



## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
1.1. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління розвитком підприємства	9
1.2. Загальні проблемні аспекти стратегічного управління підприємством	21
1.3. Структурно-функціональні вектори стратегічного розвитку організації	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ У СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП “Калинюк М.Б.”	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з використанням програми ЕОМ	37
2.3. Комплексне оцінювання стратегії управління досліджуваного товариства: маркетинговий підхід	48
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	
3.1. Покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.” за рахунок товарної політики	62
3.2. Вдосконалення управління організацією на основі оновленого виду продукції	71
3.3. Обґрунтування економічної ефективності каналу розподілу як напрямку покращення стратегічної політики підприємства за допомогою MS-Excel	75
Висновки до розділу 3	85

## РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1. Моніторинг ринку м'ясопереробної промисловості та тенденції розвитку 89

4.2. Нормативно-правове забезпечення ФОП “Калинюк М.Б.” в сучасних ринкових умовах господарювання 91

## РОЗДІЛ 5. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1 Покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.” 95

5.2.Вдосконалення управління організацією на основі оновленого виду продукції 99

5.3.Обґрунтування економічної ефективності каналу розподілу як напряму покращення стратегічної політики підприємства 102

## РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1. Проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки при стихійних лихах і великих виробничих аваріях 107

6.2. Державне управління у сфері державного резерву для захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру 109

6.3. Охорона праці ФОП “Калинюк М.Б.” 112

## РОЗДІЛ 7. ЕКОЛОГІЯ

7.1. Екологічна політика підприємства 122

7.2. Оцінка дії на навколишнє середовище планованих та здійснюваних робіт підприємства 125

ВИСНОВКИ 127

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 132

ДОДАТКИ 139

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена тим, що розвиток в сучасних умовах особливої актуальності набувають стратегії управління організацією, оскільки за допомогою яких на підприємстві вирішують комплекс виробничо-господарських проблем. В Україні 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.

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. 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.

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, вищенаведене розкриває актуальність обраної теми магістерської роботи, яка має назву: “Розробка стратегії управління організацією, на прикладі ФОП “Калинюк М.Б.”.

**Метою** дипломної магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад розробки стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”.

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 ФОП “Калинюк М.Б.” 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 ФОП “Калинюк М.Б.” 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.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У дипломній магістерській роботі обґрунтовано концептуальні аспекти розробки стратегії управління організацією ФОП “Калинюк М.Б.” та запропоновано такі нові наукові, методичні та практичні рекомендації щодо вирішення даної наукової проблематики.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в удосконаленні стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”, обґрунтуванні доцільності покращення стратегії управління за рахунок товарної політики (створення нового продукту “шпікачки з сиром”) та оновленого виду продукції (“копчені ребра в томаті”), а також розроблення проектних пропозицій щодо відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”. Розроблені проектні рішення впроваджено у стратегію управління досліджуваного підприємства, про що свідчить довідка про впровадження.

**Структура й обсяг дипломної магістерської роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи -138 сторінок комп’ютерного тексту, вона містить 28 таблиць і 21 рисунки, 3 додатків, список використаних джерел із 77 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **1.1. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління розвитком підприємства**

При здійсненні планування розвитку діяльності організації в довгостроковій перспективі базовою основою є стратегічне управління. Особливу роль у посиленні значущості стратегічного управління відіграють постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, поведінки конкурентів. У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного управління, що акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу.

Стратегічне управління організацією – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Узагальнимо позиції представників наукових підходів задля встановлення основних недоліків у трактуванні стратегічного управління та формування сучасного його визначення.

Згідно з *першим підходом* стратегічне управління визначається як процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з загрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем (А.Роуз); процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [32]. Підтримують даний підхід і В.Г. Герасимчук та М.М. Смірнов, які акцентували свою увагу в даному визначенні на забезпеченні відповідності підприємства середовищу його розвитку.

Відповідно до *другого (цільового) підходу*, стратегічне управління є комплексом завдань, досягнення яких допомагає підприємству утримувати свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Представниками даного напрямку є: Дж.Пірс і Р.Робінсон; У.Глук і Л.Джаух, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд, які розуміють стратегічне управління як набір рішень і дій (план управління підприємством) з формулювання і виконання ефективних стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети підприємства.

Один з основоположників теорії стратегічного управління І.Ансофф визначає його як діяльність, пов'язану з постановкою мети і завдань організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають можливість їй домагатися своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

Деякі дослідники вказують, що на стратегічне управління також впливають інтереси працівників, оскільки вони є невід'ємною складовою підприємства. Зокрема, Асель Г. та ін. розуміють стратегічне управління як програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження мети, можливостей організації й інтересів працівників [4].

Представником поєднання двох попередніх підходів є Ю.М. Ратушний, який наводить декілька трактувань поняття “стратегічне управління”:

- багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановленої мети, що сприяє балансуванню відносин між організацією, враховуючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем;

- система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення та реалізації мети і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

- реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [28, с. 48]. Таким



чином, стратегічне управління є багатограним процесом, оскільки містить розробку певних форм, методів, моделей та прийомів для визначення цілей, що мають збалансовувати відносини між підприємством та зовнішнім середовищем.

Т.В. Гавриленко надає таке визначення стратегічному управлінню: процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий погляд є справедливим, оскільки стратегічне управління не може здійснюватися ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризових ситуацій, конфліктів.

Відповідно до *третього (дієвого) підходу*, стратегічне управління є процесом, що допомагає в реалізації довгострокових планів суб'єкта господарювання. Д.Шендел і К.аттен характеризують його як процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти підприємству та його підрозділам [35]. З позиції Г.Джонсона та К.Скулза, стратегічне управління є такою послідовністю дій: аналіз поточного стану підприємства в конкурентному середовищі; вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; процес реалізації, здійснення вибраної стратегії.

О.С. Віханський надає трактування визначення стратегічного управління як “таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дають можливість досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей”.

Перевагою наведеного автором поняття є його тісний взаємозв'язок з процесом досягнення конкурентних переваг підприємства. Однак дослідник не враховує, що не лише зовнішнє середовище впливає на господарську діяльність суб'єкта господарювання, але й існує обернений зв'язок.

Наступні два визначення свідчать про те, що стратегічне управління допомагає не лише пристосувати підприємство до тенденцій зовнішнього середовища, але й змінити саме зовнішнє середовище. Так Л.В. Ашиєва та Л.С. Шеховцева визначають стратегічне управління як діяльність з розробки місії, найважливіших цілей підприємства та способів її досягнення, які забезпечують його розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни й самого підприємства та його зовнішнього середовища [28, с. 50].

Таким чином, проаналізувавши формулювання визначень стратегічного управління, запропоновані Д.Шенделом, Каттеном, Дж.іггенсом, Дж.Пірсом, Р.Робінсоном, можна зазначити, що в них стратегічне управління прирівнюється безпосередньо до процесу самого управління підприємством, або з окремими його етапами, лише з урахуванням майбутніх перспектив, що значно звужує трактування даного поняття.

Крім того, всі наведені вище визначення стратегічного управління, окрім позиції О.С. Віханського, не беруть у свою основу теорію конкурентних переваг. Це є суттєвим недоліком, оскільки ще засновниками теорії стратегічного управління (Р.Акоффом, І.Ансоффом, К.Боуменом, У.Глуком, Л.Джаухом, Т.Коно, Г.Мінцбергом, Д.Пірсом, М.Портером, А.Стріклендом, А.Томпсоном, Р.Форестером, К.аттеном, Д.іггінсом та ін.) було доведено, що конкурентні переваги закладені в її основі.

На базі виявлених недоліків у визначеннях, наведених у вказаних підходах, вважаємо необхідним виділити комплексний підхід (замість дієвого, тому що він дублює поєднання двох перших підходів), оскільки для вимірювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання слід правильно реалізовувати обрані цільові параметри, раціонально розподіляти ресурси з урахуванням динамічного оновлення стратегії, що забезпечує конкурентні переваги підприємства та дозволяє ефективно і результативно йому функціонувати.

Отже, пропонуємо таке трактування підходів до розуміння сучасного стратегічного управління:

1. Процесний підхід (передбачає тлумачення стратегічного управління як процесу управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою взаємодії його із зовнішнім середовищем);

2. Цільовий підхід (орієнтація на цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей підприємства і шляхів їх досягнення);

3. Комплексний підхід, що ставить основним завданням здійснення реалізації управлінських рішень на основі використання стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги.

Представниками визначеного нами комплексного підходу можна назвати С.Л. Байдакова, В.С. Катькала, В.С. Просалову та ін. З позиції С.Л. Байдакова, “стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку середовища та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі” [4].

Погоджуємося з позицією автора В.С. Катькала, який узагальнив наявні визначення стратегічного управління та визначив його як проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу підприємства та на його динамічних організаційних можливостях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує надання недоступних конкурентам економічних вигід (рент). Автор вказує на декілька переваг наданого визначення: доповнення традиційних трактувань дефініції сучасними дослідженнями; використання ресурсного підходу і концепції динамічних можливостей; акцентування уваги на підприємницькому аспекті, комплексному врахуванні змісту, процесу та контексту стратегій підприємства.

Вважаємо, що у визначенні стратегічного управління, наведеному дослідниками В.С. Просаловою та Є.Н. Смольяніною, були враховані усі зазначені вище недоліки існуючих визначень. Так з їх позиції, стратегічне управління – це процес реалізації управлінських рішень, заснований на

використанні стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги. Крім того, автори розділили поняття “стратегія” та “стратегічне управління”, основною відмінністю назвавши перехід від статичної дефініції до динамічної (процес реалізації управлінських рішень).

Слід звернути увагу, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Стратегія, як вважають американські дослідники М. Мескон, М. Альберт, – це детальний, всебічний, комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. На основі проведених досліджень сформовано сучасні трактування щодо поняття стратегічне управління у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сучасні трактування щодо поняття стратегічне управління

Автор	Визначення
Віссема Х.	Стиль управління (мотивований споживачами,орієнтований на майбутнє спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності
Шершньова Л.	Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.
Thompson A.	Стратегічне управління — це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись

## Продовження табл.1.1

Кіндрацька О.	Стратегічний менеджмент — це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.
Смирнов Н.	Стратегічний менеджмент можна визначити як сукупність основних рішень, необхідних для забезпечення відповідності фірми середовищу та її розвитку (і, отже, життєздатність підприємства в досить тривалій перспективі)»

[сформовано автором на основі літературних джерел]

Отже, з урахуванням узагальнення розглянутих трактувань стратегічного управління і його особливостей, відповідно до сучасного розуміння, стратегічне управління можна визначити таким чином: 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.

Проте 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.

Виходячи з наведеного, окреслимо основні особливості стратегічного управління:

– забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, цілеспрямований вплив на нього, його зміна, створення умов для реалізації стратегії та досягнення цілей (в даному випадку зовнішнє середовище – це область стратегічних змін, що здійснюються в процесі реалізації стратегії);

- підкріплення стратегічного плану дослідженнями, фактичними та прогнозними даними;
- прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;
- розробка аналітичного інструментарію стратегічного управління (методів і моделей), що потребує підприємницького стилю поведінки топ-менеджерів задля передбачення майбутніх загроз, пошуку нових можливостей та нових управлінських рішень;
- використання розвинених систем стратегічного управління як поєднання інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести підприємство до стратегічних цілей;
- формування стратегічного мислення працівників підприємства задля розуміння стратегії його розвитку за рахунок використання їх високого професіоналізму та творчості, що забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Дотримуючись даних особливостей стратегічного управління, можливо уникнути деяких недоліків (обмежень) його використання. По-перше, за допомогою підкріплення стратегічного плану дослідженнями, фактичними та прогнозними даними стратегічне управління може надати досить детальну картину майбутнього підприємства.

По-друге, при використанні розвинених систем стратегічного управління та розробці відповідних стратегічних методів і моделей можна вважати, що стратегічне управління – це не лише певна філософія або ідеологія бізнесу та управління, яка кожним окремим менеджером розуміється та реалізується по-своєму, а теорія, яка передбачає, що і як робити при вирішенні певних завдань або ж у певних ситуаціях.

На основі проведених наукових досліджень встановлено, що класично етапи стратегічного управління представлені таким чином:

- аналіз середовища(забезпечує основу для визначення місії та цілей підприємства й розробки стратегії);

- формування стратегії (процес визначення місії та цілей підприємства, а також вибору стратегії досягнення цих цілей);
- реалізація стратегії (процес перетворення стратегії у дії на основі розроблених планів, бюджетів);
- оцінка і контроль реалізації стратегії.

З огляду на зазначене вище, представимо таку модель стратегічного управління підприємством. Вихідним етапом процесу стратегічного управління підприємством є вибір концепції управління ним. Основною ідеєю концепції стратегічного управління є необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього й внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства.

Наступний етап – це ретроспективний, оперативний (поточний) та стратегічний аналіз зовнішнього (перелік загроз та можливостей, що знаходяться за межами підприємства та не піддаються короткостроковому контролю з боку керівництва) та внутрішнього (набір сильних та слабких боків підприємства, що контролюються управлінським персоналом протягом короткострокового періоду) середовища підприємства, що дозволяє сформувати базу для визначення як місії та цілей підприємства, так і для вироблення стратегій її поведінки, які дозволяють виконати місію та досягти поставлених цілей.

Слід відзначити, що стратегічне управління підприємством неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, що розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу з високою невизначеністю, як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Все це викликає необхідність вивчення методичних підходів до впровадження стратегічного аналізу як інформаційної та організаційної бази прийняття правильних управлінських рішень [14, с. 138].

Визначення місії та цілей діяльності передбачає з'ясування довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації бачення його розвитку, в чому і полягає управлінська цінність наведених етапів. Значення формування місії у діяльності підприємства досить значне: по-перше, вона визначає причину та сферу існування суб'єкта господарювання; по-друге, єднає

зусилля працівників та окреслює загальний діапазон обов'язків; по-третє, визначає пріоритети розподілу коштів; по-четверте, забезпечує прозорість намірів щодо діяльності та слугує встановленню контактів з партнерами.

Наступний етап окреслює процес вибору стратегії досягнення намічених цілей підприємства.

Етап розробки механізмів реалізації стратегії передбачає процес перетворення стратегії у дії на основі складання оперативних, тактичних та стратегічних планів розвитку підприємства, а також проведення стратегічних змін на підприємстві, що дозволять йому реалізувати стратегію задля завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

З метою забезпечення належного виконання стратегічних планів здійснюється формування підсистем забезпечення стратегічного управління, які підлягають стратегічному контролю та коригуванню, що забезпечує стійкий обернений зв'язок між реалізацією стратегії та цілями підприємства.

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства.

Таким чином, запропонована концептуальна модель стратегічного управління суб'єктом господарювання дає можливість забезпечити довгострокове його функціонування у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції. Крім того, дана модель передбачає дотримання таких характерних особливостей, що покладені в основу стратегічного мислення:

1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства(зокрема, на системному та ситуаційному аналізі, цільовому й інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання лише однієї із зазначених засад не дає можливість досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління,



що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та використання баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволять визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

6. Створює передумови для організації такої системи управління, яка дає можливість функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі [31, с. 25–26].

З огляду на сказане подаємо принципову схему стратегічного управління підприємством (рис. 1.1). Стратегічне управління починається із розробки необхідної стратегії, яка ділиться на такі етапи, як: визначення місії та цілей існування, політики розвитку; аналіз стратегічного потенціалу; аналіз зовнішнього середовища; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування “стратегічного набору” підприємства; розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів. З даного рисунку видно, що головним плановим рішенням являється вибір цілей для підприємства – місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки будь-яке підприємство – це відкрита система і існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства.

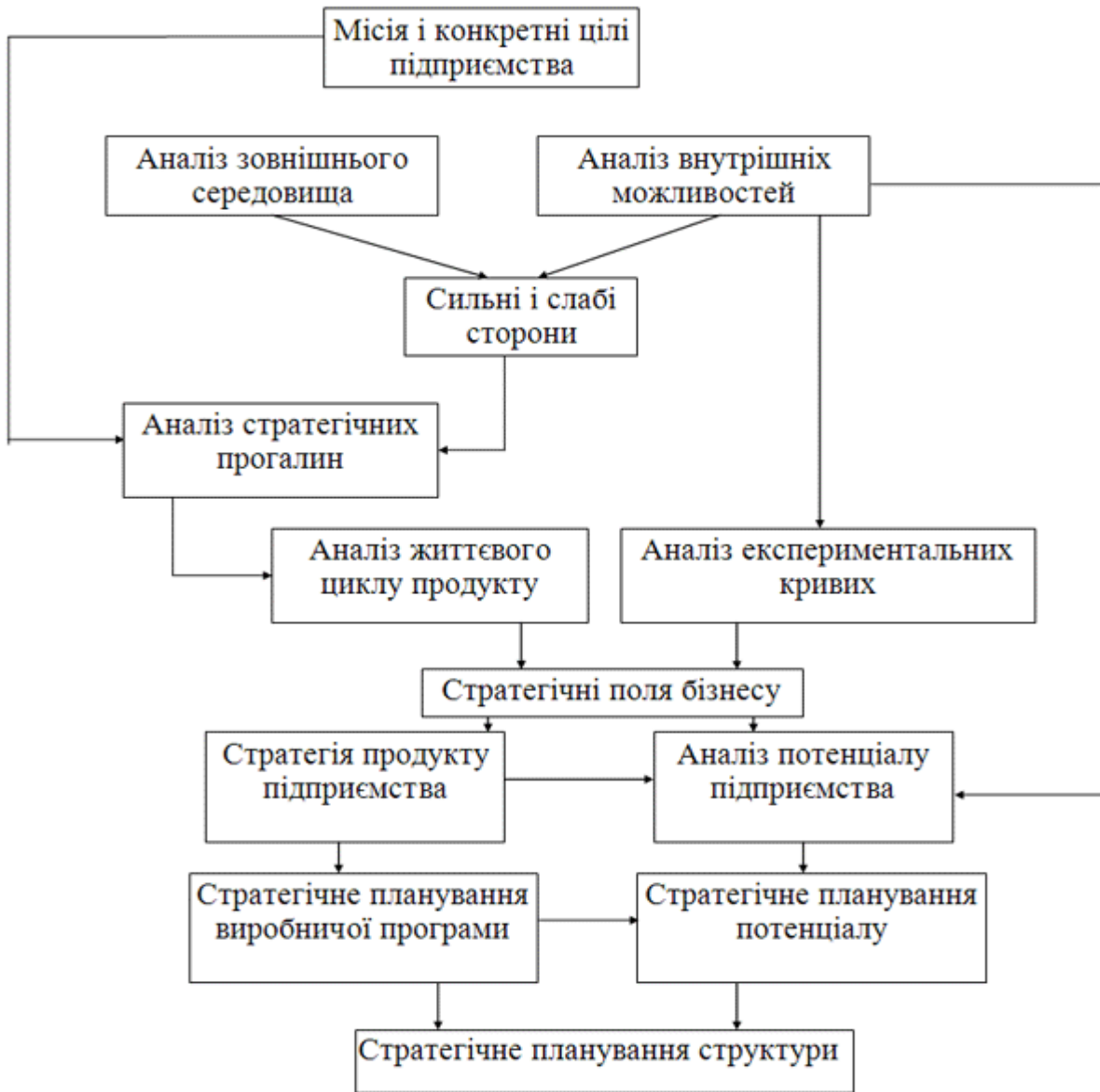


Рисунок 1.1 – Етапи формального стратегічного планування організації [29]

Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва.

Резюмуючи вище описане зазначаємо, що стратегічного управління та умов його виникнення, його можна визначити таким чином: 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.

## **1.2. Загальні проблемні аспекти стратегічного управління підприємством**

Основними проблемами сучасності є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких як: аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику.

Менеджери повинні добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни принесуть успіх. Іншими словами, життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин та зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

В загальному розумінні стратегічне управління – це багатоплановий процес поведінки, спрямований на розробку та реалізацію стратегії фірми з врахуванням змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі [38].

Проблеми стратегічного управління діяльності українських підприємств пов'язані з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що не має змоги займатися плануванням (а тим більше довгостроковим) діяльності, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходилися. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо.

Як показує зарубіжний досвід, зокрема американський, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, стратегічна проблема вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

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

1) усвідомлення місії підприємства. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;

2) визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі 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;

б) 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 ходу реалізації стратегії та коригування стратегії розвитку в умовах мінливого середовища [20].

Існує також ряд переваг та недоліків стратегічного управління підприємством.

Головними перевагами стратегічного управління є:

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

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

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

4) свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;

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

Недоліками стратегічного управління є:

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

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

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

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

- сподівання на знаходження “панацеї” від негараздів і спрямування на неї всіх сил, і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності [34].

Стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Тому при постановці стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах необхідно:

- 1) по-перше, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

- 2) по-друге, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

- 3) по-третє, дотримуватися певних принципів розроблення ефективних стратегій, таких як:

- плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;

- усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству гарну репутацію та визнання в галузі;

- часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;

- намагайтеся уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;

- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії, та інші.

Сьогодні головною проблемою стратегічного управління на вітчизняних підприємствах є суміщення стратегічної структури і організаційної структури. Натомість, слід зазначити, ще ефективне функціонування підприємства відбувається тоді, коли стратегічна структура управління доповнює організаційну структуру управління. Виходячи з цього можна виділити проблеми стратегічного управління з якими стикаються українські підприємства:

- 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 [51].

Успішним рішенням даних проблем буде створення відділу стратегічного управління. Згідно досвіду іноземних компаній, створення організаційних підрозділів стратегічного управління, є основою стратегічного управління. Крім створення організаційного підрозділу, завданням якого буде вирішення всіх стратегічних питань, потрібно централізація управління стратегією підприємства та координація стратегічних цілей на всіх рівнях управління. Створення відділу стратегічного управління потребує ряду витрат фінансових ресурсів та часу. Для створення відділу підприємству необхідно найняти спеціалістів із стратегічного управління та спорядити їх усім необхідним обладнанням, тобто підприємство понесе фінансові втрати. Але це є необхідною мірою, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність підприємства. Тем паче фінансовий вклад підприємству не такий же й великий, а ефект від впровадження стратегічного відділу має дуже позитивні тенденції. Це на практиці довів досвід багатьох розвинених країн світу.

Для вирішення вказаних вище проблем слід дотримуватися основних принципів покращання здійснення стратегічного управління на підприємстві, які узагальнені О.В. Кантаєвою та Н.М. Батіщевою, зокрема, такі: зосередження уваги на проблемах гнучкості та адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища; використання системних методів; застосування ситуаційного підходу;

орієнтація на нові умови та чинники розвитку управління; практичне застосування нових принципів управління тощо [14]. Таким чином, стратегічне управління є достатньо складним процесом, який передбачає врахування різноманітних факторів та використання специфічних методів, що знаходяться в постійному розвитку.

### **1.3. Структурно-функціональні вектори стратегічного розвитку організації**

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.

Розглянемо ці варіанти стратегічного розвитку детальніше [51].

*I. Без змін.* Таку стратегію обирають підприємства, які суттєво не залежать від зовнішнього середовища. Це, як правило, підприємства з тривалим життєвим циклом продукції (виробництво автомобілів, літаків), заклади освіти, охорони здоров'я, судові системи, органи самоврядування та інші. Але її не можна використовувати тривалий час, оскільки підприємство не зможе вижити в конкурентній боротьбі. Це, як правило, підприємства з тривалим життєвим циклом продукції (виробництво автомобілів, літаків), заклади освіти, охорони здоров'я, судові системи, органи самоврядування та інші.

*II. Внутрішнє зростання.* Ця група стратегій виходить з припущення, що організація робить правильні речі і цю діяльність доцільно розширювати. Існують чотири стратегії, яких може дотримуватись організація, орієнтована на внутрішнє зростання: концентрація, розвиток ринку, розробка товару, оновлення (рис. 1.2).



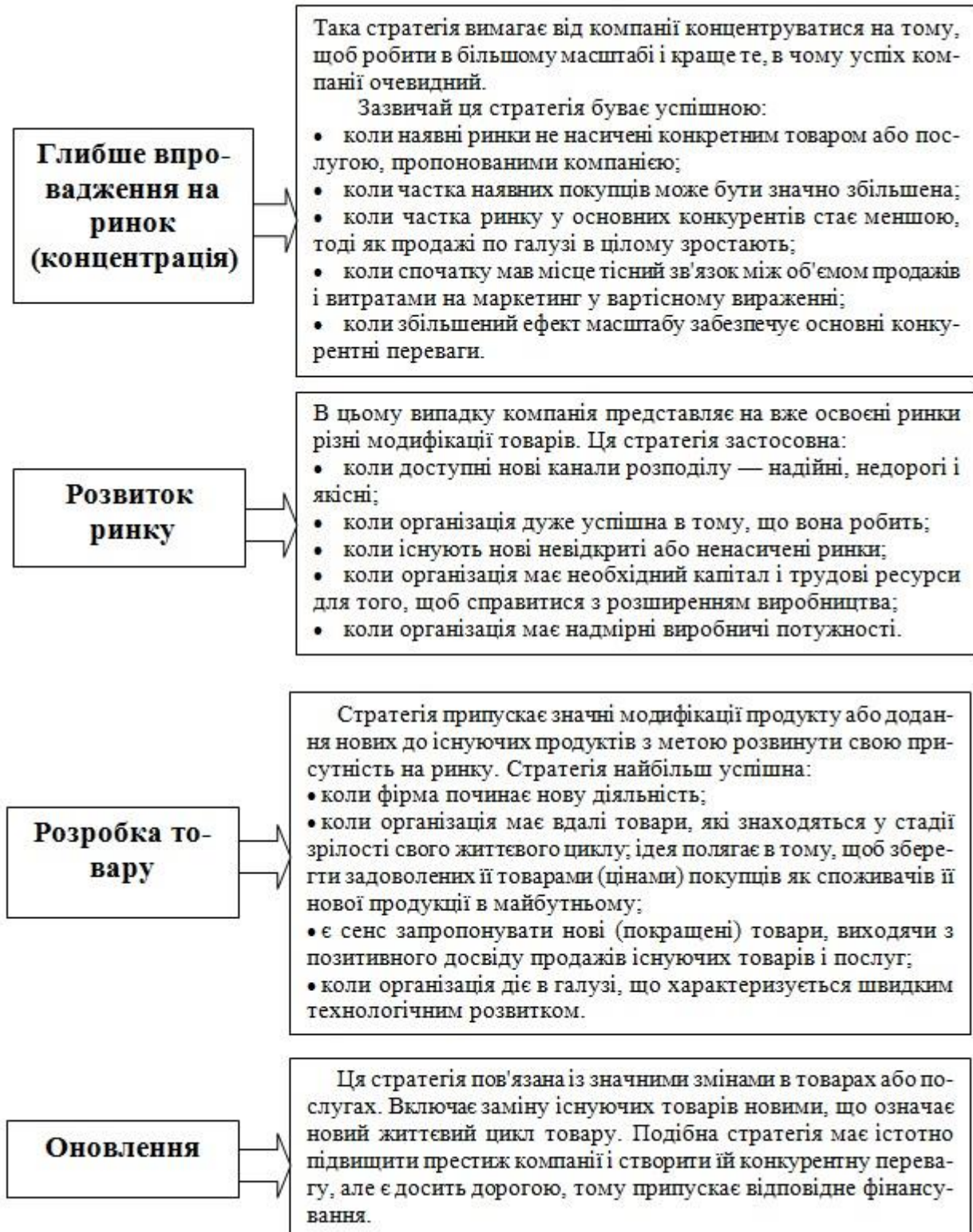


Рисунок 1.2 – Змістовно-типологічні характеристики стратегії управління організацією [37]

*III. Зовнішнє зростання.* Ці стратегії реалізуються за рахунок придбань, злиття, вертикальної інтеграції і диверсифікації (тобто розподіли зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою).

Зазвичай організацію підштовхують до зовнішнього зростання результати аналізу середовища: у середовищі виявляються умови організації, що дозволяють поєднувати сильні сторони, і можливості все більш активно управляти елементами зовнішнього середовища, аж до включення деяких з них до складу компанії. Виділяються такі стратегії зовнішнього зростання [37].

1. Горизонтальна інтеграція або злиття двох і більше компаній, зайнятих в одній сфері виробництва. Стратегія означає, що компанія зливається з основним конкурентом або з якою-небудь іншою компанією, що діє на тій же стадії ланцюжка створення цінності.

2. Вертикальна інтеграція або комбінація різногалузевих компаній, виробництво в яких пов'язане єдиною метою. Направлена на зростання фірми за рахунок придбання або збільшення контролю над постачальниками (зворотний напрям), або є покупцем її продуктів і послуг (пряма інтеграція). Пряма інтеграція доцільна [40]:

- коли існуюча мережа розподілу організації надзвичайно дорога, ненадійна або не здатна задовольнити потреби організації із розподілу продукції (послуги);

- коли мережа якісного розподілу обмежена так, що дає конкурентні переваги тим фірмам, які її мають в своєму розпорядженні;

- коли у організації є і капітал, і трудові ресурси, необхідні, щоб справитися з новою діяльністю із розподілу її власних товарів;

- коли переваги стабільного виробництва особливо великі; в цьому випадку організація може збільшити попит на свою продукцію за допомогою прямої інтеграції;

- коли наявні оптові або роздрібні торговці мають вищі норми прибутку, ніж у компанії; ця ситуація припускає, що компанія може сама вигідно розподіляти свої

власні товари і встановити на них більш конкурентні ціни за рахунок прямої інтеграції.

Зворотна інтеграція доречна в таких випадках:

- коли наявні постачальники організації виключно дорогі або ненадійні або не відповідають потребам фірми в комплектуючих деталях або сировині;
- коли організація конкурує у галузі виробництва, яка швидко зростає; тоді диверсифікація (перехід) в галузі із спадом виробництва менш вигідна;
- коли організація має як капітал, так і трудові ресурси, необхідні, щоб справитися з новим типом діяльності із постачання собі своєї власної сировини;
- коли особливо важливі переваги стабільних цін; приймаючи цю стратегію, організація може стабілізувати вартість сировини і пов'язані з нею ціни на свої товари за допомогою зворотної інтеграції.

3. Концентрична диверсифікація. Базується на пошуку і використанні включених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів або послуг через технологію або маркетинг. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі уваги, а нове виникає з тих можливостей, які є в освоєному ринку. Наприклад, будівельна компанія спеціалізувалась на виробництві цегли, а зараз позиціонує себе і в інших областях – виробництво тротуарної плитки, виробництво заборів тощо. Дану стратегію доцільно використовувати за таких умов [62]:

- коли основна галузь діяльності організації випробовує зменшення обсягу продажів і прибутків за рік;
- коли додання нових, але пов'язаних з тими, що є, товарів значно стимулює продажі наявних товарів;
- коли нові, але пов'язані з тими, що є, товари можуть бути запропоновані по висококонкурентних цінах;
- коли нові, але пов'язані з тими, що є, товари мають сезонні рівні продажів, які збалансують існуючі піки і спади в діяльності організації;
- коли вироблювані організацією товари знаходяться у стадії занепаду їх життєвого циклу;

– коли в організації є сильна команда керівників.

4. Конгломератна диверсифікація. Полягає в тому, що підприємство розширяється за рахунок виробництва товару, технологічно не пов'язаного з існуючими товарами на ринку. Це одна із найскладніших стратегій і найризикованіших стратегій. Дана стратегія виправдана [71]:

– коли в галузі, в якій в основному діє організація, спостерігається скорочення річних обсягів продажів і прибутку;

– коли організація має капітал і талановитих керівників, необхідних для успішної конкуренції у новій галузі виробництва;

– коли організація має можливість придбати не пов'язане з нею підприємство, що є привабливою можливістю вкладення засобів;

– коли існує фінансова синергія між фірмою, яку купують, і купуючою;

– коли існуючі ринки організації для реалізації продуктів насичені, що випускаються;

– коли законодавство, що обмежує конкуренцію, може бути використане проти організації, яка історично концентрувалася в одній галузі.

IV. Занепад або вилучення вкладень. Ці стратегії використовуються в кризових ситуаціях, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. Вони ніколи не проходять без втрат для підприємства, але вони так само необхідні, як і будь-які інші стратегії. Виділяють чотири типи стратегій:

1. Стратегія “збору врожаю”, передбачає відмову від довгострокових поглядів на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковий термін, доки підприємство не є збитковим. Дана стратегія використовується до неперспективного бізнесу і включає скорочення витрат на закупівлю, на робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу існуючих продуктів.

2. Вилучення вкладень. Зазвичай вони включають закриття або продаж частини підприємства для здійснення довгострокових змін ведення бізнесу. Дана стратегія реалізується тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або для початку нових, які більше відповідають довгостроковим цілям напрямкам діяльності.

3. Скорочення витрат. Основна мета – це пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів із скорочення витрат. Дана стратегія орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а також вона має тимчасовий характер, оскільки пов'язана із зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму або навіть звільнення персоналу.

4. Ліквідація. Використовуються в тих випадках, коли підприємство не в змозі далі займатися підприємницькою діяльністю. Включає продаж всього підприємства або по частинах – різним покупцям.

Отже, на основі проведених досліджень, обгрунтовано наступну схему циклу стратегічного управління підприємством (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Модель стратегічного управління підприємством [65]

В основі моделі стратегічного управління представлений орієнтир стратегічних дій, який за допомогою реалізації стратегічного процесу трансформується в результат стратегічного управління. Під час реалізації стратегії підприємства потрібно задіяти всі структурні елементи, які входять до структури підприємства, а саме: управлінський, кадровий, виробничий, фінансовий та інші. Умовою виконання цієї моделі буде досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання і сталого розвитку передбачає використання моделей, методів і інструментів стратегічного управління.

### **Висновки до розділу 1**

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 виникло 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.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ У СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ФОП “Калинюк М.Б.”**

Основною метою ФОП “Калинюк М.Б.” є виробництво та реалізація м’ясних продуктів, а також масла, твердих сирів.

Місцезнаходження ФОП “Калинюк М.Б.”: 47724 Тернопільська обл., смт. Березовиця, вул. Промислова.

Повне найменування: Фізична особа-підприємець “Калинюк Михайло Богданович”.

Скорочене найменування: ФОП “Калинюк М.Б.”.

Реєстраційний номер підприємства: 19000008.

Статус платника – єдиного податку другої групи: 3005004537.

Банк: АТ КБ “Приватбанк”. МФО: 351005. Р/рахунок: 26008580406200.

Ідентифікаційний код ФОП: 2138405552.

Основні види досліджуваної підприємницької діяльності за аналізований період:

10.13 Виробництво м’ясних продуктів;

47.22 Роздрібна торівля м’ясом і м’ясними продуктами в спеціалізованих магазинах.

46.32. Роздрібна торгівля масла, твердих сирів.

Форма власності: приватна власність.

Директор підприємства: Калинюк Михайло Богданович.

Електронна адреса: 0971493359k@gmail.com.

Телефон для довідок: (0352) 31315.

Фактична чисельність найманих працівників – 5 чол.



Досліджуване підприємство по своїй специфіці є платником єдиного податку другої групи.

Слід зазначити те, що досліджуване підприємство звітує та є у підпорядкуванні відповідно: Тернопільська ДП ГУ ДПС (Тернопільський район) – 1915.

ФОП “Калинюк М.Б.” організаційна структура є лінійно-функціональною. Слід відмітити, що як для досліджуваного підприємства, що було створене не так давно, його структура є досить раціональною та ефективною. Це аж ніяк не означає, що вона повністю самодостатня і не потребує вдосконалення. Сьогодні у будь-якій сфері діяльності найбільш важливий фактор – інформація, її швидкий обіг, якість, кількість. Для покращення будь-якої діяльності ФОП “Калинюк М.Б.”, подбати про більший взаємозв’язок працівників підприємства, про більш жорсткі терміни подання інформації.

Організаційна структура досліджуваного підприємства відповідає таким критеріям:

- адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв’язків між рівнями та ланками управління);
- надійність (гарантованість достовірної передачі інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (легкість для персоналу розуміння та пристосування до даної форми управління та участі у реалізації мети підприємства).

ФОП “Калинюк М.Б.” є фізичною особою з моменту його державної реєстрації, також підприємство є комерційною організацією, основною метою

діяльності якої є отримання прибутку. Підприємство має відособлене майно на правах господарського ведення, бухгалтерську звітність, розрахунковий і інший рахунки в банках, гербову печатку з найменуванням підприємства і власне майно.

Організаційно-економічна характеристика підприємства визначає його переваги в порівнянні з іншими приватними підприємцями, які займаються аналогічною діяльністю, або недоліками, яких слід уникати. Споживач оцінює підприємство з точки зору специфіки його функціонування; організаційні питання, їх налагодженість, взаємозв'язок забезпечують передумови для успішного виробництва і реалізації м'ясопереробної продукції.

ФОП "Калинюк М.Б." у своїй виробничій структурі має:

- забійний цех;
- ковбасний цех;
- холодильник;
- консервний цех.

Загальна площа земельної ділянки, що належить підприємству 0,37 га. Загальна виробнича площа дорівнює 1430 кв м. Площа складських приміщень – 200 кв м.

Достатній рівень технологічного забезпечення в поєднанні з досвідом працівників підприємства складає потенціальну основу діяльності підприємства.

Якість м'яса, з якого виробляють м'ясну продукцію ФОП "Калинюк М.Б." – запорука успішних продажів. Ковбасні вироби найчастіше виробляють з яловичини або свинини. Досліджуване підприємство закуповує м'ясо, як на великих тваринницьких фермах, так і на невеликих приватних фермах. Але обов'язковою умовою є наявність сертифіката якості пропонованого сировини. Для контролю якості продукції, що купується, укладають договір з ветеринарно-санітарної лабораторії, фахівці якої допомагають проводити всі необхідні аналізи тести.

Якість м'яса, з якого виробляють м'ясну продукцію ФОП "Калинюк М.Б." – запорука успішних продажів. Ковбасні вироби найчастіше виробляють з яловичини або свинини. Досліджуване підприємство закуповує м'ясо, як на великих тваринницьких фермах, так і на невеликих приватних фермах.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з використанням програми ЕОМ

З метою проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ФОП “Калинюк М.Б.” необхідною умовою є проведення систематизації інформації про основні результати діяльності за аналізований період 2016-2018 рр. Здійснюємо аналіз основних показників діяльності та подаємо аналітичну табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-господарських показників  
ФОП “Калинюк М.Б.” за 2016-2018 рр., грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення			
				2017 / 2016 рр.		2018 / 2017 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Обсяг доходу за звітний (податковий) період	395990	416423	505328	20433	5,16	88905	21,35
<i>Авансові внески платника єдиного податку другої групи</i>							
I квартал	826,80	1920	2233,8	1093,2	132,2	313,8	16,34
II квартал	826,80	1920	2233,8	1093,2	132,2	313,8	16,34
III квартал	826,80	1920	2233,8	1093,2	132,2	313,8	16,34
IV квартал	826,80	1920	2233,8	1093,2	132,2	313,8	16,34
Разом за звітний період	3307,2	7680	8935,2	4372,8	132,2	1255,2	16,34
<i>Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування фізичної особи-підприємця в тому числі:</i>							
сума, на яку нарах. ЄСВ	16536	8448	9828,72	-8088	-48,67	1380,72	16,34
Екологічний податок	506,28	629,45	756,31	123,17	24,33	126,86	20,15
Рентна плата за спеціальне використання води	175,96	226,07	281,07	50,11	28,48	55	24,33
Фонд оплати праці	51373,68	118800	137628	67426,32	131	18828	15,85
Податок з доходів найманих працівників	4782,54	21384	24773,04	16601,46	347	3389,04	15,85
Військовий збір	770,61	1728,00	2064	957,39	124	336	19,44
Середньосписова чисельність працівників	3	3	3	-	-	-	-

Проведені розрахунки показали, що за аналізований період 2016-2018 рр. у звітному періоді фінансово-господарська діяльність ФОП “Калинюк М.Б.” була на вищому рівні порівняно із попереднім періодом. Це свідчить, те що у 2017 р.

підприємство отримало прибуток 416423,00 грн., а у 2018 р. одержало прибуток у розмірі 505328,00 грн. В таких умовах, при оцінці виручки реалізації м'ясної продукції спостерігається збільшення на 88905,00 грн. і становить 21,35 %. Неможливо залишити поза увагою те, що авансові внески платника єдиного податку другої групи станом на 2018 р. 8935,2 грн. та зросли на 16,34 %. (рис. 2.1).

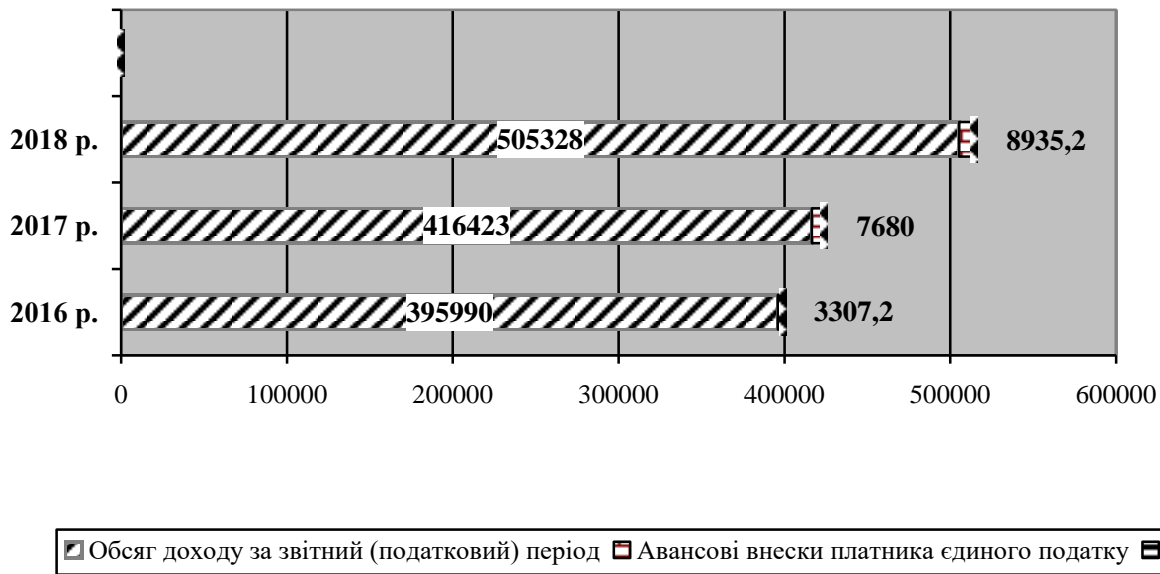


Рисунок 2.1 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ФОП “Калинюк М.Б.”, 2016-2018 рр. (грн.)

Що стосується екологічного податку то згідно даної табл. 2.1 спостерігається ріст на 20,15% і станом на 2018 р. 756,31 грн. Аналогічна ситуація і щодо рентних платежів за спеціальне використання води – 24,33%, 281,07 грн. відповідно (рис.2.2).

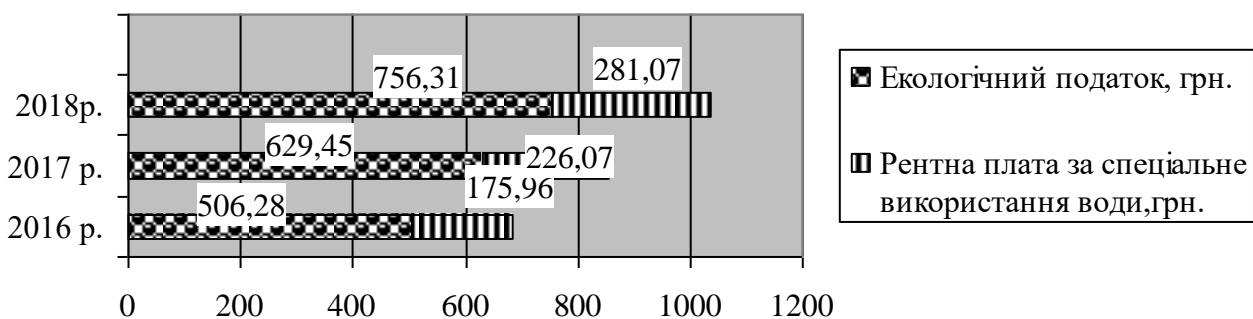


Рисунок 2.2 – Динаміка податкових зобов'язань ФОП “Калинюк М.Б.”, 2016-2018 рр. (грн.)

На основі опрацьованої фінансової звітності, можна зробити висновок, що ФОП “Калинюк М.Б.” кожного місяця проводить платежі до єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування ФОП “Калинюк М.Б.” за 2016-2018 рр., грн.

місяць	2016 рік			2017 рік			2018 рік		
	сума, на яку нарах. ЄСВ	розмір ЄВ	усього до сплати	сума, на яку нарах. ЄСВ	розмір ЄВ	усього до сплати	сума, на яку нарах. ЄСВ	розмір ЄВ	усього до сплати
Січень	1378,00	22,00	303,16	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Лютий	1378,00	22,00	303,16	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Березень	1378,00	22,00	303,16	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Квітень	1378,00	22,00	303,16	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Травень	1450,00	22,00	319,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Червень	1450,00	22,00	319,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Липень	1450,00	22,00	319,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Серпень	1450,00	22,00	319,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Вересень	1450,00	22,00	319,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Жовтень	1450,00	22,00	319,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Листопад	1450,00	22,00	319,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Грудень	1600,00	22,00	352,00	3200	22,00	704	3723	22,00	819,06
Усього	17262,00		3797,64	38400		8448	44676		9828,72
Віххилення у порівнянні (звітній р. /поперед.р.)	2006,00	-12,7	- 1496,24	21138	-	4650,36	6276	-	1380,72

Згідно вище описаної табл. 2.2 слід наголосити, що у 2016 р. сума, на яку нараховано ЄСВ 17262,00 грн., а у 2017 р. 38400,00 грн., тобто на 21138 грн. більше порівняно за попереднім періодом. А ось, що стосується розміру сплати то у загальному підсумку на 1496,24 грн. менше порівняно з 2016р., це пов’язано перш за все із зміною відсоткової ставки з 34,7% до 22%. Щодо проведених досліджень також встановлено, що у 2018 р. сума, на яку нараховано ЄСВ становила 44676, 00 грн., а це більше на 6276 грн. порівняно з 2017 р. Слід також звернути увагу на те, що такаж була тенденція щодо розміру сплати - 9828,72 грн., більше 1380,72 грн.

Таблиця 2.3 – Оцінка доходу працівників ФОП “Калинюк М.Б.” за 2016-2018 рр., грн.

Період	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення (+/-)			
	сума виплаче ного доходу	сума перерах ованого податку	сума виплаче ного доходу	сума перерахова ного податку	сума виплаче ного доходу	сума перерахова ного податку	2017 / 2016 рр.		2018 / 2017 рр.	
<i>Розділ I. Суми доходу, нарахованого на користь фізичних осіб, і сум утриманого з них податку</i>										
I квартал	12420,00	1119,42	29700	5346	34407	6193,26	17280	4226,58	4707	847,26
II квартал	12840,00	1195,02	29700	5346	34407	6193,26	17280	4226,58	4707	847,26
III квартал	13050,00	1232,82	29700	5346	34407	6193,26	17280	4226,58	4707	847,26
IV квартал	13063,68	1235,28	29700	5346	34407	6193,26	17280	4226,58	4707	847,26
Разом	51373,68	4782,54	118800	21384	137628	24773,04	67426,32	16601,4	18828	3389,04
<i>Розділ II. Військовий збір</i>										
I квартал	12420,00	186,30	29700	445,5	34407	516,11	17280	259,2	4707	70,61
II квартал	12840,00	192,60	29700	445,5	34407	516,11	17280	259,2	4707	70,61
III квартал	1350,00	195,75	29700	445,5	34407	516,11	17280	259,2	4707	70,61
IV квартал	13063,68	195,96	29700	445,5	34407	516,11	17280	259,2	4707	70,61
Разом	51373,68	770,61	118800	1782,00	137628	2064,42	67426,32	1011,39	18828	282,42

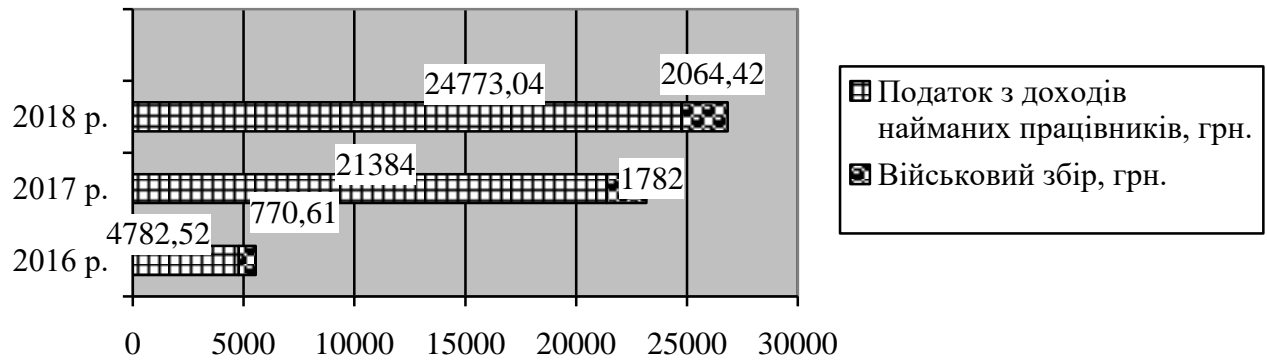


Рисунок 2.3 – Динаміка податкових зобов’язань з доходу найманих працівників ФОП “Калинюк М.Б.”, 2016-2018рр. (грн.)

Як бачимо згідно вище описаної табл. 2.3. та рис.2.3 можемо відзначити, що фонд оплати найманих працівників у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 18828 грн., а сума перерахованого податку зросла на 3389,04 грн. Що стосується військового збору за аналізований період, то також спостерігається збільшення на 282,42 грн.

Неможливо залишити поза увагою те, що у ФОП “Калинюк М.Б.” є працівниками згідно основного місця роботи є із присвоєними ідентифікаційними номерами: 3096101937; 2978221470; 2187809299. Аналізування податкового розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і сум утриманого з них податку за аналізований період 2016-2018 рр. зведено у попередній табл. 2.3..

Загалом на досліджуваному підприємстві є наступне обладнання для реалізації виробництва м’ясної продукції:

- холодильні камери – 1 штука. Одна камера необхідна для дозрівання фаршу, друга – для готової продукції;
- цех з обробки сировини;
- охолоджуюча камера для зберігання сировини;
- приміщення для дефростації сировини і подальшої обробки;

- цех виробництва процесів подрібнення і засолу сировинних продуктів, замішування фаршу і опади батонів;
- відділення для охолодження ковбасних батонів і термічної обробки;
- склад сухих і сипучих сировинних продуктів;
- підсобні приміщення для зберігання додаткового обладнання, інструменту та матеріалу;
- окреме приміщення для підготовки спецій;
- приміщення приготування і подальшого зберігання розчину натрію нітриту;
- мийне відділення;
- приміщення для побутових потреб;
- експедиційне приміщення.

При покупці обладнання ФОП “Калинюк М.Б.” керуються наступними критеріями:

- наявність системи управління (автоматизація виробництва);
- матеріали виготовлення, зовнішній вигляд і технічні характеристики обладнання;
- можливість подальшого сервісного обслуговування та технічної підтримки.

Керівник підприємства закуповує обладнання у компанія “ТЕХНО ВУД”, яка є офіційним представником фірми “PSG plus” (Словаччина), пропонує свої послуги з проектування, виробництва та сервісного обслуговування обладнання для харчової промисловості.

Для більш детального аналізу основних засобів та виробничих потужностей використаємо коефіцієнт оновлення основних засобів на ФОП “Калинюк М.Б.”, з програмою Excel. Розрахунок проводився наступним чином: Вибираємо в якості засобу рішення задачі з визначення коефіцієнта оновлення програмний продукт “Excel”. Даний програмний продукт дозволяє вирішити поставлену задачу шляхом створення відповідної програми. Також є



можливість створювати наочний матеріал про зміну відповідних показників у вигляді активних графіків і діаграм.

Даний коефіцієнт розраховується за формулою 2.1:

$$Ko = Hp/B \quad (2.1)$$

Таблиця 2.4 – Вхідні дані для розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів ФОП “Калинюк М.Б.”

Вхідні дані	Роки		Іден-тифікатор
	2017 р.	2018 р.	
Сума надходжень основних засобів на підприємстві, тис.грн.	325,5	296,9	Hp
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис.грн.	460,3	466,7	Bз
Вихідні дані			
Коефіцієнт оновлення основних засобів підприємства			Ko

Наша задача складається з обчислення коефіцієнта оновлення основних засобів підприємства за відповідною формулою за два останні роки звітної періоду. Тому при використанні програмного продукту “Excel” доцільно працювати з таблицями: в комірках вхідних даних розміщувати необхідні цифри з документів у додатках, а у комірках вихідних даних розміщувати формули обчислення. За результатами вихідних комірок в автоматичному режимі будуть будуватися відповідні діаграми. Отже, план рішення задачі матиме наступний вигляд:

1. Побудова загального вигляду таблиці рішення задачі.
2. Заповнення комірок вхідними даними.
3. Створення електронного коду реалізації формул рішення.
4. Розміщення електронного коду формул розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів у комірках вихідних даних.

5. Створення залежної таблиці вихідних даних (даних коефіцієнта оновлення основних засобів за останні два роки) для побудови діаграми.

6. Побудова активної діаграми по відповідній таблиці вихідних даних.

Будуємо відповідну блок-схему рішення поставленої задачі. Блок-схема, що передбачає відображення усіх складових частин рішення задачі представлена на рис. 2.4.

Будуємо відповідну блок-схему рішення поставленої задачі

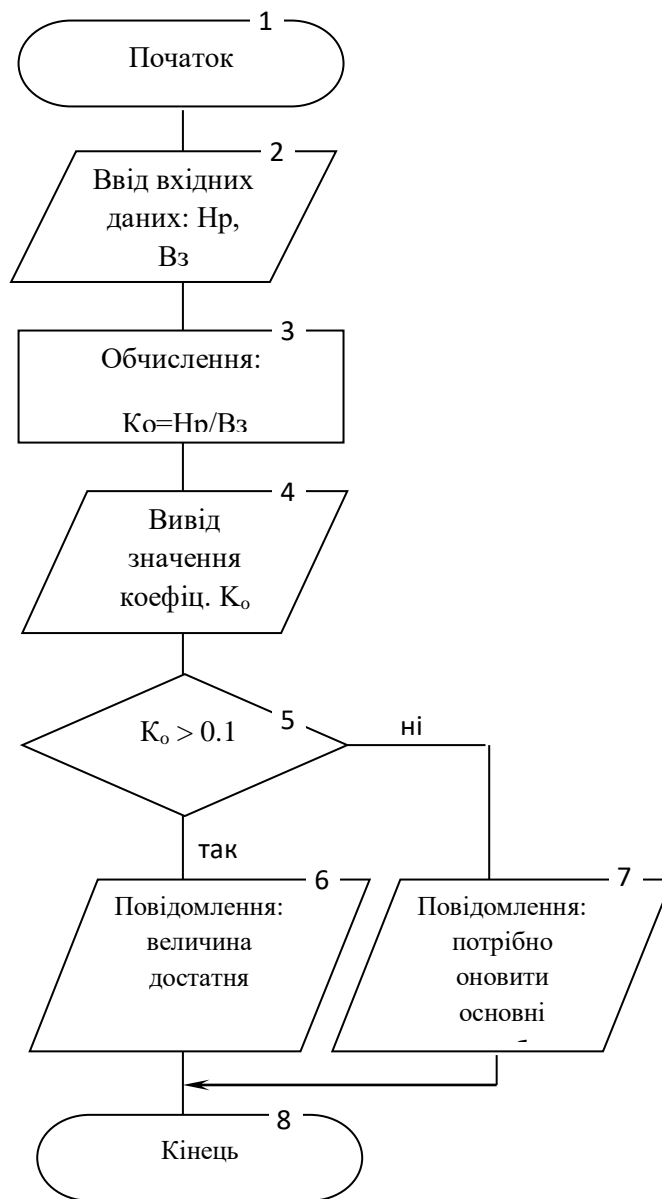


Рисунок 2.4 – Блок-схема рішення задачі

Для створення програмного коду потрібно створити в “Excel” таблицю рішення. В нашому випадку вона буде відповідати таблиці вхідних та вихідних даних.

Вхідні дані	2017р.	2018р.	Ідентифікатор
Сума надходжень основних засобів на підприємстві	325,5	296,9	Нр
Залишкова вартість основних засобів на підприємстві	460,3	466,7	Вз
Вихідні дані			
Коефіцієнт оновлення основних засобів на підприємстві	0,7	0,64	Ко
<b>Висновок</b>	Коефіцієнт оновлення є достатнім за аналізований пе 2017-2018рр.		

Рисунок 2.5 – Фотографія екрану таблиці для розв’язку задачі  
ФОП “Калинюк М.Б.”

Після розробки таблиці для розв’язку задачі в результуючих комірках C10, D10 потрібно прописати програмний код відповідно до формули рішення:

У комірці C10:  $= C7/C8$

У комірці D10:  $= D7/D8$

Для виведення повідомлення (висновку) про відповідність значення коефіцієнта оновлення основних засобів допустимим значенням потрібно в комірках C12, D12 прописати відповідних код:

У комірці C12:  $= \text{ЕСЛИ} (C10>0,1); \text{“Коефіцієнт оновлення є достатнім”};$   
 $\text{“Коефіцієнт оновлення є недостатнім”})$

Аналогічно для комірки D12.

Також побудуємо діаграму відносної зміни значень коефіцієнта оновлення основних фондів підприємства. Для цього після розрахункової таблиці створюється таблиця, в комірках якої вписуються адреси результуючих комірок таблиці розрахунку.

По даній таблиці будується діаграма відносної зміни значення коефіцієнта: необхідно виділити таблицю курсором мишки та вибрати відповідну кнопку. Після створення програми її можливо використовувати для розрахунку значень коефіцієнта оновлення основних фондів підприємства шляхом введення вхідних даних у відповідні комірки. В нашому випадку результат розрахунку має наступний вигляд:

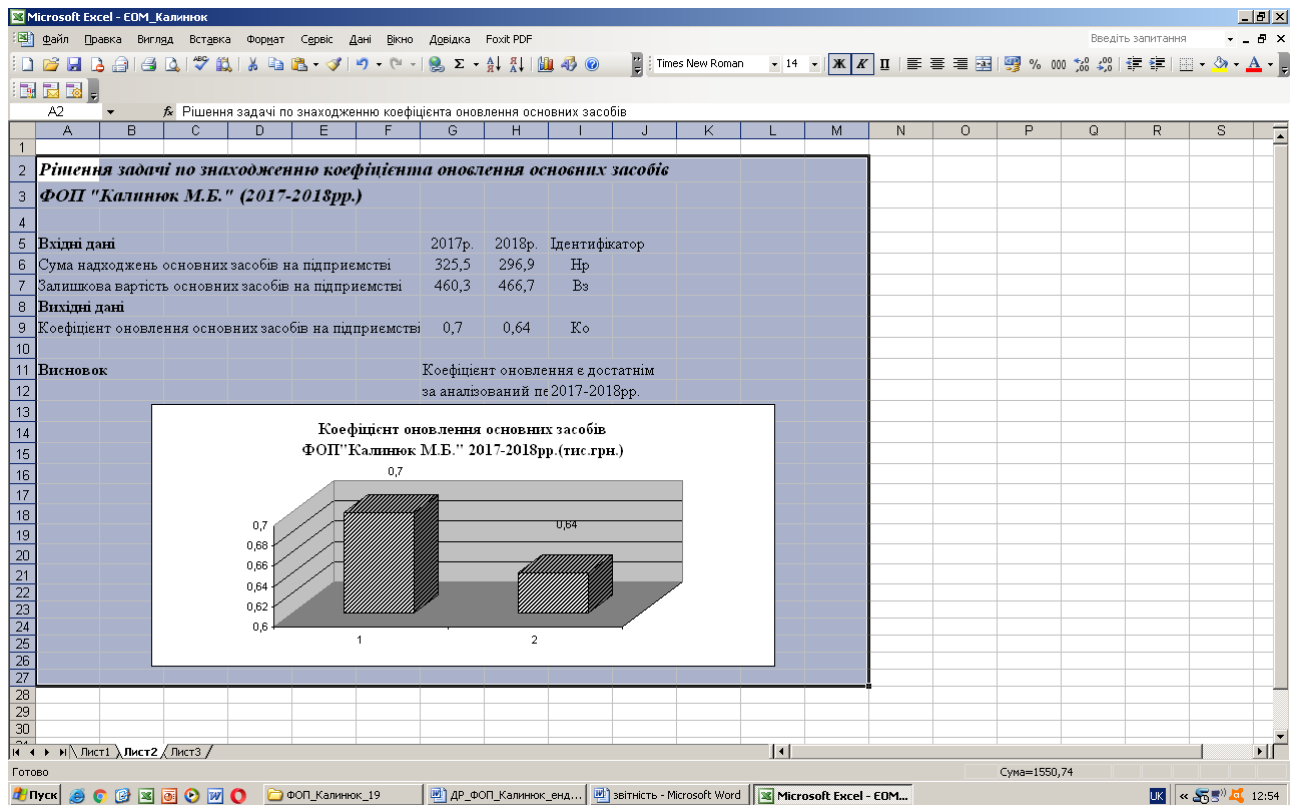


Рисунок 2.6 – Фотографія підсумкових даних екрану розв’язку задачі дослідження коефіцієнта оновлення основних засобів ФОП “Калинюк М.Б.”

Згідно вище описаного рисунку слід відзначити, що коефіцієнт оновлення основних засобів є достатнім, але необхідно також завжди модернізувати обладнання, оскільки спостерігається оновлення технологій, а це значно покращить економічну ефективність досліджуваного підприємства.

### **2.3. Комплексне оцінювання сучасного стану реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства за допомогою використанням ЕОМ**

Сильна клієнтська база ФОП “Калинюк М.Б.”, централізована система продажів та контроль над всім виробничо-збутовим ланцюгом створюють передумови ефективному веденні збутової політики. Одним з найбільш істотних факторів, які визначають ефективність діяльності підприємства, є цінова політика. Ефективна цінова політика досліджуваного підприємства запланований прибуток, конкурентоспроможність м’ясної продукції, визначає ефективність діяльності всіх ланок виробничо-збутової структури підприємства. Стратегія продажу та цінова політика ФОП “Калинюк М.Б.” формується керівником, з огляду на кон’юнктуру ринку, сезонність, аналіз та прогнози ринку.

ФОП “Калинюк М.Б.” може розраховувати на успіх ринку тільки в тому випадку, якщо воно має активних і компетентних реалізаторів своїх послуг, агресивну, творчо розроблену рекламу, цілісну систему просування товарів до покупця.

Головною метою ФОП “Калинюк М.Б.” є одержання прибутку, основним джерелом одержання прибутку досліджуваного підприємства є звичайно виручка, яку одержує після реалізації м’ясної продукції. Плановий обсяг реалізації м’ясної продукції визначається у грошовому вираженні. Сформуємо результати наших досліджень реалізації м’ясної продукції ФОП “Калинюк М.Б.” та дані подамо у вигляді табл. 2.5 та рис.2.7.

Таблиця 2.5 – Обсяги реалізації м'ясної продукції ФОП “Калинюк М.Б.”  
(2016-2018 рр.), грн.

Обсяг реалізації м'ясної продукції підприємства	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017 р. до 2016 р.		Відхилення 2018р. від 2017 р.	
				+/-	%	+/-	%
	395990,00	416423,00	505328,00	20433	5,16	88905	21,35

Бачимо, що у 2017 році порівняно з 2016 р. обсяг реалізації м'ясної продукції збільшився на 20433,00 грн. або на 5,16%, що свідчить про загальну позитивну тенденцію в таких умовах функціонування. Звертаємо увагу на те, що аналогічна тенденція зростання 2018 р. порівняно з 2017 р. на 88905 грн. (21,35 %), що становила 505328,00 грн.

Для наочного відображення зростання обсягів реалізації м'ясної продукції використаємо рис. 2.7.

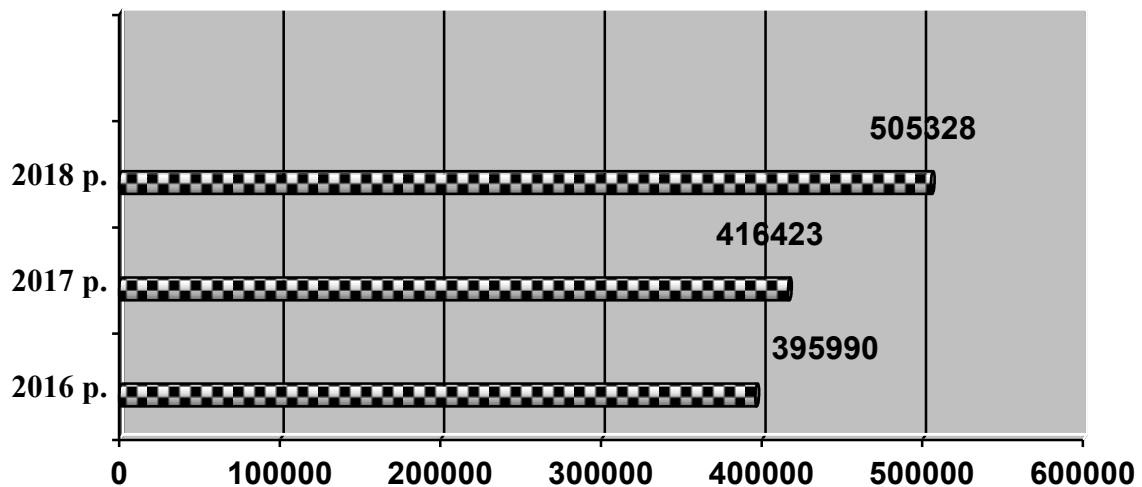


Рисунок 2.7 – Обсяг реалізації м'ясної продукції ФОП “Калинюк М.Б.”  
2016-2018рр. (грн.)

Слід відзначити, що досліджуване підприємство працює на основі підписаних договорів з магазинами, маркетами, організаціями тощо, на основі чого керівник може спрогнозувати потребу виробництва м'ясної продукції.

Щодо аналізування асортиментної політики ФОП “Калинюк М.Б.” та нами зведено перелік найменувань м’ясної продукції та подано у вигляді табл. 2.6. Згідно даної таблиці зрозуміло, що асортимент м’ясної продукції включає 9 позицій, а це свідчить про досить високий рівень роботи даного підприємства.

Таблиця 2.6 – Перелік найменувань асортиментної продукції  
ФОП “Калинюк М.Б.”

№ п/п	Найменування м’ясної продукції	Ціна, грн.
1.	Фірмова	94,00
2.	Гуцульська	110,00
3.	Домашня	125,00
4.	Домашня на дровах	118,00
5.	Дрогобицька	97,00
6.	Ребра свинні	98,00
7.	Хлібець	83,00
8.	Шинка по домашньому	127,00
9.	Шинкова	114,00

Звертаємо увагу на те, що основними функціями реалізації маркетингової стратегії ФОП “Калинюк М.Б.” є:

– дослідження споживчих властивостей реалізації м’ясної продукції та збір інформації про рівень задоволення ними покупців;

– виявлення системи взаємозв’язку між різними факторами, які впливають на стан ринку м’ясної продукції та обсяг продаж;

– аналіз конкурентноздатності реалізації м’ясної продукції підприємства, співставлення споживчих властивостей, ціни, витрат з аналогічними показниками конкурентів;

– розрахунок ємності ринку для реалізації м’ясної продукції

підприємства;

– збір, систематизація і аналіз всієї комерційно-економічної інформації згідно кон'юнктури потенційних ринків реалізації м'ясної продукції підприємства.

Створення інформаційного-статистичного банку даних по маркетингу, включаючи дані на замовлення асортиментної м'ясної продукції. Використання цих даних для прискорення реалізації м'ясної продукції:

- аналіз сильних та слабких сторін конкурентної м'ясної продукції;
- аналіз стану реалізації м'ясної продукції підприємства;
- розробка пропозицій щодо стимулювання реалізації м'ясної продукції, яка не має попиту, шляхом підвищення якості та пошуку платоспроможних клієнтів;
- дослідження ринку збуту м'ясної продукції;
- вибір методу ціноутворення на ФОП “Калинюк М.Б.”;
- організація рекламної діяльності.

Основною метою маркетингової інформаційної системи є розробка необхідної стратегії і тактики підприємства, що задовольняють вимоги існуючого перспективного ринку на виробництва м'ясної продукції та забезпечують рентабельність і прибутковість самого підприємства.

Окрім кількісних цілей маркетингової діяльності (збільшення обсягу реалізації послуг, росту доходів, прибутку тощо), на підприємстві повинна переслідувати і цілі якісного характеру. До них насамперед відносяться цілі, пов'язані з піднесенням іміджу ФОП “Калинюк М.Б.”.

Функція маркетингу на підприємстві полягає, перш за все, в розробці і впровадженні ідей по дослідженню ринку збуту м'ясної продукції, організації засобів товаропросування, формуванні на підставі результатів дослідження ринку.

Загострення проблеми збуту м'ясної продукції, конкурентна боротьба, не завжди достатньо висока конкурентноздатність – все це вимагає і буде



вимагати нових принципів керування підприємством, принципів, які базуються на концепції маркетингу.

Директор ФОП “Калинюк М.Б.” приймає рішення про проведення конкретного виду реклами, розробляє її зміст, розглядає передбачуваний обсяг повідомлень і іншу інформацію.

Неможливо залишити поза увагою те, що директор вивчає вихід реклами “у світ”. Відібраний варіант реклами доходить до свого “абонента” і робить на нього вплив. Через якийсь час після виходу реклами оцінюється її ефективність. Відбувається це шляхом порівняння обсягів продажів до проведення реклами і після. Завдання реклами:

1. Охоплення місцевого ринку.
2. Вибірковість аудиторії.
3. Невисока вартість.
4. Висока частота повторних контактів.

Охоплення місцевого ринку означає, що фірму цікавить вплив реклами лише на місцевому ринку. Формулювання задачі “невисока вартість” говорить сама за себе – ФОП “Калинюк М.Б.” прагне використовувати в рекламі своєї продукції не дуже дорогі засоби реклами м’ясної продукції.

Задачі рекламної кампанії різні в залежності від сезону року: літом реклама більше носить нагадувальний характер, а в інші сезони року – інформаційний.

ФОП “Калинюк М.Б.” рекламує в цілому своє ім’я та асортимент м’ясної продукції, тому обираючи товарну стратегію доводилося зорієнтуватися на стадію життєвого циклу. В даний час такою стадією є “ріст”. Відповідно до цього підприємство орієнтувалася на наступну маркетингову стратегію: 1. Зниження або стабілізація цін; 2. Ріст витрат на рекламу; 3. Посилення стимулювання збуту; 4. Розширення каналів збуту; 5. Проникнення на нові сегменти ринку.

Невід’ємною частиною у рекламній компанії є її планування. Його проводять у грудні місяці кожного року на весь наступний рік, а так само, у

міру необхідності, наприкінці місяця. Рекламний бюджет ФОП “Калинюк М.Б.” у 2018 році склав 8700 грн. Розподіл рекламного бюджету показано в табл. 2.7, рис. 2.8.

Таблиця 2.7 – Розподіл рекламного бюджету ФОП “Калинюк М.Б.”, 2018 р.

№	Вид реклами	Кількість місяців	Витрати, грн.
1.	Витрати на рекламу в газеті	12	2700
2.	Витрати на рекламу на радіо “Хіт - FM”	6	2500
3.	Витрати на флаєри з характеристикою м’ясної продукції	2	1000
4.	Витрати на виготовлення довідників	4	1300
5.	Витрати на виготовлення календариків та візитівок	8	1200
Разом			8700

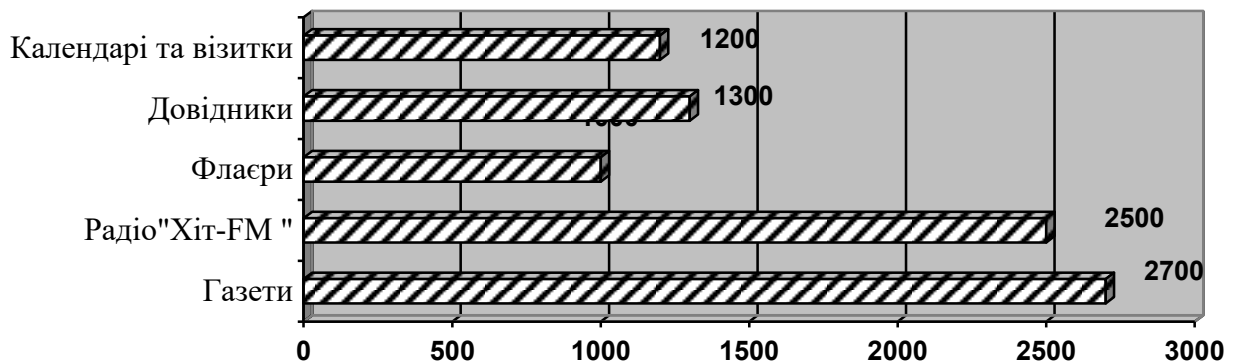


Рисунок 2.8 – Розподіл рекламного бюджету ФОП “Калинюк М.Б.”

З метою аналізування рекламної кампанії ФОП “Калинюк М.Б.” використаємо програму EOM та відповідні результати подамо на наступних рис 2.9 та 2.10.

Microsoft Excel - EOM\_Калинюк2

Введіть запитання

А1

1	Розподіл рекламного бюджету ФОП "Калинюк М.Б.", 2018р., грн.	
2	к-сть міс. 201р.	
3	1. Реклама в засобах масової інформації	12 2700
4	2. Радіо "Хіт-FM"	6 2500
5	3. Флаери	2 1000
6	4. Довідники	4 1300
7	5. Календарі та візитки	8 1200
8	Разом	8700

Готово

Сума=17432

Пуск

ФОП\_Калинюк\_19

ДР\_ФОП\_Калинюк\_енд...

Microsoft Excel - EOM...

23:40

Рисунок 2.9 – Фотографія екрану таблиці для розв’язку задачі

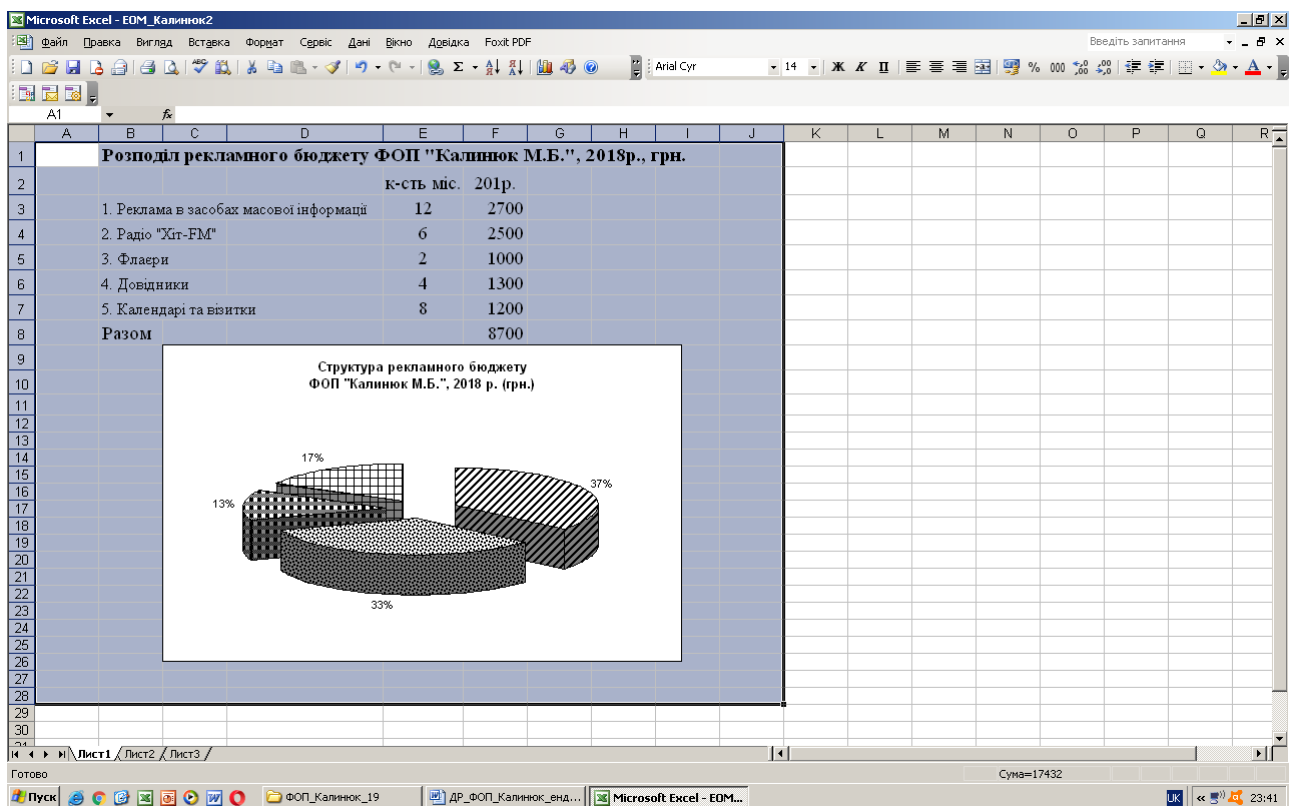


Рисунок 2.10 – Фотографія підсумкових даних екрану розв’язку задачі дослідження розподілу рекламного бюджету ФОП “Калинюк М.Б.”

Розглянемо більш докладно кожен вид реклами. ФОП “Калинюк М.Б.” використовує для рекламування м’ясної продукції такий засіб реклами як “флаєри”, на якому описано основні види продукції та ціни, а також відповідно із зазначеними контактами. Як видно з табл. 2.7, витрати на даний вид рекламному бюджеті компанії становлять 1000 грн. Однак, керівник підприємства вважає, що вони виправдують себе і планує надалі проводити подібні заходи.

Витрати на радіо рекламу займають третє місце по питомій вазі серед інших витрат на рекламну компанію. ФОП “Калинюк М.Б.” розмістив свої рекламні ролики на радіостанції: “Хіт - FM”. Вибір був зроблений на підставі найвищих рейтингів серед радіослухачів. Ефективність радіо реклами виражається в потоці дзвінків клієнтів після чергового циклу прокручування ролика в ефірі.

Календарі та візитки з логотипом фірми та основними реквізитами роздаються як рекламними агентами на зустрічах з потенційними клієнтами так і всім відвідувачам офісу.

Керівник фірми вважає такий засіб реклами достатньо ефективним, і тому надалі календарі та візитки будуть виготовлятися в більшій кількості.

Газетна реклама використовується в комплексі стимулювання збуту фірми не перший рік. Саме реклама в газетах має гнучкий характер, добре охоплює місцевість, має широке визнання і сприйняття, до того ж така реклама завжди своєчасна.

Для розміщення своєї реклами ФОП “Калинюк М.Б.” використовує газети: “Місто і передмістя”, “РІА - плюс”. Як вважає директор, газетна реклама фірми саме в цих виданнях може впливати на потенційних покупців.

Витрати на довідники займають п’яте місце по питомій вазі серед інших витрат на рекламну кампанію. ФОП “Калинюк М.Б.” розмістило інформацію про себе в таких трьох довідниках: “Панорама бізнесу”, “Золоті Сторінки”, “Телефонний довідник–2018”. Вибір був зроблений на підставі рейтингу довідників і їх розповсюдження.

Ефективність розміщення інформації в довідниках є невисока, оскільки в одному розділі розміщена реклама багатьох фірм–конкурентів.

Рекламна діяльність ФОП “Калинюк М.Б.” доповнюється зусиллями інших засобів, що входять у комплекс маркетингу, як-от заходами для стимулювання збуту. За останні роки обсяг діяльності по стимулюванню збуту різко зріс.

Задачі по стимулюванню збуту ФОП “Калинюк М.Б.” ставить щодо покупців і власних агентів по збуту. Серед задач стимулювання покупців – заохочення покупки м’ясної продукції великими партіями, притягнення тих покупців, які купують товари конкурентів.

Щодо стимулювання покупців ФОП “Калинюк М.Б.” використовуються різні засоби стимулювання, а саме, постійні клієнти мають знижку в розмірі 10-15 %.

Стимулювання збуту ще мало використовуваний засіб просування м’ясної продукції і використовує його фірма недостатньо ефективно. Зокрема, відсутня чітка програма по стимулюванню збуту. Причому такі її важливі елементи стимулювання збуту як засоби поширення інформації про програму стимулювання, зведений бюджет на стимулювання збуту, попереднє випробування програми й оцінка результатів програми стимулювання збуту цілком або частково відсутні.

Відомо, що стимулювання збуту м’ясної продукції являється найбільш ефективним при використанні його в поєднанні з рекламою. До методів стимулювання збуту рекламної продукції відносяться: знижки з ціни і знижки з кількості.

Кожна організація, яка функціонує в умовах ринкових відносин, постійно знаходиться під впливом зовнішнього середовища, яке так чи інакше відображається на внутрішньому середовищі фірми. Ринкове середовище, в якому діє ФОП “Калинюк М.Б.”, формується, перш за все, як ланцюжок, який зв’язує постачальників, підприємство і споживачів.

Стратегією маркетингової діяльності ФОП “Калинюк М.Б.” є завоювання

позиції лідера на ринку м'ясної продукції, довіри споживачів. Для діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.8).

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей ФОП “Калинюк М.Б.”.

Таблиця 2.8 – Ступінь досягнення перспективних цілей\*

ФОП “Калинюк М.Б.”

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне досягнення	Неповне досягнення	Часткове досягнення	Ціль не досягнута
Загальна	досягнення високого іміджу підприємства		2		
Організаційна	конкретизація функцій та обов'язків апарату управління		2		
Маркетингова	зайняття позиції лідера на ринку по реалізації м'ясної продукції	3			
Соціальна	збільшення кількості днів відпустки з 25 до 30-ти днів		2		
Фінансова	підвищення показників рентабельності підприємства на 9,5%				0
Підсумкова оцінка	9 балів				

Примітка. \*оцінка ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

Однією з причин відхилення від цілей може бути постановка нереальних цілей, невчасне їх коригування з урахуванням імовірних змін умов функціонування підприємства.

В будь-якій діяльності підприємства є важливим ступінь досягнення цілей, оскільки вони безпосередньо і визначають результативність бізнесу зокрема. Маркетинг ФОП “Калинюк М.Б.” зорієнтований на досягнення таких цілей:

- задоволення потреб споживачів;
- збільшення частки ринку;
- збільшення частки ринку за рахунок впровадження нових видів м’ясної продукції, а також удосконалення існуючих.

Вивчення попиту на продукцію здійснюється шляхом його аналізу. Важлива роль при цьому приділяється засобам масової інформації, звідки черпається інформація про попит, ціни та конкурентів. Розташування ж рекламних оголошень в засобах масової інформації допомагає інформувати споживачів про діяльність ФОП “Калинюк М.Б.”. Оперативне вивчення ринку та прогноз розвитку його потреб здійснюється систематично, взаємопов’язане і узгоджене, щоб одна інформація доповнювала іншу. Тільки це сприяє ефективній діяльності, швидкому обігу та повному споживанню. На табл. 2.9 продемонструємо оцінку маркетингової активності ФОП “Калинюк М.Б.”.

Таблиця 2.9 – Оцінка маркетингової активності ФОП “Калинюк М.Б.”

Елементи маркетингової діяльності	Бали*		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів	+		
Ступінь зміни асортименту м’ясної продукції з урахуванням купівельних переваг			+
Рівень контролю за якістю м’ясної продукції			+
Використання торгової марки			+

## Продовження таблиці 2.9

Облік еластичності попиту при встановленні ціни		+	
Застосування системи знижок з ціни	+		
Використання прогресивних методів продажу		+	
Рівень сервісу	+		
Ефективність руху товарів		+	
Використання заходів СТИЗ		+	
Ефективність рекламних заходів	+		

За результатами проведеного аналізу визначаю ступінь маркетингової активності підприємства в 25 бал.

Отже, виходячи з аналізу маркетингової діяльності ФОП “Калинюк М.Б.”, можна сказати, що на сьогоднішній день роль маркетингової діяльності значно зросла, а конкурентоспроможність м’ясної продукції підприємства на внутрішньому ринку досить висока.

Проведемо аудит маркетингової діяльності ФОП “Калинюк М.Б.”:

1. Цілі підприємства зорієнтовані на ринок і є досить чіткими. А саме цілями ФОП “Калинюк М.Б.” є:

- диференціація м’ясної продукції;
- розвиток і розширення нових ринків реалізації м’ясної продукції;
- збільшення реалізації м’ясної продукції;
- зниження собівартості м’ясної продукції;
- збільшення фондівіддачі основних фондів.

2. На даний момент маркетингові задачі ФОП “Калинюк М.Б.” відповідають наявним ресурсам підприємства і можливостям підприємства.

3. Враховуючи такі фактори, як рівень ризику, залежність від фактора часу обрав для себе стратегію росту. Підприємство диференціює м’ясну продукцію та ін.

4. Ресурси підприємства є недостатніми для реалізації стратегії, проте є можливості для досягнення цих ресурсів.



5. Метою маркетингової діяльності є збільшення кола споживачів ФОП “Калинюк М.Б.”.

6. Керівник аналізує обсяги продажу, прибутковість реалізації м’ясної продукції, ринків та каналів збуту. Таким чином визначається динаміка зміни обсягів продажу, відхилення та причини відхилень, робляться необхідні висновки. Аналіз ринків та каналів збуту здійснюється для того, щоб побачити, які ринки і канали збуту є найприбутковішими, а від яких краще відмовитися.

7. ФОП “Калинюк М.Б.” планує не втратити популярності на вже здобутих сегментах ринку, а також завоювати нові. При цьому стати конкурентноздатним, як на існуючих, так і на нових сегментах ринку.

8. Методика ціноутворення та її стратегічний напрямок.

9. Підприємство має достатнє обслуговування ринку.

10. Необхідно вдосконалити політику розподілу.

11. Витрати підприємства на просування товарів є недостатніми. Тут можна запропонувати виділяти більше коштів на рекламу, а також проводити рекламні акції. Тоді витрати на просування м’ясної продукції стануть ефективнішими.

12. Маркетингові функції є неадекватно впроваджені у практичну діяльність.

13. Варто розробити методи стимулювання обсягів продаж дилерів.

14. Найприбутковішим для підприємства є ринок Тернопільського регіону.

15. Підприємству обов’язково необхідно входити на нові ринки збуту м’ясної продукції.

Маркетингова діяльність ФОП “Калинюк М.Б.” оцінюється в першу чергу прибутками підприємства, показниками рентабельності продаж, рентабельності реалізації м’ясної продукції. Здатністю підприємства розширювати та утримувати завойовані ринки збуту м’ясної продукції, збирати і якісно аналізувати маркетингову інформацію, налагоджувати канали розподілу та шукати клієнтів, швидко адаптуватись у зовнішньому середовищі, і при цьому бути конкурентноздатною.

Узагальнюючими показниками діяльності ФОП “Калинюк М.Б.” є прибуток, висока рентабельність м'ясної продукції, стабільність фінансової системи.

## **Висновки до розділу 2**

Основною метою ФОП “Калинюк М.Б.” є виробництво та реалізація м'ясних продуктів, а також масла, твердих сирів. Якість м'яса, з якого виробляють м'ясну продукцію ФОП “Калинюк М.Б.” – запорука успішних продажів. Ковбасні вироби найчастіше виробляють з яловичини або свинини. У своїй виробничій структурі має: забійний цех; ковбасний цех; холодильник; консервний цех.

Проведені розрахунки показали, що за аналізований період 2016-2018 рр. у звітному періоді фінансово-господарська діяльність ФОП “Калинюк М.Б.” була на вищому рівні порівняно із попереднім періодом. Це свідчить, те що у 2017 р. підприємство отримало прибуток 416423,00 грн., а у 2018 р. одержало прибуток у розмірі 505328,00 грн. В таких умовах, при оцінці виручки реалізації м'ясної продукції спостерігається збільшення на 88905,00 грн. і становить 21,35 %. Неможливо залишити поза увагою те, що авансові внески платника єдиного податку другої групи станом на 2018 р. 8935,2 грн. та зросли на 16,34 %. Щодо проведених досліджень також встановлено, що у 2018 р. сума, на яку нараховано ЄСВ становила 44676, 00 грн., а це більше на 6276 грн. порівняно з 2017 р. Слід також звернути увагу на те, що також була тенденція щодо розміру сплати - 9828,72 грн., більше 1380,72 грн.

Звертаємо увагу на те, що основними завданнями реалізації маркетингової стратегії ФОП “Калинюк М.Б.”: є дослідження споживчих властивостей реалізації м'ясної продукції та збір інформації про рівень задоволення ними покупців; виявлення системи взаємозв'язку між різними факторами, які впливають на стан ринку м'ясної продукції та обсяг продаж; аналіз конкурентноздатності реалізації м'ясної продукції підприємства, співставлення споживчих властивостей, ціни, витрат з аналогічними

показниками конкурентів; розрахунок ємності ринку для реалізації м'ясної продукції підприємства; збір, систематизація і аналіз всієї комерційно-економічної інформації згідно кон'юнктури потенційних ринків реалізації м'ясної продукції підприємства.

Відповідно до цього підприємство орієнтувалася на наступну стратегію управління підприємства: зниження або стабілізація цін; ріст витрат на рекламу; посилення стимулювання збуту; розширення каналів збуту; проникнення на нові сегменти ринку.

Слід зазначити, що ефективність маркетингової діяльності ФОП "Калинюк М.Б." оцінюється в першу чергу прибутками підприємства, показниками рентабельності продаж, рентабельності реалізації м'ясної продукції. Здатністю підприємства розширювати та утримувати завойовані ринки збуту м'ясної продукції, збирати і якісно аналізувати маркетингову інформацію, налагоджувати канали розподілу та шукати клієнтів, швидко адаптуватись у зовнішньому середовищі, і при цьому бути конкурентноздатною.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### **3.1. Покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.” за рахунок товарної політики**

Однією із важливих складових покращення стратегії управління підприємства є удосконалення асортименту фірми, а в основному розробка нових видів продукції. Здатність створювати нові види продукції відрізняє ефективно діючі підприємства від конкурентів і є ознакою підприємств, орієнтованих на маркетинг. Перспективний товарний асортимент, розроблений з урахуванням усіх необхідних аспектів та вимог, буде лише посилювати конкурентні позиції виробника. Тому можемо запропонувати наступну послідовність дій щодо формування перспективного товарного асортименту:

1. Задається обмеження, за яким формується варіант товарного асортименту.

2. Здійснюється послідовне ранжування номенклатурних позицій за вибраними економічними характеристиками.

3. Здійснюється розрахунок рейтингових оцінок за кожним видом продукції, а також розрахунок загального рейтингу, і, залежно від його значення, кожному виду м'ясної продукції присвоюється певне місце.

4. Отриманий в результаті означених дій набір номенклатурних позицій розглядається як можливий варіант перспективного товарного асортименту.

З метою покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.” актуальною пропозицією є розширення асортименту, це можна зробити за рахунок випуску додаткової м'ясної продукції, а саме шпікачки з сиром. 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 ковбасних виробів.

У свою чергу, усі виробничі витрати будуть незначними, оскільки буде використовуватися сировина на основі, якої виготовляють м'ясну продукцію на підприємстві, а також додатково необхідно закупити сир високої якості, для виготовлення шпікачок з сиром. Аналізуючи постачальників сирів, з якими можна було б співпрацювати, можемо обрати з переліку представленого в таблиці 3.1

Аналізуючи даний перелік найбільш економічно вигідним є обрання постачальником КОМО. Це обґрунтовується тим, що якість сирів є високою. Також не менш важливим є те, що даний постачальник сирів знаходиться в місті Дубно, отже, транспортні витрати будуть незначними.

Таблиця 3.1 – Перелік постачальників сирів для виробництва шпікачок

№	Постачальник	Найменування сиру	Адреса	Торгові марки
1	Терра Фуд	Сир «Український рецепт»	м. Київ	Тульчинка
2	Альміра	Сир «Віват Король»	м. Дніпро	«Шишацький МКК»
3	КОМО (ТзОВ «ТД «Західна молочна група» в складі ВАТ «Дубномолоко»)	Сир «Гранде»	Рівненська обл. м. Дубно	КОМО
4	Молочний альянс	Сир «Чедер»	м. Миколаїв	Яготинське
5	Клуб Сиру	Сир «Вершковий»	м. Київ	Злагода
6	Пан Коцький	Сир «Голландськиц»	м. Київ	Пан Коцький

Планується випустити шпікачки з сиром, місячний обсяг яких – 19500 шт. (упаковка по 1 кг), річний – 234000 шт.

Річні витрати на основну сировину та матеріали:

- на одиницю продукції вартість сиру становить – 2,2 грн., то на 23400 шт. становитимуть:

$$234000 * 2,2 = 514800 \text{ грн.}$$

- вартість упаковки на одиницю продукції складає – 0,23 грн., то на весь обсяг продукції складе:

$$234000 * 0,23 = 65520 \text{ грн.}$$

Тобто, в загальному річні витрати становитимуть:

$$514800 + 65520 = 580320 \text{ грн.}$$

Основне обладнання для виробництва шпікачок з сиром є куттер (для виробництва паштетного фаршу), шприц, камера варильна, пакувальне обладнання. Тарифна плата за електроенергію становить 2,46 грн. за кВт/год. Оскільки місячні затрати електроенергії куттера 1650кВт, а камери варильної – 1385 кВт, то вартість електроенергії становитиме:

$$2,46 * 1650 = 4059 \text{ грн.}$$

$$2,46 * 1385 = 5867 \text{ грн.}$$

Сумарні річні витрати на електроенергію складуть:

$$(4059 + 5867) * 12 = 119112 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці за одиницю продукції становлять 0,36 грн., отже, річні витрати на весь обсяг м'ясної продукції складуть:

$$0,36*234000=84240 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування на місяць становлять для куттера 960 грн., а для камери варильної 1043 грн. Витрати на ремонт 123 та 260 грн. відповідно.

Отже, річні витрати на утримання та експлуатацію обладнання складуть:

$$(960+123)*12=12996 \text{ грн.}$$

$$(1043+260)*12=15636 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на утримання і експлуатацію обладнання становитимуть:

$$12996+15636=28632 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати становитимуть 13% від витрат на заробітну плату:

$$84240*0,13=109512 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становитимуть 15% від витрат на заробітну плату:

$$84240*0,15=12636 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.2 – Планові витрати на створення нового виду м'ясної продукції (шпікачки з сиром), грн.

Перелік витрат	Сума витрат, грн
1. Витрати на сировину для виробництва	580320
2. Витрати енергію на технологічні цілі	119112
3. Витрати на заробітну плату виробничим робітникам	84240

## Продовження таблиці 3.2

4. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	28632
5. Загальновиробничі витрати	10951
6. Адміністративні витрати	12636
Інші витрати	2200
Разом витрати	838091

Як бачимо, при впровадженні нового продукту, а саме шпікачки з сиром підприємством планується зростання виручки порівняно з 2019 роком. Отже, додаткова виручка від реалізації нової продукції при 20 % рентабельності м'ясної продукції становитиме:

$$838091 * 1,2 = 1005709 \text{ грн.}$$

Аналіз ефективності розроблених заходів.

1. Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень становитиме:

$$E = 1005709 - 838091 = 167618 \text{ грн.}$$

2. Період окупності вкладень визначається за формулою:

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (3.1)$$

де  $PP$  – період окупності капітальних вкладень на реалізацію проекту, роки;

$PN$  – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштівотримані в результаті вкладення інвестицій, грн.;

$IC$  – величина капітальних вкладень (інвестицій), грн.



$$PP = \frac{838091}{167618} = 5,0 \text{ року}$$

Отже, при впровадженні нового продукту, а саме шпікачки з сиром підприємством планується зростання виручки порівняно з 2019 роком.

Таблиця 3.3 – Економічні результати введення нового продукту  
(шпікачки з сиром)

№п/п	Економічні показники	Оцінка нововведення
1.	Прогнозований додатковий дохід, тис.грн.	1005,709
2.	Прогнозований річний економічний ефект, грн.	167618
3.	Простий період окупності, роки	5,0

Отже, пропозиція щодо випуску нової продукції є економічно вигідною оскільки, ефект від її впровадження становитиме 167107 грн., а період окупності даної пропозиції складе п'ять років.

Необхідно також звернути увагу на те що у підприємства вже існує мережа розповсюдження м'ясної продукції, що вагомо полегшить вихід нового продукту на ринок. ФОП “Калинюк М.Б.” не має достатньої впевненості, коштів і можливостей для виходу зразу на національний ринок, тому спочатку товар варто вивести на ринок Тернопільської області. Поступово підприємство, один за одним, зможе завоювати ринки інших регіонів. На цих ринках підприємство повинно вибрати групу найбільш вигідних споживачів і сконцентрувати на них свої основні зусилля по стимулюванню збуту. Розробляючи новий вид м'ясної продукції, ФОП “Калинюк М.Б.” також визначитися з головною цільовою аудиторією, яка споживатиме дану продукції.

Для завоювання власної ринкової ніші, необхідно створювати спеціальні систему управління конкурентоспроможністю, яка б забезпечила

досліджуваному підприємству місце на профільному ринку. Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. І хоча всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоспроможності м'ясної продукції, існує певна черговість вирішення питань по кожному з аспектів.

ФОП “Калинюк М.Б.” конкурує, використовуючи методи як цінової, так і нецінової конкуренції. Цінова конкуренція не має яскраво вираженого характеру. Ціни встановлено близькими до середніх по галузі. Більш використовуваною серед підприємств м'ясної промисловості є нецінова конкуренція. Одним з методів такого суперництва є підвищення якості продукції.

Важливим для для ФОП “Калинюк М.Б.” досягнути якості м'ясної продукції, яка б зробила її конкурентоспроможною. Так, на підприємстві цю мету можна досягти завдяки використанню високоякісної сировини та передових технологій. Крім того, в боротьбі за якість продукції керівнику підприємства необхідно вміло використовувати економічні, організаційні та соціальні чинники. Можемо сказати, що для підвищення якості м'ясної продукції підприємства необхідно обирати різноманітні форми реалізації асортиментної продукції.

Таким чином, аналіз асортименту продукції досліджуваного підприємства підтверджує той факт, що порівняно з іншими, даний метод конкурентної боротьби розвиватиметься найбільш динамічно, і тому підприємству є необхідним приділити йому найбільшу увагу. Не слід забувати і про такий метод конкуренції, як реклама. За останні роки в цій сфері виробники даного виду продукції розгорнули особливо активну діяльність. Тому ФОП “Калинюк М.Б.” необхідно звернутися по допомогу як до радіо та інші виду рекламного продукту в ЗМІ, так і до інших засобів масової інформації. Своєрідною рекламою може стати також участь у спонсорській діяльності. Кінцевою метою конкурентної боротьби є завоювання і розширення ринків збуту.

Весь комплекс робіт щодо підвищення конкурентоспроможності м'ясної продукції на ФОП “Калинюк М.Б.” слід розділити на дві частини: базис та надбудова. До базисної частини слід віднести роботу, пов’язану з освоєнням нової та удосконаленням діючої технології виробництва продукції, а також роботу з управління якістю цієї продукції, в тому числі і системного управління її основі вимог стандартів серії ISO 9000 та принципів TQM.

Для того, щоб забезпечити не лише конкурентоспроможність, а й лідерство на ринку, підприємство зобов’язане використовувати такий тип поведінки, як збутовий маркетинг. Тобто, це маркетинг, передбачений стандартами ISO 9000, який повинен проводитись шляхом опитування потенційних споживачів про їхні потреби та бажання. Отримана інформація аналізується і на її основі формуються результати у вигляді показників якості товарів, завдяки чому підприємство може зайняти лідируюче становище на ринку. Щоб зміцнити це становище підприємство повинна використати не лише збутовий, а й випереджувачий маркетинг, за яким підприємство (фірма), не опитуючи своїх споживачів, саме розробляє та виготовляє для них товари, які їм потрібні.

Таким чином, вирішення проблеми конкурентоспроможності продукції на підприємстві – це насамперед високий його імідж серед покупців, це вихід не тільки на внутрішній, а й на зовнішній ринок, це основа для одержання максимального прибутку та забезпечення стійкого фінансового становища.

Оскільки наш товар (шпікачки з сиром) знаходиться на етапі виведення на ринок, то для створення попиту підприємству варто використовувати інформаційний вид реклами. Тобто, характер реклами визначається етапом життєвого циклу, на якому перебуває товар. Серед інших факторів, які впливають на планування реклами, – конкуренція на ринку, законодавче регулювання рекламної діяльності, тип товару, особливості цільової аудиторії та ін. Підприємство повинно постійно шукати шляхи і засоби підвищення ефективності своєї діяльності, замінюючи один засіб просування іншим, як

тільки виявиться, що останній забезпечує більш високі економічні результати. ФОП “Калинюк М.Б.” недостатньо мати хороші продукти.

Для збільшення обсягів продажу та одержання прибутку необхідно донести до свідомості споживачів вигоди від використання даного продукту. Маркетингові комунікації дозволяють здійснити передачу повідомлення споживачам з ціллю зробити новий продукт (шпікачки з сиром) підприємства привабливими для цільової аудиторії. Дійсно, ефективні комунікації із споживачами стануть ключовим фактором успіху ФОП “Калинюк М.Б.”.

Конкурентні фірми, щоб завоювати більшу частку ринку, постійно проводять масштабні рекламні компанії, також заходи по стимулюванню збуту, різноманітні акції. Для ФОП “Калинюк М.Б.” поки що доступна реклама лише на місцевому радіо та у вигляді буклетів, проспектів, календарів, рекламних статей у регіональних газетах.

Звертаємо увагу на те, що ФОП “Калинюк М.Б.”, потрібно зайнятися покращенням якості м’ясної продукції. Цього можна досягти шляхом вдосконалення виробництва. Ціль полягає в тому, щоб не допустити появи браку, в першу чергу, за рахунок первісної розробки якісних продуктів, а також за рахунок неналежного виконання виробничих процесів. Кожен робітник підприємства повинен абсолютно слідувати ідеї підвищення якості.

Отже, не потрібно забувати, що за умов вільної конкуренції з двох однакових товарів покупці завжди вибирають найдешевший, а за однакових цін – найякісніший. Тільки з високоякісною продукцією підприємство зможе утримувати лідируючі позиції на Тернопільському ринку. Також працівники ФОП “Калинюк М.Б.” побачили, що повинні дуже виважено підходити до планування розширення товарного асортименту. Більше уваги приділяти ринковому тестуванню, що передбачає спостереження за товаром на обмеженому ринковому просторі протягом трьох та більше років. Також проводити лабораторне тестування, тобто перевірку на екологічну чистоту, безпеку, надійність, а також розробка маркетингових атрибутів: оформлення

та найменування товару, торгової марки, упаковки, напрямів рекламної кампанії та засобів стимулювання збуту.

Також працівники ФОП “Калинюк М.Б.” побачили, що повинні дуже виважено підходити до планування розширення товарного асортименту. Більше уваги приділяти ринковому тестуванню, що передбачає спостереження за товаром на обмеженому ринковому просторі протягом трьох та більше років.

### **3.2. Вдосконалення управління організацією на основі оновленого виду продукції**

Наступною пропозицією щодо удосконалення управління ФОП “Калинюк М.Б.” є випуск ще додаткового різновиду продукції копчених ребер в томаті. Неможливо залишити поза увагою те, що даний вид продукції також буде досить актуальним, оскільки з дослідженої асортиментної політики у підрозділі 2.3 немає такого різновиду копченостей.

У свою чергу, усі виробничі витрати будуть незначними ФОП “Калинюк М.Б.”, оскільки буде використовуватися сировина на основі, якої виготовляють м’ясну продукцію на підприємстві, а також додатково необхідно необхідні комплектуючі сировинні матеріали для специфічного маринаду в томаті. Слід зазначити, що якість м’яса, з якого планується виробляти ребра в томаті – запорука успішних продажів. Ковбасні вироби найчастіше виробляють з яловичини або свинини. Аналізуючи постачальників томатної пасти, з якими можна було б співпрацювати, можемо обрати з представленого переліку.

. Слід зазначити, що якість м’яса, з якого планується виробляти ребра в томаті – запорука успішних продажів. Ковбасні вироби найчастіше виробляють з яловичини або свинини. Аналізуючи постачальників томатної пасти, з якими можна було б співпрацювати, можемо обрати з переліку представленого в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Перелік постачальників томатної пасти для виробництва  
(копчених ребер в томаті)

№	Постачальник	Найменування сиру	Адреса	Торгові марки
1	Agrofusion	Томатна паста плюс	Миколаївська обл.	«Інагро»
2	ТОВ «Торговий дім «Щедро»	Томатний «Органік»	м. Дніпро	«Щедро»
3	Компанія «Чумак»	Томатна паста 25% з сіллю (відро (5000 г.)	м. Каховка, Херсонська область,	«Чумак»
4	Південьагропереробка, Сільськогосподарське ТОВ	Томатна паста коцентрована	Одеська обл., Біляївський р-н, с. Мирне	ТМ «Гурман»

Аналізуючи даний перелік найбільш економічно вигідним є обрання постачальником компанія «Чумак». Це обґрунтовується тим, що якість томатної пасти є високою та щодо цінової політики досить прийнятною.

Планується випустити копчені ребра в томаті, місячний обсяг яких – 12200 шт. (упаковка по 0,5 кг), річний – 146400 шт.

Річні витрати на основну сировину та матеріали:

– на одиницю продукції вартість томатної пасти становить – 0,58 грн., то на 146400 шт. становитимуть:

$$146400 * 0,58 = 84912 \text{ грн.}$$

– вартість упаковки на одиницю продукції складає – 0,19 грн., то на весь обсяг продукції складе:

$$146400 * 0,19 = 27816 \text{ грн.}$$

Тобто, в загальному річні витрати становитимуть:

$$84912+27816=112728 \text{ грн.}$$

Основне обладнання для виробництва копчених ребер в томаті коптильне термообладнання для приготування продукту та спеціальне обладнання для обсушування копченої продукції, пакувальне обладнання. Тарифна плата за електроенергію становить 2,46 грн. за кВт/год. Оскільки місячні затрати електроенергії термообладнання 1750кВт, а спеціальне обладнання для обсушування копченої продукції – 1185 кВт, то вартість електроенергії становитиме:

$$2,46*1750=4305 \text{ грн.}$$

$$2,46*1185=2915 \text{ грн.}$$

Сумарні річні витрати на електроенергію складуть:

$$(4305+2915)*12=86640 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці за одиницю продукції становлять 0,33 грн., отже, річні витрати на весь обсяг м'ясної продукції складуть:

$$0,33*146400=48312 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування на місяць становлять для термообладнання 780 грн., а для спеціальне обладнання для обсушування копченої продукції 980 грн. Витрати на ремонт 113 та 240 грн. відповідно.

Отже, річні витрати на утримання та експлуатацію обладнання складуть:

$$(780+113)*12=10716 \text{ грн.}$$

$$(980+240)*12=14640 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на утримання і експлуатацію обладнання становитимуть:

$$10716+14640=25356 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати становитимуть 13% від витрат на заробітну плату:

$$48312*0,13=6280 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становитимуть 15% від витрат на заробітну плату:

$$48312*0,15=7247 \text{ грн.}$$

Планові витрати на створення оновленого виду м'ясної продукції (копчені ребра в томаті), грн.

Перелік витрат	Сума витрат, грн
1. Витрати на додаткову сировину для виробництва	112728
2. Витрати енергію на технологічні цілі	86640
3. Витрати на заробітну плату виробничим робітникам	48312
4. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	25356
5. Загальновиробничі витрати	6280
6. Адміністративні витрати	7247
Інші витрати	2400
Разом витрати	288963

Отже, при впровадженні нового продукту, а саме ребра копчені в томаті підприємством планується зростання виручки порівняно з 2019 роком. Отже,



додаткова виручка від реалізації нової продукції при 20% рентабельності м'ясної продукції становитиме:

$$288963 * 1,2 = 346756 \text{ грн.}$$

Аналіз ефективності розроблених заходів.

– Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень становитиме:

$$E = 346756 - 288963 = 57793 \text{ грн.}$$

– Період окупності вкладень визначається за формулою:

$$PP = \frac{288963}{57793} = 4,8 \text{ року}$$

Таблиця 3.6 – Економічні результати введення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті)

№п/п	Економічні показники	Оцінка нововведення
1.	Прогнозований додатковий дохід, грн.	346756
2.	Прогнозований річний економічний ефект, грн.	57793
3.	Простий період окупності, роки	4,8

Отже, пропозиція щодо випуску нової продукції є економічно вигідною оскільки, ефект від її впровадження становитиме 57793 грн., а період окупності даної пропозиції складе 4,8 років.

### 3.3. Обґрунтування економічної ефективності каналу розподілу як напрямку покращення стратегічної політики підприємства за допомогою MS-Excel

На ФОП “Калинюк М.Б.”, існує прямий і непрямий канал розподілу м’ясної продукції. Для покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”, необхідно ввести додаткову ланку збутової діяльності, тобто відкриття торгової точки. Канал розподілу набуде відповідного вигляду, що зображено рис. 3.1.

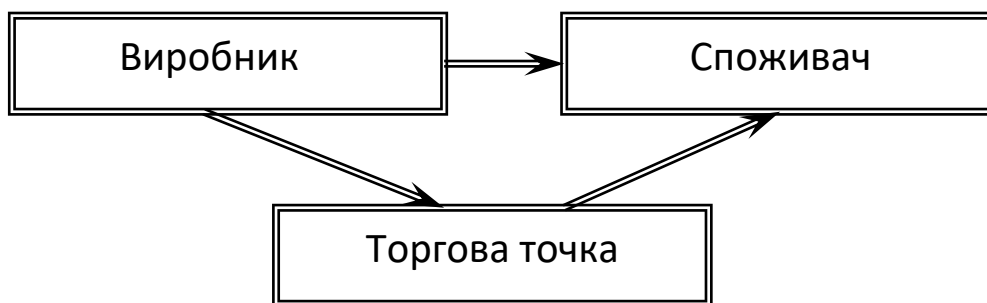


Рисунок 3.1 – Запропонований канал розподілу м’ясної продукції  
ФОП “Калинюк М.Б.”

Відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” щодо продажу м’ясної продукції у м. Тернополі (біля торгово-розважального комплексу “Подільня”) необхідно у зв’язку з тим, що є попит, а дана точка продажу дасть можливість проінформувати та збільшити обсяги продажу продукції. Основною метою фірмового магазину щодо продажу м’ясної продукції ФОП “Калинюк М.Б.” є забезпечення споживачів продукцією досліджуваного підприємства, а також збільшення обсягів прибутків.

Пропонований напрям покращення стратегії управління асортиментною політикою підприємства розглядається як дуже перспективний, тому що базується на основних потребах людини.

Основні принципи цього проекту досить прості: цікавий формат та широкий асортимент м’ясної продукції, вдале місце розташування, якісна продукція і наявність відповідних дозволів та сертифікатів. Ну і, звісно,

енергетична незалежність. Якісні акумулятори та обладнання і договори зі стаціонарними точками про підключення до їх мереж.

Маркетинг і просування у такому проекті не потрібні, реклама – сам об'єкт, його оформлення, аромати м'ясної продукції, натовп біля прилавка. І хоча проект цей не надрентабельний (чистий прибуток складає близько 20 %), завдяки великому потоку споживачів вже за рік точка починає працювати сама на себе.

Слід звернути увагу на те, що відкриття фірмової точки не вимагає багато капіталовкладень. Для запуску даного проекту потрібні відносно невеликі кошти. Враховуючи, аналізування фінансово-господарської діяльності свідчить про те, що за 2017-2018 рр. підприємство є досить прибутковим тому даний проект буде прийнятним.

Необхідно зазначити, що відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” – досить проста, займатися нею легше, ніж повноцінними точками харчування. Та й масштаби діяльності тут поменше, адже на такій площі не поміститься занадто великий асортимент, з яким треба справлятися. Навпаки, такій торгівлі властива невелика кількість найменувань.

Важливою перевагою цього проекту є його швидка окупність. Як правило, термін повернення інвестицій – від півроку-рік. На нашу думку, фірмова точка “КОВБАСКИ – Люкс” є дуже перспективною в тому випадку, якщо дійсно пропонувати якісну м'ясну продукцію. Звертаємо увагу на те, що дуже багато людей, особливо в м. Тернополі мають бажання придбати якісну м'ясну продукцію за доступною ціною.

Місце зустрічі з покупцем змінити не можна. Перше, і головне, на чому слід звернути увагу, на нашу думку, – вибір місця розташування, адже саме від нього буде залежати, наскільки прибутковим буде наш проект. Тому місце розташування фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” є очевидним – біля торгово-розважального комплексу “Подолляни”, враховуючи велику плінність споживчої аудиторії.

Друге важливе питання, на нашу думку: яким буде формат нашого міні-проекту – стаціонарна точка або пересувна? Фірмової точки бувають двох варіантів оформлення: стаціонарні і мобільні одиниці тощо.

До стаціонарних точок всі давно звикли, вони здаються покупцям “стабільними”. Але їх потрібно оформити як малі архітектурні форми (МАФ). Дозвіл на розміщення МАФу можна отримати в місцевій міській адміністрації.

Слід зазначити, що для МАФу необхідне яскраве, нестандартне оформлення. Тому що його помічають набагато більше, ніж наявність або відсутність коліс на фірмовій точці. В даному випадку застосуємо “вишневу з золотим перламутром” кольорову гамму для ФОП “Калинюк М.Б.”.

Неможливо залишити поза увагою, українці, навчені гірким досвідом “стихійної торгівлі”, іноді достатньо насторожено ставляться до фірмових точок, адже порушення ними санітарних норм може загрожувати їхньому здоров’ю. Тому важливим питанням стане підтримання чистоти і відповідності всім вимогам.

Необхідно пам’ятати, що сьогодні обладнання для фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” є одним з найбільш окупних внаслідок постійно збільшується попит на продукцію такого роду і високою прохідністю торгових точок. Популярність фірмової точки можна пояснити низьким порогом витрат входження на ринок і екстремально сприятливими термінами формування стабільного прибутку. Зазначимо, що вірна організація роботи “КОВБАСКИ – Люкс” та підбір якісного обладнання для вуличної торгівлі є факторами, що впливають безпосередньо на успішність проекту в цілому. Не варто забувати, що обладнання для фірмової точки може ідеально комбінуватись з другими видами торгового обладнання, такими як: холодильне обладнання для магазинів та морозильні камери для зберігання м’ясної продукції.

Загальні витрати на відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” подамо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на відкриття фірмової точки  
“КОВБАСКИ – Люкс”

Статті витрат	Капітальні витрати, грн	Поточні витрати, грн
– придбання МАФ з вивіскою “КОВБАСКИ – Люкс” (3x4);	260000	
– оформлення торговельної точки;	25000	
– електронні ваги,	5500	
– морозильна камера;	20000	
– холодильне обладнання.	85000	
<b>Витрати поточні:</b>		
– витрати на оренду території;	–	5000*12=60000
– витрати на електроенергію;	–	5500
– витрати на воду;	–	2000
– зарплата з нарахуванням;	–	42000
– матеріальні витрати для виробництва гарячої випічки;	–	95000
– інші витрати.	–	4000
<b>Всього:</b>	<b>395500</b>	<b>208500</b>

Як бачимо з табл. 3.7, на відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” у м. Тернопіль, та реалізації даного проекту капітальні витрати становитимуть 395500 грн, а поточні витрати – 208500 грн. Отже, загальні витрати на організацію проекту становитимуть 604 ти.грн.

Розраховуємо грошовий потік знаходимо за формулою (3.2):

$$ГП = Д + А \quad (3.2)$$

де  $Д$  – дохід

$А$  – амортизаційні відрахування

$$ГП = 604000 + 64500 = 668500 \text{ грн.}$$

Звідси знаходимо теперішню вартість:

$$TB = \frac{ГП}{(1+R)^t} \quad (3.3)$$

де  $ГП$  – грошовий потік за певний період, грн.

$R$  – річна процентна ставка, %

$$TB1 = \frac{668500}{(1+0,2)^1} = 557,1 \text{ тис. грн.}$$

$$TB2 = \frac{668500}{(1+0,2)^2} = 464,2 \text{ тис. грн.}$$

$$TB3 = \frac{668500}{(1+0,2)^3} = 375,6 \text{ тис. грн.}$$

$$TB4 = \frac{668500}{(1+0,2)^4} = 322,9 \text{ тис. грн.}$$

$$TB5 = \frac{668500}{(1+0,2)^5} = 267,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum TB = 557,1 + 464,2 + 375,6 + 322,9 + 267,4 = 1987,2 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності:

За перший рік окуповуватиметься 557,1 тис.грн. Тоді залишиться окупити за другий рік таку суму інвестицій :

$$604,0 - 557,1 = 46,9 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо, яку частину другого року необхідно затратити, щоб повністю окупити початкові інвестиції :

$$\frac{46,9}{604,0} * 12 = 1 \text{ міс.}$$

Отже, дисконтований період окупності становитиме – 1 рік 1 міс.

Чиста теперішня вартість розраховується за формулою:

$$ЧТВ = \sum TB - ПИ \quad (3.4)$$

де  $TB$  – теперішня вартість майбутніх грошових потоків;

$ПИ$  – початкові інвестиції, грн.

$$ЧТВ = 1987,2 - 604,0 = 1383,2 \text{ тис.грн.}$$

Наступним етапом нашого дослідження є визначення економічної ефективності – різницею між річним приростом прибутку у зв'язку з функціонуванням даного проекту та витратами на її створення.

Вибираємо наступну задачу для виконання обчислень з використанням ЕОМ: розрахунок величини індексу прибутковості проектних рішень щодо удосконалення маркетингової діяльності. Вибираємо в якості засобу рішення задачі програмний продукт “Excel”. Даний програмний продукт дозволяє вирішити поставлену задачу шляхом створення відповідної програми. Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$ПИ = \frac{ТВ}{ПН} \quad (3.5)$$

де  $TB$  – теперішня вартість майбутніх грошових потоків;

$ПН$  – початкові інвестиції, тис.грн.

Побудуємо таблицю вхідних і вихідних даних.

Таблиця 3.8 – Вхідні дані для розрахунку індексу прибутковості проектних рішень ФОП “Калинюк М.Б.”

Вхідні дані	Значення	Іден-тифікатор
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис.грн.	1987,2	<i>ТВ</i>
Початкові інвестиції, тис.грн.	604,0	<i>III</i>
Індекс прибутковості	3,2	<i>III</i>

Отже, план рішення задачі матиме вигляд:

- 1) побудова загального вигляду таблиці рішення задачі;
- 2) заповнення комірок вхідними даними;
- 3) створення електронного коду реалізації формул рішення;
- 4) розміщення електронного коду формул розрахунку економічного ефекту;
- 5) створення залежної таблиці вихідних даних для побудови діаграми;
- 6) побудова активної діаграми.

Будуємо відповідну блок-схему, яка представлена на рис. 3.2.

За допомогою введення даних у відповідні комірки електронної таблиці вводяться вхідні дані: отриманий Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис.грн. – *ТВ*, Початкові інвестиції, тис.грн – *III* (блок 2). В результаті виводиться формула розрахунку, за допомогою якої розраховується індекс прибутковості (блок 3) та виводиться відповідний результат. За допомогою введення даних у відповідні комірки електронної таблиці вводяться вхідні дані: отриманий Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис.грн. – *ТВ*, Початкові інвестиції, тис.грн – *III* (блок 2). В результаті виводиться формула розрахунку, за допомогою якої розраховується індекс прибутковості (блок 3) та виводиться відповідний результат (блок 4). В окремих комірках передбачаємо перевірку умови чи індексту прибутковості є більшим за 0 для виведення повідомлень про те чи доцільно впроваджувати даний проект (блок 5). У цих комірках при справдженні або несправдженні умови повинно виводитись відповідне повідомлення (блок 6, 7).



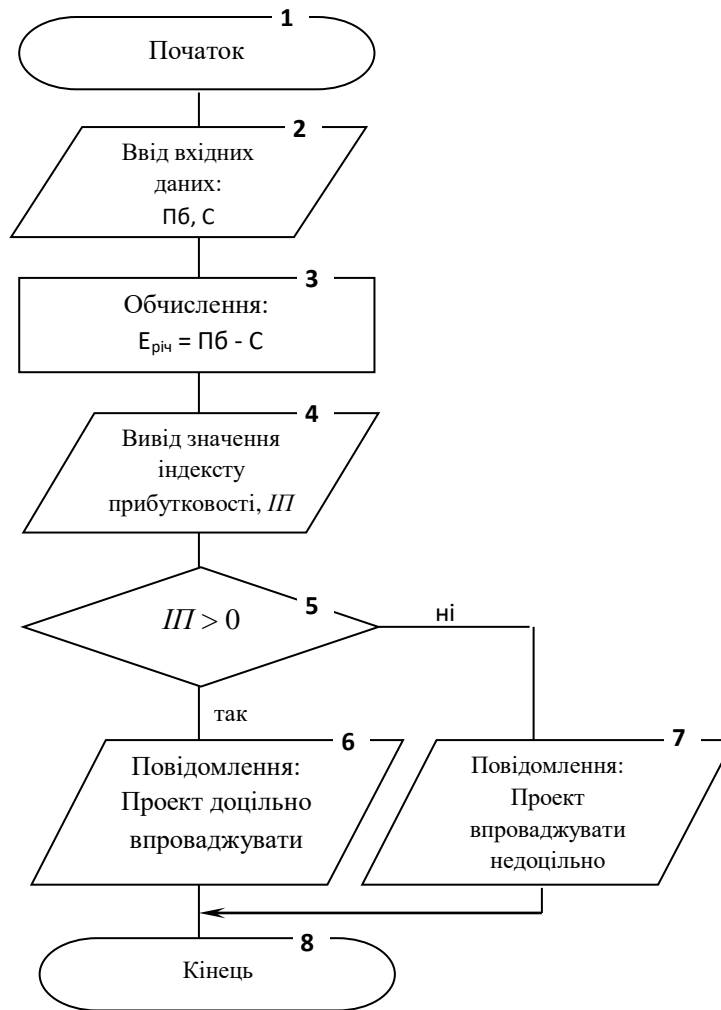


Рисунок 3.2 – Блок-схема рішення задачі

Нами було вибрано програмний продукт “Excel” в якості засобу рішення поставленої задачі. Тому для створення програмного коду потрібно створити в “Excel” таблицю рішення. В нашому випадку вона буде відповідати таблиці вхідних та вихідних даних.

За допомогою введення даних у відповідні комірки електронної таблиці вводяться вхідні дані: отриманий Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис.грн. –  $TB$ , Початкові інвестиції, тис.грн –  $PI$  (блок 2). В результуючих комірках вводиться формула розрахунку, за допомогою якої розраховується індекс прибутковості (блок 3) та виводиться відповідний результат (блок 4).

Вхідні дані	Значення	Індикатор
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	1982,7	ТВ
Початкові інвестиції, тис. грн.	604	ПІ
<b>Вихідні дані</b>		
Індекс прибутковості	3,2	ПІ

Рисунок 3.3 – Фотографія екрану таблиці для розв’язку задачі

Після розробки таблиці для розв’язку задачі в результуючих комірках С11 потрібно прописати програмний код відповідно до формули рішення:

У комірці С10:  $= C7 - C8$

Отже, відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” є прийнятним, оскільки індекс прибутковості становить 3,2, що є досить позитивним при впровадженні даного проекту.

При впровадженні даного проекту можуть виникнути внутрішні і зовнішні ризики. До зовнішніх загроз можна віднести: поява нових конкурентів які будуть надавати аналогічні послуги щодо реалізації м’ясної продукції; економічна та політична нестабільність в країні.

Внутрішніми загрозами можуть бути: непередбачувана поломка устаткування; невчасна доставка м'ясної продукції; невихід працівників на робоче місце через хворобу.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічного ефекту від реалізації проекту (відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”)

№ з\п	Показник	Результат
1.	Річний грошовий потік, грн.	668500
2.	Термін окупності, роках	1,1
3.	Чиста теперішня вартість, тис.грн.	1383,2
4.	Індекс прибутковості	3,2

Аналізуючи дані таблиці 3.8, можемо стверджувати, що пропозицію варто впроваджувати, оскільки вона є прибутковою та ефективною, річний економічний ефект від відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” 668500 грн., а простий період окупності 1,1 рік.

Отже, щоб досягнути успіху фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” необхідно:

1. Дослідження ринку з виробництва м'ясної продукції. Попит на даний вид продукції постійно зростає, природно, зростають і ціни на них. Тому придбання сучасного обладнання для налагодження такого виробництва дуже доцільна. Тим паче, що конкуренція надзвичайна висока у даній сфері виробництва та реалізації м'ясної продукції.

2. Обладнання для реалізації м'ясної продукції. Щоб забезпечити гідні товарообіги даного виду продукції, ФОП “Калинюк М.Б.” необхідно ультрасучасне холодильне та морозильне обладнання з відмінними технічними характеристиками.

3. Приміщення для реалізації м'ясної продукції. Для зручного розташування автоматичної лінії потрібно приміщення з площею не менше 20 кв.м.

4. Ринки збуту. Характерною особливістю реалізації м'ясної продукції є його територіальна прив'язка. Звертаємо увагу на те, що для збільшення прибутку і кількості покупців, асортимент продукції бажано зробити великий (що запропонуємо у наступних підрозділах 3.2. та 3.3. ).

5. Даний проект повинен обов'язково пильну увагу приділити техніко-економічними розрахунками реалізації м'ясної продукції. У них докладно повинні враховуватися капітальні витрати, виручка даної фірмової точки, собівартість, загальні витрати, розрахунок прибутковості, окупність.

Узагальнення проведених розрахунків свідчить про високу ефективність запропонованих проектів, та доцільність його втілення на підприємстві.

Слід зазначити, що управління асортиментною політикою ФОП "Калинюк М.Б." повинна базуватися на таких основних параметрах:

– Якість м'ясної продукції. Товариство пропонує продукцію, які завоювали довіру і прихильність споживачів.

– Широта асортименту м'ясної продукції. Підприємство здійснює ефективну асортиментну політику, пропонуючи споживачам її оптимальну ширину і глибину.

– Ціна. ФОП "Калинюк М.Б." пропонує свою м'ясну продукцію за доступними цінами, а також втілює в життя різноманітні засоби стимулювання.

### **Висновки до розділу 3**

Удосконалення стратегії управління ФОП "Калинюк М.Б." – подальше розширення торгової мережі, покращення якості м'ясної продукції. 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.

Проводячи аналіз пропозицій щодо вдосконалення стратегії управління ФОП "Калинюк М.Б." представлених в розділі третьому, можемо стверджувати,

що запропоновані заходи є достатньо ефективними та мають значний економічний ефект.

ФОП “Калинюк М.Б.” планує розвиватися в трьох основних напрямках: збільшення реалізації м’ясної продукції досліджуваного товариства, зміцнення вертикальної інтеграції і удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”, як засіб покращення стратегії управління асортиментною політикою підприємства.

ФОП “Калинюк М.Б.” планує розвиватися в трьох основних напрямках: збільшення реалізації м’ясної продукції досліджуваного товариства, зміцнення вертикальної інтеграції і удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”, як засіб покращення стратегії управління асортиментною політикою підприємства.

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

З метою покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.” актуальною пропозицією є розширення асортименту, це можна зробити за рахунок випуску додаткової м’ясної продукції, а саме шпікачки з сиром: планові витрати на дане виробництво 838091 грн., прогнозований річний економічний ефект 167618 грн., простий період окупності 5 років.

Наступною пропозицією щодо покращення стратегії управління є оновлення продукції, а саме виробництво копчених ребр в томаті: прогнозований річний економічний ефект 57793 грн., простий період окупності 4,8 роки. Що також свідчить про прибутковість та доцільність впровадження.

Третьою пропозицією є обґрунтування економічної ефективності каналу розподілу як напряму покращення стратегії управління організацією, а саме – відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”: чиста теперішня вартість становитиме 1383,2 тис.грн, індекс прибутковості – 3,2., період окупності 1,1

роки. Як бачимо, всі показники є позитивними – отже проект можна впроваджувати в практичну діяльність.

Резюмуючи вище описане сформуємо основні проектні заходи та ефект від їх здійснення на ФОП “Калинюк М.Б.” в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Оцінка ефективності проектних заходів щодо удосконалення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”

№ п/п	Назва проектного заходу	Плановий річний економічний ефект, грн.	Простий період окупності, роки
1	Створення нового продукту (шпікачки з сиром)	167107	5,0
2	Створення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті)	57793	4,8
3	Відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”	668500	1,1

## РОЗДІЛ 4

### СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

#### 4.1. Моніторинг ринку м'ясопереробної промисловості та тенденції розвитку

«В сучасних ринкових умовах функціонування, м'ясопереробна галузь становить невід'ємну частину вітчизняного агропродовольчого ринку, утворюючи специфічне середовище розвитку ринкових відносин, у якому бере участь фактично кожний житель країни незалежно від його національності, традицій у харчуванні, соціально-економічного становища у суспільстві та рівня доходів. Слід відзначити, що ринок продукції м'ясної продукції виконує такі функції: регулює виробництво, інформує товаровиробників про попит і пропозицію на продукцію; стимулює зростання обсягів виробництва за допомогою раціонального використання матеріальних ресурсів; сприяє стабілізації цін на продукцію м'ясопереробної галузі; виступає у ролі потужного важеля зниження витрат виробництва на одиницю продукції; забезпечує одержання прибутку кожному ефективно працюючому підприємству; сприяє прискоренню науково-технічного прогресу в галузі» [73].

На основі проведених досліджень встановлено, що протягом 2017-2018 рр. річне споживання м'яса на одну особу населення змінювалося коливально, при цьому загалом збільшилося. Так, згідно статистичних досліджень встановлено, що «у 2017 році цей показник становив 52 кг, а в 2018 році він зріс на 4% й досяг 54,1 кг. Водночас, незважаючи на вищезазначену позитивну тенденцію, рівень споживання м'яса на одну особу населення незначно перевищив мінімальну норму (52 кг на особу на рік) та ще значною мірою не досяг раціональної норми, що становить 80 кг на одну особу на рік. Неможливо залишити поза увагою те, що у структурі споживання м'яса на одну особу за видами м'яса до 2017 року простежується тенденція до загального збільшення частки свинини, на яку в 2017 році припадало 34,6% від загального обсягу

споживання м'яса (18,0 кг на особу), а в 2018 році – 38,8% (21,1 кг на особу)» [59].

Водночас, слід також звернути увагу на те, що структура споживання м'ясної продукції за 2017-2018 рр. також спостерігається тенденція незначного зростання. Також, встановлено, що незначні зміни спостерігаються у споживанні ковбасної продукції зокрема. Наприклад, тенденція до зниження споживання варених ковбас, а також значно збільшилася частка напівкопчених і сирокочених ковбасних виробів. На даному рис. 4.1 продемонстрована структура реалізації ковбасних виробів на кінець 2018 року.

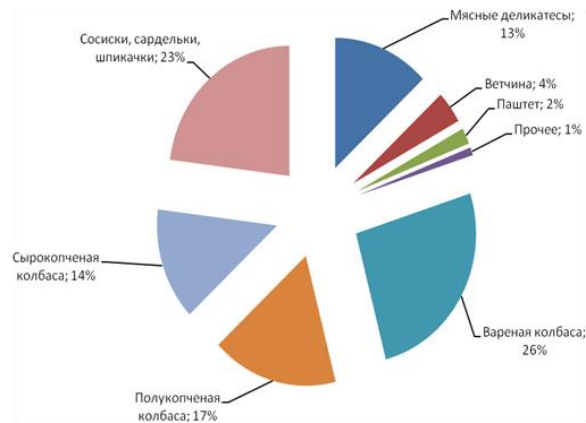


Рисунок 4.1 – Структура обсягу реалізації ковбасних виробів у 2018 р. (%)

Згідно даного рис. 4.1 можна відзначити, що значна частка загальних продажів м'ясної продукції включає різноманітні види ковбасних виробів. На другому місці за обсягами реалізації становлять сосиски, сардельки та шпікачки. Так, найбільше споживання м'ясних виробів становлять дешеві та середні за ціною політикою ковбасні продукції [72].

На основі опрацьованих наукових досліджень, встановлено, що за результатами детального аналізу сучасного стану м'ясопереробної галузі України можна виділити ключові проблеми, з якими стикаються суб'єкти господарювання, що до неї належать, а саме: кризовий стан сировинної бази; залежність від купівельної спроможності населення; економічна ситуація в



країні; зміна тенденцій попиту на м'ясну продукцію, застаріле обладнання, відсутність фінансових можливостей впровадження досягнень науково-технічного прогресу та ін.

На нашу думку, «основними шляхами покращення ситуації в м'ясопереробній галузі є такі: вдосконалення системи пільгового оподаткування та кредитування сільськогосподарських і м'ясопереробних підприємств; нарощування сировинної бази м'ясопереробних підприємств; проведення протекціоністської політики щодо вітчизняних товаровиробників; нарощування обсягів виробництва з урахуванням орієнтації на експорт; використання мерчандайзингу та інструментів ринкового позиціонування продукції; вдосконалення асортиментної політики; диверсифікація торговельних потоків і максимальна реалізація зовнішньоекономічного потенціалу галузі; збільшення прямих іноземних інвестицій в галузь, що сприятиме технологічному оновленню підприємств згідно зі світовими стандартами; зменшення періоду надання комерційного кредиту покупцям та підвищення розміру цінової знижки при здійсненні попередньої, повної або дострокової оплати за реалізовану продукцію» [60].

Прорезюмувавши вище описане, слід відзначити, що практичне впровадження наведених рекомендацій дозволить підприємствам м'ясопереробної галузі не лише ефективно використовувати власний виробничий потенціал, а й зберігати при цьому свої позиції на відповідному ринку або розширювати певний його сектор шляхом постійного пошуку та реалізації виявлених резервів в умовах обмеженості ресурсів та впливу факторів зовнішнього конкурентного середовища.

#### **4.2. Нормативно-правове забезпечення ФОП “Калинюк М. Б.” в сучасних ринкових умовах господарювання**

Ринок м'яса та м'ясопродуктів являється основною складовою харчової промисловості. М'ясні продукти є головним елементом стратегічного запасу

країни, а м'ясна галузь, в свою чергу, має дуже великий вплив на розвиток економіки України. Держава, з однієї сторони, сприяє успішній діяльності підприємств, а з іншої сторони, захищає права споживачів від прояву недоброякісної продукції. Основним нормативно-правовим актом, який регулює фінансово-господарську діяльність є Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року за № 436-ІУ.

Даний Кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.

Конституційні основи правового господарського порядку в Україні становлять: право власності Українського народу на землю, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони, що здійснюється від імені Українського народу органами державної влади і органами місцевого самоврядування в межах, визначених Конституцією України; право кожного громадянина користуватися природними об'єктами права власності народу відповідно до закону; забезпечення державою захисту прав усіх суб'єктів права власності і господарювання, соціальної спрямованості економіки, недопущення використання власності на шкоду людині і суспільству; право кожного володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності; визнання усіх суб'єктів права власності рівними перед законом, непорушності права приватної власності, недопущення протиправного позбавлення власності; економічна багатоманітність, право кожного на підприємницьку діяльність, не заборонену законом, визначення виключно законом правових засад і гарантій підприємництва; забезпечення державою захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції та недоброчесної конкуренції, визначення правил конкуренції та

норм антимонопольного регулювання виключно законом; забезпечення державою екологічної безпеки та підтримання екологічної рівноваги на території України; забезпечення державою належних, безпечних і здорових умов праці, захист прав споживачів; взаємовигідне співробітництво з іншими країнами; визнання і дія в Україні принципу верховенства права. [60]

Відносини у сфері господарювання регулюються Конституцією України, цим Кодексом, законами України, нормативно-правовими актами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також іншими нормативними актами.

Необхідним є прямиий державний Контроль над монопольними цінами. Тут допускається навіть державне регулювання цін. Проте можна встановити для підприємств-монополістів граничні рівні рентабельності.

Механізм державного регулювання в Україні закріплений у Законі „Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності”. Цей закон поширюється на відносини, в яких беруть участь підприємці, суб’єкти бізнесу.

Одним із важливих напрямків забезпечення Конституційного права на підприємницьку діяльність є реалізація вимог верховенства закону в законодавстві про підприємництво в Україні, що означає створення внутрішньої несуперечливої і узгодженої системи юридичних актів при вирішальній ролі в ній законів.

Верховенство законів диктує і вимоги узгодженості змісту підзаконних нормативних актів діючим законам, що у правовому регулюванні підприємницької діяльності не завжди виконується.

При дослідженні нормативних актів, спрямованих на захист підприємницької діяльності, а також багатьох прикладах з практичної діяльності підприємців зроблено акцент на наявність недоліків, як у законодавчих, так і підзаконних нормативних актах, їх суперечливості та неузгодженості, а також шляхи їх усунення. Наявність цих недоліків стримує

розвиток підприємницької діяльності і створює бар'єри на шляху виходу суб'єктів підприємницької діяльності на ринок всіх товарів і послуг [47].

В останній час державне регулювання, тобто втручання державних органів у підприємницьку діяльність досягло таких меж, що по суті були створені правові адміністративні, економічні та організаційні перешкоди та обмеження, що стримують її розвиток, а це в свою чергу не сприяє економічному зростанню України. Це стосується спрощення порядку створення, реєстрації та ліквідації суб'єктів підприємництва, скорочення переліку видів діяльності, які підлягають ліцензуванню та патентуванню, вимагають одержання сертифікатів та інших дозволів на здійснення підприємницької діяльності, лімітування перевірок та контролю, спрощення процедури митного оформлення вантажів при здійсненні експортно-імпортних операцій, забезпечення послідовності та стабільності нормативно-правової бази і таке інше [46].

## РОЗДІЛ 5

### ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 5.1. Покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”

Однією із важливих складових покращення стратегії управління підприємства є удосконалення асортименту фірми, а в основному розробка нових видів продукції.

Аналізуючи даний перелік найбільш економічно вигідним є обрання постачальником КОМО. Це обґрунтовується тим, що якість сирів є високою. Також не менш важливим є те, що даний постачальник сирів знаходиться в місті Дубно, отже, транспортні витрати будуть незначними.

Планується випустити шпікачи з сиром, місячний обсяг яких – 19500 шт. (упаковка по 1 кг), річний – 234000 шт.

Річні витрати на основну сировину та матеріали:

- на одиницю продукції вартість сиру становить – 2,2 грн., то на 23400 шт. становитимуть:

$$234000 * 2,2 = 514800 \text{ грн.}$$

- вартість упаковки на одиницю продукції складає – 0,23 грн., то на весь обсяг продукції складе:

$$234000 * 0,23 = 65520 \text{ грн.}$$

Тобто, в загальному річні витрати становитимуть:

$$514800 + 65520 = 580320 \text{ грн.}$$

Основне обладнання для виробництва шпікачок з сиром є куттер (для виробництва паштетного фаршу), шприц, камера варильна, пакувальне

обладнання. Тарифна плата за електроенергію становить 2,46 грн. за кВт/год. Оскільки місячні затрати електроенергії куттера 1650кВт, а камери варильної – 1385 кВт, то вартість електроенергії становитиме:

$$2,46*1650=4059 \text{ грн.}$$

$$2,46*1385=5867 \text{ грн.}$$

Сумарні річні витрати на електроенергію складуть:

$$(4059+5867)*12=119112 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці за одиницю продукції становлять 0,36 грн., отже, річні витрати на весь обсяг м'ясної продукції складуть:

$$0,36*234000=84240 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування на місяць становлять для куттера 960 грн., а для камери варильної 1043 грн. Витрати на ремонт 123 та 260 грн. відповідно.

Отже, річні витрати на утримання та експлуатацію обладнання складуть:

$$(960+123)*12=12996 \text{ грн.}$$

$$(1043+260)*12=15636 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на утримання і експлуатацію обладнання становитимуть:

$$12996+15636=28632 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати становитимуть 13% від витрат на заробітну плату:

$$84240 * 0,13 = 109512 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становитимуть 15% від витрат на заробітну плату:

$$84240 * 0,15 = 12636 \text{ грн.}$$

Таблиця 5.1 – Планові витрати на створення нового виду м'ясної продукції (шпікачки з сиром), грн.

Перелік витрат	Сума витрат, грн
1. Витрати на сировину для виробництва	580320
2. Витрати енергію на технологічні цілі	119112
3. Витрати на заробітну плату виробничим робітникам	84240
4. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	28632
5. Загальновиробничі витрати	10951
6. Адміністративні витрати	12636
Інші витрати	2200
Разом витрати	838091

Отже, при впровадженні нового продукту, а саме шпікачки з сиром підприємством планується зростання виручки порівняно з 2019 роком. Отже, додаткова виручка від реалізації нової продукції при 20 % рентабельності м'ясної продукції становитиме:

$$838091 * 1,2 = 1005709 \text{ грн.}$$

Аналіз ефективності розроблених заходів.

3. Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень становитиме:

$$E = 1005709 - 838091 = 167618 \text{ грн.}$$

4. Період окупності вкладень визначається за формулою:

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (5.1)$$

де  $PP$  – періодокупності капітальних вкладень на реалізацію проекту, роки;

$PN$  – середньорічний додатковий прибуток чи економія коштівотримані в результаті вкладення інвестицій, грн.;

$IC$  – величина капітальних вкладень (інвестицій), грн.

$$PP = \frac{838091}{167618} = 5,0 \text{ року}$$

Отже, при впровадженні нового продукту, а саме шпікачки з сиром підприємством планується зростання виручки порівняно з 2019 роком.

Таблиця 5.2 – Економічні результати введення нового продукту  
(шпікачки з сиром)

№п/п	Економічні показники	Оцінка нововведення
1.	Прогнозований додатковий дохід, тис.грн.	1005,709
2.	Прогнозований річний економічний ефект, грн.	167618
3.	Простий період окупності, роки	5,0

Отже, пропозиція щодо випуску нової продукції є економічно вигідною оскільки, ефект від її впровадження становитиме 167107 грн., а період окупності даної пропозиції складе п'ять років.



## **5.2. Вдосконалення управління організацією на основі оновленого виду продукції**

Аналізуючи постачальників томатної пасты, з якими можна було б співпрацювати, можемо обрати з переліку представленого в таблиці 5.4.

Наступною пропозицією щодо удосконалення управління ФОП “Калинюк М.Б.” є випуск ще додаткового різновиду продукції копчених ребер в томаті. Неможливо залишити поза увагою те, що даний вид продукції також буде досить актуальним, оскільки з дослідженої асортиментної політики у підрозділі 2.3 немає такого різновиду копченостей.

Планується випустити копчені ребра в томаті, місячний обсяг яких – 12200 шт. (упаковка по 0,5 кг), річний – 146400 шт.

Річні витрати на основну сировину та матеріали:

– на одиницю продукції вартість томатної пасты становить – 0,58 грн., то на 146400 шт. становитимуть:

$$146400 * 0,58 = 84912 \text{ грн.}$$

– вартість упаковки на одиницю продукції складає – 0,19 грн., то на весь обсяг продукції складе:

$$146400 * 0,19 = 27816 \text{ грн.}$$

Тобто, в загальному річні витрати становитимуть:

$$84912 + 27816 = 112728 \text{ грн.}$$

Оскільки місячні затрати електроенергії термообладнання 1750кВт, а спеціальне обладнання для обсушування копченої продукції – 1185 кВт, то вартість електроенергії становитиме:

$$2,46 * 1750 = 4305 \text{ грн.}$$

$$2,46*1185=2915 \text{ грн.}$$

Сумарні річні витрати на електроенергію складуть:

$$(4305+2915)*12=86640 \text{ грн.}$$

Витрати на оплату праці за одиницю продукції становлять 0,33 грн., отже, річні витрати на весь обсяг м'ясної продукції складуть:

$$0,33*146400=48312 \text{ грн.}$$

Амортизаційні відрахування на місяць становлять для термообладнання 780 грн., а для спеціальне обладнання для обсушування копченої продукції 980 грн. Витрати на ремонт 113 та 240 грн. відповідно.

Отже, річні витрати на утримання та експлуатацію обладнання складуть:

$$(780+113)*12=10716 \text{ грн.}$$

$$(980+240)*12=14640 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на утримання і експлуатацію обладнання становитимуть:

$$10716+14640=25356 \text{ грн.}$$

Загальновиробничі витрати становитимуть 13% від витрат на заробітну плату:

$$48312*0,13=6280 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становитимуть 15% від витрат на заробітну плату:

$$48312 * 0,15 = 7247 \text{ грн.}$$

Таблиця 5.3 – Планові витрати на створення оновленого виду м'ясної продукції (копчені ребра в томаті), грн.

Перелік витрат	Сума витрат, грн
1. Витрати на додаткову сировину для виробництва	112728
2. Витрати енергію на технологічні цілі	86640
3. Витрати на заробітну плату виробничим робітникам	48312
4. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	25356
5. Загальновиробничі витрати	6280
6. Адміністративні витрати	7247
Інші витрати	2400
Разом витрати	288963

Отже, при впровадженні нового продукту, а саме ребра копчені в томаті підприємством планується зростання виручки порівняно з 2019 роком. Отже, додаткова виручка від реалізації нової продукції при 20% рентабельності м'ясної продукції становитиме:

$$288963 * 1,2 = 346756 \text{ грн.}$$

Аналіз ефективності розроблених заходів.

– Прогнозований річний економічний ефект від впровадження нововведень становитиме:

$$E = 346756 - 288963 = 57793 \text{ грн.}$$

– Період окупності вкладень визначається за формулою:

$$PP = \frac{288963}{57793} = 4,8 \text{ року}$$

Таблиця 5.4 – Економічні результати введення оновленого виду продукції  
(копчені ребра в томаті)

№п/п	Економічні показники	Оцінка нововведення
1.	Прогнозований додатковий дохід, грн.	346756
2.	Прогнозований річний економічний ефект, грн.	57793
3.	Простий період окупності, роки	4,8

Отже, пропозиція щодо випуску нової продукції є економічно вигідною оскільки, ефект від її впровадження становитиме 57793 грн., а період окупності даної пропозиції складе 4,8 років.

### 5.3. Обґрунтування економічної ефективності каналу розподілу як напрямку покращення стратегічної політики підприємства

Канал розподілу набуде відповідного вигляду, що зображено рис. 5.1.

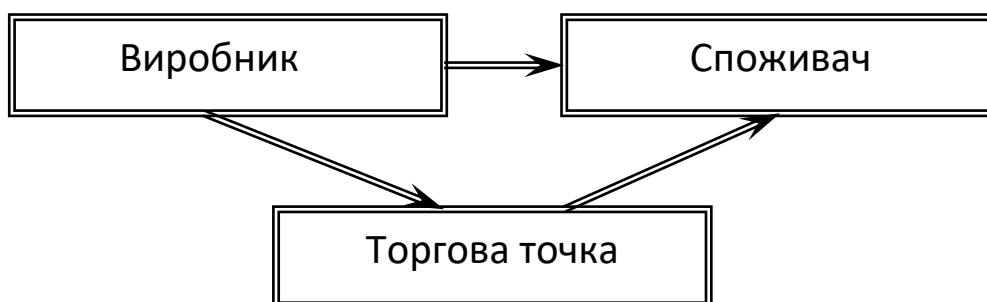


Рисунок 5.1 – Запропонований канал розподілу м'ясної продукції  
ФОП "Калинюк М.Б."

Загальні витрати на відкриття фірмової точки "КОВБАСКИ – Люкс" подамо у табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Кошторис витрат на відкриття фірмової точки  
“КОВБАСКИ – Люкс”

Статті витрат	Капітальні витрати, грн	Поточні витрати, грн
– придбання МАФ з вивіскою “КОВБАСКИ – Люкс” (3x4);	260000	
– оформлення торговельної точки;	25000	
– електронні ваги,	5500	
– морозильна камера;	20000	
– холодильне обладнання.	85000	
<b>Витрати поточні:</b>		
– витрати на оренду території;	–	5000*12=60000
– витрати на електроенергію;	–	5500
– витрати на воду;	–	2000
– зарплата з нарахуванням;	–	42000
– матеріальні витрати для виробництва гарячої випічки;	–	95000
– інші витрати.	–	4000
<b>Всього:</b>	<b>395500</b>	<b>208500</b>

Як бачимо з табл. 5.5, на відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” у м. Тернопіль, та реалізації даного проекту капітальні витрати становитимуть 395500 грн, а поточні витрати – 208500 грн. Отже, загальні витрати на організацію проекту становитимуть 604 ти.грн.

Розраховуємо грошовий потік знаходимо за формулою (5.2):

$$ГП = Д + А \quad (5.2)$$

де  $Д$  – дохід

$А$  – амортизаційні відрахування

$$ГП = 604000 + 64500 = 668500 \text{ грн.}$$

Звідси знаходимо теперішню вартість:

$$TB = \frac{ГП}{(1+R)^t} \quad (5.3)$$

де  $ГП$  – грошовий потік за певний період, грн.

$R$  – річна процентна ставка, %

$$TB1 = \frac{668500}{(1+0,2)^1} = 557,1 \text{ тис. грн.}$$

$$TB2 = \frac{668500}{(1+0,2)^2} = 464,2 \text{ тис. грн.}$$

$$TB3 = \frac{668500}{(1+0,2)^3} = 375,6 \text{ тис. грн.}$$

$$TB4 = \frac{668500}{(1+0,2)^4} = 322,9 \text{ тис. грн.}$$

$$TB5 = \frac{668500}{(1+0,2)^5} = 267,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum TB = 557,1 + 464,2 + 375,6 + 322,9 + 267,4 = 1987,2 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності:

За перший рік окуповуватиметься 557,1 тис.грн. Тоді залишиться окупити за другий рік таку суму інвестицій :

$$604,0 - 557,1 = 46,9 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо, яку частину другого року необхідно затратити, щоб повністю окупити початкові інвестиції :

$$\frac{46,9}{604,0} * 12 = 1 \text{ міс.}$$

Отже, дисконтований період окупності становитиме – 1 рік 1 міс.

Чиста теперішня вартість розраховується за формулою:

$$ЧТВ = \sum TV - III \quad (5.4)$$

де  $TV$  – теперішня вартість майбутніх грошових потоків;

$III$  – початкові інвестиції, грн.

$$ЧТВ = 1987,2 - 604,0 = 1383,2 \text{ тис.грн.}$$

Наступним етапом нашого дослідження є визначення економічної ефективності – різницею між річним приростом прибутку у зв'язку з функціонуванням даного проекту та витратами на її утримання.

Таблиця 5.6 – Розрахунок економічного ефекту від реалізації проекту  
(відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”)

№ з\п	Показник	Результат
1.	Річний грошовий потік, грн.	668500
2.	Термін окупності, роках	1,1
3.	Чиста теперішня вартість, тис.грн.	1383,2
4.	Індекс прибутковості	3,2

Аналізуючи дані таблиці 5.8, можемо стверджувати, що пропозицію варто впроваджувати, оскільки вона є прибутковою та ефективною, річний економічний ефект від відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс” 668500 грн., а простий період окупності 1,1 рік.

Резюмуючи вище описане сформуємо основні проектні заходи та ефект від їх здійснення на ФОП “Калинюк М.Б.” в табл. 5.7.

Таблиця 5.7 – Оцінка ефективності проектних заходів щодо удосконалення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”

№ п/п	Назва проектного заходу	Плановий річний економічний ефект, грн.	Простий період окупності, роки
1	Створення нового продукту (шпікачки з сиром)	167107	5,0
2	Створення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті)	57793	4,8
3	Відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”	668500	1,1

Отже, на створення нового продукту – плановий річний економічний ефект становитиме 167107 грн., період окупності складе 5 років. На створення оновленого виду продукції (копчені ребра в томаті) - плановий річний економічний ефект становитиме 57793 грн., період окупності складе 4,8 роки. На відкриття фірмової точки плановий річний економічний ефект становитиме 668500 грн., період окупності складе 1,1 роки.



## РОЗДІЛ 6

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### Вступ

Управління під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій полягає у керівництві силами цивільного захисту (оперативно-рятувальна служба цивільного захисту, аварійно-рятувальні служби, формування цивільного захисту, спеціалізовані служби, пожежно-рятувальні підрозділи (частини), добровільні формування цивільного захисту) при проведенні аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт (АРІНР).

АРІНР – роботи, спрямовані на пошук, рятування і захист населення, уникнення руйнувань і матеріальних збитків, локалізацію зони впливу небезпечних чинників, ліквідацію чинників, що унеможливають проведення таких робіт або загрожують життю рятувальників. Головна мета управління під час виконання АРІНР – забезпечити своєчасне та ефективне виконання завдань у зоні надзвичайної ситуації (НС) у найкоротші терміни та з мінімальними людськими й матеріальними втратами від наслідків НС наявними ресурсами (силами та засобами різноманітного призначення для виконання АРІНР).

#### **6.1. Проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки при стихійних лихах і великих виробничих аваріях**

Управління роботами починається з моменту виникнення НС і завершується після ліквідації її наслідків. Управління здійснюється, як правило, за добовими циклами, кожен із яких складається з таких етапів: 1) збір даних про обстановку; 2) аналіз і оцінка обстановки; 3) підготовка висновків і пропозицій до рішення на проведення робіт; 4) ухвалення (уточнення) рішення і доведення завдань до відома виконавців; 5) організація взаємодії; 6) забезпечення дій сил і засобів; 7) організація управління.

Управління аварійно-рятувальними формуваннями має бути стійким, безперервним, оперативним, при цьому доцільно забезпечувати поєднання необхідного ступеня централізації з наданням підлеглим ініціативи у визначенні способів виконання завдань.

Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації – проведення комплексу заходів, що складається з аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, які здійснюються у разі виникнення надзвичайної ситуації та спрямовані на припинення дії небезпечних факторів, рятування життя та збереження здоров'я людей, а також на локалізацію зони надзвичайної ситуації.

Аварійно-рятувальні роботи (АРР) проводяться з метою пошуку і деблокування постраждалих, надання їм медичної допомоги та евакуації до лікувальних закладів.

Аварійно-рятувальні роботи в осередках ураження включають такі дії: розвідка маршрутів руху і ділянок робіт; локалізація, гасіння пожеж на маршрутах руху і ділянках робіт; ліквідація або доведення до мінімально можливого рівня шкідливих і небезпечних чинників, які виникли внаслідок НС та унеможливають ведення рятувальних робіт; пошук та вилучення уражених із пошкоджених або палаючих будівель, загазованих, затоплених і задимлених приміщень; надання домедичної та екстреної медичної допомоги постраждалим та евакуація їх до медичних установ; евакуація населення з небезпечних зон; санітарна обробка людей, ветеринарна обробка тварин, дезактивація, дезінфекція і дегазація техніки, засобів захисту та одягу, знезаражування території і споруд, продовольства, води, продовольчої сировини та фуражу.

Аварійно-рятувальні роботи проводяться у максимально стислий термін. Це пояснюється, перш за все, необхідністю надання своєчасної медичної допомоги постраждалим, а по-друге: об'єми руйнувань і втрат можуть зростати внаслідок впливу вторинних факторів (пожежі, вибухи, затоплення тощо).

Невідкладні роботи (НР) проводяться з метою створення умов для проведення аварійно-рятувальних робіт, уникнення подальших руйнувань і

втрата, викликаних вторинними уражаючими чинниками, а також забезпечення життєдіяльності об'єктів економіки та постраждалого населення.

Невідкладні роботи включають такі дії: прокладення колонних шляхів і пророблення проходів у завалах і зонах зараження; локалізація аварій на газових, енергетичних, водопровідних, каналізаційних, теплових і технологічних мережах з метою створення умов для проведення рятувальних робіт; укріплення або руйнування конструкцій будинків і споруд, які загрожують обвалом чи перешкоджають безпечному проведенню рятувальних робіт; ремонт та відновлення пошкоджених і зруйнованих ліній зв'язку, комунально-енергетичних мереж з метою забезпечення рятувальних робіт; виявлення, знешкодження і знищення нерозірваних боєприпасів та інших вибухонебезпечних предметів; ремонт і відновлення пошкоджених споруд для укриття від можливого повторного уражаючого впливу; санітарне очищення територій у зоні надзвичайної ситуації; першочергове життєзабезпечення постраждалого населення [19].

## **6.2. Державне управління у сфері державного резерву для захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру**

Система державного управління у сфері цивільного захисту здійснює потужний вплив на спрямованість, зміст та ефективність адміністративно-політичного, соціально-економічного та інших видів державного управління внаслідок стратегічного значення державноуправлінських рішень для суспільства та держави, особливо в умовах, коли стоїть досить гостро питання щодо нейтралізації загроз життєво важливим інтересам. Це означає, що функції системи виходять, наприклад, за межі адміністративно-політичної чи соціально-економічної сфери державного управління.

Державна політика у сфері ЦЗ – сукупність основних напрямків і способів діяльності держави, спрямованої на забезпечення безпеки та захисту населення і територій, матеріальних цінностей і довкілля від НС. Основні

напрямки: створення та постійне вдосконалення системи захисту населення і територій з метою запобігання та ліквідації наслідків НС; підготовка керівних кадрів ЦЗ та навчання населення діям в умовах НС; міжнародне співробітництво у сфері ЦЗ у відповідності з чинним законодавством України та укладеними міжнародними угодами.

Група стандартів, що входить до комплексу національних стандартів у сфері ЦЗ, містить: стандарти вимог щодо моніторингу, запобігання і ліквідації НС, убезпечення населення, тварин, рослин, об'єктів економіки, захисту ґрунтів, атмосферного повітря, продовольства, харчової сировини та кормів, водних джерел і систем водопостачання, засобів і методів управління, зв'язку й оповіщення, технічного оснащення аварійно-рятувальних формувань, засобів спеціального захисту.

Основні заходи захисту населення і територій від НС: 1. Оповіщення про загрозу або виникнення НС; 2. Інформування у сфері ЦЗ; 3. Укриття населення у захисних спорудах; 4. Заходи з евакуації; 5. Інженерний захист території; 6. Радіаційний і хімічний захист населення і територій; 7. Медичний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення; 8. Біологічний захист населення, тварин і рослин; 9. Психологічний захист населення; 10. Навчання населення діям у НС

Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ і який реалізує державну політику у сфері ЦЗ, захисту населення і територій від НС та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків НС, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності АРС, а також гідрометеорологічної діяльності

Основні завдання ДСНС реалізація державної політики у сфері ЦЗ, захисту населення і територій від НС, запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків НС, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності АРС, а також гідрометеорологічної діяльності; здійснення

державного нагляду (контролю) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері НЗ, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб; внесення на розгляд Міністра внутрішніх справ пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у зазначених сферах; реалізація в межах повноважень, передбачених законом, державної політики у сфері волонтерської діяльності.

Неможливо залишити поза увагою те, що управління з питань надзвичайних ситуацій займається координацією роботи усіх підпорядкованих ланок під час надзвичайної ситуації та забезпечення їх оперативної роботи; розробкою і реалізацією заходів щодо підтримання готовності усіх підпорядкованих ланок до дій за призначенням щодо цивільного захисту населення під час надзвичайної ситуації; розробкою і реалізацією заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям [44].

Також управління займається організація навчання населення правилам користування засобами захисту, діям в нестандартних і несприятливих побутових умовах або в умовах надзвичайних ситуацій та терористичних проявів, організація практичних тренувань.

### **Висновки**

Прорезюмувавши вищеописане слід відзначити, що успіх аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт у зонах надзвичайних ситуацій досягається: завчасною підготовкою органів управління, сил і засобів системи цивільного захисту і, насамперед, ДСНС до дій у разі загрози й виникнення НС, завчасним вивченням особливостей можливих дій; екстреним реагуванням на виникнення надзвичайних ситуацій; безперервним чітким і постійним управлінням роботами, прийняттям оптимального рішення та послідовним упровадженням його у життя, підтриманням постійної взаємодії сил; безперервним веденням робіт до їхнього повного завершення із застосуванням сучасних технологій, які забезпечують найбільш повне використання можливостей сил і засобів; неухильним виконанням вимог установлених

режимів робіт та правил безпеки; організацією безперервного забезпечення робіт і життєзабезпечення постраждалого населення та рятувальників.

### **6.3. Охорона праці ФОП “Калинюк М.Б.”**

#### *Завдання в галузі охорони праці*

Стан справ з охороною праці у світі стає все більш актуальною проблемою як для профспілок, так і для міждержавних структур, насамперед Міжнародної організації праці. Підвищена увага до проблем безпеки праці пояснюється в першу чергу тим, що з кожним роком, незважаючи на заходи, що вживаються, у різних країнах зростає рівень виробничого травматизму, у тому числі зі смертельними наслідками, і кількість профзахворювань. Причому це стосується і тих країн, де їм приділяється, здавалося б, підвищена увага. До сфери безпеки праці все більшою мірою залучаються питання, пов’язані з самопочуттям працівника, і фактори, що побічно впливають на трудову діяльність.

Слід звернути увагу на те, що національна стратегія охорони праці спрямовується на забезпечення: конституційного права працівників на безпечні і здорові умови праці, створення ефективної системи запобігання нещасним випадкам на виробництві і виникненню професійних захворювань; зменшення втрат економіки України в результаті виробничого травматизму і професійних захворювань, інвалідизації, в наслідок яких виробництво втрачає професійно підготовлені кадри, створення умов для забезпечення інноваційного розвитку економіки здоровими, продуктивними і професійними робітничими кадрами; створення належних гарантій соціального захисту потерпілих на виробництві та сімей загиблих на виробництві.

Також, побудова належної системи охорони праці потребує відновлення вертикалі державних органів управління охороною праці. Для цього необхідно поновити структурні підрозділи (управління, відділи, сектори тощо) у штатах галузевих міністерств, місцевих державних адміністрацій та органах місцевого самоврядування для координації роботи; регулярно розглядати і оцінювати на

засіданнях Рад з безпеки життєдіяльності всіх рівнів стан охорони праці в галузях промисловості, на підприємствах та приймати рішення щодо його поліпшення; законодавчо впроваджувати європейські стандарти і вимоги Конвенцій Міжнародної Організації Праці (МОП) у практику управління охороною праці; органам державного управління усіх рівнів реалізовувати політику заохочення роботодавців до організації внутрішнього корпоративного управління охороною праці на підприємствах, в акціонерних товариствах, холдингах та інших суб'єктах економічної діяльності; забезпечити підготовку у вищих навчальних закладах дипломованих спеціалістів з охорони праці, включення відповідних програм до курсу підготовки спеціалістів для галузей народного господарства та післядипломного навчання, затвердження відповідної загальнодержавної програми [40, с.392].

Правове і науково-методичне забезпечення охорони праці: встановити єдиний порядок атестації робочого місця і вдосконалити нормативну базу з її проведення; ратифікувати Конвенції МОП з питань охорони та гігієни праці; організувати розробки перспективних науково-дослідних робіт з охорони праці, зокрема з економічних аспектів виробничого травматизму та професійних захворювань, їх економічних наслідків для роботодавців і держави в цілому, розробку методик визначення вартості життя людини з метою розрахунку економічних втрат в результаті загибелі працівника на виробництві і ряд інших; створити обласні інформаційно-методичні центри з охорони праці при обласних державних адміністраціях для надання консультативно-правової допомоги з питань охорони праці профспілковому активу, роботодавцям і працівникам підприємств; проводити регулярні перспективні наукові дослідження з охорони праці з метою вивчення: а) впливу виробничого травматизму, захворювань, у тому числі професійних, і смертності працівників на економіку України; обсягів додаткових соціальних витрат держави; б) оцінку необхідних витрат держави і роботодавців для забезпечення необхідного рівня професійної підготовки і стану здоров'я працюючих; забезпечити розробку і реалізацію спільних програм з наукового та науково - практичного

співробітництва МОЗ з Фондом соціального страхування, об'єднаннями роботодавців щодо створення здорових та безпечних умов праці, поліпшення медичного обслуговування працюючих громадян України.

*Загальний аналіз стану охорони праці на підприємстві*

Для опрацювання положення про службу охорони праці ФОП “Калинюк М.Б.” необхідно орієнтуватись на вимоги ст. 15 Закону “Про охорону праці”, згідно з якою на підприємстві кількість працюючих менша, ніж 50 осіб, а в даному випадку 3 працівників, функції служби охорони праці виконує підприємець.

До основних функціональних обов'язків підприємця щодо охорони праці належать: опрацювання ефективної цілісної системи управління охороною праці та оперативно-методичне керівництво роботою охорони праці; підготовка комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, у тому числі розділу “Охорона праці” у колективному договорі; проведення вступного інструктажу з питань охорони праці; облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій та участь у їх розслідуванні; визначення необхідної кількості інструкцій з охорони праці, організація їх розробки, облік та забезпечення ними структурних підрозділів; організація підвищення кваліфікації та перевірки знань посадових осіб з питань охорони праці; організація паспортизації робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці, підготовка статистичних звітів; організація ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки (ОПН), декларації безпеки ОПН; розробка плану локалізації та ліквідації аварійних ситуацій і аварій (ПЛАС); проведення консультацій, бесід, лекцій, оформлення стендів, куточків і кабінету з охорони праці; здійснення контролю за своєчасним проведенням навчання та інструктажів з охорони праці працюючих, медичних оглядів, додержанням працівниками технологічних процесів, правил поведіння з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту,



виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці, виконанням приписів органів державного нагляду, наказів роботодавця з питань охорони праці;

ФОП “Калинюк М.Б.” щодо служби охорони праці несе відповідальність за: невідповідність прийнятих ними рішень вимогам нормативно-правових актів; невиконання своїх функціональних обов’язків; недостовірність та несвоєчасність підготовки статистичних звітів з охорони праці; низьку якість проведеного ними розслідування нещасних випадків на виробництві.

Ознайомлення із станом охорони праці у структурних підрозділах ФОП “Калинюк М.Б.” та визначення найбільш небезпечних з них. Для цього необхідно оглянути основні та допоміжні приміщення, у тому числі конторські. Це дасть змогу визначитись стосовно того, які види обладнання експлуатуються та якими є джерела їх живлення (електроенергія, стиснене повітря тощо); які матеріали застосовуються у технологічних процесах; яким видом ручного механізованого інструменту користуються працівники, а також якого переліку галузевих та міжгалузевих нормативно-правових актів про охорону праці необхідно дотримуватись працюючим. Потрібно подбати про наявність засобів наочної агітації, знаків безпеки та засобів індивідуального захисту.

ФОП “Калинюк М.Б.” щодо охорони праці повинен бути забезпечений такими нормативно-правовими актами: Закон України “Про охорону праці”; Закон України “Про об’єкти підвищеної небезпеки”; Типове положення про службу охорони праці; Положення про порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві; Типове положення про навчання з питань охорони праці; Положення про розробку інструкцій з охорони праці; Перелік робіт з підвищеною небезпекою; Перелік робіт, де є потреба у професійному доборі; Граничні норми піднімання та переміщення важких речей жінками; Положення про медичний огляд працівників певних категорій; Перелік посад посадових осіб, які зобов’язані проходити попередню і періодичну перевірку знань з охорони праці; Порядок опрацювання та затвердження власником нормативних актів про охорону праці,

що діють на підприємстві; Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту; Типове положення про комісію з питань охорони праці; Типове положення “Про кабінет охорони праці”.

Журнали, які необхідно мати ФОП “Калинюк М.Б.” щодо охорони праці. Це мають бути журнали: реєстрації потерпілих від нещасних випадків; обліку професійних захворювань (отруєнь); обліку об’єктів підвищеної небезпеки; реєстрації аварій; реєстрації інструкцій з охорони праці на підприємстві; обліку видачі інструкцій з охорони праці на підприємстві; реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці; реєстрації протоколів лабораторних досліджень умов праці.

Документи, які повинні зберігатись у ФОП “Калинюк М.Б.” щодо охорони праці: 1. Інструкції з охорони праці (перші примірники); 2. Акти про нещасні випадки на виробництві за формою Н-1; 3. Акти розслідування нещасних випадків (аварій) за формою Н-5; 4. Акти розслідування професійних захворювань за формою П-4; 5. Матеріали розслідування нещасних випадків, професійних захворювань і аварій (перші примірники); 6. Приписи органів державного нагляду, накази та заходи щодо їх виконання; 7. Приписи спеціалістів служби охорони праці; 8. План роботи служби охорони праці; 9. Протоколи перевірки знань з питань охорони праці посадових осіб підприємства; 10. Протоколи лабораторних досліджень умов праці; 11. Матеріали перевірки стану умов та безпеки праці комісією підприємства та затверджені заходи щодо усунення виявлених порушень; 12. Комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення наявного рівня охорони праці, передбачені колективним договором.

ФОП “Калинюк М.Б.” щодо охорони праці повинен організувати підготовку проектів таких нормативно-правових актів та наказів: 1. Програма (текст) вступного інструктажу з охорони праці. 2. Положення про систему управління охороною праці (СУОП); Накази про затвердження графіка перевірки стану умов та безпеки праці у структурних підрозділах на поточний

рік; про затвердження графіка проведення періодичних медоглядів працівників; про затвердження комісії з перевірки знань з питань охорони праці посадових осіб, а також План локалізації і ліквідації аварійних ситуацій та аварій.

Для того щоб, здійснити аналіз стану умов охорони праці ФОП “Калинюк М.Б.” потрібно дослідити стан виробничого травматизму і захворюваності протягом аналізованого періоду. Оскільки даний підприємець здійснює виробництво м'ясної продукції, та однією із функціональних складових є робота в холодному приміщенні з метою виготовлення якісної продукції тому випадки простудних захворювань є досить поширеними серед працівників. У 2016 році на простудні захворювання захворіло - 1 працівник, у 2017 році – 2 працівники, а у 2018 році – 1 працівник (рис.8.1).

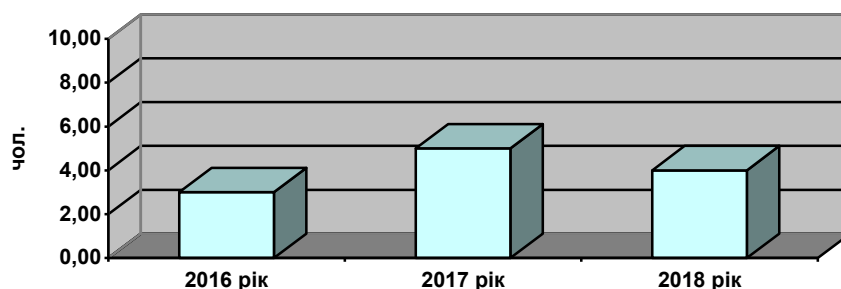


Рисунок 6.1 – Тенденція професійний захворювань за 2016-2018 рр.

У табл. 6.1 подано кількість пропущених днів працівниками ФОП “Калинюк М.Б.” за період 2016-2018 рр., наведено число невідпрацьованих днів через втрату працездатності в результаті нещасних випадків і захворюваності.

Таблиця 6.1 – Пропущені дні працівниками ФОП “Калинюк М.Б.” за період 2016-2018 рр.

Роки	Невідпрацьовані дні через втрату працездатності в результаті:	
	Нещасних випадків, днів	Захворюваності, днів
2016	13	9
2017	10	5
2018	6	6

Для оцінювання рівня травматизму розраховуємо показники його частоти й тяжкості:

$$P_{чт} = 1000 * A / T, \quad (6.1)$$

$$P_{тт} = Д / A \quad (6.2)$$

де  $P_{чт}$  – показник частоти травматизму;  $A$  – кількість випадків травматизму за звітний період;  $T$  – середньоспискова чисельність працівників;  $P_{тт}$  – показник тяжкості травматизму;  $Д$  – кількість днів непрацездатності.

$$P_{чт} = 1000 * 1 / 3 = 333$$

Частота травматизму становить 333, а показник тяжкості травматизму 12,0

$$P_{тт} = 24 / 2 = 12,0$$

Ці показники дозволяють вивчати динаміку травматизму на підприємстві. Показник непрацездатності – це число людино-днів непрацездатності, що припадає на 1000 працівників:

$$P_{нп} = 1000 * Д / T \quad (6.3)$$

$$P_{нп} = 1000 * 12 / 3 = 4000$$

На 1000 працівників припадає 4000 людино – днів непрацездатності.

На основі отриманих показників визначили динаміку виробничого травматизму за відповідний період, яка дозволить оцінити стан охорони праці на підприємстві та правильність обраних напрямків щодо забезпечення здорових та безпечних умов праці.

*Правила експлуатації холодильного обладнання ФОП “Калинюк М.Б.”*

До обслуговування холодильних установок допускаються особи не молодше 18 років, що пройшли медичний огляд і мають документ про закінчення спеціального учбового закладу або курсів. На ФОП “Калинюк М.Б.” наказом є призначена особа, відповідальна за справний стан, правильну і

безпечну експлуатацію холодильних установок і машин. Зобов'язаний щодня оглядати устаткування і вентиляційні пристрої. Холодильні камери, шафи, прилавки, прилавки-вітрини і вітрини слід встановлювати в сухих, добре провітрюваних приміщеннях. Вбудовані в торгове устаткування агрегати повинні працювати тільки при закритих знімних огорожах, а не вбудовані встановлюються на міцній підставі, що виключає вібрації, поза торговим залом, в підвальному приміщенні.

Невбудований агрегат повинен бути захищений. Не можна встановлювати агрегати у вузьких проходах на сходових майданчиках, під драбинами, в тамбурах, на земляних підлогах. Агрегат встановлюється не менше 0,2 м від стіни. Холодильний агрегат не можна встановлювати ближче 1,5 м, а холодильне устаткування з вбудованими агрегатами – ближче 2 м від опалювальних приладів. Ширина проходу до агрегату повинна бути не менше 0,7 м. Опір ізоляції електроустаткування, електропроводки і опори захисного заземлення повинні бути відповідно не менше 0,5 МОм і не більш 0,1 Ом. Випробування ізоляції слід виробляти щодня. Кількість завантажуваних продуктів не повинна перевищувати норму, на яку розрахована холодильна камера.

#### *Соціальна та економічна ефективність рекомендацій з поліпшення умов праці*

Охорона праці відіграє важливу роль як суспільний чинник, оскільки якими б вагомими не були трудові здобутки, вони не можуть компенсувати людині втраченого здоров'я, а тим більше життя. Соціальна ефективність – це збереження здоров'я і полегшення праці робітників, зменшення кількості робітників, які займаються тяжкою фізичною працею, а також зазнають дії шкідливих виробничих факторів. Окрім соціального, охорона праці має важливе економічне значення – це висока продуктивність праці, зниження витрат на оплату лікарняних, компенсації за важкі, небезпечні й шкідливі умови праці тощо [40].

Розрахуємо економічну ефективність за такими показниками:

1. Умовне вивільнення чисельності працівників у результаті впровадження заходів з охорони праці

$$УВП_{\mathcal{C}} = [(ВРЧ_{\delta} - ВРЧ_{\Pi}) / (\Phi - ВРЧ_{\Pi})] \cdot \mathcal{C}, \text{ люд.}, \quad (6.4)$$

де  $ВРЧ_{\delta}$  – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність до впровадження заходів (базовий рік) на одного працюючого, люд.–дн.;  $ВРЧ_{\Pi}$  – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність після впровадження заходів на одного працюючого, люд.–дн.;  $\Phi$  – річний фонд робочого часу одного працюючого (базовий), люд.–дн.;  $\mathcal{C}$  – середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

$$УВП_{\mathcal{C}} = [(12 - 6) / (250 - 6)] 3 = 0,08$$

2. Можливе зростання продуктивності праці за постійної чисельності працюючих розраховують за формулою

$$\Pi = 100 * УВП_{\mathcal{C}} / (\mathcal{C} - УВП_{\mathcal{C}}), \% \quad (6.5)$$

$$\Pi = 100 * 0,08 / (3 - 0,08) = 2,8 \%$$

3. Економію фонду заробітної плати визначають за формулою:

$$Езн = УВП_{\mathcal{C}} * \mathcal{Z}_c * (1 + \Pi_{cc} / 100), \text{ грн.}, \quad (6.6)$$

де  $\mathcal{Z}_c$  – середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.;  $\Pi_{cc}$  – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

$$Езн = 0,08 * 5500 * (1 + 5,00 / 100) = 462 \text{ грн.}$$

4. Економію коштів фонду соціального страхування на виплату за лікарняними листками непрацездатності визначають за формулою

$$Е_{cc} = (B_{\delta} / \Pi_{\delta}) * [(ВРЧ_{\delta} - ВРЧ_{\Pi}) * I_3 * K * \mathcal{C}], \text{ грн.}, \quad (6.7)$$

де  $B_6$  – сума витрат на оплату лікарняних листків за базовий рік, грн.;  $П_6$  – втрати робочого часу через травматизм, захворюваності в базовому році, люд.–дн.;  $I_3$  – індекс зростання середньорічної заробітної плати робітників за планом;  $K$  – частка виробничої зумовленої захворюваності в її загальній величині (приймають 0,5– 0,7).

$$E_{cc} = (1525 / 12) * [(12 - 6) * 0,6 * 0,5 * 3] = 686,5 \text{ грн.}$$

Реалізація даних рекомендацій має важливе економічне значення – це зростання продуктивності праці за постійної чисельності працюючих на 2,8 %; та економія фонду заробітної плати є досить незначною - 462 грн.

## РОЗДІЛ 7

### ЕКОЛОГІЯ

#### 7.1. Екологічна політика підприємства

Екологічна політика – це система заходів, пов'язаних із впливом суспільства на природу.

Екологічна політика (ЕП) буває п'яти видів:

1. Глобальна – проведення міжнародних, політичних і зовнішньоекономічних акцій з урахуванням екологічних обмежень у соціально-економічному розвитку, запасів наявних у світі природних ресурсів і їхнього розподілу між країнами.

2. Державна – соціально-економічна політика, у тому числі міжнародна, побудована на розумінні ефектів і недоліків, пов'язаних з екологічним станом території й акваторії.

3. Регіональна екополітика – політика держави стосовно регіонів, а також екополітика, здійснювана самими регіонами.

4. Місцевий рівень – проведення локального й об'єктивного моніторингу; здійснення державного контролю за дотриманням природоохоронного законодавства; організація розробки місцевих екологічних програм і проектів.

5. Екологічна політика на рівні підприємства. Після отримання екологією домінуючого статусу в системі суспільних цінностей, підприємство вже не може обійтися без відображення своєї екополітики в довгострокових планах [2].

Екополітику господарського об'єкта необхідно розглядати як стратегічний елемент довгострокового планування.

Екологічні фактори впливають на ряд фінансових показників підприємства:

- на коефіцієнт валового і чистого прибутку;
- показник собівартості реалізованої продукції;



- коефіцієнт оборотності основних фондів;
- оборотності матеріальних запасів;
- прибуток на середній капітал і прибуток на акцію,

Таким чином, для стабільної переваги над конкурентами керівництво підприємства чи фірми повинно спиратися не тільки на ринкову ефективність, але і на екологічну.

При цьому важливе врахування екологічної конкурентоздатності.

Екологічна відповідальність підприємств виявляється у відношенні до мінімізації витрат на охорону навколишнього середовища.

Це виявляється в:

- адаптації продукції, що випускається, до сучасних екологічних вимог;
- освоєнні нової продукції лише у випадку відповідності вимогам “якісного зростання” у процесі її виготовлення, використання, збуту, використання і ліквідації відходів;
- обов’язковому й усвідомлено добровільному виконанні умов ресурсозбереження.

Теорія зовнішніх ефектів. Глобальним і локальним екосистемам властива відносна стійкість до зовнішніх та внутрішніх впливів, пластичність, виживання в екстремальних умовах, циклічність і ритмічність процесів, збалансованість природних процесів.

Однак одні види діяльності можуть призводити до змін стану природних компонентів і впливати на результативність інших видів діяльності.

Так, промислове забруднення атмосфери викликає зниження врожайності сільськогосподарських культур; скидання забруднених вод у водойми знижує їхню рибопродуктивність.

Це наслідок зовнішніх ефектів стосовно первинних джерел забруднення.

Як правило, зовнішні ефекти не враховуються першими, але впливають на економічний результат інших суб’єктів господарювання.

Екологічна мета – загальний екологічно значущий напрямок діяльності організації, встановлений екологічною політикою цієї організації. Ступінь

досягнення мети оцінюється (кількісно) у тих випадках, коли це практично можливо [2].

Основні ознаки екологічної мети:

Взаємозв'язок з екологічною політикою і зобов'язаннями.

Конкретність. Мета повинна відноситися до визначеної конкретної сфери екологічної діяльності підприємства, бути доступною і зрозумілою для керівництва, персоналу, зовнішніх зацікавлених осіб і сторін.

Можливість оцінки (вимірність). Наявність визначених критеріїв і показників (кількісних, де це можливо), що дозволяють оцінювати результати, що досягаються в рамках поставленої мети.

Досяжність. Реальна наявність необхідних ресурсів для досягнення визначених завдань у рамках поставленої мети. Екологічні цілі ні в якому разі не повинні підмінюватися бажаннями і бути с відомо недосяжними.

Ефективність. Кожна мета повинна бути мотивованою для керівництва підприємства і персоналу та пов'язаною з отриманням визначених вигод й переваг.

Орієнтованість у часі. Екологічні цілі в першу чергу спрямовані на розвиток визначених процесів (наприклад, процесів послідовного поліпшення у всіх сферах діяльності, де це практично досяжне). Кожна з поставлених цілей повинна давати можливість постановки конкретних завдань (короткострокових, середньострокових, довгострокових) на планований період.

Взаємопідтримка. Екологічні цілі об'єднані екологічною політикою, зобов'язаннями підприємства, і реалізація кожної з них залежить від реалізації інших цілей. Дії чи рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Екологічне завдання – конкретизація екологічної мети для визначених етапів її досягнення (тимчасових кількісних чи якісних). Для практичної реалізації екологічних цілей і завдань розробляється система конкретних заходів і дій, що складає основу програми чи ряду програм екологічного менеджменту на підприємстві. У програмах менеджменту для кожної дії чи

заходу вказуються відповідальні виконавці, терміни реалізації і необхідні фінансові і матеріальні ресурси, включаючи джерела фінансування.

Екологічне завдання (завдання екологічної діяльності) -детальна вимога у відношенні екологічних показників діяльності організації в цілому чи її підрозділів, котра впливає зі встановленої екологічної мети діяльності організації і підлягає виконанню в порядку досягнення цієї мети.

## **7.2. Оцінка дії на навколишнє середовище планованих та здійснюваних робіт підприємства**

Процедури визначення та оцінки негативних екологічних наслідків виробничо-господарської діяльності підприємств, яка планується чи вже здійснюється, є дуже важливими в системі екологічного управління. Екологічну оцінку в широкому визначенні пропонується розглядати як процес, що носить науково-практичний характер, націлений на виявлення та оцінку екологічного впливу господарської діяльності на навколишнє середовище з метою регулювання негативних екологічних наслідків.

З позиції визначення екологічної оцінки як процесу, її не доцільно обмежувати лише оцінкою впливу на навколишнє середовище (ОВНС) та екологічною експертизою (ЕЕ), тому що цей процес передбачає розробку і реалізацію заходів з регулювання екодеструктивних наслідків господарської діяльності. Тому слід відзначити, що традиційно входять до системи екологічної оцінки, за рахунок включення до її складу екологічного аудиту, оцінки екологічної результативності діяльності підприємства (ОЕР), оцінки життєвого циклу продукції (ОЖЦ), які реалізуються при здійсненні господарської діяльності з позиції інтересів самого підприємства з метою покращення еколого-економічних показників. Поєднання окремих методів дослідження впливу підприємства на довкілля в загальну систему забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань мінімізації техногенних наслідків виробничої діяльності.

Для поточного аналізу результатів управління екологічними аспектами діяльності підприємства міжнародні екологічні стандарти серії ISO 14000 надають загальні рекомендації щодо використання показників екологічної результативності (характеристик екологічності), які необхідно визначати окремо для виробничої системи та системи адміністративного управління з урахуванням стану навколишнього середовища. Вивчення можливості застосування цього підходу у практичній діяльності підприємств дозволяє зробити висновок, що за умов рекомендаційного характеру екологічних стандартів складним є етап добору і розрахунку показників. Тому на практиці доцільно при оцінці застосовувати такі показники: *загальні ПЕВ* (для стандартизації екозвітності підприємств): показник рівня забруднення повітряного басейну стаціонарними джерелами; показник рівня забруднення повітряного басейну пересувними засобами; показник рівня забруднення водних об'єктів; показник використання водних ресурсів; показник використання земельних ресурсів; показник утворення відходів; показник рівня захворюваності робітників підприємства; та *деталізовані ПЕВ*: показники використання матеріальних ресурсів у розрізі видів; показники утворення та утилізації відходів у розрізі видів; показники енергоспоживання; показники використання води і стічних вод у розрізі видів; показники використання повітря.

Слід відзначити, що показники екологічності в рамках виробничої системи підприємства (ПЕВ) дозволяють оцінювати вагомі екологічні аспекти його функціонування, такі як забруднення повітряного басейну, використання водних та земельних ресурсів, утворення відходів, рівень захворюваності робітників. Розрахунок зазначених показників для кожного підприємства з їх наступним групуванням і зіставленням з набором регіональних статистичних характеристик стану навколишнього середовища надає можливість простого та швидкого порівняння підприємств за рівнем їх екодеструктивної дії.

## 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 організації, розробленні практичних рекомендацій для його вдосконалення, що дало змогу зробити такі висновки:

Стратегічне управління являє собою розробку довгострокових цілей підприємства та визначення напрямку його діяльності на основі аналізу постійно мінливого неконтрольованого зовнішнього середовища. У сучасний період кризи, при нестабільній економіці та політики, підприємствам в край необхідно використовувати механізм стратегічного управління. Це дозволить створювати стратегії, які будуть підтримувати життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі. Нові стратегії породжують нові завдання, які в свою чергу вимагають від підприємства встановлення нової системи зв'язків між рівнями управління та між підрозділами. Тож для ефективного реалізації стратегії потрібно створювати нову спеціальну структуру, за допомогою якої створюються стійкі зв'язки між кожним підрозділом, що забезпечить надійне функціонування системи.

Таким чином, удосконалення стратегії управління дозволить підприємству сформувати управління, що буде спиратися на людський потенціал високо мотивованих працівників, а саме: які будуть прагнути до тісних відносин із споживачами та на основі цього взаємозв'язку максимально задовольняти їх потреби за рахунок виробництва продукції, близької до ідеалу; які вчасно реагують на зміну зовнішнього середовища та проводять своєчасні зміни в організації, що допомагає їм досягти конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє підтримувати рівень конкурентоспроможності як зараз, так і в майбутньому.

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 ФОП “Калинюк М.Б.” є виробництво та реалізація м’ясних продуктів, а також масла, твердих сирів. Якість м’яса, з якого виробляють м’ясну продукцію ФОП “Калинюк М.Б.” – запорука успішних продажів. Ковбасні вироби найчастіше виробляють з яловичини або свинини. У своїй виробничій структурі має: забійний цех; ковбасний цех; холодильник; консервний цех.

Проведені розрахунки показали, що за аналізований період 2016-2018 рр. у звітному періоді фінансово-господарська діяльність ФОП “Калинюк М.Б.” була на вищому рівні порівняно із попереднім періодом. Це свідчить, те що у 2017 р. підприємство отримало прибуток 416423,00 грн., а у 2018 р. одержало прибуток у розмірі 505328,00 грн. В таких умовах, при оцінці виручки реалізації м’ясної продукції спостерігається збільшення на 88905,00 грн. і становить 21,35 %. Неможливо залишити поза увагою те, що авансові внески платника єдиного податку другої групи станом на 2018 р. 8935,2 грн. та зросли на 16,34 %. Щодо проведених досліджень також встановлено, що у 2018 р. сума, на яку нараховано ЄСВ становила 44676, 00 грн., а це більше на 6276 грн. порівняно з 2017 р. Слід також звернути увагу на те, що також була тенденція щодо розміру сплати - 9828,72 грн., більше 1380,72 грн.

Звертаємо увагу на те, що основними завданнями реалізації маркетингової стратегії ФОП “Калинюк М.Б.”: є дослідження споживчих властивостей реалізації м’ясної продукції та збір інформації про рівень задоволення ними покупців; виявлення системи взаємозв’язку між різними факторами, які впливають на стан ринку м’ясної продукції та обсяг продаж; аналіз конкурентноздатності реалізації м’ясної продукції підприємства,

співставлення споживчих властивостей, ціни, витрат з аналогічними показниками конкурентів; розрахунок ємності ринку для реалізації м'ясної продукції підприємства; збір, систематизація і аналіз всієї комерційно-економічної інформації згідно кон'юнктури потенційних ринків реалізації м'ясної продукції підприємства.

Відповідно до цього підприємство орієнтувалася на наступну стратегію управління підприємства: зниження або стабілізація цін; ріст витрат на рекламу; посилення стимулювання збуту; розширення каналів збуту; проникнення на нові сегменти ринку.

Слід зазначити, що ефективність маркетингової діяльності ФОП “Калинюк М.Б.” оцінюється в першу чергу прибутками підприємства, показниками рентабельності продаж, рентабельності реалізації м'ясної продукції. Здатністю підприємства розширювати та утримувати завойовані ринки збуту м'ясної продукції, збирати і якісно аналізувати маркетингову інформацію, налагоджувати канали розподілу та шукати клієнтів, швидко адаптуватись у зовнішньому середовищі, і при цьому бути конкурентноздатною.

Удосконалення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.” – подальше розширення торгової мережі, покращення якості м'ясної продукції. 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.

ФОП “Калинюк М.Б.” планує розвиватися в трьох основних напрямках: збільшення реалізації м'ясної продукції досліджуваного товариства, зміцнення вертикальної інтеграції і удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”, як засіб покращення стратегії управління асортиментною політикою підприємства.



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

З метою покращення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.” актуальною пропозицією є розширення асортименту, це можна зробити за рахунок випуску додаткової м’ясної продукції, а саме шпікачки з сиром: планові витрати на дане виробництво 838091 грн., прогнозований річний економічний ефект 167618 грн., простий період окупності 5 років.

Наступною пропозицією щодо покращення стратегії управління є оновлення продукції, а саме виробництво копчених ребр в томаті: прогнозований річний економічний ефект 57793 грн., простий період окупності 4,8 роки. Що також свідчить про прибутковість та доцільність впровадження.

Третьою пропозицією є обґрунтування економічної ефективності каналу розподілу як напряму покращення стратегії управління організацією, а саме – відкриття фірмової точки “КОВБАСКИ – Люкс”: чиста теперішня вартість становитиме 1383,2 тис.грн, індекс прибутковості – 3,2., період окупності 1,1 роки. Як бачимо, всі показники є позитивними – отже проект можна впроваджувати в практичну діяльність.

Резюмуючи вище описане відзначаємо, що комплексний характер управління ФОП “Калинюк М.Б.” означає, що система заходів та підходів до стратегії управління повинна бути спрямованою на формування конкурентоспроможної м’ясної продукції, яка б забезпечувала стійкі позиції підприємства на ринку. Саме за допомогою стратегії управління забезпечується досягнення кінцевих цілей ФОП “Калинюк М.Б.”, пов’язуються воедино складові маркетингової стратегії та досягається можливість найбільш ефективного розподілу ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова И. М. Промышленный маркетинг [Текст] / И. М. Акимова. – К.: О-во “Знання”, КОО, 2006. – 249 с.
2. Андрейцев В.І. Екологічне право і законодавство суверенної України: проблеми реалізації державної екологічної політики: [монографія] /В.І. Андрейцев. – Дніпропетровськ.: Національний гірничий університет, 2011. – 370 с.
3. Александрова В.П. Економічні аспекти державного програмування інновацій [Текст] / В. П. Александрова // Вісник Інституту економічного прогнозування. – 2015. – №1. – С. 18-39.
4. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов [Текст] / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 803 с.
5. Безчасний Л. Наукові основи формування національної економічної системи, адаптованої до інноваційного розвитку [Текст] / Л. Безчасний // Наука та наукознавство. – 2010. – №4 – С. 3-7.
6. Бутник О. Економіко-математичне моделювання перехідних процесів у соціально-економічних системах [Текст] / О. Бутник // – Х. : ВД “ІНЖЕК”; СПД Лібуркіна Л., 2012. – 302 С.
7. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу [Текст] /А.В. Войчак // Маркетинг в Україні. — 2016. — № 2. — С. 42-43.
8. Економіка України: Стратегія і політика довгострокового розвитку [Текст] /За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозування НАН України: Фенікс, 2017. – 1008 с.
9. Белов А. Финансовый анализ и его возможности [Текст] / А. Белов. – 2008. – №1. – 97с.
10. Бирман Л. Экономика фирмы. Учебн. пособие. [Текст] / Л. Бирман. – М.: М/н ун-т бизн. и управл., 2001. – 104с.
11. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера [Текст] /М.В. Вачевський, М.І. Долішний, В.Г. Скотний. – Стрий: “Просвіта”, 2003. – 139с.

12. Гейк П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика. [Текст] / П. Гейк, П. Джексон – Львів: Укр.-амер. Фонд “Сейбр-світло”, 2006. – 270 с.
13. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений [Текст] / Я. Гордон. – Перю с англ.; Под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
14. Герчигова И.В. Менеджмент [Текст] / И.В. Герчигова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 480с.
15. Глогусь О. Логістика: Навч. посіб. [Текст] / О. Глогусь. – Т.: Економічна думка, 1998. – 138с.
16. Голубков Е.П. Маркетингові дослідження. Теорія і методологія [Текст] / Е.П. Голубков. – К.: АСК, 2000. – 221 с.
17. Грузинов В. Экономика предприятий [Текст] / В. Грузинов. – Финансы и статистика, 2001 – 218с.
18. Добуш З.О. Стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі – детермінанта ефективності її регулювання / З.О. Добуш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017 – №23.1. – С.248-253.
19. Державне управління та державна служба у сфері цивільного захисту : навч. посіб. / за заг. ред. М. В. Болотських. – Вінниця : ТОВ Вид-во-друк. “Діло”, 2017. – 352 с.
20. Економіка підприємства: Навч. посіб. [Текст] / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; ред. А.В. Шегди. – К.: Знання –Прес, 2006 – 335с.
21. Житна І.П. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств [Текст] / І.П. Житна, А.М. Нескреба. – К.: Вища школа, 2002. – 191с.
22. Жовковська Т. Т. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживача (дослідження ринку підприємств харчової промисловості) [Текст] / Т. Т. Жовковська. // Інноваційна економіка : Всеукр. науково-виробничий журнал. – Тернопіль, 2013. – №10 (36). – С. 195 – 198.
23. Зав'ялов П. С. Маркетинг – в схемах, рисунках, таблицях: Учеб. пособие. [Текст] / П. С. Зав'ялов – М.:ИНФ-РА-М , 2009. – 496 с.

- 24.Зарівняк І. І. Вихідні передумови та порядок розробки моделі управління ризиками в маркетинговій діяльності [Текст] / І. І. Зарівняк // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. – 2013. – №472. – с.55-61.
- 25.Закон України “Про підприємства в Україні”, затверджений Постановою ВРУ №888-12 від 27.03.91 р. (із змінами №2470-III від 29.05.2001 р.) // ВВР. – 2001. – №32. – Ст. 172.
- 26.Заремба В. П. Аналіз організаційної діяльності у сфері маркетингового управління підприємств [Текст] / В. П. Заремба. // Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. “Молода наука України. Перспективи та пріоритети розвитку” (м.Одеса, 25-27 липня 2012р.) – Одеса, 2018. – С. 96 – 97.
- 27.Заремба В. П. Інтегрована система організаційних механізмів маркетингового управління діяльністю підприємств [Текст] / В. П. Заремба. // Інвестиції: практика та досвід : наук. журнал. – 2013. – № 15. – С. 82 – 87.
- 28.Заремба В. П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств [Текст] / В. П. Заремба. // Агросвіт : наук. журнал. – 2013. – № 14. – С. 47 – 50.
- 29.Кальченко А.Г. Основи логістики: Навч. посіб. [Текст] /А.Г. Кальченко. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1999. – 135с.
- 30.Коваль А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України [Текст] / А. Коваль // Актуальні проблеми економіки. Вип. 211: Юго-Восток – К., 2013. – С. 143-150.
- 31.Козловский В.А. Логистический менеджмент [Текст] / В.А. Козловский – СПб.: Политехника, 1999. – 275 с.
- 32.Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Ростинтэр, 2006. – 704с.
- 33.Корольчук О. П. Маркетинг. Ситуаційні, творчі та контрольні завдання: Практикум [Текст] / О. П. Корольчук, Л. М. Шульгіна. – К.: Київ.нац.торг.-екон. Ун-т, 2003. – 259 с.

34. Крикавський Є. Промисловий маркетинг [Текст] / Є. Крикавський, Н. Чухрай – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2010. – 472 с.
35. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.
36. Логістика: Учеб. Пособ. [Текст] / ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА, 1999. – 327с.
37. Матвійчук-Сосніна Н. Розвиток маркетингових комунікацій в Інтернет-просторі України [Текст] // Маркетинг в Україні. — 2011. — №6. — С. 14-16.
38. Мікроекономіка [Текст] / В. Базилевич, В. Лук’янов, Н. Писаренко, Н. Квіцинська. – К.: Четверта хвиля, 1997. – 248с.
39. Окландер М.А. Логістична система підприємства [Текст] / М.А. Окландер. – О.: “Астропринт”, 2010. – 309с.
40. Мороз В.М. Охорона праці [Текст] / В. М. Мороз, І. В. Сергета, Н. М. Фещук, М. П. Олійник. – Вінниця. НОВА КНИГА, 2005. – 544с.
41. Москаленко В. Ф. Екологічні аспекти сучасних проблем [Текст] / В. Ф. Москаленко – К.: Либідь, 2002. – 384 с.
42. Николайчук В. Е. Методы иллюстративного анализа в маркетинге [Текст] / В. Е. Николайчук, Т. И. Николайчук. – Донецк: ДонГУ: КИТИС, 2010. – 67 с.
43. Крайник О. П. Економіка підприємства: Навч. посіб. [Текст] / О. П. Крайник, Є.С. Барвінська; ред. О.П. Крайник. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект – Захід”, 2008. – 208с.
44. Левчук К. О. Цивільний захист: навчальний посібник / К. О. Левчук, Р. Я. Романюк, А. О. Толок – Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2016 р. – 325 с.
45. Пересадько Г.О. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства [Текст] / Г.О. Пересадько, О.В. Пересадько, О.В. Радченко, С.І. Науменко // Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал. — 2018. — Т. 3, № 3 (48). — С. 72-80.

46. Покрещук О. Місце торгового кодексу в правовій системі України // Підприємництво, господарство і право, 2015. – № 5. – С. 3-6.
47. Підприємцю про підприємництво [Текст] / Я.Д. Плоткін, А.В. Дубодєлова, О.В. Захарчук, Т.С. Пурха. – Львів: “Вільна Україна”, 2003.-142с.
48. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства [Текст] /С. Ф. Покропивний. – К.:КНЕУ, 2010 – 456с.
49. Прауде В.Р. Маркетинг [Текст] / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. – К.: Вища школа, 2007. – 256с.
50. Пушкар М.С. Планування і організація виробництва на промислових підприємствах, в організаціях та комплексах [Текст] / М.С. Пушкар. – К.: НМК ВО, 2002. - 578с.
51. Павленко А. Ф. Маркетинг: посібник [Текст] / А. Ф. Павленко, А. В. Вовчак. – 2-е, доп. і випр. – К.: КНЕУ, 2011. – 106 с.
52. Постман П. Новая эра маркетинга [Текст] / П. Постман. – СПб.: Питер, 2008. – 208 с.
53. Полянська А. С. Застосування стратегічного та оперативного аналізу для контролю збутової діяльності на промисловому підприємстві [Текст] /А. С. Полянська, І. М. Станковська // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. – 2016. – №552. – с.127-132.
54. Прауде В. Р. Маркетинг [Текст] / В. Р. Прауде, О. Б. Білий. – К.: Вища школа, 2013. – 256 с.
55. Салій Т.М. Електронна комерція та Інтернет в інформаційному секторі економіки [Текст] // Формування ринкових відносин в Україні. — 2011. — №9. — С. 114- 117.
56. Саркисов С.В. Управление логистикой: Учеб. пособ. [Текст] /С.В. Саркисов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-синтез”, 2001. – 416 с.
57. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе [Текст] / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 608 с.

58. Старостіна А.О. Маркетинг: Навч. посіб. [Текст] / А.О. Старостіна, Д.М. Черваньов, О.В. Зозульов. – К.: НАУ, 2001. – 204с.
59. Милейко Я. Ковбаси багато, шинки багато... / Я. Милейко // Пропозиція. – 2018. – № 5. – С. 28- 29.
60. Мудрак Р.П. Розширення експортних можливостей м'ясної продукції / Р.П. Мудрак // Економіка АПК. – 2019. – № 4. – С. 122-127.
61. Тараненко О.О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі в Україні / О.О. Тараненко // Економічний простір. – 2014. – №64. – С.126-131.
62. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа”, “Интел-синтез”, 2008. – 113с.
63. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2010. – 640 с.
64. Федосеев В. В. Экономико-математические методы в маркетинге [Текст] / В. В. Федосеев. – М.: Финстатинформ, 2007. – 310 с.
65. Фоломкіна І. С. Оцінка ключових компетенцій підприємства щодо маркетингового управління реалізацією його стратегій [Текст] / І. С. Фоломкіна. // Вісник ДонНУЕТ : наук. журнал. – Донецьк, 2018. – №3 (43). – С. 99 – 107.
66. Хміль Ф.І. Менеджмент [Текст] / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 2005. – 351с.
67. Хрумкий В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованиям рынка: Учеб. пособие. [Текст] / В. Е. Хрумкий, И. В. Коренева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 528 с.
68. Чубаков Г. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. [Текст] / Г. Чубаков. – М.; ИНФРА-М, 2007. – 215 с.
69. Шостак Р.С. Оцінка сучасного стану та розвитку торговельних мереж в Україні / Р.С. Шостак // Економічний простір. – 2017. – №56/2. – С.115-123.
70. Энис Б. М. Класика маркетинга [Текст] / Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2010. – 752 с.
71. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А. Ю. Юданов – М.: Акалис, 1996. – 272с.

- 72.Ціхановська В.М. Розвиток виробництва ковбасних виробів в Україні: монографія / В.М. Ціхановська. – Вінниця : Вінн. міськ. друк., 2014. – 446 с.
- 73.Шуст О.А. Ринок продукції м'ясного скотарства в Україні: теоретико-прикладні аспекти розвитку та регулювання : монографія / О.А. Шуст. – Біла Церква, 2011. – 336 с.
- 74.Ярова І. Інтернет як інструмент просування продукції промислових підприємств [Текст] // Економіка України. — 2018. — №12. — С. 48-53.
- 75.Яценко В. Аналіз стану та стратегія ефективного розвитку агропромислового комплексу України [Текст] / В. Яценко // Черкаси: ЧДТУ, 2018. – 352с.
- 76.Bowerson D. J. “The Strategic Benefits of Managemrnt Allianus” /Bowerson D. J. // Harvard Business rev., July – August 2006. – P. 35–45.
- 77.Profitable management. Firth, Apple, Hall, Inglis, Saipe. – Toronto, Montreal, New York. 2008. – ch. 1.



# ДОДАТКИ