,4$ ; типом світильника – ЛПО (растровий); Колір стель, стін, підлоги ( $r_{ст}$ ,  $r_{с}$ ,  $r_{п}$ ), % = 70%, 50%, 30%. Освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні ( $E_n$ ), лк = 300; площа нормування освітленості, висота площини над підлогою ( $h_p$ ), м = 0,8. Розряд зорової роботи менеджера відповідає Б-1.

Розрахуємо кількість рядів світильників у приміщенні:

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

де  $B$  – ширина приміщення, м;

$H$  – висота приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м;

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

$$N_p = \frac{6}{(3,2 - 0,8) \cdot 1,4} = 1,78 = 2 \text{ (шт.)}$$

Визначаємо максимально припустимої відстані між рядами світильників:

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

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$N_p$  – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{max} = \frac{6}{2} = 3 \text{ (м)}$$

Визначаємо значення індексу приміщення  $i$ , що характеризує співвідношення розміри освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

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

де  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$H$  – висота приміщення, м;

$H_p$  – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{10 \cdot 6}{(3,2 - 0,8) \cdot (10 + 6)} = 1,56$$

Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку  $\eta$ , створюваного світильниками вибраного типу, який обирається в залежності від виду джерела світла, типу обраного світильника (ЛПО), коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення (колір стелі  $\rho_{ст} = 70\%$ , стін  $\rho_c = 50\%$ , підлоги  $\rho_{п} = 30\%$ ) та індексу приміщення ( $i = 1,56$ ):  $\eta = 50\%$ .

Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у приміщенні:

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta} \text{ , лм} \quad (4.4)$$

де  $E_H$  – рівень нормованого загального освітлення, лк;

$A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$k_3$  – коефіцієнт запасу (для люмінесцентних ламп = 1,4);

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

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 10 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,5} = 55440 \text{ (лм)}$$

Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні:

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

де  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$ – ширина приміщення, м;

$L_{\text{max}}$ – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{\text{св}}^* = \frac{10 \cdot 6}{(3)^2} = 7 \text{ (шт.)}$$

Розрахунок загальної кількості ламп у світильнику:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт.} \quad (4.6)$$

де  $n$  –кількість ламп у світильнику, шт. (за даними методичних вказівок, табл. 5)

$$N_{\text{л}}^* = 7 \cdot 4 = 28 \text{ (шт.)}$$

Визначаємо світловий потік умовного джерела світла:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм} \quad (4.7)$$

де  $\Phi_{\Sigma}$  – сумарний світловий потік світлювальної установки, лм;

$N_l^*$  – загальна кількість ламп у світильнику.

$$\Phi_l^* = \frac{55440}{28} = 1980 \text{ (лм)}$$

Визначаємо тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи ( $\Phi_l=1980$ ): позначення лампи – L18W/640; виробник – «Osram»; тип лампи – BASIC T8; цоколь – G13; позначення кольору – холодне біле світло, кольорова температура – 4000; світловий потік – 1200 лм.; потужність – 18 Вт; індекс передачі кольору – 60 (nom), 70 (max) Ra8.

Також визначається коефіцієнт  $m$  (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи  $\Phi_l$ ):

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

$$m = \frac{1980}{1200} = 1,65$$

Визначаємо оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні:

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

$$N_{CB} = 7 \cdot 1,65 = 12 \text{ (шт)}$$

Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні ( $N_l$ ):

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

де  $n$  – кількість ламп у світильнику, шт.;

$N_{CB}$  – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт.

$$N_l = 12 \cdot 4 = 48 \text{ (шт.)}$$

Визначення загальної розрахункової освітленості( $E_p$ ) у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

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

де  $\Phi_l$  – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

$N_l$  – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку;

$A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$k_z$  – коефіцієнт запасу;

$z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{1200 \cdot 48 \cdot 0,5}{10 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 311,68(\text{лк})$$

Виходячи з розрахунку освітлення у приміщенні дорівнює 311,68 лк.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам 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) та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va037282-99#Text>.

Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не

працює протягом визначеного часу;

- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

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

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

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

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

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

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

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-



98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми) і становить:  $n^+ = 1500-30000$  (шт. на 1 см<sup>3</sup>);  $n^- = 3000-5000$  (шт. на 1 см<sup>3</sup>). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аеро іонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

#### 4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.

##### 4.4.1 Заходи з пожежної безпеки.

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог 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).

Офісне приміщення ТОВ «Техносенс» згідно варіанту та представлених розрахунків має площу 60 кв.м. тама є небезпеку виникнення пожеж та задимленості.

Залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин й матеріалів пожежі згідно 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) та категорії його пожежної небезпеки, відповідно до вимог 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) та СНиП 2.09.02-85\* «Производственные здания».

Кабінетні та робочі кімнати відносяться до класу Е, оскільки в приміщенні присутні такі горючі матеріали, переважно органічного походження, як дерев'яна мебель, паперові документи, текстиль тощо. Можливими джерелами спалаху є електроприлади та електропроводка в кабінеті.

Офісне приміщення ТОВ «Техносенс» відповідно до ДБН 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) може бути віднесене до категорії , оскільки характеризується наявністю речовин, що не згорають, матеріалів в холодному стані, а також кабельної проводки до устаткування та окремих предметів меблів на місцях.

Відділ продажу ТОВ «Техносенс» розташований на першому поверсі, тому відповідно до вимог б) 7.2.1 ДБН 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), пропонується передбачити шляхи евакуації працівників на випадок пожежі: назовні через коридор, хол (крім холу зазначеного у пункті а) 7.31 ДБН В.1.1-7:2016, вестибюль (фойє), покрівлю або її ділянку, що відповідає вимогам 7.3.12 ДБН В.1.1-7:2016, до сходової клітини або сходів.

У відповідності до встановленого класу та категорії вибухопожежної та пожежної небезпеки, а також розрахунокової площі 60 кв.м. (за варіантом) у відділі продажу ТОВ «Техносенс» повинно бути 4 порошкових вогнегасники із зарядом вогнегасної речовини 5 кг.

#### 4.4.2 Укриття населення у захисних спорудах цивільного захисту

Згідно статті 32 Кодексу цивільного захисту (далі ЦЗ) України до захисних споруд ЦЗ належать:

- сховище – герметична споруда для захисту людей, в якій протягом певного часу створюються умови, що виключають вплив на них небезпечних

факторів, які виникають внаслідок надзвичайної ситуації (далі НС), воєнних (бойових) дій та терористичних актів;

- протирадіаційне укриття – негерметична споруда для захисту людей, в якій створюються умови, що виключають вплив на них іонізуючого опромінення у разі радіоактивного забруднення місцевості;

- швидкосторуджувана захисна споруда ЦЗ – захисна споруда, що зводиться із спеціальних конструкцій за короткий час для захисту людей від дії засобів ураження в особливий період.

Для захисту людей від деяких факторів небезпеки, що виникають внаслідок НС у мирний час, та дії засобів ураження в особливий період також використовуються споруди подвійного призначення та найпростіші укриття.

Споруда подвійного призначення – це наземна або підземна споруда, що може бути використана за основним функціональним призначенням і для захисту населення.

Найпростіше укриття – це фортифікаційна споруда, цокольне або підвальне приміщення, що знижує комбіноване ураження людей від небезпечних наслідків НС, а також від дії засобів ураження в особливий період.

Укриттю підлягають:

1. У сховищах:

- працівники найбільшої працюючої зміни суб'єктів господарювання, віднесених до відповідних категорій ЦЗ та розташованих у зонах можливих значних руйнувань населених пунктів, які продовжують свою діяльність в особливий період;

- персонал атомних електростанцій, інших ядерних установок і працівники суб'єктів господарювання, які забезпечують функціонування таких станцій (установок);

- працівники найбільшої працюючої зміни суб'єктів господарювання, віднесених до категорії особливої важливості ЦЗ та розташованих за межами зон можливих значних руйнувань населених пунктів, а також працівники

чергового персоналу суб'єктів господарювання, які забезпечують життєдіяльність міст, віднесених до відповідних груп ЦЗ;

- хворі, медичний та обслуговуючий персонал закладів охорони здоров'я, які не підлягають евакуації або не можуть бути евакуйовані у безпечне місце;

## 2. У протирадіаційних укриттях:

- працівники суб'єктів господарювання, віднесених до першої та другої категорій ЦЗ та розташованих за межами зон можливих значних руйнувань населених пунктів, які продовжують свою діяльність у воєнний час;

- працівники суб'єктів господарювання, розташованих у зонах можливих руйнувань, небезпечного і значного радіоактивного забруднення навколо атомних електростанцій;

- населення міст, не віднесених до груп ЦЗ, та інших населених пунктів, а також населення, евакуйоване з міст, віднесених до груп ЦЗ і зон можливих значних руйнувань;

- хворі, медичний та обслуговуючий персонал закладів охорони здоров'я, розташованих за межами зон можливих значних руйнувань міст, віднесених до груп ЦЗ, і суб'єктів господарювання, віднесених до категорій ЦЗ, а також закладів охорони здоров'я, які продовжують свою діяльність у воєнний час;

3. У швидкоспоруджуваних захисних спорудах ЦЗ, найпростіших укриттях та спорудах подвійного призначення – населення міст, віднесених до груп ЦЗ, яке не підлягає евакуації у безпечне місце, а також інших населених пунктів.

Для вирішення питань щодо укриття населення в захисних спорудах ЦЗ центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання завчасно створюють фонд таких споруд.

Порядок створення, утримання фонду захисних споруд ЦЗ та ведення його обліку визначається Кабінетом Міністрів України.

Проектування, будівництво, пристосування і розміщення захисних споруд та об'єктів подвійного призначення здійснюються згідно з нормами, які розробляються відповідно до Закону України «Про будівельні норми».

Вимоги щодо утримання та експлуатації захисних споруд визначаються Державною службою України з надзвичайних ситуацій.

Утримання захисних споруд ЦЗ у готовності до використання за призначенням здійснюється суб'єктами господарювання, на балансі яких вони перебувають (у тому числі споруд, що не увійшли до їх статутних капіталів у процесі приватизації (корпоратизації), за рахунок власних коштів.

У разі використання однієї захисної споруди кількома суб'єктами господарювання вони беруть участь в утриманні споруди відповідно до укладених між ними договорів.

Захисні споруди ЦЗ можуть використовуватися у мирний час для господарських, культурних і побутових потреб у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

З моменту виключення захисної споруди із фонду споруд ЦЗ вона втрачає статус захисної споруди ЦЗ. Володіння, користування та розпорядження спорудами, які втратили статус захисних споруд ЦЗ, здійснюється відповідно до закону.

Захисні споруди ЦЗ державної та комунальної власності не підлягають приватизації (відчуженню).

Захисні споруди у мирний час можуть передаватися в оренду для задоволення господарських, культурних та побутових потреб із збереженням цільового призначення таких споруд, крім тих, що перебувають у постійній готовності до використання за призначенням, а саме:

- в яких розташовані пункти управління;
- призначених для укриття працівників суб'єктів господарювання, що мають об'єкти підвищеної небезпеки;
- розташованих у зонах спостереження атомних електростанцій та призначених для укриття населення під час радіаційних аварій.

Особливості оренди захисних споруд визначаються типовим договором оренди, який затверджується Кабінетом Міністрів України.

Контроль за готовністю захисних споруд ЦЗ до використання за призначенням забезпечує центральний орган виконавчої влади, який здійснює державний нагляд у сферах техногенної та пожежної безпеки, спільно з відповідними органами та підрозділами ЦЗ, місцевими державними адміністраціями.

#### **Висновки до розділу 4**

Отже, цей розділ дипломної роботи присвячено виявленню небезпечних та шкідливих чинників організації праці менеджера в офісному приміщенні, серед яких: ризики височастотного електромагнітного випромінювання та розвитку алергічних реакцій через пил. Запропоновано заходи щодо усунення потенційних небезпек. Розраховано показники штучного освітлення у робочому приміщенні: необхідна кількість рядів світильників, максимально припустима відстань між ними та умовна загальна кількість світильників у приміщенні. Обґрунтовано заходи забезпечення пожежної безпеки: виявлено клас та категорію відповідності вибухопожежної небезпеки робочого приміщення, дано обґрунтування шляхів евакуації, запропоновано використання в приміщенні сповіщувачів пожежі, з'ясовано доцільна кількість вогнегасників на дану площу. Охарактеризовано заходи по укриттю населення у захисних спорудах цивільного захисту, а саме розкрито питання укриття населення у захисних спорудах цивільного захисту.

## ВИСНОВКИ

В магістерській роботі виконано всі поставлені завдання та отримано наступні результати:

а) досліджено сутність управління реструктуризацією підприємства, що дозволило систематизувати визначення категорії «реструктуризація підприємства» на основі різних підходів, зокрема системного та стратегічного. Проаналізовано різні види реструктуризації та здійснено систематизацію видів та заходів реструктуризації на різних етапах життєвого циклу підприємства та розкрито сутність управління реструктуризацією підприємства на різних етапах його життєвого циклу за моделлю І. Адізеса;

б) аналіз методичних аспектів управління реструктуризацією підприємства дозволив визначити основні етапи реструктуризації підприємства, варіанти вибору цілей та завдань реструктуризації підприємства, а також основні інструменти для аналізу чинників середовища підприємства як передумови реструктуризації. Дослідження наукової літератури з питань стратегічного управління та реструктуризації підприємства дозволило з'ясувати та узагальнити основні етапи реструктуризації;

в) в результаті дослідження стратегічних інструментів обґрунтування вибору напрямків реструктуризації підприємства, з'ясовано перелік методів, їх зміст та методику проведення для досягнення найбільш бажаного ефекту реструктуризації. Ця модель може бути застосована для реструктуризації бізнес-портфелю підприємства, його виробничої організаційної структури, технологічної складової;

г) дано характеристику діяльності ТОВ «Техносенс», що дозволило з'ясувати організаційну форму та структуру та виявити їх недоліки; проаналізувати напрямки діяльності та асортиментний портфель; показати покупців та з'ясувати їх основні потреби. Надана характеристика діяльності підприємства дозволила визначити стадію життєвого циклу підприємства за моделлю І. Адізеса – перехід від «активної діяльності» до «юності» та показати

всі позитивні та негативні сторони проходження цих етапів. Здійснено аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Техносенс», в результаті якого визначено його сильні та слабкі сторони, які в подальшому використано в SWOT-аналізі;

д) досліджено чинники зовнішнього середовища ТОВ «Техносенс» за методикою PEST-аналізу а також експертного методу порівняння конкурентів. Аналіз макрооточення підприємства показав, що найбільш негативний вплив на його діяльність здійснює політико-правова компонента; економічна складова також має негативний вплив, але менший; соціальна та технологічні складові мають позитивний вплив, але технологічна компонента має найбільш позитивний вплив. Отже, підприємству слід за рахунок своїх сильних сторін реалізовувати можливості, що надає йому технологічна компонента та прагнути уникнути негативного впливу політико-правової та економічної компонент. Соціальна компонента має пограничний вплив, а отже питанням управління персоналом слід також приділяти багато уваги, чого зараз керівництво підприємство не робить. Аналіз споживачів показав, що в програмі реструктуризації керівництву підприємства необхідно врахувати сегменти споживачів виділені під час аналізу та можливо побудувати організаційну структуру за ринковим принципом. Аналіз конкурентів, як компоненти мікрооточення зовнішнього середовища підприємства дозволив встановити, що конкуренція на ринку носить інтенсивний характер, компаній багато, вони надають приблизно однаковий комплекс послуг, мають схожий асортимент, який різниться лише назвою брендів, тому вистояти у конкурентній боротьбі ТОВ «Техносенс» не просто, і підприємство потребує заходів, що зміцнять його конкурентну позицію;

е) здійснення оцінки передумов реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методу SWOT-аналізу дозволило з'ясувати напрямки реструктуризації підприємства, зокрема для підтримки сильних сторін та реалізації можливостей зовнішнього оточення необхідно розробити заходи спрямовані на формування ефективної організаційної структури, побудови корпоративної культури, яка відповідає сучасним потребам підприємства, розробки системи мотивації



персоналу, розробки стратегічних заходів, зокрема загальної та функціональних стратегій з урахуванням поточної стратегічної позиції підприємства. Також дано окрему оцінку ймовірності реалізації можливостей та загроз та наслідків для підприємства;

ж) під час обґрунтування напрямків реструктуризації ТОВ «Техносенс» на основі методики SPACE-аналізу показано, що підприємство займає агресивну стратегічну позицію, тому програма реструктуризації розроблялася з урахуванням рекомендацій саме для неї. Визначено цілі реструктуризації та заходи, дано їх короткий опис;

з) оцінку ефективності запропонованих заходів реструктуризації ТОВ «Техносенс» здійснено на основі кількісних та якісних показників. Кількісну оцінку ефективності здійснено на основі методики GAP-аналізу, який дозволяє не лише розрахувати значення ключових показників діяльності, наприклад прибутку, а й допомогти обрати шляхи досягнення бажаних результатів. Якісним показником ефективності запропонованих заходів реструктуризації визначено досягнення конкурентної переваги, зокрема за рівнем витрат та диференціацією;

и) Метою проведення реструктуризації є підвищення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності функціонувати в умовах становлення ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідала б вимогам товарних ринків.

к) здійснено розробку заходів з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 14.01.2020. №440-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 15.10.2020).
2. Про захист персональних даних : Закон України від 04.03.2020. №524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>(дата звернення 15.10.2020).
3. Про підприємство : Закон України від 29.01.2020. №698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>(дата звернення 15.10.2020).
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб : Питер. 1999. 416 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд.; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2009. 848 с.
6. Архів валютних курсів НБУ. Портал Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/2005/>(дата звернення 09.11.2020).
7. Архів валютних курсів НБУ. Портал Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/2014/>(дата звернення 09.11.2020).
8. Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств. *Вісник соціально- економічних досліджень*. 2010. №39. С. 24-33.
9. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2004. 354 с.
10. Вайнман-Капто Ю.В. Реструктуризація як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Праці XX Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стали*

*економічне зростання» (24-25 листопада 2020 р., м. Вінниця). 2020. Том 3. С. 6-7.*

11. Валовий внутрішній продукт в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення 09.11.2020).

12. Вінокурова О. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. №1 (62). С. 71-76.

13. Гарафонова О. І., Черташ А. В. Особливості здійснення реструктуризаційних змін на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2014. №5. С. 82-84.

14. Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов. М.: ИНФРА-М, 2010. 521 с.

15. Грант Р.М. Современный стратегический анализ; 5-е изд.; пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.

16. Депаффилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. М.: ОлимпБизнес, 2007. 960 с.

17. Дистриб'юторська компанія ПЕ-КО. Про компанію. Офіційний сайт. URL: <https://pe-ko.com.ua/about-us> (дата звернення 19.11.2020).

18. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків : Еспада, 2003. 688 с.

19. Індекс інфляції в Україні: Портал Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation> (дата звернення 09.11.2020).

20. Измалкова С.А., Мусатова И.В., Евсеева И.А. Теоретически основы реструктуризации: экономико-организационные аспекты. Орел : Держуніверситет-УНПК, 2013. 199 с.

21. Карта поставок. Офіційний сайт компанії ТОВ «Техносенс». URL: <http://technosens.com.ua/content/view/25/162/> (дата звернення 19.11.2020).

22. Комар Н. Г. Реструктуризація як інструмент антикризового фінансового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2014. №4 (36).

С. 123-133. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_...DF/Nie\\_2014\\_4\\_19.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_...DF/Nie_2014_4_19.pdf). (дата звернення 4.10.2020).

23. 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

24. Крижановский В.Г. Реструктуризация предприятия. М.: Приор; ИвакоАналитик, 1998. 420 с.

25. Круш П.В., Якименко Р.А. Реструктуризація як фактор підвищення ефективності діяльності ПАТ «Київхліб». *Ефективна економіка*. 2016. №10. С. 32–37.

26. Ламбен Ж.-Ж., Р. Чумпитас, И. Шулинг Менеджмент ориентированный на рынок; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. 2-е изд. СПб.: Питер, 2014. 718 с.

27. Леміш К. М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств. *Економіка і регіон*. 2010. № 25-02. С. 44-56.

28. Ляхович Л.А. Реструктуризація в системі стратегічного управління підприємством. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2009. №6. С. 296-299. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14967>. (дата звернення 15.10.2020).

29. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2001. 587 с.

30. Макаров А.С. Реструктуризация предприятия: сущность, виды, система оценки и этапы проведения. Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 34. С. 33-39.

31. Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р. Реструктуризація як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Видавництво Львівська політехніка*. 2013. № 778. URL: <http://vlp.com.ua/node/12189/> (дата звернення 15.10.2020).

32. Маркетинг: Підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України

А.Ф. Павленка; кер.авт.кол. д-р екон.наук, проф. І.Л.Решетнікова. К.: КНЕУ, 2008. 600 с.

33. Маркетинговий менеджмент. Навч. посіб.; Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.

34. Мінімальна заробітна плата. Портал Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min/> (дата звернення 09.11.2020).

35. Модель життєвого циклу Адизеса на практиці. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/>. (дата звернення 10.11.2020).

36. Олійник Г.Ю. Управління реструктуризацією в процесі стратегічного розвитку економічних перетворень підприємств залізничного транспорту. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2012. №5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=416>. (дата звернення 10.10.2020).

37. Овсак О.П., Бараніченко Л.В. Ефективність реструктуризації підприємства та обґрунтування методичних засад її оцінки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2013. №37. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/424/412>

38. Основы финансового менеджмента ; Дж. ван Хорн, К. Вахович, М. Джон ; пер. с англ. ; 11-е изд. М. : Вильямс, 2008. 1147 с.

39. Про компанію. Офіційний сайт компанії ТОВ «Техносенс». URL: <http://technosens.com.ua/content/view/12/98/>(дата звернення 28.10.2020).

40. СВ-Альтера: про компанію. Офіційний сайт. URL: <https://www.svaltera.ua/about/general-information/>(дата звернення 14.10.2020).

41. Селівестрова Л.С. Реструктуризація як засіб подолання кризових явищ на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4. С.37–44.

42. Соколенко В.А., Рибицька Ю.Л. Теоретичні аспекти реструктуризації підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №17. URL:

[http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/37.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/37.pdf). (дата звернення 8.10.2020).

43. Терещенко О.О., Волошак Н.В. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств. *Фінанси України*. 2009. № 4. С. 82-90.

44. Тюріна Н.М. Реструктуризація підприємства. 2008. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3145/8/>(дата звернення 18.09.2020).

45. У II кварталі 2020 року рівень безробіття в Україні зріс до 9,9%. Інформаційний портал 112.UA : URL: <https://ua.112.ua/ekonomika/u-ii-kvartali-2020-roku-riven-bezrobittia-v-ukraini-zris-do-99-551130.html>(дата звернення 8.10.2020).

46. Фінансовий звіт ТОВ «Техносенс» за 2018-2019 рр. 56 с.

47. Фомин Б.В. Основные тезисы концепции стратегического менеджмента предприятия URL: [www.uran.donetsk.ua/-masters/2009/fem/yefimova/library/article5.htm](http://www.uran.donetsk.ua/-masters/2009/fem/yefimova/library/article5.htm). (дата звернення 24.10.2020).

48. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н.. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование; пер. с англ.. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.

49. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000 р. 384с.

50. Adizes I. Managing corporate lifecycles: how to get to and stay at the top. 2004. 460 p.

51. Porter M. E. Competitive Advantage. N.-Y., 1985.