

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

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЛЯШЕНКО РОМАН ОЛЕГОВИЧ

УДК 339.378

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ, НА ПРИКЛАДІ  
ФОП «КАЛИНЮК М.Б.»

Спеціальність 073 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2019

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

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент  
Зяйлик Марія Федорівна,  
кафедра менеджменту та адміністрування,  
факультет економіки та менеджменту,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Рецензент:**

кандидат технічних наук, доцент  
Стойко Ігор Іванович,  
кафедра управління інноваційною діяльністю  
та сферою послуг,  
факультет економіки та менеджменту,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «23» грудня 2019 р. о 9<sup>00</sup> год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління.

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.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

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

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

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

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

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

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

- 1) усвідомлення місії підприємства;

2) визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства;

3) вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

4) формування системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;

5) конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;

6) прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації;

7) розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства;

8) оцінка розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг процесу реалізації стратегії та коригування стратегії розвитку в умовах мінливого середовища.

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

У другому розділі **«Аналіз стратегії управління організацією у сучасних трансформаційних умовах»** проведено загальну організаційно-економічну характеристику ФОП «Калинюк М.Б.», аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з використанням програми ЕОМ, а також комплексне оцінювання стратегії управління досліджуваного товариства: маркетинговий підхід.

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.

Слід відзначити, що до основних проблем ФОП "Калинюк М.Б.", які впливають на діяльність Товариства є: застаріле обладнання; плинність кадрів; зміна обсягу закупівлі м'ясної сировини відповідно до періодів (осінньо-зимового та весняно-літнього); відсутність розфасовочної техніки.

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 конкурентоздатності 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.

Цілі стратегії управління підприємства зорієнтовані на ринок і є досить чіткими. А саме цілями ФОП "Калинюк М.Б." є: диференціація продукції; розвиток і розширення нових ринків реалізації продукції; збільшення реалізації продукції; зниження собівартості продукції; збільшення фондівіддачі основних фондів.

Стратегією управління ФОП "Калинюк М.Б." є завоювання позиції лідера на ринку сирної продукції, довіри споживачів. Для діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії управління або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей.

Слід зазначити, що ефективність 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.

**У третьому розділі «Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління організацією»** було запропоновано ряд заходів, спрямованих на вдосконалення стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”.

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.

**У четвертому розділі «Спеціальна частина»** проведено дослідження щодо моніторингу ринку м’ясопереробної промисловості та тенденції розвитку, а також нормативно-правові аспекти функціонування ФОП “Калинюк М.Б.” в сучасних умовах.



Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що сьогодні ринок ковбасних виробів відрізняється різноманітністю – асортимент продуктів тут дуже широкий. При цьому кількість представлених на ринку марок і різновидів продовжує збільшуватися: якщо до кінця 2017 року на ринку було 5 тис. різновидів продуктів м'ясної гастрономії, то до кінця 2018 року їх кількість зросла до 5,5 тис. на 10%. Ще більш значним за останній рік стало збільшення кількості продуктів на одну торговельну точку – зростання того асортименту, який потрібен споживачеві на 25%. Найбільш значні зміни можна відзначити у секторі ковбасних виробів. Так, скоротилася частка популярних і доступних за ціною, варених ковбас, та збільшилася питома вага дорожчих напівкопчених і сирокочених ковбас.

У процесі дослідження нормативно-правових аспектів функціонування організації визначено, що “Калинюк М.Б.” є фізичною особою підприємцем. Слід відзначити, що залежно від концепції державного втручання у бізнес держава використовує прямі або непрямі механізми регулювання.

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності» здійснено розрахунок ефективності розробки стратегії управління ФОП “Калинюк М.Б.”, проведено дослідження економічної доцільності обґрунтування 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” з використанням Microsoft Excel та обґрунтовано показники ефективності усіх запропонованих проектних рішень.

У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» досліджено аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки при стихійних лихах і великих виробничих аваріях, а також державне управління у сфері державного резерву для захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.

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.

На основі проведених досліджень, встановлено, що 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.

На основі проведеного аналізу стану охорони праці ФОП “Калинюк М.Б.” відзначено, що 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 та ін. 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.

**У сьомому розділі «Екологія»** досліджено основні аспекти екологічної політики ФОП “Калинюк М.Б.”, а також висвітлено окремі питання, головні елементи функціонування системи екологічного менеджменту, а саме принципи та концептуальні характеристики екологічного менеджменту. А також оцінку дії на навколишнє середовище планованих та здійснюваних робіт підприємства.

## **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 ефективної 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, щодопомагає 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 конкурентоздатності 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 воєдино складові маркетингової стратегії та досягається можливість найбільш ефективного розподілу ресурсами.

### АНОТАЦІЯ

**Ляшенко Р. О. Розробка стратегії управління організацією, на прикладі ФОП «Калинюк М.Б.»** [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 073 / Ляшенко Роман Олегович; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – 138 с.

Магістерська робота: 138с., 21 рис., 28 табл., 3 додатків, 77 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – розробка стратегії управління організацією.

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

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

Розроблено проектні рішення щодо удосконалення стратегії управління ФОП «Калинюк М.Б.», обґрунтування 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”.

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

### ABSTRACTS

**Lyashenko Roman. Development of the management strategy of the organization, for example, IE “Kalinyuk M.B.”** [Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the qualification master’s degree in 073 / Lyashenko Roman; TNTU. – Ternopil [b. in.], 2019. – 138 p.

Diploma work: 138, pages, 21 figures, 28 tables, 3 appendixes, 77 references.

**The Object of Investigation** – development strategy management organization.

**The Aim of the Work** is to substantiate the actual theoretical and practical questions of the management strategy of the organization and to develop recommendations for its improvement at IE “Kalinyuk M.B.”.

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

Design decisions were made to improve the management strategy of IE “Kalinyuk M.B.”, substantiation of the feasibility of improving the management strategy at the expense of product policy (creation of a new product “cheese popcorn”) and updated product (“smoked ribs in tomato”), as well as development of project proposals for opening a company brand points “KOVBASKI – Luxe”.

The results were implemented in the activity of IE “Kalinyuk M.B.”.

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