

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»

(на матеріалах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»)

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю  
073 Менеджмент  
Дорох А.І.

**Керівник:** **Корюгін А.В.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент  
\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:** **Пила В.І.,**  
доктор економічних наук,  
професор  
\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та  
ініціали)

**Дорох А.І.**  
**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА»)**

**Анотація.** У даній роботі розглядаються теоретичні аспекти управління змінами в організації, зокрема готовність керівництва до змін, сучасне інформаційне забезпечення змін, складові частини концепції управління змінами. Розглянуто особливості стратегічного розвитку організації, виділено такі ознаки стратегії розвитку як сприятливі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища; достатній рівень ресурсного забезпечення підприємства або організації; досягнення або перевершення запланованих показників діяльності підприємства; стабільне становище або динамічний розвиток як на ринку, так і в розрізі товарів або послуг. Виходячи з ознак, стратегію розвитку розглянуто як сукупність напрямів інтенсивного розвитку підприємства, спрямованих на досягнення поставлених завдань з використанням наявного суттєвого науково-технічного, виробничого, ресурсного та маркетингового потенціалу.

Охарактеризовано основні техніко-економічні показники ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», виділено тенденції зменшення обсягу основних видів продукції, рентабельності продукції, рентабельності продажу та фондоддачі. Визначено основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на зміни в організації. Проведено SWOT-аналіз та визначено перспективи та загрози розвитку організації.

Запропоновано удосконалити управління змінами в стратегічному розвитку організації за рахунок врахування дії факторів зовнішнього середовища за PEST-аналізом, а також запровадити модель удосконалення проведення змін використанням комплексного підходу, що дозволить врахувати різні аспекти менеджменту, а також зможе дослідити їх взаємозв'язок, від чого і буде залежати вибір правильного та ефективного управлінського рішення. Обґрунтовано заходи щодо придбання нового

виробничо-технічного обладнання для підвищення якості продукції та зниження загальновиробничих витрат. Виходячи з сучасного розвитку організації запропоновано обрати стратегію економії для її подальшого розвитку

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, стратегічний розвиток, стратегія розвитку, стратегія економії.

**Dorokh A.I.**

## **MANAGING CHANGE IN ORGANIZATIONAL STRATEGIC DEVELOPMENT**

**(ON THE MATERIALS OF Khmelnytsky Masilosirbaz PJSC)**

**Abstract.** This paper discusses the theoretical aspects of change management in an organization, and is an integral part of the concept of change management. The peculiarities of the strategic development of the organization and the essence of the development strategy are considered.

The main technical and economic indicators of PJSC Khmelnytsky Butter Cheese and the environmental factors that influence changes in the organization are characterized. The SWOT analysis is conducted and the prospects and threats of the organization development are determined.

It is suggested to improve the management of changes in the strategic development of the organization by taking into account the effect of environmental factors on PEST analysis, as well as models of improving the implementation of changes using a comprehensive approach. Measures to purchase new production and technical equipment to improve product quality and reduce overall production costs are substantiated. It is suggested to choose a savings strategy for its further development

**Keywords:** change, change management, strategic development, development strategy, austerity strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність управління змінами в організації .....	8
1.2. Особливості стратегічного розвитку організації.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» .....	17
2.1. Характеристика основних техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	17
2.2. Діагностика середовища розвитку організації .....	21
2.3. Сучасний стан стратегічного розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» .....	30
3.1. Удосконалення управління змінами на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	30
3.2. Удосконалення стратегічного розвитку організації.....	39
ВИСНОВКИ .....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	53
ДОДАТКИ .....	61

## ВСТУП

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі і інших сферах життєдіяльності. Більш того, у все зростаючому числі випадків – це умова виживання і розвитку. Підприємства повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін в довкіллі і ефективно на них реагувати. З іншого боку, необхідно мати на увазі, що самі підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, випускаючи нові, наприклад, види товарів і послуг, використовуючи новий вигляд сировини, матеріалів, енергії, устаткування, технологій.

Динаміка змін у сучасному суспільстві та економіці потребує нових підходів до стратегічного управління та управління змінами. Будь-яка організація – від виробничого продуктового підприємства до громадських організацій – повинна прогнозувати своє майбутнє загалом та за окремими напрямками діяльності, продуктами та послугами. Зміни вже апріорі закладені в життєвий цикл розвитку організації, а також динамічно супроводжують проекти запровадження нових технологій. Саме це зумовлює управління змінами на підприємстві в контексті його стратегічного розвитку.

Без сумніву, сьогодні проблематика управління змінами в стратегічному розвитку організації діяльністю посідають чільне місце у дослідженнях провідних закордонних економістів та вчених, таких як, наприклад, І. Акофф [2], І. Ансофф [4], А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [70]. Серед вітчизняних науковців, які забезпечили розвиток наукових засад управління змінами та стратегічного розвитку організації, необхідно відзначити А.М. Баланович [6], М.О. Боярську [11], Т.А. Власенко [14], О. В. Коровіну [33], М.С. Крочака [34] та інших.

Проте відомі дотепер дослідження не враховують специфічність управління змінами в стратегічному розвитку організації підприємства з

урахуванням сучасних принципів та підходів до управління. З огляду на зазначене тема магістерської роботи є актуальною, оскільки дозволяє розв'язати описані проблеми.

**Мета та завдання роботи.** Мета магістерської роботи полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління змінами у стратегічному розвитку організації на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Відповідно до зазначеної мети поставлені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність управління змінами на підприємстві;
- розглянути особливості стратегічного розвитку організації;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;
- провести діагностику середовища розвитку організації ;
- дослідити сучасний стан стратегічного розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління змінами в організації;
- визначити напрями удосконалення стратегічного розвитку організації.

**Об'єкт дослідження** – управління змінами у стратегічному розвитку організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні основи та практичні аспекти управління змінами у стратегічному розвитку організації на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління змінами у стратегічному розвитку організації.

У процесі написання магістерської роботи використано такі методи:

- системного підходу до оцінки управління змінами та стратегічного розвитку організації;
- аналізу та синтезу – для обґрунтування сутності та особливостей управління змінами в організації;
- структурно-логічного групування для побудови структурно-логічних моделей управління змінами на підприємстві;
- порівняльний, економіко-статистичний метод, нормативний та інші методи.

**Інформаційною базою** дослідження були підручники, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються методологічні основи управління змінами у стратегічному розвитку організації, нормативні документи, дані статистичної та фінансової звітності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

**Практична значущість** одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи щодо удосконалення управління змінами у стратегічному розвитку організації можуть бути використані у її практичній діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення роботи були висвітлені на XI Всеукраїнській науковій конференції «Актуальні питання сучасної економіки» (м. Умань, 20 грудня 2019 р.).

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи 52 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність управління змінами на підприємстві

Соціально-економічна система представляє собою феномен життя суспільства, котрий визначає систему координат, у якому воно здійснює свою життєдіяльність. Складається із сукупності соціальних та економічних інститутів та відношень з приводу розподілу та споживання матеріальних благ. Вона має географічні, етнічні, духовні, політичні та економічні границі. Соціально-економічними системами можна назвати державно-політичні утворення та інші менш масштабні утворення, зокрема підприємства або виробничі організації.

Основні риси соціально-економічної системи [71, С. 12]:

1. Цілісність – тобто зміна одного компонента призведе до зміни іншого;
2. Ієрархічність – кожна система може розглядатися як елемент системи більш високого порядку.

Управління змінами є складним та багатограним, воно стосується всіх сфер діяльності підприємства та всіх напрямів реалізації системи менеджменту. Наявність на підприємстві налагодженого й усвідомленого управління змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитивного результату від переходу з одного стану до іншого, а й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності підприємства [21].

Управління змінами рівною мірою стосується як прояву зовнішніх чинників середовища діяльності (продуцентів зовнішніх змін), так і внутрішніх чинників (внутрішніх змін). Зміна чинників зовнішнього середовища, яка є некерованою, генерує загрози та можливості для підприємства, визначає умови



реалізації загальної та бізнес-стратегії. Зміна внутрішніх (керованих) чинників визначає сили та слабкості підприємства, рівень їх прояву та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. У таких умовах завданням управління змінами є досягнення та збереження еквілібричного балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками змін у процесі їх реалізації та досягнення мети і цілей підприємства [15, С. 75].

Тому головну увагу при управлінні сучасним підприємством приділяють стратегічному менеджменту, виділення факторів самоорганізації та впливу на них заради руху організації у визначеному напрямі [76, С. 15].

Щоб система розвивалась, повинні виконуватись наступні умови:

- 1) система повинна бути відкритою та обмінюватись із зовнішнім середовищем речовиною, енергією або інформацією;
- 2) дії її елементів повинні бути взаємоузгоджені;
- 3) система повинна знаходитись не у стані рівноваги.

Неврівноважені системи досить чутливі до зовнішніх змін, що можуть привести до несподіваних наслідків, і причинно-наслідкові залежності не можуть пояснити той чи інший результат.

Системи та їх елементи схильні до флуктуацій (коливань, змін), котрі у закритих системах поступово затихають самі по собі, а у відкритих системах внутрішні флуктуації, що виникають під впливом зовнішнього середовища можуть досягти такого рівня, коли система не в силах їх погасити.

Управління змінами передбачає готовність вищого керівництва до змін як передумови змін всередині організації.

В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у [75, С. 48]:

- виявленні потреби в змінах;
- визначення способів проведення змін;
- реалізація змін.

Більшість сучасних організацій ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Вище керівництво повинно

чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні процесів. Мова йде про принципові засади діяльності організації. Це значить, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її комерційної діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на бізнес.

Однією із характерних рис сучасного менеджменту є його автоматизація, яка не повинна зводитись лише до комп'ютеризації управлінських процесів. На сьогоднішній день масштаби автоматизації призводять до необхідності реструктуризації та реорганізації управлінської системи, що дає можливість говорити про впровадження електронного управління.

Ефективне управління змінами на основі ІТ-технологій є досить складним та значимим завданням для всіх організацій [57, С. 35].

Використання ІТ дозволяє радикально змінити стиль управління та вдосконалити бізнес-процеси. Зокрема, завданнями бізнесу, які вирішуються за допомогою електронного управління є наступні:

1. Покращення стратегічного планування та визначення напрямів розвитку;
2. Моніторинг зовнішнього середовища та збільшення можливостей та якості прогнозування змін у ньому;
3. Управління засобами зв'язку та обслуговуванням клієнтів;
4. Вдосконалення стратегії технології розвитку взаємовідносин;
5. Управління підвищенням кваліфікації співробітників;
6. Захист інформації та активів;
7. Впровадження стратегії розробки власних прикладних програм;
8. Здійснення інновацій у вигляді нових послуг та засобів їх надавання;
9. Створення гнучкої компанії, що спирається у своїй діяльності на інформацію та знання.

ІТ-технології повинні забезпечувати необхідною інформацією усі підрозділи підприємства, сприяти їх швидкій взаємодії, ефективній співпраці та кращому виконанню функціональних обов'язків, а їх інфраструктура служила зростанню компанії та кращому задоволенню потреб клієнтів.

Концепція управління змінами в організації включає низку складових частин[14, С.50]:

1. Предметна спрямованість змін. Виступає як основа для впровадження змін з визначенням джерел і подальшим просуванням за структурою відповідно до управлінських практик.

2. Життєвий цикл підприємства. Підприємства в межах реалізації стратегії розвитку може претендувати на збільшення своєї частки або пошуку нових сегментів на існуючому ринку, чи освоєння інших галузей. Забезпечення відповідності життєвого циклу підприємства галузі є однією із цілей стратегічних змін. Якщо галузь має перспективи подальшого зростання і період стагнації не є очікуваним у найближчий час, то слабкі позиції підприємства на ринку є відображенням неналежного використання потенціалу ринку і галузі, неефективного управління, що може бути виправлено шляхом реалізації змін. Варто зауважити що зміни можуть включати як еволюційні, так і революційні компоненти в разі необхідності швидкої реалізації масштабних перетворень, які не завжди є результатом криз, а можуть бути точкою переходу кількісних змін у якісні. Аналіз галузі передбачає дослідження споріднених виробництв, від яких залежить обсяг реалізації продукції підприємств. Кількісний аналіз дозволяє визначити й прогнозувати ємність ринку, обсяг його сегментів, темпи зростання або скорочення, а якісний аналіз дозволяє встановлювати лідерів, конкурентів, які несуть найбільшу загрозу, міру впливу споживачів і постачальників, що виступає необхідною інформацією для визначення місця підприємства в галузі, та відповідності етапу його життєвого циклу галузевому.

3. Наступним елементом концепції є ситуаційний аналіз у поєднанні з ризиками. Діяльність підприємства можна розглядати як послідовність певних

станів, кожен з яких залежить як від стану підприємства як системи й впливу чинників зовнішнього середовища, так і від ступеня впливу цих чинників на діяльність підприємства. Особливість ситуаційного управління передбачає вибір найбільш доцільної практики управління. Розгляд зміни впливу чинників зовнішнього середовища здійснюється в рамках сценарного аналізу із визначенням можливих результатів на протязі часу. Це дозволяє впроваджувати належні техніки управління, які дозволять отримати потрібний рівень ефективності та досягти поставленого результату в контексті розроблених сценаріїв. Ідентифікація ризиків, їх кількісний та якісний аналіз разом з ситуаційним підходом і сценарним моделюванням виступають динамічним продовженням статичного аналізу зовнішнього середовища й потенціалу змін, що виступає запорукою прийняття вірних рішень для досягнення максимальної ефективності змін.

4. Побудова взаємодії із зацікавленими сторонами. Пов'язане із оцінюванням результатів, витрачанням ресурсів, побудовою стратегій на основі врахування вкладу груп впливу та їх очікувань. Під зацікавленими сторонами розуміються будь-які індивідууми або групи, які можуть впливати на прийняття управлінських рішень або самі підпадають під них. Ці зацікавлені сторони є як всередині підприємства, так і зовні. Врахування й задоволення їх інтересів здатне забезпечувати довготривале функціонування підприємства в майбутньому й сформувати належну систему оцінювання ефективності діяльності підприємства в цілому та рівня реалізації стратегічних змін безпосередньо [17, С. 62].

Таким чином, розроблені елементи концепції управління стратегічними змінами дозволяють системно вирішувати цілі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку. Використання вищеописаного інструментарію дає змогу розробляти й впроваджувати ефективні управлінські рішення, формувати конфігурацію внутрішнього стратегічного потенціалу для реалізації руху

підприємства по заздалегідь розробленій траєкторії, що і складає сутність стратегічних змін.

## **1.2. Особливості стратегічного розвитку організації**

Сучасний розвиток вітчизняних підприємств та організацій відбувається в умовах динамічних змін зовнішнього середовища стосовно потреб та запитів споживачів, розвитку інформаційного середовища, змін пріоритетів у політичному середовищі, загостренні конкурентної боротьби. Це обумовлює визначення стратегій розвитку організацій та проведення відповідних змін задля їх досягнення.

Значна кількість шляхів та напрямів здійснення підприємницької діяльності породжують різноманітність класифікацій стратегій підприємств. Кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак.

Класифікація типів стратегій, які формуються у процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування та розвитку підприємства, які розмежовується за наступними найбільш поширеними ознаками: масштаб розробки, напрямки діяльності, рівні прийняття стратегічних рішень, терміни реалізації стратегії, темпи розвитку, способи забезпечення розвитку, стадії життєвого циклу, способи досягнення конкурентних переваг, позиція в галузі, ринковому сегменті тощо.

Більшість науковців стверджують, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, в якій виділяються наступні рівні [70, с. 145]:

а) корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) ділова (конкурентна, бізнесова) стратегія – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;

в) функціональна стратегія – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

г) операційна стратегія – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Аналізуючи корпоративну стратегію, можна стверджувати, що це не сума стратегій її під розділів, як намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділу, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку.

У науковому середовищі стратегії розвитку розглядаються як різновид стратегій організації. До стратегій розвитку вищеназвані вчені-економісти відносять стратегію росту, яка притаманна молодим організаціям, які бажають у найкоротші терміни зайняти лідируючі позиції. Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст [16, С. 60].

На нашу думку, стратегія розвитку повинна ґрунтуватись на наступних ознаках:

1. Сприятливі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Достатній рівень ресурсного забезпечення підприємства або організації.
3. Досягнення або перевершення запланованих показників діяльності підприємства.
4. Стабільне становище або динамічний розвиток як на ринку, так і в розрізі товарів або послуг.

Виходячи з наведених ознак, пропонуємо розуміти стратегію розвитку як сукупність напрямів інтенсивного розвитку підприємства, спрямованих на досягнення поставлених завдань з використанням наявного суттєвого науково-технічного, виробничого, ресурсного та маркетингового потенціалу.

Стратегія підприємства може мати або не мати визначених ознак. Тому можна здійснити поділ стратегій підприємства на ті, що мають ознаки стратегій розвитку, і ті, що їх не мають.

До першої категорії, на нашу думку, слід віднести: стратегію росту, стратегію обмеженого росту (якщо передбачає якісні зміни), стратегії диференціації та фокусування, стратегію лідера, стратегію атакування, стратегію послідовника, стратегію нішера, експлерентну стратегію, віолентну стратегію (окрім етапу «неповороткого бегемота»), патієнтну стратегію. Перелічені стратегії мають визначені нами ознаки, тому можуть бути занесеними до даної категорії.

Але слід зауважити, що даний перелік не є вичерпним, тому що існує значна кількість функціональних стратегій, які за різних умов можуть бути або не бути віднесеними до стратегій розвитку.

Стратегіями, які не спрямовані на розвиток, слід вважати: стратегію скорочення, комутантну стратегію і стратегію обмеженого росту (якщо вона не передбачає якісних змін). Це обумовлено сутністю даних стратегій. Зокрема, стратегія скорочення не передбачає створення якісно нових форм, руху вперед, вона застосовується в рамках виживання підприємства. Комутантна стратегія передбачає не створення якісно нового, а лише пристосування до умов ринку, заповнення певних ніш.

Доцільним, на наш погляд, є класифікація стратегій «за інтенсивністю розвитку», з виділенням таких трьох основних груп:

1. Стратегії інтенсивного ступеня розвитку. Носять комплексний та довгостроковий характер. До них відносимо стратегію росту, стратегію обмеженого росту (у разі наявності якісних змін).

2. Стратегії обмеженого ступеня розвитку. Носять або короткотерміновий характер або спрямовані на покращення лише окремих аспектів діяльності. Стратегії диференціації та фокусування, стратегія лідера, стратегія атакування, стратегія послідовника, стратегія нішера;

3. Стратегії вузького ступеня розвитку. Зміни спрямовані лише на появу якісно нових форм функціонування за певним аспектом або напрямом діяльності підприємства. Функціональні стратегії у разі передбачення якісно нових форм (товарно-ринкова: лідерство за якістю профільної продукції, розширення охопленого сегмента ринку збуту, оновлення номенклатури виробництва тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів тощо; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва тощо).

Варто зазначити, що функціональні стратегії невиробничого характеру, зокрема соціальні або номенклатурні, складно віднести до стратегій конкретного ступеня відношення до розвитку, оскільки у них не можна визначити ознаки стратегій розвитку.

Проведене дослідження дозволило сформулювати дефініцію стратегії розвитку, як стратегію розвитку як сукупність напрямів інтенсивного розвитку підприємства, спрямованих на досягнення поставлених завдань з використанням наявного суттєвого науково-технічного, виробничого, ресурсного та маркетингового потенціалу.

Відсутність чітко визначеного місця стратегії розвитку підприємства у системі класифікації стратегій дозволило встановити, що стратегія підприємства може бути стратегією розвитку при наявності в неї визначених ознак. На підставі цього було запропонована класифікація 3 груп стратегій, за класифікаційною ознакою стратегій підприємства «за інтенсивністю розвитку».



## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА»

#### **2.1. Характеристика основних техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»**

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» було засноване в 1944 році. За ці роки підприємство пройшло ряд етапів свого розвитку і становлення. З 2014 року на підприємстві був обраний вектор удосконалення якості продукції.

На сьогодні завод вже кілька десятків років успішно працює на українському і зарубіжних ринках, спеціалізуючись на виробництві продукції з незбираного молока: твердих і плавлених сирів, сирних продуктів, цільномолочної продукції, масла і спредів, а також сухого молока. Уся продукція відповідає стандартам якості ISO 9001: 2008, ISO 9001: 2009 і має сертифікат кошерності.

Місія підприємства: «Якість спочатку. Збереження досягнутих стандартів якості та постійне вдосконалення управління якістю і безпекою продукції - наш шлях до підвищення якості життя всіх і кожного».

Статутний фонд підприємства становить 276896 гривень. Майно підприємства складається із сукупності речей, майнових прав, інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі.

Джерелами формування майна підприємства є:

- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Організаційна структура підприємства «Хмельницька маслосирбаза» є лінійною (Додаток А). Дана організаційна структура має такі переваги і недоліки.

До переваг лінійної організаційної структури управління належать:

- чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень;
- оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень;
- повна відповідальність керівника за результати діяльності;
- забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі;
- надійний контроль.

Недоліками даної організаційної структури управління є такі:

- обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління;
- персонал, що задіяний у виробництві, збуті та розподілі продукції повинен, окрім своїх обов'язків виконувати такі функції, як облік, контроль за якістю, розрахункові операції тощо. Тобто, керівники повинні бути універсальними фахівцями, здатними охопити всі функції управління;
- значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління на інший.

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» виготовляє такі види продукції як плавлені та тверді сири, розсільні сири, масло та спреди, продукцію з незбираного молока, суху сироватку та сухе знежирене молоко тощо.

В таблиці 2.1 прослідкуємо динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції на досліджуваному підприємстві. Зокрема, слід відзначити динаміку зменшення обсягу основних видів продукції. Проте, як бачимо, за 2015-2017 три роки чистий дохід від реалізації продукції зріс на 461653 тис. грн., але вже у 2018 році він знизився на 52634 тис. грн.

У структурі основних видів продукції переважають тверді сири, масло та спреди – 33,6 %, 22,7 %, 6,3 % відповідно. Проте у 2018 році відбулося

зменшення усіх видів продукції, крім спредів, що свідчить про зменшення виробництва продукції безпосередньо з молока.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018	Відхилення 2018р. від 2014 р.
	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис. грн..	обсяг продукції, тис. грн..	тис. грн..
1	2	3	4	5	6	7
1. Плавлені сири	17881,00	14472,1	20041,2	31181	28750	10869
2. Тверді сири	49851,00	60322,2	111737,4	211304	193200	143349
3. Продукція з незбираного молока	14692,00	14518	14785,8	20298	18240	3548
4. Масло	25701,00	30963,8	83626,4	142770	140800	115099
5. Спреди	2544,00	12968,8	11843,1	39524	40400	37856
6. Суха сироватка та сухе знежирене молоко	14686,00	15862,2	50572,2	24774	21450	6764
7. Розсільні сири	6180,00	5918,1	5380,8	6762	6500	320
8. Інша продукція	2054,00	11723,80	37974,1	151789	126428	124374
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	133589	166749	335961	628402	575768	+442179

Примітка: Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

За досліджуваний період найбільшу виручку підприємство тримало від виробництва твердих сирів, що пояснюється їх більш високою якістю та довірою споживачів до цієї продукції.

Прослідкуємо динаміку зміни основних техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у таблиці 2.2.

З даних таблиці 2.2 спостерігаємо покращення протягом досліджуваного періоду всіх техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Позитивним явищем є те, що за період 2015-2018 рр. підприємство почало отримувати чистий прибуток, але його найбільше

значення було у 2016 році, а вже у 2017-2018 роках чистий прибуток впав у 3,82 рази. Зауважимо, що такий значний ріст був пов'язаний із зростанням цін.

Таблиця 2.2

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2014-2014 р.

№ з/п	Показники	одиниця виміру	2014	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	133589,00	166749	335961	628402	575768
2.	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	632	574-	577-	574-	548-
3.	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	211,38	290,5	582,25	1094,78	1050,7
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	14698,3	8893	11115	20539	24867
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	1938,07	1290	1610	2980	3781
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	119007	148679	294051	551601	494855
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-8437	-3684	12480	3725	3268
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,06	0,89	0,88	0,88	0,86
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	-7,09	-2,48	4,24	0,68	0,66
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	-6,13	-2,21	3,71	0,59	0,57
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	44770	26783,5	28648	30334	32048,5
12.	Фондовіддача	грн./грн.	2,98	6,23	11,73	20,72	18,98

Примітка: Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Негативну тенденцію до зниження мають рентабельність продукції, рентабельність продажу та фондівіддача, а зростання фонду оплати праці та середньомісячної зарплати у 2018 році обумовлено скороченням.

Щодо маркетингової діяльності на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можемо сказати, що є економіст-маркетолог, маркетолог, торговий представник, які підпорядковуються директору відділу продажів. Окремого відділу маркетингу не існує. Маркетингова діяльність на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має тільки загальний характер.

Також ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Зокрема, експорт здійснюється в наступні країни: Ізраїль, Вірменія, Казахстан, Молдова, Придністров'я та Єгипет.

Доставка товару здійснюється спеціалізованим автомобільним транспортом. Термін виконання заявки - до 14 днів на умовах FCA, м. Хмельницький (можливі інші умови поставок згідно з «Інкотермс-2000 (2010)»). Мінімальна партія заявки - 10-12 тонн, згідно попередньої заявки і графіка виконання замовлення.

Щодо питання інноваційної діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», то було виявлено відсутність діяльності по управлінню впровадження нововведень у господарстві. На даний час підприємство працює за сталою схемою та сталим обладнанням, яке в свій час не дуже ефективно використовує робочу силу та затрати праці на виконання певних видів робіт. Тому однією з пропозицій для подальшого розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є запровадження служби для введення та розробки планів щодо інноваційної діяльності у господарстві.

## **2.2. Діагностика середовища розвитку організації**

Охарактеризуємо чинники зовнішнього середовища на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Споживачі. Для забезпечення ефективної підприємницької діяльності необхідно, щоб виробник орієнтувався на задоволення потреб споживачів, оскільки від ступеня їх задоволеності залежить рівень рентабельності підприємства. Тому слід вивчати і досліджувати тенденції зміни уподобань споживачів, щоб виявити майбутні потреби ринку і спроектувати продукцію, яка відповідає даним вимогам.

Характеристики та властивості молочних продуктів, до яких споживач може чітко сформулювати свої бажання і вимоги, належать до явних вимог. Рівень задоволеності потенційних покупців прямо пропорційно залежить від ступеня задоволення їхніх вимог і очікувань виробниками. В умовах насиченості ринку важливо цілеспрямовано докладати зусилля для того, щоб знайти і зберегти свого споживача .

Конкуренти. Головними конкурентами ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є «Молокія», «Яготинський маслозавод» та «Простоквашино». Загострення конкурентної боротьби на ринку негативно впливає на діяльність підприємства, постійно змушуючи його вживати оперативних заходів, гнучко реагувати на дії конкурентів, а для цього часто не достатньо організаційних ресурсів.

Порівняємо конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за ціною (рис. 2.1).

На основі соціологічного опитування та порівняння цін на молоко, сметану та масло таких фірм як «Молокія», «Яготинський молокозавод», «Простоквашино» та «Хмельницька маслосирбаза», можна сказати, що найкращим по якості вважається «Яготинський маслозавод», проте у зв'язку з досить високими цінами найбільшим попитом користується продукція фірми «Молокія». ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має останнє місце за якістю, проте відповідно і ціни є меншими, тому дана продукція користується попитом лише у невеликої кількості споживачів (наприклад, люди похилого віку).

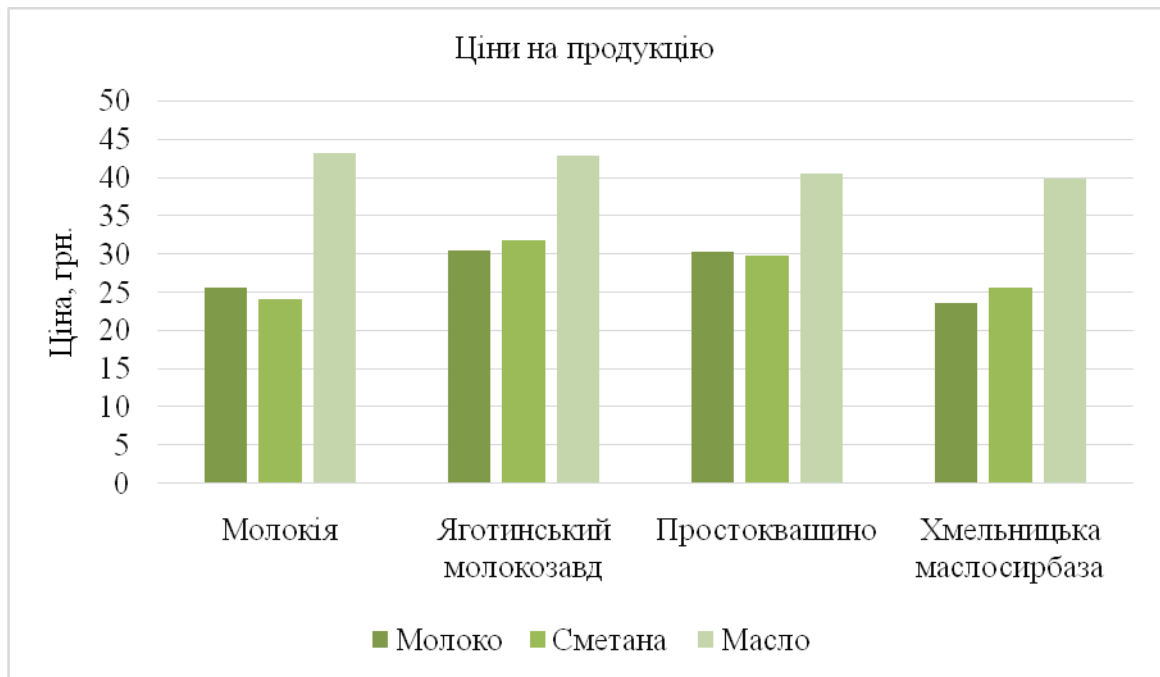


Рис. 2.1. Ціни на молочну продукцію.

Примітка: розроблено автором.

Також варто відмітити, що організація не має досить гарної реклами та упаковки, не оновлюється власний веб-сайт. Імідж підприємства є не досить високим. У 2016 році підприємство потрапило в топ недобросовісних виробників масла.

Якість сировини і матеріалів є основним зовнішнім фактором, від якого прямо залежить якість і безпечність молочної продукції. Неможливо виготовити якісний харчовий продукт із сировини незадовільної якості. Молоко, яке застосовується для споживання повинно отримуватись від здорових корів в господарствах, благополучних щодо інфекційних захворювань та за показниками якості, що відповідають гігієнічним вимогам. Молоко після доїння повинно бути профільтроване та охолоджене. Молоко повинно бути натуральним незбираним, чистим, без сторонніх не властивих свіжому молоку присмаків і запахів. За зовнішнім виглядом та консистенцією молоко повинно бути однорідною рідиною від білого до ясно-жовтого кольору без осаду та згустків.

Основні вимоги до якості і безпеки молочної сировини, суцільномолочних продуктів визначаються і регулюються на державному рівні.

Чинне українське законодавство є вкрай недосконалим і не гармонізованим щодо вимог міжнародних стандартів, санітарних, екологічних, ветеринарних і фітосанітарних норм [41, С. 139-140].

Техніко-технологічні чинники. Переважно вплив цих чинників на організацію відбувається через постачальників, конкурентів, інфраструктуру, законодавчі акти та є негативним, оскільки підприємство потребує оновлення основних засобів.

Законодавчі акти. Особливе місце належить законам України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети і постанови, нормативні декрети і постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, регламентацію норм і правил їхньої поведінки в економічному просторі. Стан законодавства характеризується не лише складністю, але і мінливістю [44, с. 35].

Державні вимоги щодо процесу виробництва, контролю молочної сировини, санітарно-епідеміологічного контролю, забезпечення якості молочних продуктів, прописано в наступних нормативно правових актах: Закон України «Про ветеринарну медицину», «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Про молоко та молочні продукти».

Основним документом на державному рівні, який встановлює вимоги до якості молочної сировини, є ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране. Вимоги при закупівлі», його вимоги є значно нижчими в порівнянні з міжнародними стандартами ISO [49].

Система економічних відносин. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» постійно мусить здійснювати моніторинг економічної ситуації і оцінювати її зміни з точки зору вірогідних для себе наслідків. Так на діяльність підприємства впливають рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу



національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.

Таким чином, через несприятливу економічну ситуація тому ПрАТ збільшили витрати на транспорт, щоб довести молоко, на електроенергію, на газ. Саме це спричинило ріст собівартості продукції та відповідно зниження чистого прибутку.

Політичні обставини. Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій. За даними Державної служби статистики України за перше півріччя виробництво молока в країні в порівнянні з тим же періодом минулого року скоротилося на 1,8 %. Поголов'я продовжує скорочуватися (-3,5 %), таким чином Кількість корів в Україні в середині 2018 року склало 2035,4 тис. голів [13].

Природно-екологічні чинники. За 2018 рік значно знизилися надої корів. На це сильно вплинула погода: перепади тиску і часта зміна температур [13].

Міжнародні чинники. Оскільки виробництво молока в Україні направляють в сторону Європи, де є норми, які охороняють споживачів від неякісної та небезпечної продукції, з 1 січня 2018 року набрали чинності зміни в ГОСТ. Тепер залишиться тільки три сорти молока: екстра-клас, вищий і перший. Це означає, що молоко другого сорту або несортное не зможе надходити на переробні підприємства [49].

Також у 2016 році у Молдові введено імпорتنі мита на українську молочну продукцію з метою захистити менш конкурентоспроможного молдавського виробника, що безпосередньо вплинуло на постачання продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [53].

### **2.3. Сучасний стан стратегічного розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»**

Стратегічне управління - 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 бажають рухатися.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів.

В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління підприємством – це процес розробки і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства [12, С. 20].

На підприємстві стратегічне управління включає:

- визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства і його конкурентоспроможність;

- оцінку існуючих і перспективних напрямків підприємницької діяльності;
- вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямків бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач.

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовуються такі моделі: внутрішньофірмового управління у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного і різноманітного ринку; модель раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі. Особливого значення набуває модель стратегії підприємства в умовах зростаючої конкуренції, яка передбачає обґрунтований аналіз його конкурентоспроможності, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів. Ця оцінка здійснюється за допомогою SWOT - аналізу, складовими якого є сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що перешкоджають руху в напрямі досягнення мети та цілей його розвитку.

Стратегічне управління підприємством здійснюється на основі SWOT-аналізу. Так, SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації [58, С. 62].

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес – середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку.

Сильні сторони підприємства характеризують його потенціал до підвищення конкурентоспроможності. Слабкі сторони підприємства - це внутрішні характеристики, які позбавляють його переваг над конкурентами.

Далі проведемо SWOT-аналіз ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”. Для цього визначимо сильні та слабкі сторони, а також можливості та потенційні загрози.

Таблиця 2.22

## Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

<p><b><u>Сильні сторони:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність спеціалізованих магазинів</li> <li>– наявність свого веб-сайту</li> <li>– великий досвід компанії у даній сфері</li> <li>– відносно широкий асортимент продукції</li> <li>– доступна ціна</li> <li>– кваліфікований персонал</li> <li>– забезпеченість сировинною базою</li> <li>– досвід в розробці нової продукції</li> </ul>	<p><b><u>Слабкі сторони:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– застаріле обладнання</li> <li>– недостатня технічна оснащеність</li> <li>– соціально-політична нестабільність</li> <li>– залежність від цін на сировину</li> <li>– недостатньо якісна продукція на внутрішньому ринку, на відміну від продукції на експорт</li> <li>– неефективна система стимулювання праці</li> </ul>
<p><b><u>Можливості:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стійкий попит</li> <li>– проникнення на нові ринки Європи та дальнього зарубіжжя</li> <li>– поява на ринку праці більшої кількості кваліфікованих кадрів</li> <li>– можлива державна підтримка</li> <li>– зниження цін постачальників</li> <li>– поживавлене залучення споживачів</li> </ul>	<p><b><u>Загрози:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– несприятлива економічна та політична ситуація в державі</li> <li>– зниження платоспроможного попиту</li> <li>– більш жорстка конкуренція</li> <li>– перевищення пропозиції над попитом</li> <li>– велика кількість товарів-замінників</li> <li>– висока конкуренція</li> <li>– Неможливість боротися із складною економічною ситуацією за браком кадрів</li> </ul>

Примітка: Складено автором.

Для аналізу діяльності підприємства в ринкових умовах не достатньо лише визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Слід оцінити ймовірність настання кожної з цих подій та силу впливу на підприємництво.

Зіставимо сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства з умовами ринку і узагальнення результатів аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (див. Додаток Б).

У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що, незважаючи на існуючі труднощі, ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза” має добрий потенціал для подальшого зростання. Відповідно слід провести такі заходи:

- впровадити нове сучасне обладнання, що дозволить покращити якість продукції;
- провести зміни в структурі персоналу, зокрема залучити нових фахівців;
- удосконалити систему мотивації працівників;
- запровадити товари-новинки;
- вдосконалити веб-сайт;
- розширити асортимент.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА»

#### **3.1. Удосконалення управління змінами на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»**

В процесі дослідження було проаналізовано ряд важливих питань, таких як організаційна структура, планово-економічна діяльність, управління персоналом, управління маркетинговою та логістичною діяльністю, управління зовнішньоекономічною діяльністю, стратегічне управління, управління інноваційною діяльністю підприємства. У процесі дослідження було виявлено ряд недоліків у даному господарстві:

- недостатня якість продукції на внутрішньому ринку;
- відсутність передових технологій;
- слабка технічна оснащеність виробництва;
- відсутність таких відділів як логістичний, відділу інновацій; маркетингового відділу;
- знос устаткування;
- консервативний підхід в управлінні;
- відсутність товарів-новинок;
- поганий імідж організації та неефективна реклама;
- високі матеріальні витрати;
- тенденція до зменшення чистого прибутку;
- низька конкурентоспроможність.

Розпочнемо із PEST – аналізу, здійснимо аналіз та оцінку політико-правових, економічних, соціальних та технологічних факторів.

*Політико-правове середовище характеризується впливом наступних факторів.*

Політична нестабільність, постійна зміна влади, а як наслідок і підходів до регулювання економіки загалом і молочної галузі, зокрема вносять постійний дестабілізуючий вплив на діяльність підприємства, підвищують ризиковість діяльності.

Законодавча база, що регулює підприємницьку діяльність також відрізняється своєю мінливістю, а постійні зміни до податкового законодавства не дають розробити ефективну фінансову стратегію. Необхідним для підприємства є проведення змін в та податковому законодавстві.

Присутність при владі сил, які лобіюють інтереси організації значно підвищує стабільність і прибутковість діяльності. Лобіювання інтересів харчових підприємств, зокрема молочної галузі у парламенті дозволило б одержати значні інвестиції у розвиток підприємства. Як наслідок підвищилася б якість та конкурентоздатність продукції і самої організації, оновились би виробнича база тощо.

Відношення держави до акціонерної власності є визначальним у визначенні форми власності та організаційної форми підприємства і відповідно у розподілі прибутку. Україна підтримує приватну власність у протилежному випадку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» залишалась б у державній власності.

*Економічне середовище характеризується впливом таких факторів.*

Рівень економічно розвитку держави справляє загальний вплив на всі напрями діяльності підприємства. Розвиток економіки підвищує попит на продукцію, сприяє розвитку підприємства.

Розвиток продуктивних сил визначає потужність основних фондів, технології, якими користується підприємство, якість робочої сили. А також необхідність електроенергії для виробництва. Тобто саме розвиток продуктивних сил визначає чи доцільною є діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Рівень інфляції справляє негативний вплив, що зменшує платоспроможність споживачів та підвищує реальні ціни на продукцію, збільшує собівартість реалізованої продукції.

Рівень платоспроможного попиту визначає обсяги споживання продукції підприємства і відповідно обсяги виробництва.

Рівень оплати праці в державі визначає середньомісячну зарплату на підприємстві, яка в свою чергу впливає на обсяги витрат. В Україні робоча сила є відносно не дорогою тому зарплатомісткість продукції не висока. Водночас рівень оплати праці визначає платоспроможний попит населення. Низький рівень оплати праці негативно впливає на стабільність персоналу, проте продумана стратегія роботи зі споживачами дає можливість отримувати прибуток.

Від рівня конкуренції залежить контроль над ринком і відповідно цінова і виробнича політика. Для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» визначальним фактор є конкуренція, оскільки ринок молочних продуктів характеризується високим попитом з боку споживачів .

Недосконалість тарифної політики зменшує ефективність діяльності підприємства, ускладнює розрахунки з постачальниками та населенням. Присутня значна залежність від цінової та регулятивної політики від держави.

*Соціальне середовище характеризують наступні фактори.*

Важливим фактором є наявна і потенційна кількість робочої сили. Від неї залежить можливість проведення конкурсного відбору на вакантні посади чи навпаки пошуку працівника незалежно від його кваліфікації. Також кількість робочої сили визначає розвиток економіки і продуктивних сил регіону.

Якість робочої сили на ринку праці визначає потенційну кваліфікацію майбутніх працівників підприємства і як наслідок якість наданих ним послуг. На якість робочої сили впливає кількість навчальних закладів регіону, попит на їх послуги, ставлення населення до освіти, повага суспільства до знань.



Освіченість населення, їх життєві цінності визначають рівень оплати та заборгованості за надані послуги, складають уявлення про послугу електропостачання, формують вимоги населення до підприємства.

Розкрадання, застарілі технології також визначаються культурою працівників. На жаль, даний фактор має відчутний вплив на підприємство. Тому необхідним для нього є постійний контроль за своїми активами, робота управлінського персоналу щодо обліку сировини та продукції, що збільшує витрати діяльності.

Уявлення щодо виробництва якісної продукції повинні обов'язково досліджуватись підприємством і відповідно задовольняти потреби споживачів. Від уявлень споживачів щодо якості продукту та місць його продажу залежить технологія їх обслуговування.

Відданість традиціям, мода мають визначальний вплив щодо реалізації молочної продукції. Адже у нашому суспільстві не притримуються традицій щодо альтернативних молочних продуктів, більшість населення залишається відданими традиційній молочній продукції.

Високий рівень екологічної освіченості призводить до економного використання енергії, що може вплинути на зменшення витрат на продукцію підприємства і отримання додаткової економії.

*Технологічне середовище характеризують такі фактори.*

Темпи НТП визначають необхідність і частоту зміни технологій. На частоту зміни технологій надання послуг також впливає скорочення життєвого циклу технологій. Рівень асигнувань на інновації визначає наскільки активно вони будуть здійснюватись. Залежність якості продукції підприємства від НТП середня тому необхідним є впровадження досягнень науки і техніки.

На підприємство суттєвий вплив справляє НТП. Ним активно впроваджуються нові технології виробництва та управління, проводиться сертифікація за системами ISO, здійснюється ліцензування діяльності. Інноваційні підходи слід використати в комунікаційній політиці, особливо у місцях реалізації продукції. В управлінні застосовують процесний менеджмент.

На нашу думку, найсильніший вплив на діяльність підприємства справляє група економічних чинників.

Для швидкого та успішного процесу управління змінами керівникам підприємств необхідно:

1) чітко окреслити своїм підлеглим бачення майбутнього для підприємства;

2) встановити короткострокові цілі (щоб зосередити увагу на цілях і завданнях, які можуть бути досягнуті в найближчому майбутньому, ніж кінцевий результат, що можливий через кілька років);

3) вислухати думки підлеглих з приводу майбутніх змін (керівники повинні почути потреби працівників, їх занепокоєння та побоювання успішно реалізувати щось нове);

4) залишатись на вершині опору (очолити), бути поінформованим про тих, хто має раптове негативне ставлення до певного роду змін і швидко відреагувати з підтримкою допомоги чи роз'яснення на момент їх виникнення;

5) сформувати нові канали зв'язку (чітке усвідомлення вагомості неформальних лідерів у колективі, тісна співпраця з ними, бути менеджерам більш доступними для імпровізованих розмов і підтримувати своїх співробітників, які першими беруть ініціативу у проведенні змін);

6) стати одним цілим (усунення умовних бар'єрів стін та великих кабінетів, менеджери повинні розглядатися підлеглими як рольова модель з адаптації до змін, а не хтось говорить – всі інші виконують);

7) підтримка позитивного корпоративного клімату (зміни – напружений і не завжди зрозумілий до кінця процес, тому менеджерам необхідно зберегти корпоративний клімат позитивним, залишаючись оптимістами і ентузіастами);

8) швидкий зворотній зв'язок (сформувати зворотний зв'язок в режимі реального часу, це може підсилити мотивацію підлеглих та думку що вони не самі);

9) закріпити проведені нові змін у корпоративній культурі підприємства.

Виходячи з цього нами запропоновано наступну модель удосконалення проведення процесу змін з використанням комплексного підходу (рис. 3.1), що дозволить врахувати різні аспекти менеджменту, а також зможе дослідити їх взаємозв'язок, від чого і буде залежати вибір правильного та ефективного управлінського рішення.

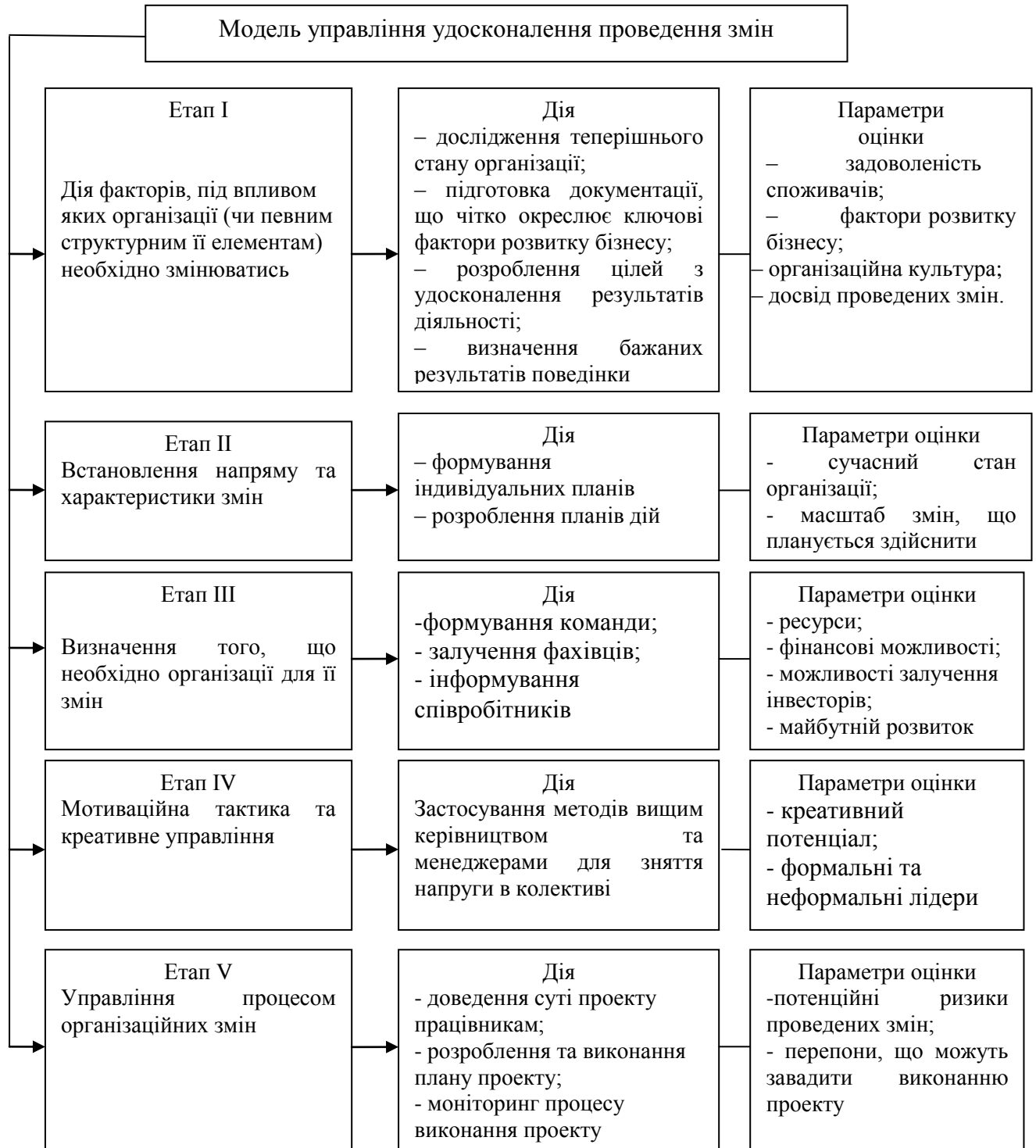


Рис. 3.1. Модель управління удосконаленням змін

Таким чином, управління змінами визначає успіх функціонування будь-якого підприємства. Ігноруючи необхідність впровадження змін та управління ними, організація ставить під загрозу ефективність своєї діяльності та є загрозою її розвитку. Лише при поєднанні оптимальних (адекватних ситуації) складових процесу змін організації отримують успіх у змінах.

На основі визначеного ряду недоліків у діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» визначимо основні напрями для удосконалення та підвищення ефективності діяльності даної організації:

1. Створення окремих відділів (департаментів) у господарстві для здійснення маркетингової та логістичної діяльності;
2. Удосконалення роботи з персоналом, у першу чергу раціональне використання робочої сили, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів;
3. Ведення інноваційної діяльності на підприємстві, пошук та застосування нововведень для покращення діяльності та якості виконуваних робіт;
4. Реалізація готової продукції на місцевому ринку з максимальним залученням торгових точок міста і району в процес реалізації;
5. Перехід на дрібнофасовані продукти, тобто перехід від фасування продукції великої ваги до більш прийнятної для покупця;
6. Здійснення збору інформації про конкурентів, провести аналіз їх діяльності, скласти базу даних по конкурентах і оперативно її оновлювати;
7. Продовження роботи по визначенню оптимального асортименту продукції, що випускається з урахуванням змін купівельного попиту;
8. Використання елементів інтернет-маркетингу;
9. Розробка оптимальної цінової політики (цінові знижки, надбавки) з урахуванням сезонних коливань попиту, форми оплати;
10. Переорієнтування виробництва на випуск продукції, яка відповідає сучасним вимогам покупців, вжиття конкретних заходів щодо поліпшення

якості продукції, що випускається і недопущення у продаж продукції низької якості.

Існує проблема оснащення підприємства. Молочна продукція відноситься до розряду швидкопсувних продуктів, тому важливо організувати роботу так, щоб продукція була завжди якісною. Для цього знадобиться сучасне обладнання для виробництва молочної продукції, створеної за останнім словом техніки. Тільки оснастивши виробництво таким обладнанням стає можливим зробити його автоматизованим і мінімізувати участь людини в процесі виготовлення продукції. Це не тільки покращить санітарно-гігієнічні умови, але і скоротить витрати на оплату роботи персоналу.

Для ефективної організації діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» необхідно придбати наступне виробничо-технологічне обладнання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Необхідне виробничо-технологічне обладнання

Витрати на проект	Вартість, тис. грн..
Промислове холодильне обладнання	12580,00
Ванни тривалої пастеризації	11150,00
Резервуари для зберігання молока	31034,00
СІР-мийки ( <b>Clean-in-place</b> )	12367,00

Примітка: Складено автором.

Ставка дисконтування складатиме 18 %.

Далі визначаємо розмір грошового потоку (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

## Розмір грошового потоку (тис. грн.)

Базовий рік	- 67131,00
2017	34603,00
2018	42421,00
2019	50000,00

Примітка: Складено автором.

Отримані дисконтовані грошові потоки використаємо для розрахунку показників ефективності проекту: чистої теперішньої вартості, відносної прибутковості, терміну окупності.

Чиста поточна вартість (NPV) є найбільш об'єктивним відображенням абсолютно - порівняльної ефективності інвестиційного проекту. Його розрахунок виробляємо за формулою (3.1):

$$NPV = \frac{34603}{(1+0,18)} + \frac{42421}{(1+0,18)^2} + \frac{50000}{(1+0,18)^3} - 67131,00$$

$$NPV = 23744,3 \text{ тис. грн.}$$

Чиста поточна вартість являє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутніх витрат. Отримана величина позитивна і складає 23 744,3 тис. грн. Отже, виконується необхідна умова ефективності проекту ( $NPV > 0$ ), що означає перевищення наведених результатів над наведеними витратами. Таким чином, проект вважається прийнятним.

Відносну прибутковість проекту, або дисконтовану вартість грошових надходжень від проекту в розрахунку на одиницю вкладень розрахуємо за формулою:

$$PI = \frac{790875,3}{67131}$$

Таким чином,  $PI = 1,3$ .

Видно, що індекс прибутковості дисконтованих витрат більше 1, тому проект оцінюється як ефективний.

Метод окупності інвестицій заснований на розрахунку періоду окупності (PP) - числа років необхідних для відшкодування стартових інвестиційних витрат в нове обладнання. Видно, що за перший рік інвестиційних вкладень грошовий потік становить 34603 тис. грн. Вирахуємо, яка частина другого року необхідна організації для покриття решти 32528 тис. грн. початкових інвестицій. Для цього треба поділити 32528 тис. грн. на грошовий потік другого року.  $32528 / 42421 = 0,76$ . Таким чином  $PP = 1,76 = 1 \text{ рік та } 9 \text{ місяців}$ .

Для наочності зведемо отримані дані по інвестиційному проекту в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

## Оцінка ефективності даного управлінського рішення

Показник	Значення	Нормативне значення	Висновок
1	2	3	4
Чиста теперішня вартість (NPV) тис. грн.	23744,3	> 0	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	1,3	> 1	
Строк окупності (PP) рік, місяць.	1 рік 9 місяців	-	

Примітка: Складено автором.

Як видно, проект за всіма критеріями є доцільним для впровадження, ефективним і досить швидко реалізованим в прийнятні терміни для даного виду бізнесу.

### 3.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

У процесі формування стратегії після комплексного стратегічного аналізу наступним кроком є вибір обґрунтування стратегічних альтернатив (напрямів стратегічного розвитку). Тому обґрунтуємо стратегічні напрями розвитку для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Основою для визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства є визначення його мети, як відправної точки стратегічних дій та цілей досягнення яких повинне наблизити підприємство до досягнення мети.

Нами запропоновано обрати для підприємства наступну мету: «Забезпечення умов стабільного та надійного економічного розвитку Хмельниччини, сприяння зростанню якості життя людей шляхом виробництва продукції, що забезпечує потреби споживачів та суспільства». Сформуємо «дерево цілей» для виходячи з даної мети. Цілями першого рівня будуть: лідер харчової промисловості Хмельницької області, соціально-відповідальна компанія, компанія єдиного корпоративного стилю, компанія «Зелений офіс». Дерево цілей для цілей 1-го рівня цілей зображено на рис. 3.2.

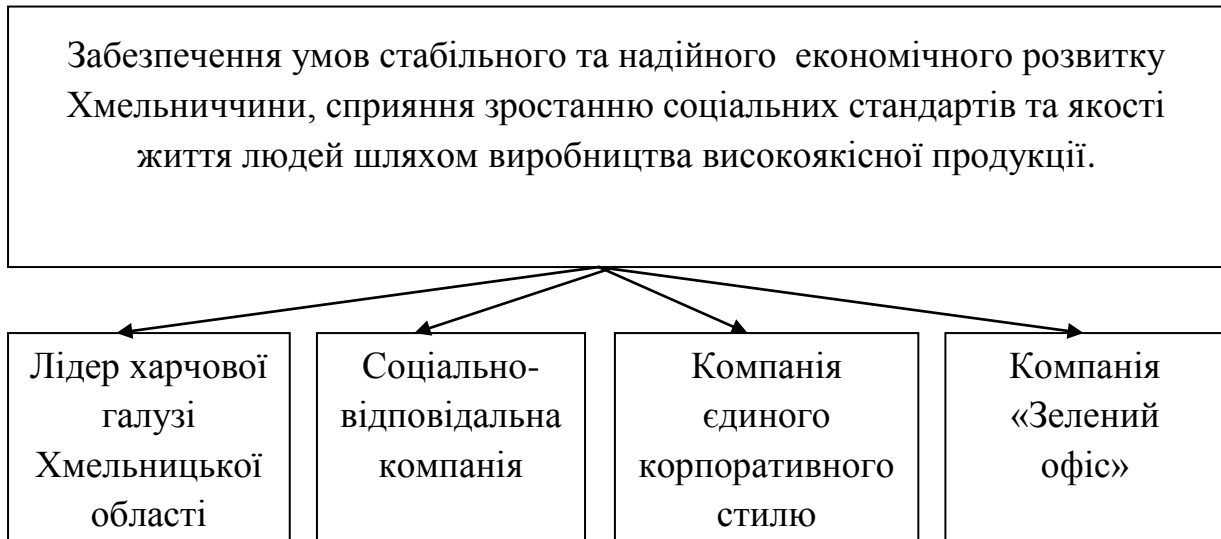


Рис. 3.2. Дерево цілей 1-го рівня ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Для кожної цілі 1-го рівня (стратегічного напрямку розвитку) сформуємо перелік цілей 2-го рівня. Результати оформимо у дерева цілей за кожним стратегічним напрямком окремо (Рис. 3.3.-3.5.).

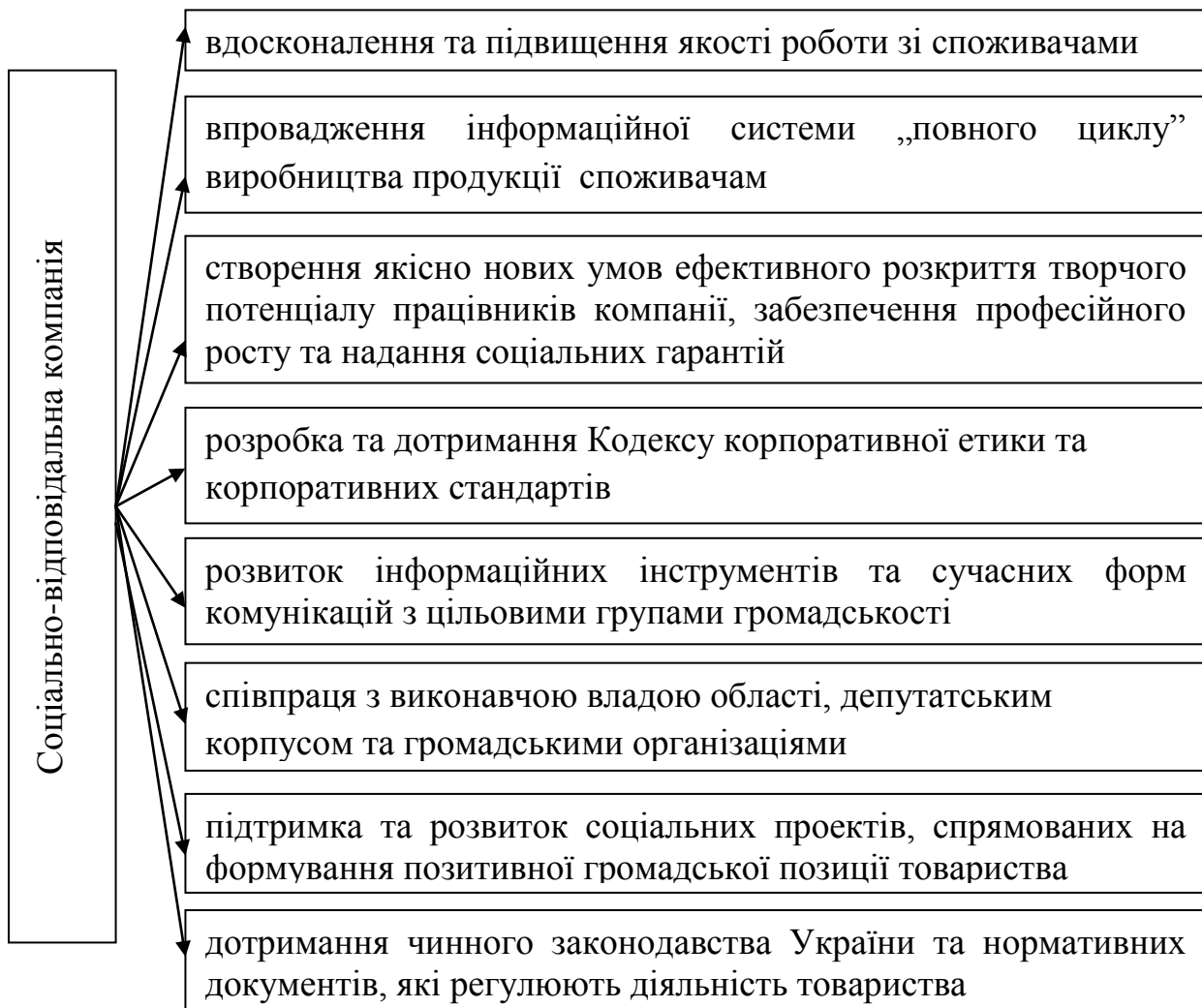


Рис. 3.3. Схема перетворення підприємства на соціально-відповідальну компанію



Розглянемо схему досягнення єдиного корпоративного стилю організації (рис. 3.4).

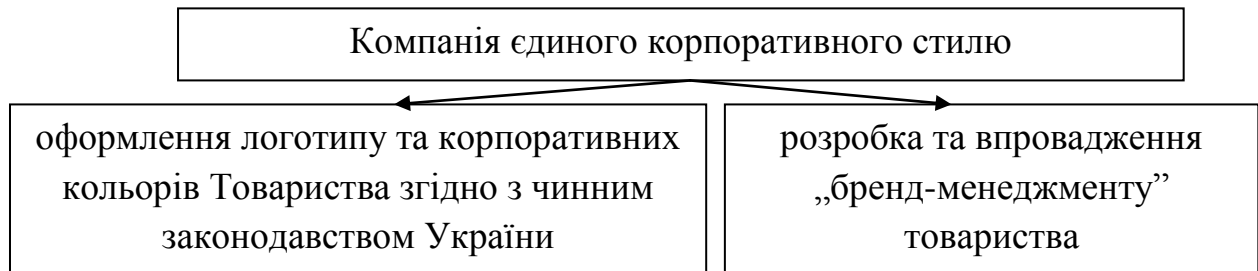


Рис. 3.4. Схема досягнення єдиного корпоративного стилю

Отже, на рисунках 3.3.-3.5. зображені схеми досягнення основних, на нашу думку, стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за принципом «дерева цілей». Комплексне виконання цілей 2-го рівня дозволить досягти основної мети підприємства.



Рис. 3.5. Схема досягнення стратегічного напрямку компанії «Зелений офіс»

Основними завданнями ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» як підприємства харчової промисловості комплексу є: виконання інвестиційної програми; розвиток системи управління якістю; модернізація устаткування; постійне підвищення якості продукції тощо.

Том необхідно на рівні організації забезпечити функціонування комплексного управління якістю продукції/надання послуг, тобто встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості продукції/надання послуг на всіх стадіях життєвого циклу.

Комплексна система управління якістю (КСУЯ) – це сукупність управляючих органів та об'єктів управління, взаємодіючих за допомогою

матеріально-технічних та інформаційних засобів при управлінні якістю на рівні підприємства. Структура комплексної системи управління якістю включає в себе всі підрозділи і служби підприємства, що беруть участь в управлінні і виробництві продукції/формуванні та наданні послуг

Основними завданнями комплексної системи управління якістю є: формування високого рівня якості при розробці, забезпечення заданого рівня якості при виробництві, ефективне надання послуг та підтримання досягнутого рівня якості.

Для забезпечення цих завдань система виконує наступні функції: прогнозування; планування; розробка і надання послуг; матеріально-технічне забезпечення; метрологічне забезпечення; забезпечення стабільного рівня якості; оцінка відповідності послуги вимогам; підбір та навчання кадрів; стимулювання підвищення якості; організація зберігання; контроль і нагляд; правове забезпечення.

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має діяти як соціально відповідальна компанія. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має діяти виключно у правовому полі, дбати про якісний рівень життєдіяльності регіону, налагоджувати довготривалі партнерські відносини зі своїми споживачами на основі прозорості та довіри, виховувати соціальну відповідальність у своїх працівників.

Виконання стратегічних напрямів дозволить гарантувати споживачам надійне, якісне та безпечне споживання продукції, забезпечить зростання прибутковості та капіталізації компанії, її інвестиційну привабливість в довгостроковій перспективі, розширить спектр соціальних програм.

Оскільки на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» спостерігається відчутна нестабільність обсягів продажу та чистого прибутку, пропонуємо застосувати стратегію стабілізації. Дана стратегія передбачає обмеження організацією масштабів виробництва, робить ставку на повільний, але жорстко контрольований розвиток, просте продовження бізнесу. Вона передбачає

концентрацію уваги менеджменту на інтеграції стратегічних бізнес-одиниць (СБО) і забезпеченні ефективної діяльності організації в цілому.

Досліджуючи зарубіжний досвід, можна сказати, що дана стратегія характерна для підприємств галузі харчування в США, оскільки, в цілому, галузь відноситься до числа економічно стійких: її стан визначається рівнем зайнятості і доходів населення в більшій мірі, ніж кредитної, податкової політикою держави, технологіями та іншими зовнішніми факторами].

У короткостроковій перспективі можливо застосувати стратегію стабілізації, а у середньостроковій стратегію зростання. Довгострокова перспектива нами не розглядається у зв'язку із змінністю і нестабільністю факторів зовнішнього середовища. Розглянемо особливості застосування даних стратегій для енергопостачального підприємства

Досягти швидкої стабілізації та ефективного зростання дозволять конкурентні переваги підприємства: масштаб виробництва, низькі витрати на одиницю продукції, організаційні бар'єри входження, стабільність діяльності, якість, орієнтація на результат, концентрація уваги на споживачах, лідерство та відповідність цілям, управління, що базується на процесах і фактах, розвиток персоналу і його залучення до вдосконалення, постійне навчання, інновації та вдосконалення, розвиток партнерства, відповідальність перед суспільством, інвестиційна діяльність, інноваційна діяльність.

Отже, на даний момент необхідною є стратегія стабілізації оскільки протягом аналізованого періоду 2014-2018 рр. мали місце деякі негативні тенденції такі як ріст собівартості, витрат на 1 грн. продукції, зменшення фондівіддачі, виробітку. Все це свідчить про нестабільність у діяльності підприємства. А стратегію стабілізації використовують у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку.

Залежно від реальної економічної ситуації на підприємстві рекомендується використовувати один з трьох підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації:

1. Економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з активним наміром швидкої стабілізації системи господарювання;

2. Позитивне зрушення в обсягах і ефективності виробництва з певною надією на швидке поживлення підприємницької діяльності; необхідними довгострокові науково-технічні і соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції фірми.

Після того як будуть покращені основні техніко-економічні показники, на нашу думку, для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» необхідно обрати стратегію економії. Дана економія повинна охопити усі напрями діяльності.

Стратегія економії може бути використана у випадках, коли спад виробництва передбачений і контролюється дирекцією фірми або коли починається непередбачений раптовий спад обсягу продажу і загальної величини прибутку. У випадку товариства це раптовий спад, що відбувся у 2017 році.

Цілі даної стратегії у відповідному вимірі часу можна сформулювати так: найближча (термінова) - зупинити спад ділової активності та результативності підприємницької діяльності; середньострокова - розпочати процес поліпшення економічного стану фірми; довгострокова --започаткувати стадію поживлення і зростання.

При цьому стратегія економії для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» буде охоплювати три фази:

1. Ревізія витрат - звичайно передбачає: скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання; зменшення накладних витрат; здешевлення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт тощо. Особливу увагу звертають на програми жорсткої економії по кожному виробу, застосовуваній технології по всіх виробничих підрозділах, постійно регулюючи ці програми з урахуванням кон'юнктури ринку.

2. Консолідація - як окрема фаза економії витрат зв'язана з обґрунтуванням часу і швидкості поживлення економічної діяльності та

розробкою програми підвищення прибутковості фірми. У цій площині діяльність підприємства концентрується на розв'язанні таких завдань:

- загальне керівництво - раціоналізація системи управління і мінімізація адміністративних витрат;
- науково-технічні дослідження і розробки - переміщення головних зусиль у сфері фінансування з пошукових до дослідно-конструкторських робіт;
- виробництво - аналітична оцінка чинників динаміки продуктивності праці та практична реалізація виявлених резервів зростання.

3. Пожвавлення - особлива фаза стратегії фірми, що може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципових перегруповань у системі формування і використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності.

Оскільки стратегію стабілізації нами обрано на короткострокову перспективу, досягнення її цілей повинно відбуватися у найближчі роки. На кожному з фаз стратегії виділимо рік із контролем результатів у кінці кожного року.

У випадку досягнення успішного функціонування фірми, достатнього рівня забезпеченості ресурсами, високого виробничого та науково-технічного потенціалу, керівництво підприємства може обирати наступальну стратегію і перейти до стратегії зростання вже у середньостроковому періоді.

Стратегія зростання відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо.

Стратегія зростання є важливою і привабливою для будь-якої підприємницької структури. Її можна і треба розглядати як певну сукупність окремих стадій і адекватних їм різновидів стратегій загального циклу зростання.

Пропонуємо здійснювати стратегію зростання на підприємстві у три етапи:

1) початкова стадія і стратегія зростання. Початкова стадія характеризується певними особливостями. Основні з них такі:

- виявляють і ліквідують вузькі місця у процесах і структурі реалізації конкретних проектів (інноваційних, інвестиційних, виробничих, сервісних), що не передбачені планом і програмами;

- обсяг продажу товару повільно зростає, проте прибутку фірма практично не отримує. Метою цього різновиду стратегії є поступове зростання ділової активності для того, щоб забезпечити фірмі (підприємству, організації) досягнення оптимальної ефективності господарської діяльності. При цьому необхідне достатньо виважене ставлення до виявлення і ліквідації “вузьких місць” (не узгоджених за спроможністю ланок виробництва, всієї системи господарювання). Реалізація цього різновиду стратегії вимагає значних витрат ресурсів.

2) стадія і стратегія проникнення. До визначальних і характерних їхніх властивостей належать:

- подальше проникнення фірми на товарний ринок;
- відносно пропорційне зростання обсягу продажу та прибутку (доходів);
- поява нових конкурентних переваг в окремих напрямках діяльності.

Стратегія проникнення звичайно передбачає: більш глибоку дифузю у ринкові ніші, збільшення темпів зростання обсягу продажу, активізацію реалізації довгострокових програм з метою модернізації технологічної бази фірми і зміцнення фінансового її стану.

3) стадія і стратегія прискореного зростання супроводжується швидким збільшенням обсягу продажу і доходів. Причому має місце позитивна тенденція, яка полягає у тому, що зростання доходів за своїми темпами випереджає динаміку обсягу продажу. Разом з тим спостерігається і негативна тенденція - необхідність вкладання великих фінансових ресурсів у технічний розвиток виробництва і після продажний сервіс. Метою цього різновиду стратегії зростання є максимально можливе використання внутрішньо фірмових можливостей. Тому фірмі вигідно стратегію прискореного зростання підтримувати якомога довше.

Серед різновидів стратегій зростання запропонованих матрицею Томпсона-Стрікланда для великого бізнесу, розглянутих у попередній частині роботи, на нашу думку, потрібно обрати стратегію диверсифікованого зростання.

Умовами вибору стратегії диверсифікованого зростання є такі:

1. ринки, на яких працює організація, перебувають у стані насичення;
2. антимонопольне законодавство забороняє подальше розширення діяльності в рамках даної галузі;
3. нові види діяльності можуть викликати синергічний ефект (за рахунок кращого використання сировини, устаткування, кадрів);
4. організація повинна мати достатні надходження грошей для виходу в інші галузі;
5. організація має кваліфікованих менеджерів, або може залучити нових кваліфікованих працівників.

Оскільки усі окрім другої умови задовольняються ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» то розглянемо можливості для диверсифікації його діяльності.

Як уже зазначалось частково диверсифікація уже здійснюється підприємством. Але, на нашу думку, її обсяги є недостатніми, а тому не забезпечують ефективність цього напрямку діяльності. У базовій стратегії не слід забувати і про систему цілей запропоновану нами у даній роботі, яку, на нашу думку, доцільно використовувати на етапі стратегії розвитку.

Отже, як базову стратегію для діяльності для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» нами обрано стратегію стабілізації на основі економії витрат на короткострокову перспективу і стратегію зростання, а саме диверсифікованого зростання на середньострокову перспективу. На нашу думку, саме така комбінація стратегій дозволить досягнути мети підприємства - забезпечення умов стабільного та надійного економічного розвитку Хмельниччини, сприяння зростанню соціальних стандартів та якості життя людей шляхом виробництва якісної продукції.

## ВИСНОВКИ

Одержані в ході магістерського дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління змінами в стратегічному розвитку організації.

За результатами аналізу основних аспектів управління змінами в стратегічному розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», можна зробити наступні висновки:

1. Управління змінами є складним та багатограним, воно стосується всіх сфер діяльності підприємства та всіх напрямів реалізації системи менеджменту. Наявність на підприємстві налагодженого й усвідомленого управління змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитивного результату від переходу з одного стану до іншого, а й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності підприємства. Управління змінами рівною мірою стосується як прояву зовнішніх чинників середовища діяльності (продуцентів зовнішніх змін), так і внутрішніх чинників (внутрішніх змін). Концепція управління змінами в організації включає низку складових частин: предметна спрямованість, життєвий цикл підприємства, ситуаційний аналіз з ризиками, побудова взаємодії із зацікавленими сторонами.

2. Стратегія розвитку повинна ґрунтуватись на наступних ознаках: сприятливі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища; достатній рівень ресурсного забезпечення підприємства або організації; досягнення або перевершення запланованих показників діяльності підприємства; стабільне становище або динамічний розвиток як на ринку, так і в розрізі товарів або послуг. На нашу думку, стратегія розвитку - це сукупність напрямів інтенсивного розвитку підприємства, спрямованих на досягнення поставлених завдань з використанням наявного суттєвого науково-технічного, виробничого,



ресурсного та маркетингового потенціалу. Відповідно до цього визначення, стратегії організації розподілено на дві категорії: ті, що мають ознаки стратегій розвитку, і ті, що їх не мають.

4. В процесі проведеного аналізу з'ясовано, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» вже кілька десятків років успішно працює на українському і зарубіжних ринках, спеціалізуючись на виробництві продукції з незбираного молока: твердих і плавлених сирів, сирних продуктів, цільномолочної продукції, масла і спредів, а також сухого молока. Уся продукція відповідає стандартам якості ISO 9001: 2008, ISO 9001: 2009 і має сертифікат кошерності.

Аналіз динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції на досліджуваному підприємстві засвідчив, що у структурі основних видів продукції переважають тверді сири, масло та спреди – 33,6 %, 22,7 %, 6,3 % відповідно. Проте у 2018 році відбулося зменшення усіх видів продукції, крім спредів, що свідчить про зменшення виробництва продукції безпосередньо з молока.

Аналіз техніко-економічних показників показав покращення протягом досліджуваного періоду всіх техніко-економічних показників. Позитивним явищем є те, що за період 2015-2018 рр. підприємство почало отримувати чистий прибуток, але його найбільше значення було у 2016 році, а вже у 2017-2018 роках чистий прибуток впав у 3,82 рази. Негативну тенденцію до зниження мають рентабельність продукції, рентабельність продажу та фондівіддача, а зростання фонду оплати праці та середньомісячної зарплати у 2018 році обумовлено скороченням.

5. Діагностика середовища розвитку організації дозволила виявити основні фактори зовнішнього середовища, що обумовлюють зміни в самій організації стосовно цінової політики, якості продукції, зміни уподобань споживачів. В той же час чинне українське законодавство є вкрай недосконалим і не гармонізованим щодо вимог міжнародних стандартів, санітарних, екологічних, ветеринарних і фітосанітарних норм.

6. Оцінка сучасного стану стратегічного розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» була проведена з використанням SWOT-аналізу, що дозволило зробити висновок про потенціал для подальшого зростання, незважаючи на слабкі сторони та загрози. Проте для сталого розвитку необхідно здійснити технічну модернізацію та посилити комунікаційну політику.

7. За допомогою PEST-аналізу досліджено вплив факторів зовнішнього оточення на управління змінами в організації, та виявлено, що найбільший вплив здійснюють економічні чинники. Запропоновано модель удосконалення проведення процесу змін з використанням комплексного підходу, що дозволить врахувати різні аспекти менеджменту, а також зможе дослідити їх взаємозв'язок, від чого і буде залежати вибір правильного та ефективного управлінського рішення.

8. Визначено напрями удосконалення управління змінами на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Для забезпечення актуального завдання щодо технічної оснащеності підприємства розроблено проект щодо придбання виробничо-технологічного обладнання за допомогою методу визначення чистої теперішньої вартості. Розрахунки показали, що чиста поточна вартість є величиною позитивною і складає 23 744,3 тис. грн. Таким чином, проект вважається прийнятним. Відносна прибутковість проекту становить 1,3, а термін окупності інвестицій складає 1 рік та 9 місяців.

9. Для визначення напрямів стратегічного розвитку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» було застосовано метод «дерева цілей» з виділенням основної мети та переліку цілей 2 рівня, що покликані сформуванню організації як надійного партнера та гаранта якості своєї продукції, соціально відповідальну організацію, яка спрямовує свою діяльність.

Оскільки на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» спостерігається відчутна нестабільність обсягів продажу та чистого прибутку, пропонуємо застосувати стратегію стабілізації. Дана стратегія передбачає обмеження організацією масштабів виробництва, робить ставку на повільний, але жорстко контрольований розвиток, просте продовження бізнесу. Вона передбачає

концентрацію уваги менеджменту на інтеграції стратегічних бізнес-одиниць (СБО) і забезпеченні ефективної діяльності організації в цілому.

Після того як будуть покращені основні техніко-економічні показники, на нашу думку, для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» необхідно обрати стратегію економії. Дана економія повинна охопити усі напрями діяльності. Цілі даної стратегії у відповідному вимірі часу можна сформулювати так: найближча (термінова) - зупинити спад ділової активності та результативності підприємницької діяльності; середньострокова - розпочати процес поліпшення економічного стану фірми; довгострокова - започаткувати стадію пожвавлення і зростання. При цьому стратегія економії для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» буде охоплювати три фази: ревізія витрат; консолідація; пожвавлення - особлива фаза стратегії фірми, що може передувати переходу до наступальної стратегії діяльності. Це має супроводжуватись завершенням принципових перегрупувань у системі формування і використання ресурсів, активізацією маркетингової та фінансової діяльності. Оскільки стратегію стабілізації нами обрано на короткострокову перспективу, її виконання повинно відбуватися у найближчі роки. На середньострокову перспективу ми пропонуємо стратегію зростання, а саме диверсифікованого зростання.

На нашу думку, саме така комбінація стратегій дозволить досягнути мети підприємства - забезпечення умов стабільного та надійного економічного розвитку Хмельниччини, сприяння зростанню соціальних стандартів та якості життя людей шляхом виробництва якісної продукції.

**Виконала студентка**

магістратури за спеціальністю

073 «Менеджмент»

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

А.І. Дорох

---

Підпис

---

Ініціали, прізвище**Науковий керівник:**

доцент кафедри,

кандидат економічних наук,

доцент

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

А.В. Корюгін

---

Підпис

---

Ініціали, прізвище**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри менеджменту,

фінансів, банківської справи та

страхування

доктор економічних наук,

професор

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

В.П. Синчак

---

Підпис

---

Ініціали, прізвище

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Акофф И. Стратегическое управление. М. : Мир, 1991. – 378 с.
3. Андрушків Б. М., Малюта Л.Я., Мельник Л.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 271 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2014. 344 с.
5. Баланович А. М. Взаємозв'язок сучасних ринкових тенденцій із стратегіями розвитку підприємств. Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи» (Львів, 26 – 27 грудня 2014 р.). – Львів : Львівська економічна фундація, 2014. – С. 49–51.
6. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4 (189-190). С. 101–107.
7. Балдинюк А. Г. Економічна сутність стратегічних змін в управлінні організацією. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_71).
8. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19–26.
9. Божанова О. В. Економічна ефективність управління змінами на машинобудівних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 80–84.
10. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 39-42.

11. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 5. С. 306–310.

12. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.

13. Виробництво молока в Україні скорочується // Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/virobnictvo-moloka-v-ukraini-skorocuetza>.

14. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(1). С. 49-53.

15. Гвініашвілі Т. З. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 72-76.

16. Головінов М.І. Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць*. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228

17. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 59-66.

18. Гузь Д. О., Набока Р.М. Сучасні підходи та концепція управління розвитком підприємства. Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій : колективна монографія / За ред. Г. Г. Савіної. Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2016. С. 22–30.

19. Гузь Д. О., Тюхтенко Н.А., Бочкарьов Д.О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. № 8. С. 72–77.

20. Гузь Д. О., Савін С.Ю., Тюхтенко Н.А. Методичні підходи до оцінки та реалізації стратегії стійкого економічного розвитку підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 4. С. 57–62.
21. Дмитрієв І. А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp\\_2013\\_1\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf).
22. Должанський І. З, Ягнюк І.М.. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. 213 с.
23. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. Менеджмент : учеб. Пособие. М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
24. Дорошук Г. А., Граціотова Г.О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 273-279.
25. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf).
26. Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.
27. Єрмаков О. Ю., Лайко О.О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200(2). С. 107-114.
28. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [ В. І. Захарченко та ін.]; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.

29. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 304 с.

30. Зубенко В. О., Півень К.О. Забезпечення ефективності процесу управління змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 350-353.

31. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 106–115.

32. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.

33. Коровіна О.В. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі моніторингу факторів зовнішнього середовища. *Соціально–економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон. 2017. №4. С. 150–160.

34. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Серія Економіка. Випуск 1(7). С. 85–90.

35. Курилова Н. М. Обґрунтування методики формування стратегії управління змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 2. С. 85-90.

36. Курилова Н. М. Характеристика елементів процесу управління змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2(2). С. 84-88.

37. Курмаєв П. Ю., Павліщій Д.О. Теоретичні аспекти формування системи управління змінами підприємницьких структур. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 9(1). С. 9-11.

38. Кухарская Н. А. Формирование стратегии управления развитием предприятия. Сборник статей научно-информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно-практической конференции



«Развитие науки в XXI веке», г. Харьков: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень). Д. : НИЦ «Знание», 2015. С. 51–58.

39. Лепа Р. Н., Охтеня А.А., Прокопенко Р.В. Управление развитием промышленных предприятий в условиях неоиндустриализации: механизм, модели и методы: монографія. НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Киев, 2016. 162 с.

40. Лепейко Т. І., Баланович А.М. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84) С. 49–59.

41. Лепейко Т. І., Баланович А.М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 136–143.

42. Малевський Є. З., Крамар І.Ю. Організаційний механізм забезпечення системи управління змінами на промислових підприємствах. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 69-73.

43. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія / [О. В. Кендюхов та ін.] ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с.

44. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

45. Миколайчук Н. С., Глиньська А.Є. Методичні підходи до діагностики стану економічного розвитку підприємств легкої промисловості. *Вісник економічної науки України*. 2007. №1. С. 90–94.

46. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.

47. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2004. 336 с.

48. Морозко Н. И., Шибина М.А. Оценка эффективности деятельности предприятия. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» <http://naukovedenie.ru> Том 7, №2 (март – апрель 2015) URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/118EVN215.pdf>

49. Новий стандарт якості молока // Режим доступу: <https://info.shuvar.com/news/3446/Yak-novyuy-standart-schodo-yakosti-moloka-vplyne-na-selyan:-vazhlyvi-detali>.
50. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства/ *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки.* – 2011. № 2, т. 2. С. 99-103.
51. Погорєлов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* К., 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30–34.
52. Порохня В. М., Беземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
53. Постанова про обмеження імпорту українських товарів // Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/agro/1345041-moldova-opublikovala-postanovu-pro-obmejennya-importu-ukrajinskih-tovariv.html>.
54. Прайма Л. Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2012. Вип. 22.10. С. 236–241.
55. Приймак Н. С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 2(1). С. 158-162.
56. Приймак Н. С. Сучасні підходи до управління змінами *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 38(1). С. 72-76.
57. Приймак Н. С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки.* 2017. № 2. С. 34-42.
58. Родіонов О. В., Островерх О.В. Необхідність управління змінами в організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. Вип. 172. С. 62-68.
59. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект. *Наука й економіка* 2015, Випуск 1 (37). С. 110–114.

60. Русінова О. С. Процеси управління забезпеченням при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 18. С. 94–98.
61. Савіна Г.Г., Зайцева О.І. Функціонування саморегульованих економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2007. №3. Т.1 (92). С. 70–72.
62. Семенович А. І. Роль стратегії в діяльності підприємства// П'ята Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Україна наукова» [Електронний ресурс]. URL: [http:// intkonf.org/index](http://intkonf.org/index).
63. Семенченко Н. В., Мороз О.С. Формування системи основних первинних показників інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_5\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_75)
64. Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 137–140.
65. Смолінська Н. В., Грибик І.І. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 127-131.
66. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. - С. 60-67.
67. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: [збірник наукових праць]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. № 714. С. 155–161.
68. Ступіна Ю. Ю., Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 214-219.

69. Талавирия О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Серія Економіка. Випуск 1(47). Т.2. С. 335–339.
70. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 576 с.
71. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 1. С. 11-15.
72. Хаджинова О. В., Буряк В.П. Передумови удосконалення системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 245-250.
73. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131–137.
74. Ціпуринда В. С., Миколайчук І.П. Управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(2). С. 10-15.
75. Швіндіна Г. О. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(2). С. 46-50.
76. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.
77. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

# Додатки

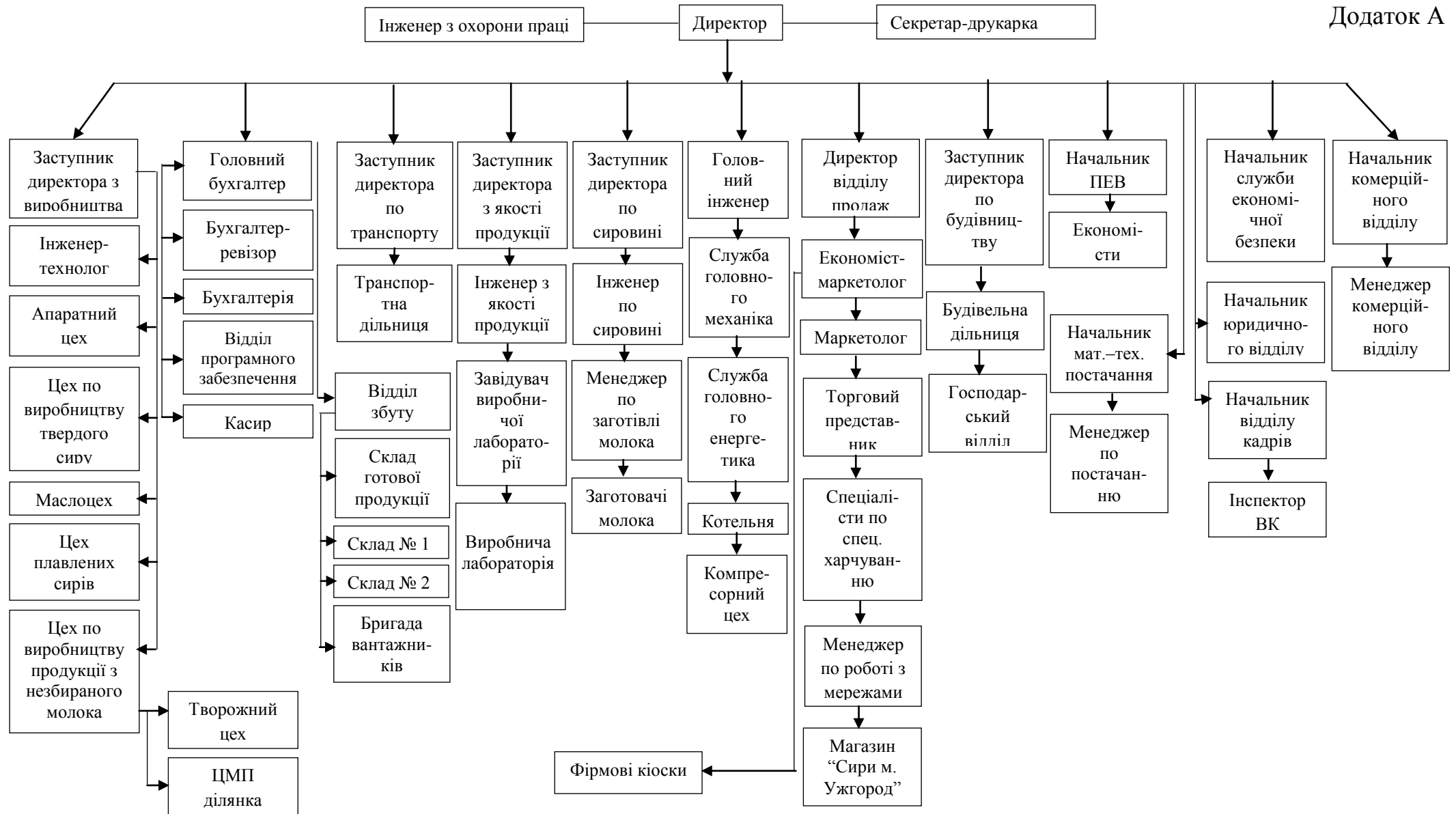


Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

## Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

	<u>Можливості (шанси)</u>	<u>Загрози</u>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження сучасних технологій</li> <li>2. Зниження цін постачальників</li> <li>3. Проникнення на нові ринки Європи</li> <li>4. Поява на ринку праці більшої кількості кваліфікованих кадрів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неприятлива економічна ситуація</li> <li>2. Зниження платоспроможного попиту</li> <li>3. Висока конкуренція</li> <li>4. Залежність цін на сировину</li> <li>5. Неможливість боротися із складною економічною ситуацією за браком кадрів</li> </ol>
<u>Сильні сторони</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. При виході на нові ринки буде потрібен кваліфікований персонал</li> <li>2. Збільшення продажів</li> <li>3. Подальше розширення асортименту</li> <li>4. Впровадження товарів-новинок</li> <li>5. Наявність свого інтернет-ресурсу є перевагою над конкурентами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність кваліфікованого персоналу дозволить підприємству ефективно боротися зі складною економічною ситуацією</li> <li>2. Наявність досвіду підприємства дозволить підприємству запобігати виникненню нових конкурентів</li> <li>3. Збільшення цін на сировину приведе до зростання собівартості.</li> </ol>
<u>Слабкі сторони</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нового обладнання дозволить знизити ціни на продукцію</li> <li>2. Реклама товару дозволить потенційним споживачам краще дізнатися про продукцію</li> <li>3. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному устаткуванні дозволить понизити собівартість продукції</li> <li>4. Збільшення рентабельності продукції за рахунок зменшення її собівартості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. При виході на нові географічні ринки наявність застарілого обладнання може призвести до того, що продукція буде неконкурентоспроможною.</li> <li>2. Застаріле обладнання надасть можливість конкурентам зайняти більшу частку ринку.</li> <li>3. Звернути увагу на товари-замінники у конкурентів</li> </ol>

Примітка: Складено автором.