

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

АРУТЮНЯН ВАГАН АРАМОВИЧ

УДК 339.378

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ, НА ПРИКЛАДІ
ПРАТ «ЧОРТКІВСЬКИЙ СІРЗАВОД»

Спеціальність 073 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Зяйлик Марія Федорівна,

кафедра менеджменту та адміністрування
факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Рецензент:

Кандидат економічних наук, доцент

Паляниця Віктор Анатолійович, кафедра
управління інноваційною діяльністю та сферою
послуг, факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «24» грудня 2018 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

М.Ф. Зяйлик

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах особливої актуальності набувають стратегії управління організацією, оскільки за допомогою яких на підприємстві вирішують комплекс виробничо-господарських проблем. В Україні механізм стратегічного управління використовується вже давно, але знаходиться він досі на стадії становлення. У теперішній час відсутність стратегії гальмує розвиток підприємства. Але, не дивлячись на це, більшість керівників українських підприємств, не приймає це до уваги. Для багатьох підприємств розробка стратегії є лише формальністю і в практиці вони її не використовують, бо взагалі відсутній зв'язок між стратегією і ресурсами. У практиці сучасного господарювання лише 10% підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5% виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25% менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Українським підприємствам значно важче застосовувати стратегічне управління, зважаючи на складі умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів.

Слід відзначити, що стратегії управління організацією – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

Варто зазначити, що окремі сучасні імперативи стратегії управління організацією присвячено ряд робіт закордонних і вітчизняних науковців вчених-економістів, зокрема: Ансофф І., Скібіцький О.М., Василенко В.О., Шершньова З.Є., Немцов В.Д., Забродська Л.Д., Міщенко А.П., Мізюк Б.М., Пономаренко В.С.

Отже, вище наведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву “Розробка стратегії управління організацією, на прикладі ПрАТ “Чортківський сирзавод”.

Метою дипломної магістерської роботи є дослідження є обґрунтування актуальних теоретичних і практичних питань стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод”:

Для досягнення поставленої мети в дипломній магістерській роботі визначено ряд взаємопов’язаних **завдань**, основними з яких є:

- розкрити сутність стратегічного управління організацією;
- дослідити слабкі і сильні сторони організації у сфері виробництва, трудових ресурсів, фінансів, маркетингу;
- визначити можливості та загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі досліджуваної організації;
- проаналізувати процес реалізації стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” за допомогою видів стратегій.
- обґрунтування економічної ефективності та розробка заходів щодо стратегії управління досліджуваного підприємства.

Об’єктом дослідження – розробка стратегії управління організацією.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти розробки стратегії управління організацією ПрАТ “Чортківський сирзавод” в сучасних умовах макроекономічної нестабільності.

Методи дослідження. Дипломну магістерську роботу виконано на основі теоретичної, методологічної та інформаційної бази, до складу якої входять закони та нормативні акти України; наукові роботи сучасних вчених з проблем маркетингу, менеджменту, маркетингового менеджменту, маркетингових досліджень, стратегічного маркетингу, стратегічного менеджменту; статистична та бухгалтерська звітність підприємств; дані Державної служби статистики України; матеріали періодичних видань; ресурси Internet.

Під час проведення дослідження використано такі методи: загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, ситуаційний аналіз, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного аналізу й експертних оцінок, порівняння, групування, графічний, табличний.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організував автор.

Наукова новизна одержаних результатів. У дипломній роботі обґрунтовано концептуальні аспекти розробки стратегії управління організацією ПрАТ «Чортківський сирзавод» та запропоновано такі нові наукові, методичні та практичні рекомендації щодо вирішення даної наукової проблематики.

Практичне значення отриманих результатів полягає розробленні проектних рішень щодо удосконалення стратегії управління ПрАТ «Чортківський сирзавод», обґрунтування доцільності випуску харчового казеїну, впровадження посади маркетолога, а також розроблення проектних пропозицій щодо виробництва сиру з добавкою паприки. Результати впроваджено у діяльність ПрАТ «Чортківський сирзавод». Розроблені проектні рішення впроваджено у систему стратегічного управління підприємства, про що свідчить довідка про впровадження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми сучасної економіки» (м. Тернопіль, 11–12 вересня 2018 року).

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи –125 сторінки комп'ютерного тексту, вона містить 28 таблиць і 16 рисунки, 5 додатків, список використаних джерел із 83 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «Концептуальні аспекти стратегічного управління організацією в сучасних умовах» досліджено сутність та передумови виникнення стратегічного управління розвитком підприємства, загальні проблемні аспекти стратегічного управління підприємством, а також структурно-функціональні вектори стратегічного розвитку організації.

На основі проведених досліджень встановлено, що це процес управління підприємством, який враховує людський потенціал, запити споживачів задля здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Мета стратегічного управління – це комплексна система, яка поєднує місію, ціль та стратегію підприємства, що підвищує конкурентоспроможність та довгострокового перспективного існування.

Слід зазначити, що особливості стратегічного управління кожної організації залежать від низки чинників: галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня

спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

На основі проведених досліджень встановлено, що сьогодні головною проблемою стратегічного управління на вітчизняних підприємствах є: нерозуміння сутності і значення стратегічного управління; недоліки в підсистемах управління; недостатній доступ до інформаційних ресурсів; відсутність контролю на всіх рівнях організаційної структури; на підприємствах часто розробляються нереалістичні стратегії; низька кваліфікація управлінського персоналу.

Слід відзначити, щоб не виникало таких проблем, формування стратегії розвитку підприємства має охоплювати такі основні складові:

- 1) усвідомлення місії підприємства;
- 2) визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства;
- 3) вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;
- 4) формування системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;
- 5) конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;
- 6) прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації;
- 7) розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства;
- 8) оцінка розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг процесу реалізації стратегії та коригування стратегії розвитку в умовах мінливого середовища.

Отже, вибираючи стратегію розвитку організації обирається генеральний план дій, результатом якого в перспективі повинно стати досягнення поставленої мети. Можна виділити такі вектори стратегічного розвитку: залишити все без змін; вибрати стратегію внутрішнього зростання; вибрати стратегію зовнішнього зростання; вибрати стратегію виходу на міжнародний ринок; вибрати стратегію вилучення вкладень.

У другому розділі «Дослідження стратегії управління організацією у сучасних трансформаційних умовах» проведено загальну організаційно-економічну

характеристику ПрАТ “Чортківський сирзавод”, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з використанням програми ЕОМ, а також комплексне оцінювання стратегії управління досліджуваного товариства: маркетинговий підхід.

Основною метою ПрАТ “Чортківський сирзавод” є виробництво реалізація масла, твердих сирів, переробка молочної сировини. Адміністративна структура ПрАТ “Чортківський сирзавод” представлена виробничим відділенням та відділенням автотранспорту. Виробниче відділення, в свою чергу, складається з основних виробничих дільниць: дільниця приймання молока, дільниця вироблення твердих сирів, виробнича лабораторія, дільниця дозрівання твердих сирів, дільниця виробництва сиру плавленого ковбасно-копченого, дільниця сепарування сироватки. А також допоміжних виробничих дільниць: мехмайстерня, котельня, компресорна.

Проведені розрахунки показали, що за аналізований період виробнича діяльність ПрАТ “Чортківський сирзавод” була на нищому рівні порівняно із попереднім періодом. Дохід від реалізації продукції зменшився з минулим роком на 43348 тис.грн. Слід зазначити, що відбулося зменшення собівартості реалізованої продукції на 40275 тис. грн. Це ж стосується і валого прибутку – 3073 тис.грн. в 2017 році порівняно з 2016 роком. Щодо оцінки чистого прибутку ПрАТ “Чортківський сирзавод” можна зробити висновок, що відбулося зростання на 1313 тис.грн. і становить 1497 тис.грн. у 2017 р.

Неможливо залишити поза увагою те, що у даний період ПрАТ “Чортківський сирзавод” про зниження питомої ваги матеріальних витрат на 28160 тис.грн., а також витрати на заробітну плату 59,0 %. Слід зазначити, що спостерігається збільшення витрат на амортизацію на 201,0 тис.грн. за аналізований період (2017 р.).

Слід відзначити, що до основних проблем ПрАТ “Чортківський сирзавод”, які впливають на діяльність Товариства є: застаріле обладнання; плінність кадрів; зміна обсягу закупівлі молочної сировини відповідно до періодів (осінньо-зимового та весняно-літнього); відсутність розфасовочної техніки.

Основною продукцією ПрАТ “Чортківський сирзавод” є традиційно тверді жирні сири, плавлені сири, масло тваринне, суміші рослинно-вершкових жирів. Із твердих сирів Товариство виробляє “Російський”, “Голандський”, “Мраморний”, “Український”, “Едем”. Із масла тваринного та сумішів рослинного-тваринних жирів Товариство виробляє: масло “Селянське”, суміш рослинно-вершкова “Бутербродна”, “Селянська”, “Селянська особлива” фасована. На основі проведених досліджень встановлено, що основними конкурентами є АТ “Шосткінський молококомбінат”, ТОВ “Бучацький сирзавод”, ПрАТ “Тернопільський молокозавод” та інші молокопереробні підприємства.

Основні ризики стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод”, пов’язані з несвоєчасними платежами замовників, зростанням цін на сировину і матеріали. Заходи

досліджуваного товариства щодо зменшення ризиків полягають у вивченні кон'юнктури ринку, перевірці платоспроможності клієнтів, розширенні виробництва та ринків збуту. Проводились налагоджувальні роботи паливно-споживаючого обладнання, ремонт газорегуляторного пункту, ремонт компресорного відділення. Рівень впровадження нових технологій та товарів залишається невисоким із-за їх високої ціни.

Цілі стратегії управління підприємства зорієнтовані на ринок і є досить чіткими. А саме цілями ПрАТ “Чортківський сирзавод” є: диференціація продукції; розвиток і розширення нових ринків реалізації продукції; збільшення реалізації продукції; зниження собівартості продукції; збільшення фондівіддачі основних фондів.

Стратегією управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” є завоювання позиції лідера на ринку сирної продукції, довіри споживачів. Для діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії управління або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей.

Слід зазначити, що ефективність стратегічного управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” оцінюється в першу чергу прибутками підприємства, показниками рентабельності продаж, рентабельності реалізації сирної продукції. Здатністю підприємства розширювати та утримувати завойовані ринки збуту сирної продукції, збирати і якісно аналізувати маркетингову інформацію, налагоджувати канали розподілу та шукати клієнтів, швидко адаптуватись у зовнішньому середовищі, і при цьому бути конкурентноздатною.

У третьому розділі «Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління підприємства» було запропоновано ряд заходів, спрямованих на вдосконалення стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод”.

Удосконалення стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” –покращення асортименту сирно-молочної продукції, створення посади маркетолога, подальше розширення торгової мережі. Впроваджуватимуться прогресивні форми торгівлі, реклами, маркетингу. На наступні роки підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов'язаних з розширенням асортиментної політики, розширенням торгівельної мережі, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення.

ПрАТ “Чортківський сирзавод” планує розвиватися в трьох основних напрямках: збільшення реалізації сирно-молочної продукції досліджуваного підприємства, зміцнення вертикальної інтеграції і удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок введення додаткової посади маркетолога, як засіб покращення стратегії управління підприємства.

Отже, проводячи аналіз пропозицій щодо вдосконалення управління стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” представлених в розділі третьому, можемо стверджувати, що запропоновані заходи є достатньо ефективними та мають значний економічний ефект.

З метою покращення стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” актуальною пропозицією є розширення асортименту, це можна зробити за рахунок випуску додаткової продукції, а саме випуску харчового казеїну. Звертаємо увагу на те, що даний вид продукції буде досить актуальним в даних умовах функціонування досліджуваного підприємства, оскільки з дослідженої асортиментної політики у підрозділі 2.3 немає такого різновиду немає. У свою чергу, усі виробничі витрати будуть незначними, оскільки буде використовуватися сировина на основі, якої виготовляють сирно-молочну продукцію на підприємстві: планові витрати на дане виробництво 1188697 грн., прогнозований річний економічний ефект 237739 грн., простий період окупності 2,1 років.

Наступною пропозицією щодо покращення стратегії управління є створення посади маркетолога, який забезпечить збут сирно-молочної продукції даного сегменту, що відноситься до досліджуваної галузі, а також дасть можливість збільшити реалізацію цієї продукції для іншого кола споживачів: прогнозований річний економічний ефект 33066 грн., простий період окупності 3,0 роки. Що також свідчить про прибутковість та доцільність впровадження.

Третьою пропозицією є обґрунтування економічної ефективності оновлення продукції як напряму покращення стратегічної політики підприємства, а саме оновлення виробництва сиру з добавкою: планові витрати – 413340 грн., економічний ефект – 82668 грн., період окупності – 2,4 роки.

У четвертому розділі «Спеціальна частина» досліджено сучасний стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку молочних продуктів, а також нормативно-правові аспекти функціонування ПрАТ “Чортківський сирзавод” в сучасних умовах.

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що сьогодні сучасний ринок молочної продукції України характеризується постійним зниженням як обсягів виробництва продукції (від – 10% до – 50% за останні 5 років) так і кількості корів що виробляють молоко (на 15% за останні 5 років). Варто зазначити що за 2017 рік темпи зниження обсягів виробництва скорочуються, деякі групи товарів (сири, спреди, вершкове масло, кисломолочна продукція, морозиво) навіть мають позитивну динаміку, порівняно з 2016 роком. Це означає що криза, що виникла після втрати території та ринку Росії, поступово проходить, а підприємства знаходять нові ринки для реалізації своєї продукції. Найпопулярнішими ринками для експорту сьогодні є країни Близького Сходу (Молдова, Єгипет, Марокко, Казахстан, ОАЕ, Туніс, Лівія, Алжир), починають купувати нашу продукцію також ринки Китаю та ЄС. Основною конкурентною перевагою наших підприємств є оптимальне співвідношення ціни та якості продукції, що дозволяє

продавати продукцію на вимогливих ринках (наприклад ЄС) та бути цікавим для виробників цього ринку завдяки низькій ціні продукції.

У процесі дослідження нормативно-правових аспектів функціонування організації визначено, що Чортківський сирзавод є господарським товариством, яке має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх внесків. Основним юридичним підґрунтям для створення та діяльності товариства є Закон “Про господарські товариства”, а також окремі статті Господарського та Цивільного кодексів, Закон України “Про патентування деяких видів підприємницької діяльності”, Закон України “Про аудиторську діяльність” та Указ Президента України “Про деякі заходи з делегування підприємницької діяльності”.

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності» здійснено розрахунок ефективності розробки стратегії управління ПрАТ «Чортківський сирзавод», проведено дослідження економічної доцільності виробництва харчового казеїну та впровадження посади маркетолога, а також розроблення проектних пропозицій щодо виробництва сиру з добавкою паприки з використанням Microsoft Excel та обґрунтовано показники ефективності усіх запропонованих проектних рішень.

У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» досліджено організацію цивільного захисту об'єктів торгівлі та бізнесу, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій, а також попередження наслідків аварій на виробництвах із застосуванням аміаку, вплив аміаку на організм людини, перша допомога, профілактика уражень. Об'єкт господарювання (торгівля та бізнес) – основна ланка в системі цивільного захисту держави. На об'єкті ПрАТ «Чортківський сирзавод», де зосереджено людські і матеріальні ресурси, здійснюють економічні і захисні заходи. Відповідно до законодавства, керівництво ПрАТ «Чортківський сирзавод» забезпечує своїх працівників засобами індивідуального та колективного захисту, місцем у захисних спорудах, організовує евакозаходи, створює сили для ліквідації наслідків НС та забезпечує їх готовність, виконує інші заходи з ЦЗ і несе пов'язані з цим матеріальні та фінансові витрати. Слід зазначити, що аварії (катастрофи) ПрАТ «Чортківський сирзавод» можуть супроводжуватися викидом (виливом) в атмосферу і на прилеглу територію небезпечних хімічних речовин (НХР), таких як аміак. Дії у випадку попередження виникнення хімічної небезпеки на ПрАТ «Чортківський сирзавод»: сирени і переривчасті гудки підприємства; при оголошенні небезпечного стану слід уникати паніки; необхідно попередити всіх працівників; виконати заходи щодо зменшення проникнення отруйних речовин на виробництво; підготувати запас питної води; встановити місце збору працівників для евакуації та уточнити час їх початку;

перед виходом з будівлі вимкнути джерела електро-, водо- і газопостачання, взяти підготовлені речі, одягнути засоби захисту; у випадку розливу рідкого аміаку і його концентрованих розчинів не можна доторкатися до розлитої рідини.

У цьому розділі «Екологія» досліджено основні законодавчі функції управління ПрАТ «Чортківський сирзавод», а також висвітлено окремі питання, головні елементи функціонування системи екологічного менеджменту, а саме принципи та концептуальні характеристики екологічного менеджменту.

ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі проведено теоретичне обґрунтування і запропоновано практичні шляхи розв'язання науково-виробничої проблеми, яка полягає у розробленні рекомендацій щодо стратегії управління підприємства, розробленні практичних рекомендацій для його вдосконалення, що дало змогу зробити такі висновки:

На основі проведених досліджень встановлено, що це процес управління підприємством, який враховує людський потенціал, запити споживачів задля здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Мета стратегічного управління – це комплексна система, яка поєднує місію, ціль та стратегію підприємства, що підвищує конкурентоспроможність та довгострокового перспективного існування.

Слід зазначити, що особливості стратегічного управління кожної організації залежать від низки чинників: галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Сьогодні головною проблемою стратегічного управління на вітчизняних підприємствах є: нерозуміння сутності і значення стратегічного управління; недоліки в підсистемах управління; недостатній доступ до інформаційних ресурсів; відсутність контролю на всіх рівнях організаційної структури; на підприємствах часто розробляються нереалістичні стратегії; низька кваліфікація управлінського персоналу.

Тому, щоб не виникало таких проблем, формування стратегії розвитку підприємства має охоплювати такі основні складові: 1) усвідомлення місії підприємства; 2) визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства; 3) вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу; 4) формування системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної

моделі розвитку підприємства; 5) конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за найбільш важливими напрямками діяльності підприємства; 6) прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації; 7) розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства; 8) оцінка розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг процесу реалізації стратегії та коригування стратегії розвитку в умовах мінливого середовища.

Основною метою ПрАТ “Чортківський сирзавод” є виробництво реалізація масла, твердих сирів, переробка молочної сировини. Адміністративна структура ПрАТ “Чортківський сирзавод” представлена виробничим відділенням та відділенням автотранспорту. Виробниче відділення, в свою чергу, складається з основних виробничих дільниць: дільниця прймання молока, дільниця вироблення твердих сирів, виробнича лабораторія, дільниця дозрівання твердих сирів, дільниця виробництва сиру плавленого ковбасно-копченого, дільниця сепарування сироватки. А також допоміжних виробничих дільниць: мехмайстерня, котельня, компресорна.

Проведені розрахунки показали, що за аналізований період виробнича діяльність ПрАТ “Чортківський сирзавод” була на нищому рівні порівняно із попереднім періодом. Дохід від реалізації продукції зменшився з минулим роком на 43348 тис.грн. Слід зазначити, що відбулося зменшення собівартості реалізованої продукції на 40275 тис. грн. Це ж стосується і валого прибутку – 3073 тис.грн. в 2017 році порівняно з 2016 роком. Щодо оцінки чистого прибутку ПрАТ “Чортківський сирзавод” можна зробити висновок, що відбулося зростання на 1313 тис.грн. і становить 1497 тис.грн. у 2017 р.

Основною продукцією ПрАТ “Чортківський сирзавод” є традиційно тверді жирні сири, плавлені сири, масло тваринне, суміші рослинно-вершкових жирів. Із твердих сирів Товариство виробляє “Російський”, “Голандський”, “Мраморний”, “Український”, “Едем”. Із масла тваринного та сумішів рослинного-тваринних жирів Товариство виробляє: масло “Селянське”, суміш рослинно-вершкова “Бутербродна”, “Селянська”, “Селянська особлива” фасована. На основі проведених досліджень встановлено, що основними конкурентами є АТ “Шосткінський молококомбінат”, ТОВ “Бучацький сирзавод”, ПрАТ “Тернопільський молокозавод” та інші молокопереробні підприємства.

Основні ризики стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод”, пов’язані з несвоєчасними платежами замовників, зростанням цін на сировину і матеріали. Заходи досліджуваного товариства щодо зменшення ризиків полягають у вивченні кон’юнктури ринку, перевірці платоспроможності клієнтів, розширенні виробництва та ринків збуту. Проводились

налагоджувальні роботи паливно-споживаючого обладнання, ремонт газорегуляторного пункту, ремонт компресорного відділення. Рівень впровадження нових технологій та товарів залишається невисоким із-за їх високої ціни.

Стратегією управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” є завоювання позиції лідера на ринку сирної продукції, довіри споживачів. Для діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії управління або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей.

Удосконалення стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” – покращення асортименту сирно-молочної продукції, створення посади маркетолога, подальше розширення торгової мережі. Впроваджуватимуться прогресивні форми торгівлі, реклами, маркетингу. На наступні роки підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов’язаних з розширенням асортиментної політики, розширенням торгівельної мережі, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення.

ПрАТ “Чортківський сирзавод” планує розвиватися в трьох основних напрямках: збільшення реалізації сирно-молочної продукції досліджуваного підприємства, зміцнення вертикальної інтеграції і удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок введення додаткової посади маркетолога, як засіб покращення стратегії управління підприємства.

Отже, проводячи аналіз пропозицій щодо вдосконалення управління стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” представлених в розділі третьому, можемо стверджувати, що запропоновані заходи є достатньо ефективними та мають значний економічний ефект.

З метою покращення стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” актуальною пропозицією є розширення асортименту, це можна зробити за рахунок випуску додаткової сирно-молочної продукції, а саме випуску харчового казеїну: планові витрати на дане виробництво 1188697 грн., прогнозований річний економічний ефект 237739 грн., простий період окупності 2,1 років.

Наступною пропозицією щодо покращення стратегії управління є створення посади маркетолога, який забезпечить збут сирно-молочної продукції даного сегменту, що відноситься до досліджуваної галузі, а також дасть можливість збільшити реалізацію цієї продукції для іншого кола споживачів: прогнозований річний економічний ефект 33066 грн., простий період окупності 3,0 роки. Що також свідчить про прибутковість та доцільність впровадження.

З метою покращення стратегії управління ПрАТ “Чортківський сирзавод” актуальною пропозицією є розширення асортименту, це можна зробити за рахунок випуску додаткової продукції, а саме випуску харчового казеїну. Звертаємо увагу на те, що даний вид продукції буде

досить актуальним в даних умовах функціонування досліджуваного підприємства, оскільки з дослідженої асортиментної політики у підрозділі 2.3 немає такого різновиду немає.

У свою чергу, усі виробничі витрати будуть незначними, оскільки буде використовуватися сировина на основі, якої виготовляють сирно-молочну продукцію на підприємстві.

Третьою пропозицією є обґрунтування економічної ефективності оновлення продукції як напряму покращення стратегічної політики підприємства, а саме оновлення виробництва сиру з добавкою: планові витрати – 413340 грн., економічний ефект - 82668 грн., період окупності - 2,4 роки.

Резюмуючи вище описане відзначаємо, що комплексний характер управління ПрАТ «Чортківський сирзавод» означає, що система заходів та підходів до стратегії управління повинна бути спрямованою на формування конкурентоспроможної сирно-молочної продукції, яка б забезпечувала стійкі позиції підприємства на ринку. Саме за допомогою стратегії управління забезпечується досягнення кінцевих цілей ПрАТ «Чортківський сирзавод», пов'язуються воєдино складові маркетингової стратегії та досягається можливість найбільш ефективного розподілу ресурсами.

АНОТАЦІЯ

Арутюнян В. А. Розробка стратегії управління організацією, на прикладі ПрАТ «Чортківський сирзавод» [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 8.03060101 / Ваган Арамович Арутюнян; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2018. — 125 с.

Магістерська робота: 125с., 18рис., 28табл., 5додатків, 83 літературних джерел.

Об'єкт дослідження –розробка стратегії управління організацією.

Метою роботи є обґрунтування актуальних теоретичних і практичних питань стратегії управління організацією та розробка рекомендацій щодо її удосконалення ПрАТ «Чортківський сирзавод».

Методи дослідження – загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, ситуаційний аналіз, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного аналізу й експертних оцінок, порівняння, групування, графічний, табличний.

Розроблено проектні рішення щодо удосконалення стратегії управління ПрАТ «Чортківський сирзавод», обґрунтування доцільності випуску харчового казеїну, впровадження посади маркетолога, а також розроблення проектних пропозицій щодо виробництва сиру з добавкою паприки.

Результати впроваджено у діяльність ПрАТ «Чортківський сирзавод».

Ключові слова: види стратегій управління, стратегічне управління, вектори стратегічного розвитку, етапи стратегічного планування організації, модель стратегічного управління підприємством.

ABSTRACTS

Arutiunian V. A. Development of the management strategy of the organization, for example, PC “Chortkiv Cheese Plant”...[Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the qualification master's degree in 8.03060101 / Vahan Arutiunian; TNTU. - Ternopil [b. in.], 2018. - 125 p.

Diploma work: 125 pages, 18 figures, 28 tables, 5 appendixes, 83 references.

The Object of Investigation – development strategy management organization.

The Aim of the Work is to substantiate the actual theoretical and practical questions of the management strategy of the organization and to develop recommendations for its improvement at PJSC "Chortkiv Cheese Plant".

Research methods – general scientific methods, scientific knowledge, analysis and synthesis, situational analysis, complex studies, economic-statistical, mathematical, quantitative analysis and expert evaluations, comparison, grouping, graphical, tabular.

Design decisions were made to improve the management strategy of PC “Chortkiv Cheese Plant”, to substantiate the feasibility of producing food casein, to introduce the position of a marketer and to develop project proposals for the production of cheese with paprika.

The results were implemented in the activity of PC “Chortkiv Cheese Plant”.

Key words: types of management strategies, strategic management, strategic development vectors, stages of strategic planning at organization, model of strategic enterprise management