

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ  
УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ПАЩЕНКО Ольга Петрівна

УДК 65.012:338.2

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2013

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Житомирському державному технологічному університеті  
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Тарасюк Галина Миколаївна,**  
Житомирський державний технологічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Гудзинський Олексій Дмитрович,**  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
професор кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського

кандидат економічних наук  
**Дунда Світлана Петрівна,**  
Національний університет харчових технологій,  
доцент кафедри менеджменту

Захист дисертації відбудеться 25 квітня 2013 р. о 10.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.26.058.01 у Національному університеті харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ-601, вул. Володимирська, 68, учбовий корпус А, аудиторія 311

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ-601, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий 22 березня 2013 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
доктор економічних наук

О. М. Петухова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Протягом останніх років на більшості підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості України обсяги виробництва знижуються. Ці кризові явища спричинені скороченням поголів'я корів, зниженням якості молокосировини, її подорожчанням, низькою купівельною спроможністю населення, відкритістю внутрішнього молочного ринку для імпорту тощо. Проблеми внутрішнього розвитку молокопереробних підприємств та фактори зовнішнього середовища призводять до зниження рівня їх конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Враховуючи провідне значення, незамінність молока та молочних продуктів у харчуванні людини, економічний стан їх виробництва завжди привертав увагу багатьох науковців. Питанням ефективного розвитку АПК, харчових галузей промисловості приділена значна увага у роботах вітчизняних вчених: О. Б. Бутнік-Сіверського, М. М. Ільчука, Д. Ф. Крисанова, Т. Л. Мостенської, М. К. Пархомця, І. В. Федулової, Т. І. Яворської та інших.

Вирішення цілої низки проблем функціонування та розвитку молокопереробних підприємств можливе за рахунок застосування стратегічного управління розвитком. Теоретичні, практичні та методичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, О. С. Віханського, В. Г. Герасимчука, О. Д. Гудзинського, С. П. Дунди, І. А. Ігнат'євої, М. М. Мартиненка, В. С. Пономаренко, Г. М. Тарасюк, З. Є. Шершньової та інших. Проте проблема і досі потребує глибокого дослідження, оскільки стратегічне управління розвитком молокопереробних підприємств має свої особливості. Залишається актуальним питання обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємства на основі оцінки його потенціалу.

Необхідність формування та впровадження системи стратегічного управління, розробка науковообґрунтованих стратегій розвитку молокопереробних підприємств й обумовили вибір теми, дозволили визначити мету і завдання дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота підготовлена відповідно до науково-дослідних тем кафедри менеджменту Житомирського державного технологічного університету, зокрема: 1) «Формування соціально-економічних умов для сталого розвитку регіону» (номер державної реєстрації – 0106U008498) – (особистий внесок автора полягає в удосконаленні моделі стратегічного управління розвитком підприємства); 2) «Аналіз функціонування та розробка теоретико-методичних засад розвитку АПК» (номер державної реєстрації – 0111U006333) – (особистий внесок автора полягає в розробці та обґрунтуванні методики оцінки розвитку підприємств та вибору на її основі стратегічних альтернатив); 3) «Розвиток менеджменту суб'єктів господарювання Житомирського регіону» (номер державної реєстрації – 0112U006056). Внесок автора полягає в обґрунтуванні системи індикаторів

розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників та методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку та пріоритетного способу впровадження змін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування і розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств.

Для досягнення зазначеної мети в дослідженні були поставлені та вирішені такі основні завдання:

- проаналізовано та узагальнено теоретичні підходи до визначення організаційно-економічної сутності стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання;
- удосконалено модель стратегічного управління розвитком підприємства;
- визначено роль та місце потенціалу підприємства в системі стратегічного управління, узагальнено систему стратегічного управління потенціалом підприємства;
- розроблено методи управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку та пріоритетного способу впровадження змін;
- проаналізовано стан та виявлені проблеми розвитку підприємств молочної галузі харчової промисловості, проведено оцінку ефективності функціонування досліджуваних підприємств;
- обґрунтовано та розроблено систему індикаторів розвитку молокопереробних підприємств;
- удосконалено методики оцінки стабільності та інтенсивності розвитку підприємств;
- обґрунтовано та визначено стратегічні альтернативи розвитку досліджуваних підприємств.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси стратегічного управління розвитком вітчизняних молокопереробних підприємств, що функціонують в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Відповідно до поставлених завдань у дисертації використано також методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні потенціалу підприємства – *математично-статистичний, аналізу фінансової звітності підприємства*; для наочного відображення показників розвитку та функціонування молокопереробних підприємств – *графічний і табличний* методи; з метою визначення основних проблем стратегічного розвитку досліджуваних підприємств – *анкетування*; для оцінки стабільності та інтенсивності розвитку досліджуваних підприємств, при прогнозуванні можливих алгоритмів їх розвитку – методи *групування, кореляційно-регресивного аналізу, дисперсії*; при апробації розробленої стратегії на молокопереробних підприємствах харчової промисловості Житомирської області – *експериментальний*.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України та стандарти ЄС, матеріали Головного управління статистики в Житомирській області, звітність молокопереробних підприємств Житомирської області за 2006-2010 рр., довідково-нормативні матеріали і наукова література з теми дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних засад стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств, формуванні та реалізації стратегій на основі стабільності та інтенсивності розвитку.

Найбільш важливі результати дослідження полягають в тому, що:

*вперше:*

- розроблено методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємств, основою якого є оцінка стабільності та інтенсивності розвитку, що дає можливість розробити стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища та обрати метод управління змінами відповідно до обраної стратегії розвитку;

*удосконалено:*

- методику визначення інтегральних індексів стабільності розвитку підприємств, яка, на відміну від існуючих, базується на оцінці індикаторів розвитку в розрізі складових потенціалу;

- методику оцінки інтенсивності розвитку молокопереробних підприємств, що дозволяє визначити максимальний та мінімальний відсоток росту індикаторів розвитку підприємства, рівень інтенсивності його розвитку.

*одержали подальший розвиток:*

- понятійно-категоріальний зміст терміну «стратегічне управління розвитком», в якому узагальнено підходи українських та зарубіжних вчених, що дозволило сформулювати його авторське розуміння як динамічного процесу, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління;

- підходи до моделювання стратегічного управління розвитком підприємства, в основу якого покладено оцінку потенціалу підприємства при виборі стратегії розвитку та управління змінами;

- формування системи індикаторів розвитку підприємства, в основу якої покладено принципи збалансованої системи показників. Сформовано авторський підхід до побудови системи показників, що входять до набору індикаторів розвитку підприємства. Зазначена система складається з абсолютних та відносних показників в розрізі складових потенціалу підприємства: матеріально-технічне забезпечення, розвиток і навчання персоналу, фінанси, клієнти, бізнес-процеси;

- запропоновано включити в набір стратегій розвитку підприємства, а саме стратегій скорочення, стратегію реструктуризації, основною метою якої є антикризове управління підприємством з метою недопущення його ліквідації.

Запропонована стратегія може бути реалізована через такі види реструктуризації як: техніко-технологічна, управлінська, фінансова, правова;

- управління змінами в контексті стратегічного управління розвитком підприємства. Запропоновано вибір методів управління змінами на підприємстві здійснювати відповідно до групи стратегій розвитку та ступеня реалізації змін, ґрунтуючись на використанні сучасних інструментів, що знайшли широке застосування у практиці функціонування зарубіжних підприємств та можуть використовуватись у вітчизняних умовах господарювання, зокрема: аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, реінжиніринг бізнес-процесів.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що запропоновані у роботі методики, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на вибір оптимальної стратегії розвитку молокопереробних підприємств харчової промисловості. Використання запропонованих у роботі методичних підходів сприятиме підвищенню ефективності роботи вищезазначених підприємств.

Результати наукових досліджень знайшли практичне застосування в діяльності Головного управління агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації (довідка №1356/8 від 28.03.2012 р.), ПАТ «Житомирський маслозавод» (акт впровадження №1325 від 4.04.2012 р.), ПАТ «ФАВОРИТ КОМПАНІ» (акт впровадження № 28 від 20.04.2012 р.), Структурний підрозділ «Молочний завод» ТОВ «Лідер» (довідка №25/41 від 21.05.2012 р.)

Матеріали дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі у Житомирському державному технологічному університеті при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Інформаційні системи в менеджменті», «Управління змінами» (довідка №44-45/81 від 23.01.2012 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до застосування теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємств (з впровадженням на молокопереробних підприємствах харчової промисловості). З наукових публікацій, які видані у співавторстві, у роботі використано ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом власних досліджень і становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи обговорювались на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки» (Рівне, 2009 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України» (Київ, 17-19 лютого 2011 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 45- річчю факультету управління і бізнесу Харківського національного автомобільно-дорожного університету «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» (Харків, 2011 р.); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Роль інновацій у підвищенні наявного потенціалу країни» (Тернопіль, 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Можливості та перспективи забезпечення

стійкого економічного розвитку України: проблеми та шляхи вирішення» (м. Київ, 2012 р.).

**Публікації.** За результатами проведених досліджень опубліковано 16 праць загальним обсягом 5,83 д. а., з них 7 статей у фахових виданнях (обсягом 3,87 д. а.), 2 статті у монографії (обсягом 0,95 д. а.) та 7 – матеріали конференцій (обсягом 1,01 д. а.).

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 172 сторінках комп'ютерного тексту. Дисертаційна робота містить 48 таблиць, 24 рисунки, 11 додатків на 71 сторінках та список використаних джерел із 182 найменувань на 21 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

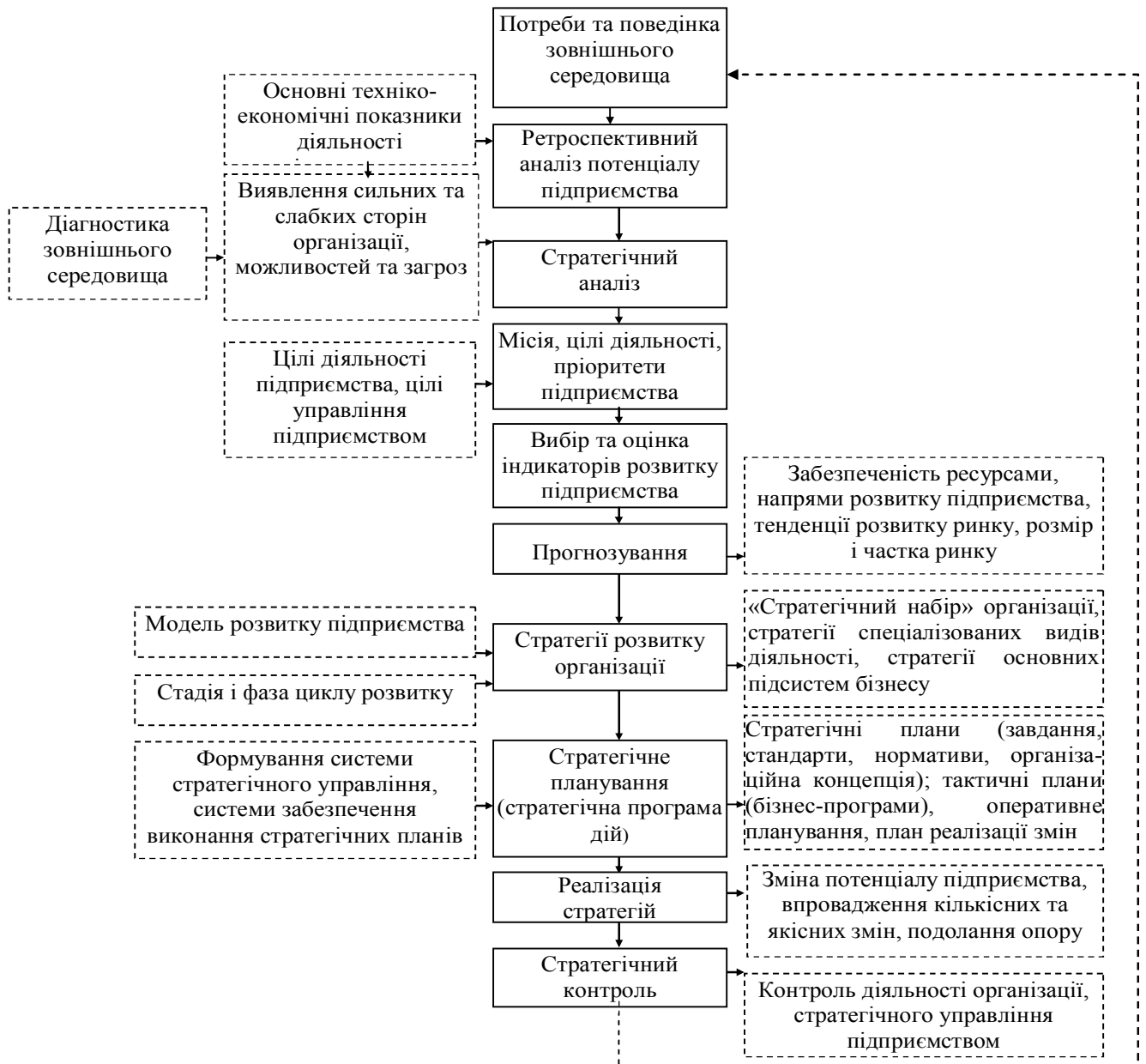
У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; розкрито наукову новизну і практичне значення отриманих результатів; визначено особистий внесок здобувача; вказано результати апробації досліджень та структуру дисертації.

У першому розділі **«Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємств в сучасних умовах»** розкрито сутність понять, які формують систему стратегічного управління розвитком підприємства: стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, управління змінами, стратегічне управління розвитком підприємства; узагальнено модель стратегічного управління розвитком підприємства; визначено місце потенціалу підприємства в системі стратегічного управління розвитком та обґрунтовано вибір методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку та пріоритетного способу впровадження змін.

Запропоновано розглядати стратегічне управління розвитком підприємства як динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їх розвитком.

Відповідно до проведених досліджень, авторського підходу до стратегічного управління розвитком підприємств, враховуючи етапи процесу стратегічного управління розвитком підприємств запропонована модель стратегічного управління розвитком (рис.1).

Основою запропонованої моделі є ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, його потенціалу в розрізі складових та стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність підприємства є нестабільним. Важливе значення має вибір та оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дозволить обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку.



**Рис. 1. Модель стратегічного управління розвитком підприємства**

Проведені дослідження показали, що при трактуванні суті потенціалу увага звертається переважно на сукупність ресурсів, якими володіє підприємство. Вважаємо, що потенціал, це не тільки сукупність ресурсів, а й здатність підприємства їх мобілізувати, управляти ними з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії розвитку.

Незважаючи на велику кількість ґрунтовних досліджень в галузі оцінки потенціалу підприємства, важливим та складним залишається питання формування системи оціночних показників. При виборі та формуванні індикаторів розвитку підприємства в розрізі функціональних складових потенціалу використано збалансовану систему показників, розроблену Р. Капланом, Д. Нортонем. Відповідно індикаторами розвитку матеріально-технічного забезпечення є стан техніко-технологічної бази та ефективність використання ресурсів; трудового потенціалу – розвиток персоналу; фінансового потенціалу – динаміка основних параметрів компанії та її діяльності, зміна фінансово-економічного стану; маркетингового потенціалу – задоволеність та

лояльність споживачів (клієнтів); організаційно-управлінського потенціалу – якість управління у компанії, активність компанії в сфері інвестування.

До набору індикаторів розвитку підприємства ми включили наступні показники: 1) матеріально-технічне забезпечення (виробничий та майновий потенціал): фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондовіддача, матеріаловіддача, рентабельність основних засобів, рентабельність оборотних засобів, рентабельність власного капіталу; 2) розвиток і навчання (трудова потенція): озброєність працівників нематеріальними активами, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, індекс підвищення кваліфікації, продуктивність праці, чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого; 3) фінанси (фінансовий потенціал): рентабельність підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу; 4) клієнти (маркетинговий потенціал): частка підприємства на ринку, коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства; 5) бізнес-процеси (організаційно-управлінський потенціал): коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт інвестування, ефективність стратегічного управління підприємством.

Процес реалізації стратегії розвитку підприємства супроводжується відповідними стратегічними змінами. Проведені дослідження дозволили узагальнити принципи управління змінами, а саме: системності, конфігуративності, проактивності, адаптивності, холістичності, готовності, стратегічної креативності.

Запропоновано здійснювати вибір методу управління змінами з врахуванням базової стратегії розвитку та ступеня реалізації змін (розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні зміни) (табл. 1).

При виборі методів управління змінами на підприємстві запропоновано використовувати інструменти, що знайшли широке застосування у зарубіжній практиці функціонування підприємств та, на нашу думку, можуть бути адаптовані до вітчизняних умов господарювання, зокрема: аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, реінжиніринг бізнес-процесів. Використання сучасних методів управління змінами дозволить створити належні умови для розробки ґрунтовної стратегії розвитку підприємства відповідно до пріоритетного способу впровадження змін.

Навіть якщо підприємство володіє потужним стратегічним потенціалом, то немає потреби використовувати усю сукупність методів управління змінами. Тобто одні аспекти діяльності, бізнес-процеси, потребують термінових та радикальних перетворень, за іншими достатньо проводити поступові, постійні вдосконалення.



У другому розділі «Основні тенденції та проблеми розвитку підприємств молочної галузі харчової промисловості Житомирської області» проведено аналіз сучасного стану та визначено проблеми функціонування молокопереробних підприємств України та Житомирської області; здійснено оцінку ефективності їх функціонування та системи стратегічного управління розвитком.

Молочна галузь харчової промисловості Житомирської області займає важливе місце в структурі харчової промисловості України. За обсягами виробництва молока та молочної продукції частка області в загальнодержавному виробництві протягом останніх років залишається стабільною: 2007-2009 рр. – 5,2%, 2010-2011 рр. – 5,1 %. Молокопереробними підприємствами Житомирської області виробляється широкий асортимент молочної продукції (табл. 2)

Таблиця 2

**Виробництво молочної продукції підприємствами Житомирської області  
за видами у 2006-2011 роках, тис. тонн**

| № з/п | Вид продукції                                   | Роки   |       |       |       |       |       | 2011 р. до 2006 р. |          |
|-------|-------------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|----------|
|       |                                                 | 2006   | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | +/-                | %        |
| 1.    | Молоко оброблене рідке                          | 5722   | 12855 | 13896 | 12799 | 12993 | 14580 | 8858               | в 2,5 р. |
| 2.    | Вершки                                          | 83     | 44    | 16    | н.д.  | н.д.  | 12859 | 12776              | в 15 р.  |
| 3.    | Молоко і вершки сухі                            | 10148  | 9356  | 6976  | 6080  | 6795  | 7657  | -2491              | 75,5     |
| 4.    | Сир свіжий неферментований та сир кисломолочний | 3263   | 4448  | 4919  | 3927  | н.д.  | н.д.  | –                  | –        |
| 5.    | Сири жирні                                      | 16717  | 17078 | 7320  | 4139  | 4178  | 4124  | -12593             | 24,7     |
| 6.    | Продукти кисломолочні                           | 13803  | 18754 | 20090 | 16324 | 11263 | 16592 | 2789               | 120,2    |
| 7.    | Морозиво і харчовий лід                         | 18861  | 22553 | 21816 | н.д.  | н.д.  | н.д.  | –                  | –        |
| 8.    | Масло вершкове                                  | 8772,4 | 9239  | 7525  | 6814  | 6260  | 6308  | -2464,4            | 71,9     |
| 9.    | Спреди та суміші жирові                         | 12765  | 12876 | 12600 | 13188 | 11417 | 11499 | -1266              | 90,1     |

Починаючи з 2008 р. на молокопереробних підприємствах Житомирської області спостерігається погіршення фінансового стану, зростання частки збиткових підприємств. Однією з причин спаду виробництва є обмеження реалізації молочної продукції до Росії (обсяг експорту молокопродуктів у країну скоротився майже у 22 рази). Подальше налагодження виробничого процесу упродовж наступних двох років було порушено під впливом фінансово-економічної кризи восени 2008 р.

Вважаємо, що основними факторами, які негативно впливають на ефективність виробництва молочної продукції в умовах сьогодення, є наступні: брак сировини – внаслідок зменшення поголів'я корів, низька якість сировини (молока); застаріле обладнання та повільне технічне переоснащення; неефективність державної політики стосовно даної галузі промисловості,

відсутність державної підтримки молокопереробних підприємств; недосконалість законодавства, необхідність його адаптації до вимог законодавства ЄС; недодержання передбачених законодавством ЄС санітарно-гігієнічних вимог щодо виробництва молочної сировини; нестача кваліфікованих кадрів; низька купівельна спроможність населення; посилення конкуренції на ринку молокопродуктів з боку вітчизняних та іноземних підприємств; відсутність стратегічного управління розвитком підприємств тощо.

В результаті проведеної оцінки ефективності функціонування молокопереробних підприємств Житомирської області, а саме: ПАТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Молочник», ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат», ПАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича», Структурний підрозділ «Молочний завод» ТОВ «Лідер» виявлено: всі досліджувані підприємства спрямовували свою діяльність на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, спостерігається стійка тенденція зниження рентабельності виробництва у 2006-2010 рр.; збільшення коефіцієнту зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду; в структурі оборотних активів молокопереробних підприємств найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість.

Оцінка ймовірності банкрутства зазначених підприємств за результатами розрахунків моделей Лиса, Таффлера та Бівера підтвердила попередні розрахунки. Отримані результати покладені в основу оцінки ефективності стратегічного управління розвитком підприємства.

З метою проведення більш повного аналізу та оцінки системи стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств Житомирської області було проведено опитування (анкетування) керівників 15 підприємств, на основі результатів якого визначено фактори, що здійснюють найбільший вплив на стратегічне управління розвитком підприємств молокопереробної галузі та здійснено оцінку їх впливу за 10-ти бальною шкалою.

Найбільш впливовими факторами визначено наступні: нестача та низька якість сировини, неефективна державна політика стосовно вітчизняних виробників молочних продуктів, низький рівень купівельної спроможності споживачів, відсутність стратегічного управління підприємством.

У третьому розділі **«Методичне забезпечення стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств Житомирської області»** вперше запропоновано при виборі стратегії розвитку підприємства проводити оцінку стабільності та інтенсивності його розвитку в розрізі складових потенціалу з метою підвищення ефективності стратегічного управління.

Удосконалено методики оцінки стабільності та інтенсивності розвитку підприємства. Розраховано інтегральні індекси стабільності та інтенсивності розвитку досліджуваних підприємств на основі розробленої програми в системі Mathcad та здійснено прогнозування їх розвитку. Запропоновано стратегії розвитку досліджуваних підприємств відповідно до проведеної оцінки потенціалу. Визначено можливі методи управління змінами відповідно до запропонованої стратегії розвитку.

Індекс стабільності системи показників в  $k$ -му періоді пропонується визначати за формулою:

$$I_k = 1 - \frac{d_k}{\bar{d} + \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}} = 1 - \frac{d_k}{\bar{d} + \sqrt{m} * \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}{m}}}, \quad (1)$$

де:  $d_k$  – значення показника  $d$  в кожному періоді;

$\bar{d}$  – середньоарифметичне значення показника;

$m$  – період квантування ( $i = 1, 2, \dots, m$ ).

Спектр зміни індекса стабільності знаходиться в межах від 0 до 1.

Індекс стабільності розвитку підприємства розраховується на основі індексів стабільності розвитку окремих складових потенціалу підприємства ( $I_{kj}$  –  $j$ -показник в  $k$ -му періоді), причому всі вони в даному випадку є показниками-стимуляторами.

Індекс стабільності розвитку підприємства ( $I_z$ ) в кожному періоді:

$$I_{z_k} = 1 - \frac{d_{z_k}}{\bar{d}_z + \sqrt{m}}, \quad I_{z_k} = 1 - \frac{d_{z_k}}{\bar{d}_z + \sqrt{m} * \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_{z_i} - \bar{d}_z)^2}}. \quad (2)$$

На основі трендових моделей здійснено прогнозування стабільності розвитку досліджуваних підприємств. При побудові трендів використано метод плинної середньої, що безпосередньо пов'язано з різкими коливаннями отриманих значень індексу стабільності розвитку підприємства та необхідністю їх згладжування.

З метою оцінки інтенсивності розвитку підприємства вітчизняними науковцями використовується критерій бажаності Харрінгтона на основі експертної оцінки, яка носить характер суб'єктивності. Пропонуємо оцінку інтенсивності розвитку проводити на основі статистичної інформації підприємства, темпів росту показників за складовими потенціалу підприємства, за допомогою трендових моделей показників.

У дисертаційній роботі оцінка інтенсивності розвитку підприємства проводилась на основі визначення показників максимального і мінімального відсотків росту підприємства за середніми геометричними:

$$R_3 = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n PC_{i3}}, \quad (3)$$

$$R_c = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n PC_{ic}}, \quad (4)$$

де  $n$  – кількість складових потенціалу підприємства,  $C_{i3}$  – первинні показники максимального відсотка росту,  $C_{ic}$  – первинні показники мінімального відсотка росту  $i$ -го потенціалу підприємства за середніми геометричними.

Вважаємо, що найближчі три роки інтенсивність розвитку залишатиметься у межах еволюційного, змінюватимуться лише рівні зростання та спаду темпів росту індикаторів розвитку підприємства. Результати проведених розрахунків індексів стабільності та інтенсивності розвитку досліджуваних підприємств наведені у таблиці 3.

### Результати оцінки стабільності та інтенсивності розвитку молокопереробних підприємств Житомирської області

| Роки                                               | Значення індексу стабільності розвитку підприємства (прогноз) | Рівень стабільності розвитку підприємства | Максимальне та мінімальне значення рівня інтенсивності розвитку підприємства | Рівень інтенсивності розвитку |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| ПАТ «Житомирський маслозавод»                      |                                                               |                                           |                                                                              |                               |
| 2011                                               | 0,709                                                         | Стабільний стан                           | 0,75<br>0,69                                                                 | Еволюційний розвиток          |
| 2012                                               | 0,869                                                         | Абсолютно стабільний стан                 |                                                                              |                               |
| 2013                                               | 0,842                                                         | Абсолютно стабільний стан                 |                                                                              |                               |
| 2014                                               | 0,971                                                         | Абсолютно стабільний стан                 |                                                                              |                               |
| ТОВ «Молочник»                                     |                                                               |                                           |                                                                              |                               |
| 2011                                               | 0,289                                                         | Нестабільний стан                         | 0,71<br>0,65                                                                 | Еволюційний розвиток          |
| 2012                                               | 0,318                                                         | Нестабільний стан                         |                                                                              |                               |
| 2013                                               | 0,403                                                         | Відносно стабільний стан                  | 0,71<br>0,65                                                                 | Еволюційний розвиток          |
| 2014                                               | 0,543                                                         | Відносно стабільний стан                  |                                                                              |                               |
| ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат»         |                                                               |                                           |                                                                              |                               |
| 2011                                               | 0,703                                                         | Стабільний стан                           | 0,75<br>0,61                                                                 | Еволюційний розвиток          |
| 2012                                               | 0,703                                                         | Стабільний стан                           |                                                                              |                               |
| 2013                                               | 0,703                                                         | Стабільний стан                           |                                                                              |                               |
| 2014                                               | 0,703                                                         | Стабільний стан                           |                                                                              |                               |
| ПАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича»  |                                                               |                                           |                                                                              |                               |
| 2011                                               | 0,097                                                         | Кризовий стан                             | 0,78<br>0,68                                                                 | Еволюційний розвиток          |
| 2012                                               | 0,022                                                         | Кризовий стан                             |                                                                              |                               |
| 2013                                               | 0,01                                                          | Кризовий стан                             |                                                                              |                               |
| 2014                                               | 0,086                                                         | Кризовий стан                             |                                                                              |                               |
| Структурний підрозділ «Молочний завод» ТОВ «Лідер» |                                                               |                                           |                                                                              |                               |
| 2011                                               | 0,699                                                         | Стабільний стан                           | 0,77<br>0,68                                                                 | Еволюційний розвиток          |
| 2012                                               | 0,592                                                         | Відносно стабільний стан                  |                                                                              |                               |
| 2013                                               | 0,4                                                           | Відносно стабільний стан                  |                                                                              |                               |
| 2014                                               | 0,401                                                         | Відносно стабільний стан                  |                                                                              |                               |

На основі проведених досліджень, оцінки стабільності та інтенсивності розвитку молокопереробних підприємств, пропонуємо використовувати матрицю стратегічного вибору стратегій розвитку підприємства відповідно до інтенсивності та стабільності його розвитку (рис. 2).

Відповідно до значень стабільності та інтенсивності розвитку у прогнозних періодах рекомендовані стратегії розвитку досліджуваних підприємств. Запропоновано для ПАТ «Житомирський маслозавод» використовувати стратегію зростання. Особливу увагу слід звернути на посилення позицій на завойованому ринку, утримання досягнутих конкурентних переваг; розробку нових видів

продукції, підвищення якості продукції, розширення її асортименту. Також в рамках запропонованої стратегії можливий пошук нових ринків збуту продукції підприємства.

|                        |                               |                                                                                                                                          |                                                                                                                                          |                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                          |
|------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Інтенсивність розвитку | Революційний розвиток         | <b>1</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація) | <b>2</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація) | <b>3</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація) | <b>4</b><br><i>Стратегія стабілізації</i><br><i>Стратегія скорочення</i><br>Скорочення витрат  | <b>5</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління  |
|                        | Еволюційний розвиток          | <b>6</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання                                       | <b>7</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання                                       | <b>8</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (розвиток ринку, продукту)            | <b>9</b><br><i>Стратегія стабілізації</i><br><i>Стратегія скорочення</i><br>Скорочення витрат  | <b>10</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління |
|                        | Низька інтенсивність розвитку | <b>11</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Концентроване або інтегроване зростання                                                       | <b>12</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Концентроване або інтегроване зростання                                                       | <b>13</b><br><i>Стратегія зростання</i><br>Інтегроване зростання                                                                         | <b>14</b> <i>Стратегія стабілізації</i><br><i>Стратегія скорочення</i><br>Скорочення витрат    | <b>15</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління |
|                        | Регресія в розвитку           | <b>16</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління                                                                 | <b>17</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління                                                                 | <b>18</b><br><i>Стратегія стабілізації</i><br><i>Стратегія скорочення</i><br>Скорочення витрат                                           | <b>19</b><br><i>Стратегія стабілізації</i><br><i>Стратегія скорочення</i><br>Скорочення витрат | <b>20</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління |
|                        | Банкрутство                   | <b>21</b><br><i>Стратегія Ліквідації</i>                                                                                                 | <b>22</b><br><i>Стратегія ліквідації</i>                                                                                                 | <b>23</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління                                                                 | <b>24</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління                       | <b>25</b><br><i>Стратегія реструктуризації</i><br>Антикризове управління |
|                        |                               | Абсолютно стабільний стан                                                                                                                | Стабільний стан                                                                                                                          | Відносно стабільний стан                                                                                                                 | Нестабільний стан                                                                              | Кризовий стан                                                            |
|                        |                               | Стабільність розвитку                                                                                                                    |                                                                                                                                          |                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                          |

Рис. 2. Матриця вибору стратегій розвитку підприємства

ТОВ «Молочник» рекомендовано застосування стратегії стабілізації та стратегії скорочення, що передбачають економію коштів, скорочення витрат, припинення виробництва неприбуткових товарів, підвищення продуктивності праці. Прогнозні дані свідчать, що у 2013 р. ситуація стабілізується, відповідно пропонуємо перейти до стратегії зростання, сконцентрувати увагу на розвитку ринку, що в свою чергу передбачає пошук нових ринків збуту продукції та розвитку продукту – підвищення якості продукції, розширення асортименту. Рекомендуємо застосовувати стратегію зростання для ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат». На нашу думку, в рамках забезпечення запропонованої стратегії можливо організувати роботу фокусного кластеру. В умовах підвищеного рівня нестабільності зовнішнього середовища доцільно

застосовувати ПАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича», в першу чергу, стратегію фінансової реструктуризації, яка передбачає зменшення рівня дебіторської заборгованості, підвищення рівня фінансової автономії підприємства, покращення фінансових показників діяльності. Структурному підрозділу «Молочний завод» ТОВ «Лідер» запропоновано застосовувати стратегію зростання, а саме – пошук нових ринків збуту або розширення асортименту товарів, які виробляються.

Враховуючи стратегію розвитку підприємства та ступінь змін, пропонуємо застосовувати в умовах досліджуваних підприємств наступні сучасні методи управління змінами: ПАТ «Житомирський маслозавод» – внутрішній та функціональний бенчмаркінг, оскільки підприємство є лідером на ринку молочних виробів та морозива в Житомирській області; біореінжиніринг бізнес-процесів з метою удосконалення або покращення існуючих технологій, впровадження виробництва нових видів продукції. ТОВ «Молочник», Структурний підрозділ «Молочний завод» ТОВ «Лідер»: можливе застосування всіх видів бенчмаркінгу – конкурентного, функціонального та бізнес-процесів – з метою впровадження кращого досвіду в діяльності підприємств; реінжиніринг бізнес-процесів – за умови пошуку інвестора. ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат»: аутсорсинг бізнес-процесів з метою скорочення витрат; ПАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича»: аутсорсинг бізнес-процесів та даунсайзинг.

## **ВИСНОВКИ**

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки й обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств:

1. Виходячи з дослідження категоріального апарату стратегічного управління у роботі представлено авторське тлумачення поняття «стратегічне управління розвитком», під яким розуміється динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління.

2. Удосконалена модель стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на аналізі потенціалу підприємства, оцінці можливостей та загроз зовнішнього середовища, прогнозуванні тенденцій розвитку підприємства та середовища його функціонування, виборі стратегії розвитку з врахуванням вищевказаних факторів, реалізації плану змін відповідно до обраної стратегії розвитку. Вперше запропоновано при виборі стратегії розвитку підприємства ґрунтуватись на оцінці стабільності та інтенсивності розвитку. Стабільність розвитку підприємства передбачає певний рівноважний його стан, або можливість повернення до нього, долаючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, а також економічне зростання, тобто здатність нарощувати обсяги виробництва і

реалізації продукції, підвищення ефективності використання наявних ресурсів тощо. Інтенсивність розвитку підприємства відображає постійне удосконалення всіх форм виробництва, досягнення збільшення обсягів виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції, підвищення рівня кваліфікації, продуктивності праці персоналу підприємства.

3. В умовах економії ресурсів, пошуку ефективних напрямів розвитку підприємства, управління змінами є невід'ємною та важливою складовою моделі стратегічного управління розвитком. При виборі методів управління змінами на підприємстві запропоновано використовувати сучасні інструменти, що знайшли широке застосування у практиці функціонування зарубіжних підприємств та можуть бути адаптовані до вітчизняних умов господарювання, зокрема: аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, реінжиніринг бізнес-процесів.

4. Враховуючи, що вибір стратегії розвитку потребує обґрунтованого підходу, запропоновано застосовувати оцінку стабільності та інтенсивності розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників. В межах збалансованої системи показників індикатори розвитку досліджуваних підприємств згруповані за складовими потенціалу, а саме: матеріально-технічне забезпечення (виробничий та майновий потенціал), розвиток і навчання (трудовий потенціал), фінанси (фінансовий потенціал), клієнти (маркетинговий потенціал), бізнес-процеси (організаційно-управлінський потенціал).

Особливістю визначених показників оцінки рівня розвитку підприємства є їх доступність, тобто практично усі показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства.

5. Аналіз молокопереробної галузі харчової промисловості Житомирської області свідчить про скорочення обсягів виробництва майже всіх видів молочних продуктів, основною причиною якого є скорочення поголів'я корів. Крім цього, зменшуються обсяги споживання молока та молочних продуктів населенням області, що є наслідком підвищення цін на даний вид продукції, зниження рівня її якості та низької купівельної спроможності населення України. Протягом досліджуваного періоду зросла питома вага збиткових молокопереробних підприємств.

До основних заходів щодо підвищення ефективності функціонування молокопереробних підприємств досліджуваного регіону слід віднести наступні: посилення інтеграційних зв'язків виробник-переробник, поліпшення використання наявного виробничого та економічно-фінансового потенціалу, освоєння сучасних технологій, впровадження нових стандартів якості молока.

6. Оцінка ефективності діяльності молокопереробних підприємств показала недостатньо високий рівень її показників, зокрема: зросли показники фінансової стійкості та ліквідності, що свідчить про можливість повернення короткострокових зобов'язань досліджуваних підприємств за рахунок реалізації активів, а це, в свою чергу, призведе до припинення операційної діяльності; збільшення коефіцієнту зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду свідчить про високий рівень застарілості та зношуваності основних засобів.

7. Проведене опитування керівників молокопереробних підприємств дозволило визначити особливості застосування стратегічного управління

розвитком та фактори, що його стримують, зокрема: низька якість сировини, застаріле обладнання, високий рівень конкуренції з боку зарубіжних виробників молочної продукції, відсутність чи неефективність стратегічного управління розвитком, відсутність висококваліфікованих спеціалістів в галузі стратегічного управління. Серед підприємств, які застосовують стратегічне управління розвитком, жодне не розробляє стратегію розвитку у формі затвердженого документу.

8. При розрахунку загального індексу стабільності розвитку підприємства використано та удосконалено методику визначення індексів стабільності розвитку в розрізі складових потенціалу підприємства, яка дозволяє автоматично визначати значення інтегрального індексу стабільності розвитку на основі розробленої програми в системі Mathcad. Запропонована методика розрахунку стабільності розвитку підприємства може також використовуватись для оцінки стабільності розвитку галузі.

На основі трендових моделей проведено прогнозування стабільності розвитку досліджуваних підприємств. Результати прогнозування свідчать про те, що протягом наступних років лише ПАТ «Житомирський маслозавод» та ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат» будуть знаходитись у стабільному стані, ПАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича» – у кризовому.

9. Оцінка інтенсивності розвитку молокопереробних підприємств ґрунтується на визначенні темпів росту індикаторів розвитку в розрізі складових потенціалу та дозволяє визначити максимальний та мінімальний відсоток зростання. Запропоновано розрізняти наступні рівні розвитку підприємства відповідно до значення індексу інтенсивності розвитку: революційний розвиток, еволюційний розвиток, низька інтенсивність розвитку, регресія в розвитку, банкрутство. Проведені розрахунки показали, що досліджуваним підприємствам притаманний еволюційний розвиток, коливання значення індексу інтенсивності розвитку знаходяться в межах 10 %.

10. Розроблена стратегічна карта вибору стратегій розвитку ґрунтується на оцінці та прогнозуванні стабільності та інтенсивності розвитку. Запропоновано включити в набір стратегій розвитку підприємства стратегію реструктуризації, яка безпосередньо переплітається зі стратегією скорочення, але має більш повне наповнення, передбачає антикризове управління підприємством з метою недопущення його ліквідації. Відповідно до положення, яке займають досліджувані підприємства на стратегічній карті, запропоновані відповідні стратегії розвитку, а саме: ПАТ «Житомирський маслозавод», ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат», Структурний підрозділ «Молочний завод» ТОВ «Лідер» – стратегія зростання, ТОВ «Молочник» – стратегія стабілізації та скорочення, ПАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича» – стратегія реструктуризації.

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо, що одним із основних пріоритетів розвитку молокопереробних підприємств є стратегічне управління, яке базується на обґрунтованому виборі стратегії розвитку на основі оцінки потенціалу підприємства. Таким чином, застосування стратегічного управління розвитком у

господарській діяльності вітчизняних підприємств може стати потужним поштовхом до підвищення рівня ефективності їх діяльності, розбудови економіки України та їх визнання на світовому ринку.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Монографії:***

1. Забезпечення соціально-економічного розвитку господарюючих систем в умовах транзитивної економіки : [кол. моногр. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. К. Данилко, д.е.н., проф. Г. М. Тарасюк]. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 516 с. (особисто Пащенко О. П. – С.276–293) (0,95 д. а.)

2. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку : [кол. моног. / за заг. ред. д.е.н., проф. Г.М. Тарасюк]. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 392 с. (особисто Пащенко О. П. – С.363–373) (0,49 д. а.)

### ***Публікації у наукових фахових виданнях:***

1. Пащенко О. П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами харчової промисловості: суть, особливості та значення / О. П. Пащенко // Вісник Житом. держ. технол. ун-ту. – Серія «Економічні науки». – 2010. – №1(51). – С. 205–211 (0,67 д. а.)

2. Пащенко О. П. Основні проблеми функціонування молокопереробних підприємств в Україні, перспективи їх розвитку в умовах європейської інтеграції / О. П. Пащенко // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій. – 2010. – №34. – С.80–82 (0,40 д. а.)

3. Пащенко О. П. Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку та функціонування підприємств харчової промисловості в Україні / О. П. Пащенко // Вісник Житом. держ. технол. ун-ту. – Серія «Економічні науки». – 2010. – №4(54). – С. 268–272 (0,91 д. а.)

4. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2011. – С. 99 –103 (0,54 . а.)

5. Пащенко О. П. Потенціал молокопереробних підприємств Житомирської області / О. П. Пащенко // Вісник Чернівецького торг.-ек. ін-ту. – Серія «Економічні науки». – 2011. – Вип.2 (42). – Ч. 2. – Т. 1.– С.353–360 (0,35 д. а.)

6. Пащенко О. П. Модель кластеру з виробництва молока та молочної продукції / О. П. Пащенко // Інноваційна економіка. Всеукр. наук.-вироб. ж-л. – 2012. – №1 (27). – С. 99–103 (0,27 д. а.)

7. Пащенко О. П., Щехорський А. Й. Методичні аспекти оцінки стабільності розвитку молокопереробних підприємств / О. П. Пащенко, А. Й. Щехорський // Наук.-практ. ж-л «Прикладний менеджмент та інвестиції». – 2012. – №2. – С.287–293 (0,38 д. а.) (*Особистий внесок автора: удосконалено методiku оцінки стабільності розвитку підприємства*)

### ***Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:***

1. Пащенко О. П. Особливості стратегічного підходу в управлінні підприємствами харчової промисловості / О. П. Пащенко : матеріали XXXIV

наук.-практ. міжвуз. конф., присвяч. Дню ун-ту, (Житомир, 16-18 берез. 2009 р.). / М-во освіти і науки України, Житом. держ. технол. ун-т – Т. 2. – Ж. : ЖДТУ, 2009. – 250с. – С. 227–228 (0,24 д. а.)

2. Пащенко О. П. Вітчизняний та зарубіжний підходи до визначення поняття «стратегія» / О. П. Пащенко : матеріали всеукр. наук.-практ. конференції [«Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки»], (Рівне, 23-24 квіт. 2009 р.). / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т вод. госп. та природокористування – Рівне : НУВГП, 2009. – 290 с. – С. 193–194 (0,14 д. а.)

3. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко : матеріали XXXV наук.-практ. міжвуз. конференції, присвяч. Дню університету (Житомир, 25-28 трав. 2010 р.). / М-во освіти і науки України, Житом. держ. технол. ун-т – Т. 2. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – С. 89–90 (0,21 д. а.)

4. Пащенко О. П., Тарасюк Г. М. Сучасний стан та проблеми розвитку молокопереробних підприємств Житомирської області / О. П. Пащенко, Г. М. Тарасюк : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. і мол. учен. [«Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України»] (Київ, 17-19 лют. 2011 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій, Запорізький нац. ун-т, Житом. держ. технол. ун-т – Ч. 2. – Київ, 2011. – С. 38. (0,1 д. а.)

5. Пащенко О. П. Система стратегічного управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 45-річчю факультету управління і бізнесу Харк. нац. авт.-дор. ун-ту (Харків, 25 листоп. 2011 року). / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харк. нац. авт.-дор. ун-т – Харків : ХНАДУ. – 2011. – 142 с. – С.113–114 (0,11 д. а.)

6. Пащенко О. П. Організація діяльності кластеру з виробництва молока та молочної продукції у Житомирській області / О. П. Пащенко : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. [«Роль інновацій у підвищенні наявного потенціалу країни»], (Тернопіль, 14-15 грудня 2011 року). / Терн. ін-т агропром. в-ва, Ін-т кормів, Поділ. держ. агр.-техн. ун-т – Ч. 2. – Тернопіль : Крок, 2011. – С.122–125 (0,11 д. а.)

7. Пащенко О. П. Особливості оцінки стійкості розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища / О. П. Пащенко : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Можливості та перспективи забезпечення стійкого економічного розвитку України: проблеми та шляхи вирішення»], (м. Київ, 17-18 лют. 2012 р.). – К.: Київський економічний науковий центр, 2012. – Ч. I. – 96 с. – С.86–88 (0,1 д. а.)

## АНОТАЦІЯ

**Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком молокопереробних підприємств. - Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Національний університет харчових технологій, Київ, 2013.

Дисертація присвячена поглибленню теоретичних та методичних засад стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств.

Проведено аналіз молокопереробної галузі харчової промисловості Житомирської області, з'ясовано основні проблеми її функціонування в умовах посилення євроінтеграційних процесів. Здійснено оцінку ефективності діяльності досліджуваних підприємств, ймовірності їх банкрутства.

Запропоновано при виборі стратегії розвитку молокопереробного підприємства враховувати результати оцінки його стабільності та інтенсивності розвитку. Удосконалено методики оцінки стабільності та інтенсивності розвитку. Розроблено матрицю вибору стратегій розвитку підприємств на основі зазначених показників. Рекомендовані стратегії розвитку та відповідні методи управління змінами досліджуваних підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, управління розвитком, стратегічне управління розвитком, потенціал підприємства, управління змінами, стабільність розвитку, інтенсивність розвитку, стратегія розвитку.

## АННОТАЦИЯ

**Пашенко О. П. Стратегическое управление развитием молокоперерабатывающих предприятий. - Рукопись.**

Диссертация на получение ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) – Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2013.

Диссертация посвящена углублению теоретических и методических основ стратегического управления развитием молокоперерабатывающих предприятий.

В результате исследования категориального аппарата стратегического управления в работе представлено авторское толкование понятия «стратегическое управление развитием».

Проведен анализ молокоперерабатывающей отрасли пищевой промышленности Житомирской области, определены основные проблемы функционирования молокоперерабатывающих предприятий. Автором осуществлена оценка эффективности деятельности исследуемых предприятий, вероятности их банкротства. С целью проведения более полного анализа и оценки системы стратегического управления развитием, проведен опрос руководителей молокоперерабатывающих предприятий Житомирской области. На основе результатов опроса определены факторы, которые осуществляют наибольшее влияние на развитие предприятий молокоперерабатывающей отрасли и осуществлена их оценка.

Предложено при выборе стратегии развития молокоперерабатывающего предприятия учитывать результаты оценки его стабильности и интенсивности развития. Усовершенствованы методики оценки стабильности и интенсивности развития. Разработана матрица стратегического выбора стратегий развития предприятий на основе указанных показателей.

Дополнен возможный набор стратегий сокращения в рамках стратегий развития предприятия. При условии нестабильного состояния развития предприятия и соответствующей интенсивности его развития предложено включить в состав стратегий сокращения стратегию реструктуризации, которая предусматривает антикризисное управление предприятием. Рекомендованы стратегии развития и соответствующие методы управления изменениями исследуемых предприятий.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, развитие предприятия, управление развитием, стратегическое управление развитием, потенциал предприятия, управление изменениями, стабильность развития, интенсивность развития, стратегия развития.

## SUMMARY

Paschenko O.P. Strategical management of the dairy-reprocessing enterprises development. – As f manuscript.

The dissertation on gaining the Economic Scientific Candidate degree on the speciality 08.00.04 – economy and management enterprises (after the types of economic activity). It is the National university of food technologies of the Ministry of education and science, youth and sport of Ukraine, Kyiv, 2013.

The dissertation is dedicated to extend the theoretical and methodical bases of the strategical management of the dairy-reprocessing enterprises development. The analysis of the dairy-reprocessing branch of the food industry in Zhytomyrska oblast has been conducted; the main problems of its functioning under the conditions of the eurointegration process intensification are clarified.

The assessment of the activity's effectiveness of the enterprises under investigation, the probability of their bankruptcy are effectuated. It is suggested when choosing the strategies of the dairy-reprocessing enterprises development to take into account the assessment results of its development stability and intensity.

The methods of assessment of the development stability and intensity are improved. It is suggested to use the algorithm of the index calculation of the development stability of the enterprise's potential components by the calculation of the total index of the enterprise development stability as a whole.

The matrix of the strategic choosing of the enterprises developmental strategies on the basic of the indicated indices is worked out. The strategies of the development of the enterprises under investigation are recommended.

Key words: strategic management, developmental management, strategic developmental management, enterprise's potential, management of changes, developmental stability, developmental intensity, developmental strategy.