МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Шеремет О.О.	_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 2020 р.	«___» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____073 «Менеджмент»_____
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент»_____
на тему: «Управління змінами на підприємстві»_____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 6 Костерний Даніїл Анатолійович
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Тюха Ірина Володимирівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.
Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Костерного Данііла Анатолійовича

1. Тема проекту (роботи) Управління змінами на підприємстві

керівник проекту (роботи) Тюха І.В.,к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.
3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління змінами на підприємстві. Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та стану управління змінами на ньому. Розділ 3. Удосконалення управління змінами на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) Результати дослідження знайшли відображення в 6 рисунках та 14 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач _____ **Костерний Д. А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Тюха І. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління змінами на підприємстві, теорії організації світових науковців та фундаментальні основи діяльності підприємства в умовах зовнішньоекономічних відносин. В роботі досліджено сутнісні характеристики змін на підприємстві, проаналізовано особливості управління змінами в зовнішньоекономічній діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та обґрунтовано доцільність виходу на новий ринок еспорту.

На основі результатів досліджень участі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у світовому та національному ринку, враховуючи аналіз ефективності ділності підприємства запропоновано заходи щодо поліпшення системи управління змінами на виробництві, зокрема удосконалення фундаментальних основ діяльності підприємства та методи керування комплексом факторів, що можуть впливати на розвиток економіки Товариства в умовах зовнішньоекономічних відносин, а також визначена перспектива виходу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат на канадський ринок завдяки запропонованим комплексам заходів.

Випускна робота викладена на 120 сторінках (*без урахування додатків*), містить 31 таблицю, 21 рисунок.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ЗМІНИ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, АНАЛІЗ, РИЗИКИ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИНОК МОЛОКА

SUMMARY

In the final work the existing theoretical and methodical bases of change management at the enterprise are considered and generalized. The essential characteristics of changes at the enterprise are investigated in the work.

The main direction of work was to study the world and national market of dairy products and to single out the participation of TDV "Zolotonovsky butter factory" in the world market. In addition, after analyzing the effectiveness of the enterprise, develop measures to improve the change management system in production. Within the framework of this project, the prospects of entering the Zolotonovsky Oil Mill into the Canadian market were considered and the possible consequences and benefits of the proposed decision were analyzed.

The types of change management at the enterprise, theories of organization of world scientists were considered separately, the fundamental bases of enterprise activity in the conditions of foreign economic relations were considered and the complex of factors that can have the greatest influence on enterprise activity was analyzed.

The final work is set out on 120 pages (excluding appendices), contains 31 tables, 21 figures.

Keywords: GOVERNANCE, CHANGE, INFLUENCE FACTORS, ANALYSIS, RISKS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, MILK MARKET

ЗМІСТ

ВСТУП……7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……9
1.1 Сутнісні характеристики змін на підприємстві……..9
1.2 Теоретичні основи управління змінами на підприємстві……..13
1.3 Особливості управління змінами в зовнішньоекономічній діяльності підприємства……23
Висновки до розділу 1……30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА НЬОМУ……31
2.1 Аналіз світового та національного ринку ринку молока та молочної продукції……..31
2.2 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»……42
2.3 Аналіз системи управління змінами на ТДВ «Золотонівський маслоробний комбінат»……46
Висновки до розділу 2……62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»……64
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо удосконалення управління змінами на підприємстві……64
3.2 Обґрунтування доцільності виходу на ринок Канади……67
3.3 Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»……81
Висновки до розділу 3……84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……89
ДОДАТКИ……94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Із приростом населення на планеті та еволюційним розвитком, дедалі більше зростає кількість потреб, з'являються нові смаки, попит на товари збільшується, а разом з тим збільшується кількість пропозицій і конкурентів на ринку. І тому, вкрай важливо бути гнучким і розуміти, що із кожним днем товарний асортимент зростає, технології швидко старіють, що призводить розвиток підприємства у стадію стагнації. Крім того, потрібно враховувати серйозний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства і постійно аналізувати світовий політичний та соціально-економічний стан, для того, щоб бути у змозі вчасно спланувати дії по збереженню ліквідності підприємницької діяльності. Саме це включає в себе процес управління змінами на підприємстві.

Дана тема буде актуальною завжди, так як протягом століть люди так і не віднайшли ідеальну модель управління компанією, що змушує постійно підлаштовуватись під вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Управління змінами виділилось в самостійний вид діяльності, відносно, не так давно, та за цей час вивченням даного питання займалась велика кількість вітчизняних і міжнародних науковців. Так питання організаційних змін та управління змінами висвітлені у працях зарубіжних вчених І. Адізеса, І. Ансоффа, О. Віханського, Е. Камерона, Д. Келлі, Ф. Крюгера та інш.

Розвиток управління змінами розглядається і в наукових працях вітчизняних вчених: С. Бая, О. Бєсєдіна, Є. Бойка, Д. Воронкова,І. Грібіка О. Кузьміна, Н. Тарнавської, Т. Скудара та інших, якими запропоновано безліч методів і моделей управління змінами.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування важливості розвитку системи управління змінами на підприємстві.

Для досягнення вищезазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- ознайомитись з теоретичними основами управління змінами на підприємстві;

- з’ясувати сутнісні характеристики зовнішніх та фнутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства;
- навести методичні підходи до управління змінами на підприємстві;
- оцінити ефективність управління змінами на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»
- проаналізувати світовий ринок молока та молочної продукції;
- зробити аналіз безпосередньо канадського ринку молочної продукції та вершкового масла;
- розробити план виходу на ринок Канади
- оцінити ефективність здійснення зовнішньоекономічної операції.

Об’єктом дослідження є процес управління змінами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Сферою застосування є господарська діяльність філії ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Методи дослідження. При написанні роботи використовувались наступні методи: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційними джерелами виступають основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно досліджуваних питань, статистичні матеріали канадської бази суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності, положення із законодавства України, щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності, фінансова звітність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у підвищенні ефективності здійснення комерційної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства загалом.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 108 сторінках, містить 31 таблицю і 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутнісні характеристики змін на підприємстві

Сучасна теорія організації розглядає підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має Вітчизняні контрагенти Зовнішньоторговельна діяльність Іноземні продавці Іноземні покупці Основні Міжнародні комерційні операції Допоміжні Експортні Імпортні За міжнародними перевезеннями вантажів Транспортно-експедиторські За міжнародними розрахунками Страхування вантажів Зберігання вантажів при міжнародних перевезеннях пристосуватися, тому не існує найкращої, ідеальної структури або моделі до якої мають прагнути всі організації. Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних чинників, що характерні для даної організації.

Значення змін в діяльності організації визначається їх метою, напрямками, особливо організації і управління, об'єкта, а також тим вигоди, які очікує отримати компанія.

Метою організаційних змін є:

- забезпечення керованості організацією та сталого розвитку;
- адаптація до мінливих зовнішніх умов;
- розвиток бачення майбутнього і творчого потенціалу;
- Отримання нових конкурентних переваг.

Що стосується напрямків змін, то вони можуть стосуватися будь-якої функціональної сфери діяльності організації: технологічної; кадрової; структурної; фінансової та інших.

Найчастіше організаційні зміни стосуються кадрових і структурних напрямків, а саме:

- управління змінами в розподілі влади і відповідальності зміни характеру взаємовідносин «керівник - підлеглий»;

- управління змінами щодо джерел влади: зміна частоти використання різних джерел влади;

- управління змінами по організаційної побудови;

- управління процесами розвитку організаційних структур з метою забезпечення керованості та адаптивності організації.

Особливості організаційних змін визначаються їх природою і сутнісним характеристикам, до яких слід віднести наступні:

- організація не тільки здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й самі ці зміни тягне;

- ідеальна єдність між відділами недосяжна, іноді різні частини організації діють автономно і для цього можуть бути об'єктивні причини;

- змінами не можна управляти, вони з'являються самі по собі,

- напруженості і конфлікти - ознаки змін, зароджуються;

- не існує єдино правильного способу побудови і розвитку організації; - основа успіху організації - формування якісного інформаційного обміну між складовими частинами організації і зовнішнім середовищем; - прагнення до максимальної індивідуальної і групової відповідності; - порядок народжується з хаосу; - організація спочатку має здатність до самовідновлення; - занепокоєння потрібен для створення нових форм і видів діяльності. [1]

Рушійні сили організаційних змін існують як всередині, так і поза організацією. Зовнішні сили формуються в усіх секторах зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, технології, національна економіка, міжнародне оточення і ін.). Внутрішні рушійні сили змін виникають з діяльності самої організації і прийнятих в ній управлінських рішень (стратегії розвитку, вимоги працівників, профспілок, низькі показники продуктивності та ін.).

До об'єктів змін в організації відносяться:

- Структура організації. Змінюються внутрішня структура організації, зміст трудових процесів, процесів прийняття рішення, інформаційних систем. Структурні зміни - одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації.

Це реальна необхідність, коли відбуваються значні зміни в цілях або стратегії. Змінюються характер і рівень ділової активності, правова структура, форма власності, джерела фінансування, характер операцій, відбуваються процеси злиття, поділу, створюються спільні підприємства або проекти.
- Цілі і завдання діяльності. Модифікація цілей необхідна і для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточні цілі вже досягнуті. (табл. 1.1)

Таблиця 1.2

Значення та вигоди від проведення організаційних змін

Напрям	Значення змін
Економічні вигоди	Покращення техніко-економічних та фінансових показників діяльності організації; запровадження нових стандартів діяльності компанії
Управлінські вигоди	Підвищення дисципліни серед керівництва і персоналу; налагодження ефективного зворотного зв'язку в компанії; досягнення синергії в менеджменті організації; підвищення результативності системи менеджменту
Ринкові вигоди	Досягнення стратегічних цілей організації; загальна активізація діяльності; збільшення ринкової частки компанії; підвищення іміджу організації; створення додаткових конкурентних переваг
Технологічні вигоди	Розвиток нових технологій, зниження трудо-, витрато- та енергомісткості продукції (послуг)
Соціальні вигоди	Підвищення лояльності та відданості персоналу; покращення умов праці та загальної атмосфери у колективі; підвищення добробуту працівників компанії
Екологічні вигоди	Зменшення шкідливих викидів; покращення екологічних характеристик продукції

Джерело: [38].

Результат управління змінами, а отже і вигоди від їх проведення визначаються, перш за все, напрямками та цілями їх реалізації. Зміни відображаються у спільній робочій атмосфері, умови праці, рівень ротації персоналу, вони вводять або модифікують певні стандарти діяльності, відображаються в перестановці кадрів, а отже, мають значення для безпосередніх виконавців, персоналу і компанії в цілому.

У таблиці додатку В наведені значення і вигоди від проведення організаційних змін з різних напрямків.

Вирішальну роль в ініціюванні та здійсненні змін відіграють керівники організацій, оскільки саме вони несуть відповідальність за розробку стратегії

змін і планування заходів по їх здійсненню. Ці люди повинні володіти певними якостями, до яких відносяться:

1. Творче бачення. Керівники-перетворювачі створюють і пропагують своє бачення організації, тобто виражений в певній формі довгостроковий імідж компанії, або уявлення про те, чим компанія може і повинна стати. Бачення змушує співробітників відволіктися від сьогоднішніх проблем, брати активну участь в діяльності організації, формувати спільні переконання і цінності, які є базисом для зміни організаційної культури.

2. Наявність комунікативної харизми. Трансформаційним лідерам необхідно переконати працівників в тому, що пропоноване бачення майбутнього компанії реально можна досягти, і мотивувати їх для втілення майбутнього в сьогодення. Харизма - одна з характеристик лідерства, здатність керівника вплинути на працівників, спонукати їх до активних дій.

Харизматичні лідери беруть на себе ризик перетворень, демонструючи високу ступінь компетентності та обґрунтовану впевненість в собі. Працівники відносяться до таких лідерів з великою повагою і довірою. Але харизматичним лідерам (як і всім менеджерам) необхідно усвідомлювати емоційну вразливість працівників в ході перетворень і здійснювати заходи, спрямовані на зменшення страху співробітників, одночасно стимулюючи їх до здійснення змін.

3. Уміння стимулювати навчання персоналу. Найважливіше завдання перетворень (і керівників) - розвиток потенційних здібностей працівників до творчого сприйняття, навчання на досвіді змін.

Отримана при здійсненні змін інформація дозволяє більш ефективно управляти майбутніми трансформаціями. [3]

В умовах стрімкого розвитку техніки і технології, динамічних змін, безпрецедентного розвитку комунікацій та взаємозалежності в управлінні принципову важливість набуває прагнення до організаційних змін як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Головним джерелом усіх цих можливостей стає управління змінами, спрямоване на стійке і ефективний розвиток.

1.2 Теоретичні основи управління змінами на підприємстві

Розглянемо методичні засади управління змінами на підприємстві

Розробка методології управління організаційними змінами вимагає уточнення даного поняття. Як відомо зародження наукової школи організаційних змін пов'язано з дослідженнями провідних закордонних науковців. Так, Л. Курдай і Б. Кляйнер розглядають управління змінами з точки зору процесу вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його ефективності щодо конкурентів. Це вимагає синхронізації запропонованих авторами важелів управління, до яких вони відносяться стратегію, процеси, культуру і систему винагороди. Постійність змін вимагає сталого вдосконалення цих складових. Також управління змінами повинно включати виявлення дестабілізуючих сил, визначення найбільш ефективної стратегії змін, що обумовлює вибір методів і способів їх реалізації. Таке бачення управління змінами зорієнтована на забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Д. Андерсон та Л. Андерсон наголошують на важливості людського аспекту здійсненні змін, що передбачає розробку принципів, методів, рекомендацій забезпечення здійснення процесу змін шляхом залучення персоналу для кращого розуміння ними їх намірів

М. Рейс визначає сутність управління змінами як сукупність всіх дій, пов’язаних з довгостроковими змінами, сутність якого полягає у створенні контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін.

О. Пассенхейм розглядає сучасне управління змінами як взаємодію процесів «знизу-вгору» та «згоривниз», де в процесі взаємодії аналізу та проектування згори вниз реалізується стратегії розвитку та аналіз процесів, а знизу вгору ідуть комунікації та розробка процесів. Найбільш розповсюдженими практиками «згори-вниз» є реінжиніринг бізнес-процесів та реінжиніринг бізнесу, а «знизу-вгору» це інструменти «кайзен» та lean-менеджмент, який передбачає орієнтацію на клієнтів, постачальників та персонал.

Д. Салво та Д. Холанд пропонують метафору «театру» для пояснення необхідності впровадження організаційних змін на підприємстві. В рамках запропонованої концепції управління змінами пропонуються такі положення: перевірені стандарти знань існують у сферах організаційної поведінки та менеджменту, що забезпечує пояснення змін та рішення щодо управління ними; організації повинні процвітати, а не виживати – це передбачає, що для виживання необхідно використати мінімум зусиль, а максимум направити на енергійне зростання в багатстві та володінні для досягнення мети незважаючи або завдяки обставинам; імперативом організаційних змін має виступати ведення бізнесу в поточному періоді для отримання прибутку, та зміна бізнесу в майбутньому для того, щоб залишатися прибутковим, що передбачає здійснення організаційних змін в процесі повноцінної діяльності підприємства; головною метою організаційних змін є отримання конкурентних переваг; головною обставиною або контекстом змін є знаходження кожної окремої зміни у послідовності змін, які відбулися та які плануються; перспектива змін – переміщення організації з одного шляху ведення бізнесу до іншого; фокус змін – організаційні зміни створюють організаційні здатності для конкурентних переваг; головним пріоритетом організаційних змін має бути дотримання місії, а в цілому управління змінами є керуванням формулами, а не експериментальними випробуваннями та помилками. [4]

Н. Бєляєва визначає, що результат організаційних змін – забезпечення фінансово-економічної стійкості, підвищення ефективності, забезпечуються зростання й інноваційний розвиток. Автор в цілому пропонує концепцію управління організаційними змінами, «яку розширено за рахунок обґрунтованого комплексу стратегічних заходів та аналітичного інструментарію, що розроблено з урахуванням принципу системності щодо повного охоплення об’єктів організаційних змін, засобів їх реалізації та доведення необхідності й доцільності, виокремлення та оцінювання стану готовності підприємства до організаційних змін».

Т. Гринько, Т. Гвініашвілі розуміють процес управління організаційними змінами як управління переходом організації як системи з одного стану до іншого, а сама Т. В. Гринько наголошує, що це структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою якого є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні. Такий підхід близький до бачення Д. Андерсон та Л. Андерсон, де акцент також ставиться на ролі людини в забезпеченні успішності змін. Близьке значення змінами надають і Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, які визначають їх як дії, спрямовані на прийняття, апробування, активне поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності. Звужене бачення управління організаційними змінами пропонує В. М. Ковальов, наголошуючи на контролі та відстеженні змін у проектах, що передбачає дослідження конфігурації на протязі його життєвого циклу. Т. Галпін метою планування та здійснення змін визначає мінімізацію супротиву та максимізацію ефективності їх здійснення. А. М. Шеремет визначає зміни як заходи, які мають забезпечувати досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Т. Бауліна розглядає управління організаційними змінами як специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. [5]

З точки зору О. О. Кузнецова, управління змінами включає визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що дозволяє досягати поставлених завдань та передбачає вирішення специфічних питань управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти. Отже автор розглядає управління змінами як специфічної набір управлінського інструментарію для забезпечення

взаємодії та відповідності вимогам зовнішнього середовища із врахуванням ресурсів та особливостей внутрішнього середовища підприємства.

Група авторів Д. В. Соколов, Л. М. Мартынов, А. Н. Морозов в своєму дослідженні наводить концепцію управління організаційними змінами, в рамках якої рушійними силами змін вони визначають протиріччя між станом функціонування та станом розвитку підприємства, що проявляється у протиріччях суб'єктів господарювання. Виходячи з цього, можна виокремити широке розуміння сутності управління організаційними змінами як «реалізацію механізмів самоорганізації та адаптації господарської системи до дій та особливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для реалізації місії та підтримки сталості» та вузьке розуміння «як результату цілеспрямованого пошуку, вибору та реалізації рішень направлених на подолання зазначених протиріч», а реалізацію змін варто розуміти як зміну системних елементів та зв'язків між ними.

І. М. Чернявська пропонує розуміння управління організаційними змінами як «стрижень» розвитку підприємства на основі системного підходу з використанням ситуаційного аналізу.

Н. Є. Беляєва розглядає управління організаційними змінами як сукупність послідовних взаємозалежних дій щодо реалізації функції управління, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства, що впливають на його економічний стан через зміни в процесах, функціях, структурах і формах підприємства. О. О. Гайдей виокремлює два напрями управління змінами: перший стосується створення організаційної системи, що навчається, який направлений на перспективу створення запасу міцності, де якісні, кількісні характеристики соціальної складової розглядається як актив промислового підприємства, який вимагає витрат, що, в свою чергу, дозволяє швидко відтворювати необхідні елементи у цілісну систему з новим рівнем якості; другий – це створення віртуальної моделі організаційної системи та її складових ресурсів, яка відображає її причинно-наслідкові зв'язки, що дозволяє аналізувати можливі сценарії розвитку подій для прийняття управлінських

рішень. Перший напрям пов'язаний з підсистемою управління стратегічними задачами А другий – з підсистемою управління потенціалом, де перший є проактивним, а другий реактивним. Розглянуті визначення управління організаційними змінами не є вичерпними, але вони відображають фактично всі існуючі підходи до розуміння даного феномену в менеджменті. [6]

Для уточнення еволюції методології управління змінами доцільна здійснити короткий огляд найбільш відомих моделей авторських підходів та загальнонаукових підходів. В даному випадку варто використовувати саме поняття моделі, адже дослідники не тільки розглядали сутність управління організаційними змінами, але й розробляли цілісні концепції їх реалізації в досягненні поставлених цілей. Крім того вони намагалися відобразити стан справ, який склався на відповідний момент у обраній сфері дослідження, що виступає моделлю.

К. Левін запропонував трьох ступінчасту модель зміну яка включає такі етапи: розмороження, рух, замороження. Ця концепція розглянута разом з аналізом поля сил яке передбачає виокремлення двох груп чинників: які сприяють так які стримують зміни. Дж. Харрінгтон в рамках реалізації проекту розширив етапи управління змінами. Л. Грейнер розглядав організаційні зміни крізь життєвий цикл, де перехід від однієї фази до іншої відбувається після настання відповідної кризи. В межах кожної фази організація розвивається еволюційна, а в період кризи наступають етапи революції. Для кожної кризи автор запропонував шляхи подолання. Автор розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка включає шість етапів.

Поведінковий підхід до розуміння організаційних змін представлений в концепції Дж. Д. Дака, Де зазначається що емоціональним аспектам в ході змін необхідно приділяти не менше уваги, ніж виробничим. Дана концепція набула відомості як «крива змін», яка включає п'ять фаз, а перетворення базується на 3х китах: стратегія, реалізація та приборкання «монстра», що передбачає підвищення уваги до емоційного та поведінкового компонент здійснення організаційних змін. Розуміння змін через які проходять працівники та

організація в цілому дозволяють керівникам не допускати помилок на кожній із зазначених фаз.

Ф. Крюгер у 2004 році запропонував модель управління змінами, яка набула назви «Айсберг», виокремивши частину проблем, які знаходяться на поверхні, до яких він відніс управління витратами, якістю та часом, а підводна частина, представлена управлінням сприйняттями та переконаннями, власними та політичними повноваженнями. Сутність даної моделі полягає в тому, що зосередженість лише на поверхневих елементах дозволяє досягти саме таких поверхневих результатів, а реальні зміни вимагають глибинних змін в поведінці співробітників, що продовжує запропоновану Дж. Даком поведінкову концепції «кривої змін». Характер управління, який необхідно впроваджувати залежить від типу змін, які поділяються в залежності від об'єкта впливу на жорсткі, представлення організаційними процесами або інформаційним забезпеченням, та м'які, відображені цінностями та мисленням.

Окремі моделі управління організаційними змінами присвячені визначенню ролі стратегії. Так, Р. Айзенштад та М. Бір запропонували оцінювання готовності організації до реалізації стратегії виходячи з таких допущень: для виживання та процвітання підприємства повинні задовольняти інтереси зацікавлених сторін; стратегії бізнесу повинні формулюватися з точки зору дії; успіх в досягненні стратегічної задачі вимагає наявності трьох організаційних топ-характеристик: координації між співробітниками та групами; наявності відповідних технічних та управлінських навичок та вмінь; загальної залученості співробітників у вирішення задач. Ці характеристики обумовлюються проектуванням підприємства, характером її управління; корпоративний контекст передбачає залежність проектування та управління організації від її знаходження в більш крупні корпорації. [7]

Ще однією розповсюдженою моделлю стратегічних перетворень є розроблений Дж. Балоган та В. Хоуп-Хейлі калейдоскоп змін, де в якості зовнішнього кільця визначений широкий організаційний контекст, який відображає зміни в масштабах ринку, конкуренції та цілях. Середній круг

відображає характеристики контексту, важливі для будь-якої ситуації змін, до них віднесено час, масштаб, збереження, різноманітність, міцність, готовність повноваження, топ характеристики. Внутрішні кільце відображає можливі варіанти проектування змін представлені зміною шляху, стартової точки, стилю, точок втручання та ролей.

Динамічну модель запропонували Р. Бекхард та Р. Харіс як формулу змін де зміна тотожна добутку рівня невдоволення поточним станом, бажаним кінцевим станом та практичністю змін, а цей результат повинен перевищувати витрати на зміну. Як слушно зазначають дослідники, незважаючи на простоту цієї формули, з неї можна отримати дуже вагомі результати, так наприклад: якщо один з цих компонентів дорівнює нулю, то продукт також буде нульовим, а стійкість до змін не буде подолана.

Відома конгруентна модель А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана направлена на розуміння динаміки, яка відбувається в організації, коли в ній відбуваються зміни. В рамках цієї моделі розглядається активна взаємодія із зовнішнім середовищем: підприємства залучає стратегією, ресурси та умови зазначеного середовища, що виражається у відповідній ефективності на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. В цій моделі процес трансформації підприємства включає чотири складові, які тісно взаємопов'язані одна з одною, коли зміна одного повинна обов'язково спонукати до зміни всі інші, інакше підприємство повернеться до свого початкового гомеостазу. До цих компонентів автори відносять: поточну діяльність підприємства як роботу, навички, характеристики та очікування людей, структуру, системи та політики, які об'єднують формальну організацію та неписані заходи, цінності та норми, які складають неформальну організацію. В даній моделі конгруентності чим вищий рівень узгодженості між складовими внутрішнього середовища підприємства, тим вище ефективність проведення організаційних змін, а зазначена модель виступає скоріше як інструмент для організації мислення, ніж як твердий шаблон для управління.

Окрім питань складу процесів та життєвого циклу підприємства в рамках управління організаційними змінами дослідники займалися і займаються обґрунтування методів їх здійснення. Одним із найбільш відомих та розповсюджених підходів є теорія Е та О, розроблена М. Біром та Н. Норіа, які представляють полярні концепції розвитку, кожна з яких відображає відповідну стратегію змін.

На противагу механістичним концепціям розуміння підприємства та у продовження пошуку подібності між підприємством та людиною (як це здійснено в рамках концепції життєвого циклу підприємства) Ф. Ж. Гуіяр та Дж. Н. Келлі у 2000 р. запропонували біологічну модель, яка передбачає розуміння організації як організаційного генома, концептуальна схема якого обумовлена 12 хромосомами, що виступає видом програмного забезпечення, яке несе інформацію про устрій підприємства. Аналогія з хромосомами людини полягає у наслідування ознак окремою складовою в залежності від їх попередньої взаємодії. Кожне підприємство має свій унікальний набір та здатність до виживання обумовлена спроможністю змінюватися відповідно до вимог зовнішнього середовища. Управління змінами бачиться як нове проектування архітектури підприємства. Сутність змін автори розглядають через 4 перетворення, кожне з яких має свій зміст та об'єднує три хромосоми: реструктуризація; рефреймінг; ревіталізація; відновлення.

Як бачимо з проведеного аналізу, існує ряд теорій, які досліджували та продовжують пошуки в сфері управління організаційними змінами. Ряд з них мають спільні риси, які дозволяють об’єднати їх у відповідні підходи.

Один з найбільш відомих оглядів теорій організаційних змін, представлений в роботі А. Арменакіса та А. Бедона, які узагальнили теоретичні та практичні дослідження з 1990 по 1998 роки, та запропонували чотири підходи. Змістовні описують внутрішні параметри організації, які визначають загальний характер, місію, цілі, спрямованість. Ці моделі є всеохоплюючим, включають рамки, кордони, масштаби змін, є доцільними для організаційної діагностики, планування організаційних змін та визначення їх впливу.

Контекстуальні розглядають вплив внутрішніх чи зовнішніх чинників, які обумовлюють зміни. Процесний підхід крім змісту та чинників змін наголошується на існуванні ряду етапів прийняття та планування, на кожному з яких відбуваються окремі процеси змін, які в свою чергу вимагають часу для реалізації та зусиль для подолання опору, не завжди обумовлюють задовільний результат, а помилки, які можуть виникнути на будьякому етапі значно уповільнюють реалізацію, що в цілому обумовлює складність досягнення прогресу. Поведінковий підхід ставить акцент на афективній та емоційній реакції працівників підприємства на зміни, що передбачає використання різних методологій та різної сукупності критеріїв та досліджує роль комунікацій в забезпеченні ефективності реалізації організаційних змін. Важливість даного підходу полягає в тому, що в разі неуваги до кадрів, несприйняття змін у формі опору може призвести всі зусилля щодо планування та здійснення змін до нуля. Значну увагу в рамках даного підходу надається формуванню систем винагороди та покарання.

В подальшому перелік підходів буде розширено. До вищенаданих додалися системний, адаптивний та ситуаційний підходи, який поділяють такі дослідники Степаненко С, Гринько Т ., Стецiв С. Р. В рамках першого управління змінами розглядається як механізм побудови елементів, де кожен впливає на підприємство та управляє змінами, що передбачає аналіз взаємовпливу підприємства та зовнішнього середовища. В рамках даного підходу зміна будьякого елемента передбачає вплив на інші складові підприємства як системи. Адаптивний підхід передбачає, відповідно до його назви, розгляд управління змінами з позиції пристосування до зовнішнього середовища, динаміка якого обумовлює потребу у зміні структури, культури, ресурсів тощо. Ситуаційний підхід підкреслює важливість розуміння умови функціонування підприємства у відповідному періоді, в рамках якого здійснюються зміни, що обумовлює вибір моделей та методів управління.

В продовження поведінкового підходу дослідники пропонують когнітивний, який більш детально розглядає внутрішні процеси, що

відбуваються у мозку людини. Сприйняття кадрами змін є результатом того, як вони мислять, що передбачає зосередження на побудові позитивного психічного ставлення, досягнення цілей підкріплене вивченням того, які обмеження обумовлюють поведінку кадрів, що є самодостатньою. Продовженням поведінкового та когнітивного підходів є психодинамічний, який виник на основі проведених досліджень Е. Кублер-Рос, щодо перенесення пацієнтами психологічних внутрішніх станів при взаємодії з внутрішнім середовищем. В подальшому було визначено, що такі стани переживають і працівники в процесі змін, до яких було віднесено: відмову, гнів, переговори (торги), депресію та прийняття. В подальшому ці етапи було розвинуто Дж. Адамсом, Дж. Хайесом та Б. Хопсоном, які запропонували іншу послідовність: полегшення, удар або сюрприз, заперечення, гнів, переговори (торги), депресія, прийняття, експериментування, відкриття, інтеграція. Модель В. Сатір передбачає входження «чужорідного елементу» в поточний процес діяльності, який характеризується статусом-кво, що викликає період хаосу в контексті сприйняття індивідуум, який може характеризуватися зневірянням, запереченням або емоційним онемінням, гнівом та дезорганізацію, на зміну яким приходить апатія і відчуття безглуздості, після чого виникає трансформаційна ідея, іноді як факт примирення з ситуацією, яка склалася. Після цього наступає етап інтеграції, який передбачає асиміляцію нового порядку у власний світ індивіда, який стає новим статусом-кво.

Ще одним підходом в продовження попередніх є гуманістичний, в рамках якого усвідомлення змін апелює до досвіду індивідуума, передбачається необхідність прийняття на себе відповідальності, наявність вибору, та розуміння людини як цілісного суб’єкту в культурному та соціальному контексті. Цей підхід найчастіше розглядається в контексті наукових доробок А. Маслоу, С. Роджерса, Д. Големана, Фр. Перлса.

Крім зазначених автори виокремлюють компетентнісний підхід як важливість залучення до управління кваліфікованих працівників для досягнення поставлених цілей і завдань в розрізі напрямів змін. [6]

1.3 **Особливості управління змінами в зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Роль міжнародної діяльності як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає, посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни але й кожного господарського суб'єкта, що свідчить про необхідність дослідження організаційних заходів її удосконалення, одним із яких є організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю.

При управлінні зовнішньо економічною діяльністю, слід розглядати наступні методологічні основи менеджменту ЗЕД (рис 1.1)

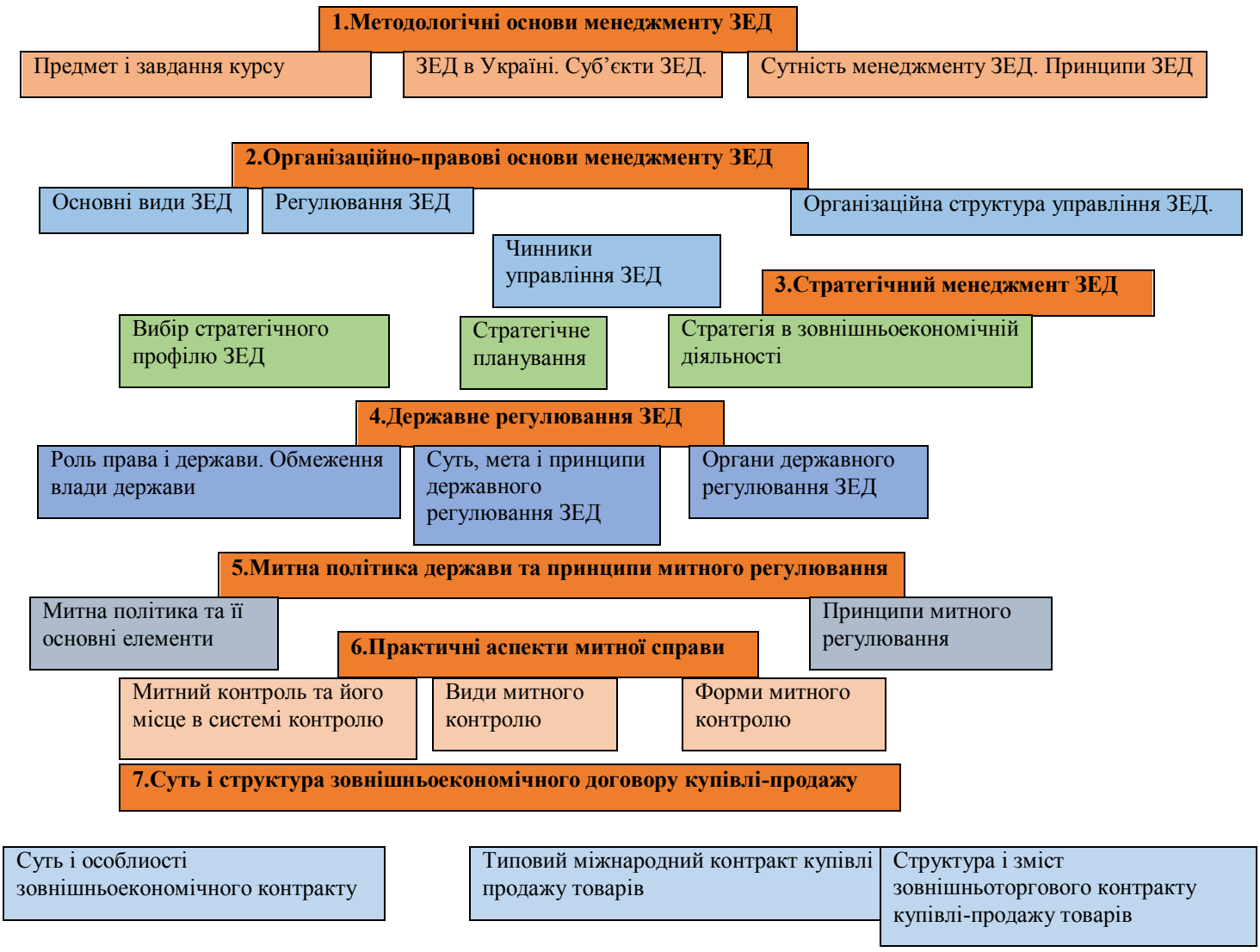

Рис. 1.1. Методологічні основи менеджменту ЗЕД.

Джерело: [2]

Отож, згідно схеми, можно утотожити, що при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності потрібно враховувати комплекс факторів впливу і окремо здійснювати аналіз кожного чинника.

Проблемі організаційного забезпечення діяльності підприємств приділено значну увагу в працях провідних вітчизняних і зарубіжних ученихекономістів, зокрема: В. М. Бобровник, О. О.Гаркуша, Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. Г. Метеленко, І. Ю. Сіваченко, М. О. Карпенко, О. В. Захарченко, Е. О. Ковтун, А. І. Кредісова, В. С. Сухарський та ін. Вивченню організаційного та економічного забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячені роботи таких учених, як А. Афонін, Л. Е. Стровський, С. К. Казанцев, Е. А. Паршина та ін. Закономірності розвитку підприємства і формування його зв'язків із зовнішнім середовищем з позицій системних теорій розроблені в працях Л. Берталанфі, І. Пригожина, І. Стенгерса, М. Моїсеєва. Значний внесок у дослідження питань формування, функціонування та розвитку організаційних структур внесли вчені: І. Ансофф, Л. Базилевич, В. Бурков, С. Валуїв, В. Вяткін, Л. Евенко, С. Каменшдер, М. Крейсберг, А. Лейбкинд, Б. Мільнер, Г. Мінтцберг, Дж. Обер-Крис, В. Рапопорт А. Файоль та ін. [7]

Організаційні питання зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначаються дослідниками як складна і клопітка робота, яка передбачає здійснення міжнародного менеджменту та маркетингу щодо вивчення кон'юнктури ринку, потенційних покупців і продавців, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод і т.д., а також створення відповідної організаційної структури управління, яка б забезпечувала максимальну ефективність при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності - це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами (аксіомами), яких дотримуються всі учасники

міжнародних ділових операцій. І хоча в різноманітних виданнях набір цих принципів може відрізнятися, однак у кінцевому результаті, вони зводяться до трьох головних: науковість, системність, взаємовигідність.

Існують різноманітні класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в різних випадках можуть використовуватися різноманітні критерії. Так, зовнішня торгівля може розглядатися з позицій напрямку ЗЕД (імпорт і експорт), а також із позицій предмета (товари, послуги) або ж регіональних особливостей (прикордонна торгівля) та засобу розрахунків (бартерні операції") та ін.

В число основних видів ЗЕД можна включити:

- міжнародну торгівлю;
- міжнародний лізинг;
- використання активів з-за кордону;
- контрактні форми ЗЕД;
- міжнародні інвестиції.

При проведенні міжнародного бізнесу компанії мають вибирати одну з різноманітних форм господарських операцій. Вибираючи, варто уважно розглянути власні цілі та оцінити ресурси, а також умови здійснення своєї діяльності. [6]

Основою регулювання діяльності підприємств України на зовнішніх ринках є Закон "Про зовнішньоекономічну діяльність". Крім того, у відповідних сферах регулюючу роль відіграють н інші Закони України:

- "Про захист іноземних інвестицій в Україні" (10.09.91);
- "Про дію міжнародних договорів на території України" (10.12.91);
- "Про іноземні інвестиції" (13.03.92);
- "Про державну програму заохочення іноземних інвестицій в Україні" (17.12.93); - "Про міжнародний комерційний арбітраж" (24.02.94);
- "Про режим Іноземного інвестування" (19.03.96) тощо. Варто враховувати регулюючу роль інших законів України, якими передбачено ступінь управління зовнішньоекономічною діяльністю у конкретних її видах і

напрямках. Зокрема, ст. 41 Закону України "Про цінні папери і фондову біржу" передбачає, що у разі розбіжності положень цього Закону і правил міжнародного договору діє останній. Подібну сг. 22 містить і Закон України "Про Інвестиційну діяльність" (18.09.91). Ст. 19 цього Закону містить положення про захист Іноземних інвестицій. Крім Законів України, важливе значення в регулюванні ЗЕД відіграють Укази Президента України. Серед них:

- "Про заходи для попередження експорту товарів походженням з України за цінами, що можуть розглядатися як демпінгові, і врегулювання торгових суперечок" від 25.07.94;

- "Про заходи здійснення єдиної державної політики регулювання імпорту" від 21.09.94;

- "Про використання Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів" від 04.10.94 тощо.

Нарешті, існують нормативні рішення Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України та з питань європейської інтеграції, Інших міністерств і відомств, що регулюють окремі питання тарифного і нетарифного характеру.

Чинники, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності, доцільно розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Такий підхід зручний тим, що дозволяє пов'язати їх із стратегічним менеджментом, основою якого є SWOT-аналіз. Перша частина цього аналізу - "сильні і слабкі сторони" підприємства - відтворює внутрішні чинники. Друга частина - "можливості та загрози" - пов'язана із зовнішніми чинниками.

Внутрішні фактори: 1. Масштаби ЗЕД. Кожна організація, що бере участь у міжнародному бізнесі, проводить різноманітну кількість операцій. При невеликому їхньому масштабі і малій номенклатурі, на початковому етапі не потрібно створювати додаткові структурні підрозділи, а доречно скористатися матричною структурою, в рамках якої виділяється тимчасова група управління проектом Фактори впливу на вибір організаційно-функціональної структури ЗЕД підприємства Внутрішні Зовнішні Масштаби ЗЕД Вирати Складність

продукції Досвід Контроль Екологічна свобода Конкуренція Присутність у країні Ризики Різновиди підприємств За видами діяльності Виробничі підприємства Торговельні підприємства Підприємства послуг За формами власності Одноосібне володіння Спільна власність Товариство Товариство з обмеженою відповідальністю Акціонерне товариство Державні підприємства виходу на зовнішні ринки, що безпосередньо підпорядковується вищому керівництву. 2. Витрати. Виробництво за кордоном або продаж продукції на зовнішніх ринках пов'язані з постійними витратами, тому при малому обсязі виробництва дешевше залучити до роботи фірму, що займається міжнародним бізнесом. Коли бізнес зростає достатньою мірою, дешевшим варіантом може стати ведення міжнародних операцій самостійно. 3. Складність продукції. Оскільки значна частина витрат пов'язана з передачею технології, тому дешевше обходиться трансфер технологій в межах компанії, від головної фірми - філіям, ніж іншім підприємствам. 4. Досвід. На початковому етапі виходу на міжнародні ринки підприємства намагаються зберегти свої ресурси і зосереджувати їх, у першу чергу, в країні базування, а не за кордоном. З розширенням закордонної діяльності виявляється тенденція до обслуговування міжнародних операцій власними силами і до зростання частки ресурсів, які розміщують за межами країни. 5. Контроль. Зростання кількості міжнародних угод призводить до втрати контролю над прийняттям рішень, що негативно відображається на оптимізації діяльності підприємства на глобальному рівні, а саме: на географії розширення виробництва; освоєнні нових видів продукції; забезпеченні якості і т.д. Втрата контролю над гнучкістю бізнесу, прибутками і поводженням у конкурентному середовищі - це найважливіша змінна, яка впливає на вибір того чи іншого режиму міжнародних операцій. Ключову роль відіграє також наявність виробничих, управлінських, організаційних передумов, необхідних для міжнародного бізнесу, насамперед висококваліфікованих спеціалістів; добре знання кон'юнктури закордонних ринків (природно-географічних, економічних, політичних, національних, релігійних і культурних особливостей); наявність достатніх фінансових, в тому

числі і валютних, ресурсів; доступ до сучасних засобів оперативного міжнародного зв'язку і т. ін. Зовнішніми факторами впливу є: 1. Економічна свобода. Передбачає аналіз прямого заміщення окремих форм діяльності, визначення ставок податків, розміру коштів, що репатріюються, вимог (фактичні або можливі) дотримання умов антимонопольного законодавства та ін. 2. Конкуренція. Можливість конкуренції може змушувати фірму вибирати стратегію прискореного розширення закордонних операцій, але тільки (через обмеженість ресурсів) шляхом укладення відповідних угод з іншими фірмами. 3. Присутність у країні. Коли компанія уже здійснює міжнародну діяльність в якійсь країні, використання підрядної фірми стає не вигідним і втрачає сенс. Ще одним важливим фактором успіху для організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства є аналіз різноманітних ризиків, які пов'язані з можливістю політичних або економічних змін, що можуть знизити захищеність активів фірми та одержуваних прибутків. Засобами зведення до мінімуму втрат від захоплення активів у подібних ситуаціях є: їх мінімізації за кордоном, вибір угод, заснованих на поділі активів з іншими фірмами; розміщення операцій у декількох країнах. Подібна стратегія зменшує можливість одночасного впливу на всі активи таких негативних подій, як конфіскація, введення валютного контролю або навіть скорочення збуту внаслідок спаду виробництва у країні-реципієнті [7]

Посередники можуть підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок:

- кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури;

- зниження витрат транспортування І збереження продукції, у тому числі за рахунок операцій зі значними партіями, що належать різним виробникам;

- скорочення термінів постачань І оформлення документів;

- забезпечення сервісу перед продажем і обслуговування після продажу; - постачання товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоздатності продукції І ринкової ситуації в цілому, відомостями про реальних і потенційних конкурентів.

Організаційна система зовнішньоекономічної діяльності залежить не тільки від чинників, але й безпосередньо від методів виходу на зовнішні ринки. В міжнародній торгівельній практиці використовуються три основні методи здійснення комерційних операцій: прямий, непрямий, міжнародні поставки (рис.1.2)

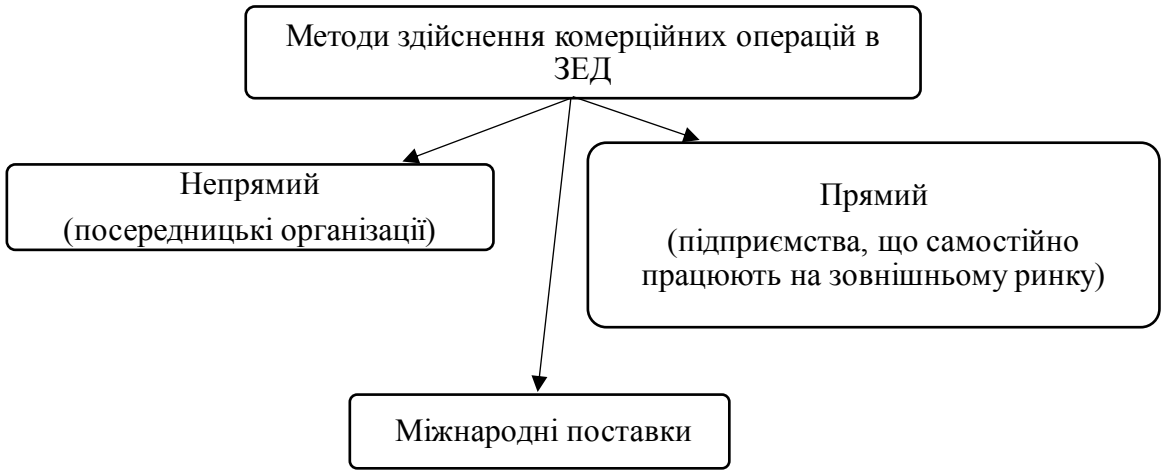

Рис. 1.2. Основні методи здійснення комерційних операцій в ЗЕД.

Джерело: [32]

Сучасна теорія організації розглядає підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вовна має Вітчизняні контрагенти Зовнішньоторговельна діяльність Іноземні продавці Іноземні покупці Основні Міжнародні комерційні операції Допоміжні Експортні Імпортні За міжнародними перевезеннями вантажів Транспортно-експедиторські За міжнародними розрахунками Страхування вантажів Зберігання вантажів при міжнародних перевезеннях пристосуватися, тому не існує найкращої, ідеальної структури або моделі до якої мають прагнути всі організації. Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних чинників, що характерні для даної організації. [7]

Висновки до розділу 1

Отже, будь-яка організація – це багатогранна і складна система, підпливна зовнішнім та внутрішнім факторам, тому при здійсненні підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності, потрібно постійно враховувати та аналізувати зміни, що можуть вплинути на подальшу діяльність підприємства.

Досі не сформульовано чіткого алгоритму управління змінами, але різноманітність теорій та наукових розробок дозволяє обрати певну стратегію для розвитку підприємства, а також проаналізувати досвід зарубіжних і національних корпорацій.

Аналіз та планування завжди будуть невід'ємними частинами діяльності підприємства, на будь-якому рівні виробництва, саме тому вкрай важливим є також підбір кваліфікованого персоналу.

Що стосується вітчизняного ринку, то на жаль, на даний момент система управління змінами на підприємстві наразі тільки удосконалюється. З початку років незалежності, тільки протягом останнього десятиліття управлінці малого та середнього бізнесу почали користуватися досвідом іноземних компаній.

Отже, сьогодні дуже необхідним є створення бізнес-шкіл нового типу, залучення іноземних інвесторів у розвиток малого та середнього бізнесу, що сприятиме розвитку системи управління змінами.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ТА СТАНУ УПРАВЛіННЯ ЗМІНАМИ НА НЬОМУ

2.1 Аналіз світового та національного ринку ринку молока та молочної продукції

На початку XXI століття проблема продовольчої безпеки стала одним із самих важливих планетарного значення викликів. Пріоритетного значення в цьому зв'язку набуває розвиток світового ринку молока і молочних продуктів, зумовленого незамінністю його продукції в життєдіяльності людини. Зміни рівня та структури світового виробництва молока і молокопродуктів та в розрізі країн, їх споживання і ціноутворення потребують проведення детального дослідження і аналізу, виявлення вузьких місць та обґрунтування основних напрямів розвитку всіх складових ринку молока як у вітчизняному, так і світовому вимірі.

Дослідженню проблеми світового ринку молока, аналізу стану його розвитку присвячено низку робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: В. Галушко [1], О. Гутарова [2] Ю. Данчука [3], В. Ладики [5], О. Маслака [5], І. Новака [7], Е. Смирнова [8]. Водночас існує необхідність подальшого дослідження особливостей та тенденцій розвитку світового ринку молока в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, визначення можливостей зміцнення позицій України на світовому ринку молока.

За висновками ФАО, протягом останніх років світовий ринок молока має тенденцію до щорічного зростання. У 2012 році світове виробництво молока у порівнянні з середнім показником за 2009-2011 роки зросло на 5,6% і становило понад 767 млн т, з них близько 638 млн тонн (85%) – коров'ячого (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва молока у різних країнах світу

Країни	Вироблено		Імпорт		Експорт	
	2017-2018 рр.	2019 р.	2017-2018 рр.	2019 р.	2017-2018 рр.	2019 р.
Азія	266731	289431	23223	28013	5245	5881
Африка	42754	45684	9292	8814	1424	1208
Центральна Америка	16238	16510	4025	4446	532	534
Південна Америка	64229	69520	2330	3836	3180	3800
Північна Америка	95743	99370	1609	1698	4329	5384
Європа	214226	217662	5218	5936	14440	16145
Океанія	26369	29292	807	848	17680	20715
Світ	726290	767407	46503	53618	46830	53667

Джерело: [2]

Найбільшими світовимиви робниками молока є ЄС-27, якщо розглядати Євросоюз як єдиний молочний ринок (156,6 млн т), Індія (139,0 млн т), США (91,5 млн т), Китай (46,7 млн т), Пакистан (39,1 млн т), Бразилія (34,0 млн т), Росія (32,2 млн т), Нова Зеландія (19,6 млн т) та Австралія (9,02 млн т). Україна із показником 11 млн т входить до десятки світових виробників молока й молочної продукції. Що стосується експорту молока і молочних продуктів, то головними експортерами молока є Океанія (Нова Зеландія – 18,3 млн т), Європа (Європейський Союз – 12,3 млн т) і Північна Америка (США – 5,1 млн т), а імпортерами – Азія (Китай – 7,1 млн т, Саудовська Аравія – 3,2 млн т), Африка і Центральна Америка (8,8 млн т, 4,4 млн т).

Частка країн у загальному обсязі виробництва молока наведено на рис. 2.1.

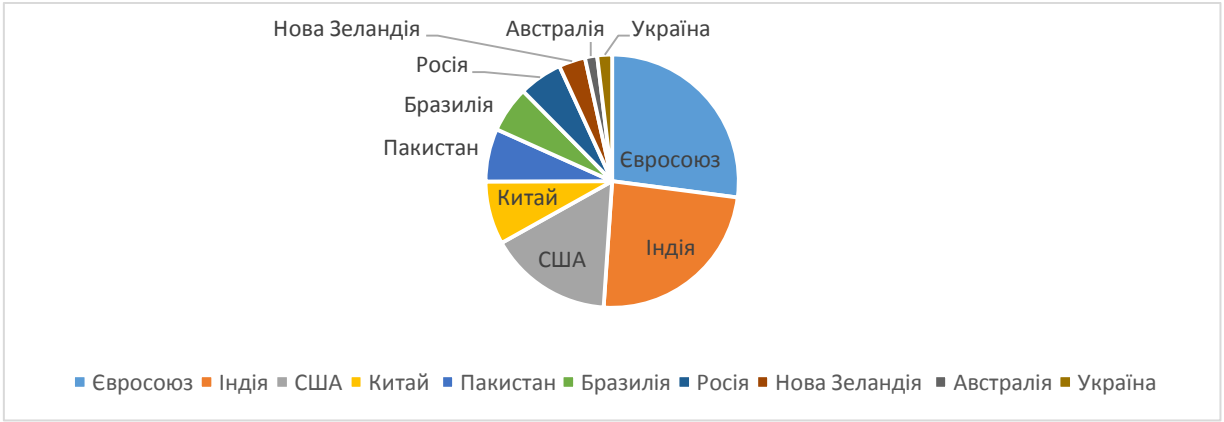

Рис. 2.1 Частка країн у загальному обсягу виробництва молока у світі

Джерело: [3]

У 2018 році світове виробництво молока становило 784,4 млн т, загальна торгівля відповідно 54,7 млн т в еквіваленті молока. Середнє щорічне світове споживання молока на душу населення дорівнювало 108,7 кг. У розвинутих країнах цей показник становив 238 кг, а в країнах, що розвиваються, відповідно 75,9 кг. Данія, Нідерланди, Білорусь, Швейцарія та Фінляндія забезпечують виробництво молока на одну особу в межах 536-873 кг. Держава – лідер зі споживання молока на душу населення в світі – Фінляндія (близько 350 кілограмів на людину щорічно). У Європі такий рівень споживання мають скандинавські і германомовні країни, а також Литва і Білорусь. В Азії країнами, що споживають молоко з «фінським» розмахом, є Казахстан і Туркменістан. На «фінському» рівні тримається і Австралія. [8]

Найбільший обсяг молока споживають країни Азії – 39% від усього світового виробництва, однак на душу населення там доводиться всього 67 кілограмів на рік. На другому місці знаходяться європейські країни, які споживають 29% світової молочної продукції. Третє місце (13%) займають країни Північної Америки

Нині на світовому ринку молока і молочної продукції діють більше двадцяти молочних компаній-лідерів з високим рівнем обсягу продажів – від 2,17 до 18,55 млрд євро. Компанія Fonterra (Нова Зеландія), яка на своїх потужностях переробила близько 21,6 млн тонн молока, є найбільшою серед фірм переробником молока за підсумками 2017 року, значний обсяг молока переробляють – американський фермерський союз Dairy Farmers of America з результатом 17,1 млн тонн молока та французька компанія Lactalis (Parmalat), яка переробляє у рік 15 млн тонн молока і є найбільшим у Європі виробником молочної продукції та сирів.

Протягом 2000-2018 рр. поголів'я корів у світі, як один із основних факторів, які впливають на обсяг пропозицій молока на ринку, має тенденцію до щорічного зростання низькими темпами і в 2017 р. його чисельність налічувала близько 250 млн голів.

Світовий рівень середньорічних надоїв молока від корів коливається у межах 2900 кг (у 2012 році він становив 2872 кг). За 2017 рік в семи країнах (Ізраїль, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Данія, Фінляндія) середній надій на корову досяг відповідно 9419-11775 кг молока. Слід зазначити, що обсяг виробництва молока в країнах ЄС у 2013 р. залишився на рівні попереднього року – 156 млн т, оскільки збільшення надоїв молока на корову знівелювало скорочення поголів'я корів. Більшість країн ЄС повністю не забезпечували зазначений обсяг його виробництва, що було передбачено квотами. У США, зважаючи на зниження закупівельних цін на молоко у фермерів і зростання його собівартості з урахуванням цін на корми, його обсяг виробництва у 2017 р. зменшився на 1% і становив 91,5 млн т.

Систематичне поліпшення генетичного потенціалу та удосконалення системи годівлі корів, перевищення темпів прибутковості від організації зазначених заходів над витратами на їх забезпечення є головними факторами отримання високої ефективності розвитку галузі у розвинутих країнах. Уряди США та європейських країн для підвищення ефективності розвитку ринку молока і молочних продуктів водночас здійснюють низку заходів стосовно освоєння нових ринків, створюючи умови для розширення асортименту готової продукції з одночасним дотриманням різноманітних торгових домовленостей з іншими країнами на поставку молочної продукції.

Саме на основі удосконалення й оптимального поєднання внутрішньоекономічних механізмів і механізмів державного впливу на розвиток молочної галузі в розвинутих країнах забезпечується надійність та стабільність формування пропозиції. За рахунок цього і проблема сезонності виробництва молока дещо нівелюється, а щомісячні обсяги поставки молока певною мірою стабілізуються. Так, різниця між максимальними і мінімальними обсягами поставки молока на переробні підприємства складає в межах 10%, а, наприклад, за даними наших досліджень, в Україні вона майже вдвічі більша.

Для забезпечення виробництва високоякісної молочної сировини тут запроваджуються новітні системи доїння, сучасні доїльні зали, основним

завданням яких є, крім підвищення рівня продуктивності праці, мінімізація контакту молока з повітрям. Важливим фактором зростання рівня економічної ефективності виробництва молока, забезпечення сталого розвитку національного ринку молока, а також високої конкурентоспроможності готової молочної продукції на світових ринках у країнах Європейського Союзу і США є запровадження процесів кооперації, поглибленої спеціалізації у молокопродуктовому підкомплексі, застосування інноваційних підходів до вирішення проблем розвитку молочної галузі. [9]

Слід зазначити, що в країнах ЄС ринок молока є досить насиченим і значною мірою забезпечується власним виробництвом. У восьми країнах ЄС виробництво молока на одну особу перевищувало науково обґрунтований рівень споживання молочної продукції (380 кг). Лідерами у 2017 р. за даним показником стали Ірландія, Данія, Нідерланди, де було вироблено 1190, 880 та 691 кг на одну особу в рік. Європейські виробники не зацікавлені в серйозному зростанні рівня виробництва, оскільки це знижує попит на молочні продукти і економічну ефективність функціонування галузі. Основними гравцями на ринку молока тут є мікро-, малі та середні підприємства. Наприклад, у Франції переважають молочні господарства, які виробляють 200-300 т молока у рік. Водночас, 16% ферм, що спеціалізуються на виробництві молока, виробляють в рік до 100 т молока (рис.).

За прогнозами Організації з агровиробництва та харчових продуктів (FAO, Food and Agriculture Organization), а також інших аналітичних груп, у 2022-2027 рр. світове виробництво молока збільшиться на 65 млн т. Майже половину цього приросту забезпечить Індія, приблизно 20% – Китай, у США виробництво зросте на 8 млн т, а в ЄС – на 7 млн т. Але навіть таке «незначне» зростання хвилює фермерів і переробників Європи, а дебати щодо прийдешніх змін на «безквотному» молочному ринку не вщухають. США, Індія та Китай залишаються найбільшими світовими виробниками молока.

Ріст обсягів світового ринку молока в перспективі переважно відбуватиметься поза межами країн ОЕСР (міжнародна організація

економічного співробітництва і розвитку, яка об'єднує 34 країни). При цьому різниця між багатими і бідними країнами посилиться. У заможних західних країнах, наприклад у 2012 р., зростання виробництва молока було майже нульовим, а в тих, що розвиваються, воно досягало близько 4%.

Забезпечити продовольчу безпеку планети нині, і що найбільше турбує – в майбутньому, при невпинному зростанні цін на продовольство змушує світову спільноту переглянути пріоритети розвитку, а отже, спрямування інвестицій в аграрну сферу виробництва. На сьогодні обсяг інвестицій у світове аграрне виробництво становить майже 200 млрд доларів. Щоб подолати голод і задовольнити попит населення планети в 2050 р., щорічні інвестиції повинні зрости в 2,5 рази і досягти 500 млрд доларів.

Функціонування ринку молочних продуктів в Україні відбувається в умовах: низького рівня технологічного оснащення молокозаводів, застосування застарілого обладнання; нерозвиненості ринкової інфраструктури; невисокого рівня забезпеченості сировиною та завантаженості потужностей; невисокої якість кінцевої продукції підприємств молочної промисловості; зниження попиту на продукти переробки у зв'язку із низькою купівельною спроможністю населення. За 2016 – 2018 роки ринок молочної продукції в Україні характеризується значним підвищення цін на готову молочну продукцію, зменшення виробництва та обсягів реалізації молочної продукції, що пояснюється складною економічною ситуацією та тимчасовою втратою Криму та деяких територій Луганської та Донецької областей. Проте, вітчизняні підприємства молокопродуктового підкомплексу для збільшення обсягу зовнішньої торгівлі проводять модернізацію та впроваджують у виробництво нові технології, нарощують виробничі потужності, намагаючись наблизити свою продукцію до європейських стандартів і таким чином збільшити обсяг виробництва, вийти на нові ринки збуту.

При аналізі ринку молочної продукції слід розглянути динаміку виробництва молочної продукції в Україні за 2016 – перше півріччя 2018 ріку. Дані проаналізовано за кварталами. За 2018 рік використано дані за перший та

другий квартал. Динаміка виробництва молочної продукції представлена на рис. 2.2

Рис. 2.2 Динаміка виробництва молочної продукції в Україні за 2016 – 2018 рік, тис. т.

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Виробництво молока залежить від сезону, це пов`язано з фізіологічними особливостями корів. Влітку показник виробництва завжди вищий ніж узимку. Тому доцільно аналізувати динаміку виробництва за аналогічними кварталами. Виходячи з даних рис. 1 виробництво молочних продуктів у 2017 році збільшилось за всіма кварталами в порівнянні з 2016 роком. Що стосується 2017 року, то в першому кварталі 2017 року виробництво молочної продукції нижче ніж у 2016 році на 20,8 тис.т., а в другому кварталі 2015 року нижче ніж значення показників виробництва молочної продукції в другому кварталі 2016 року на 52,2 тис. грн. Традиційно виробництво молока в третьому кварталі зменшується, тому можна припустити, що в 2015 році буде зниження виробництва молочної продукції взагалі. Причиною такої динаміки є скорочення попиту на зовнішньому та внутрішньому ринку.

Проаналізуємо, як змінилось виробництво молочної продукції в структурі за 2016 – перше півріччя 2015 року. Результати представлені на рис. 2.3 Проаналізувавши дані рис.2.3 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі молочної продукції займає молоко рідке оброблене (пастеризоване, стерилізоване, гомогенізоване, топлене, пастеризоване). Заборона експорту деяких молочних продуктів до Росії призвела до скорочення

виробництва сирів та йогуртів, про що свідчить зменшення їх частки у структурі виробництва в 2017 і 2018 роках в порівнянні з 2016 роком.

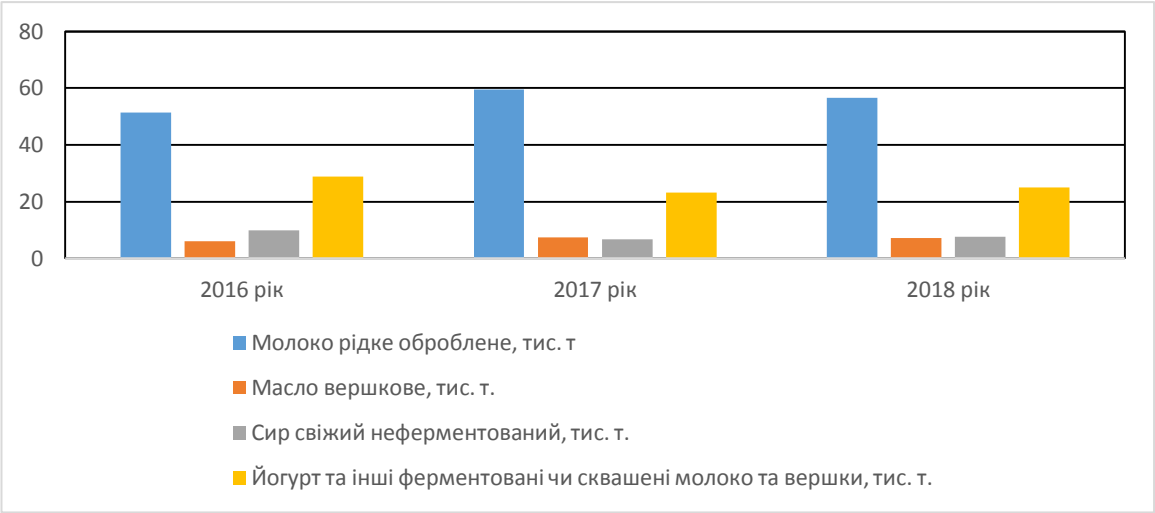

Рис. 2.3 Структура виробництва молочної продукції за 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Наступним етапом після аналізу виробництва молочної продукції є аналіз динаміки реалізації молочної продукції за 2016-2018 роки. Динаміка обсягу реалізації молочної продукції за 2016-2018 роки наведено на рис.2.4

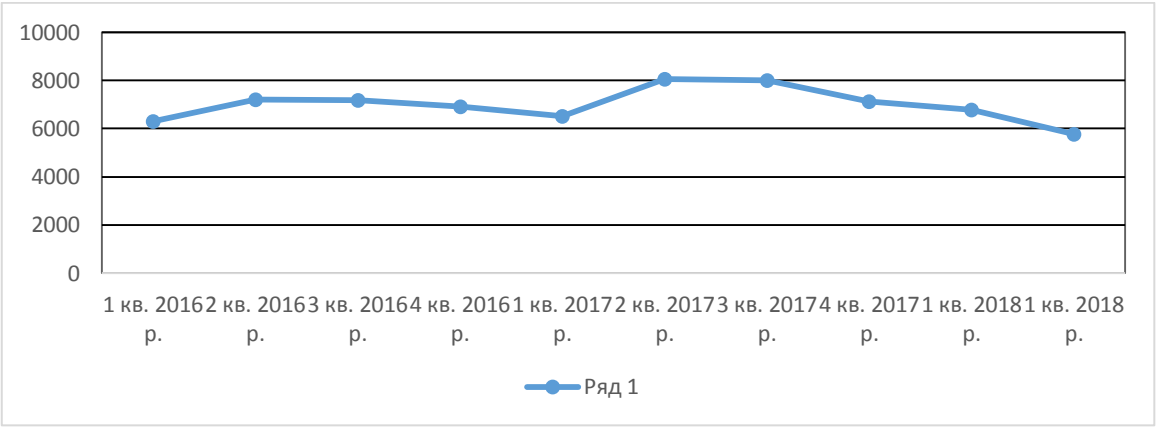

Рис. 2.4 Обсяг реалізованої молочної продукції за 2016-2018 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі даних [4]

З рис. 2.4. виходить, що споживання молочних виробів та молока скорочується. Так, з другого кварталу 2017 року по другий квартал 2018 року споживання скоротилось 2282,7 млн. грн.. як видно з рисунку 2.2 і 2.4 темпи виробництва і реалізації молочної продукції мають стійку тенденцію щодо зменшення. Однією із вагомих причин зменшення обсягів реалізації є ріст цін на молочну продукцію. Середні ціни за 2016- 2017 рік наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Структура виробництва молочної продукції за 2016-перше півріччя 2018 року, %

Основні види молочної продукції	Оптово-відпускні ціни, грн		Темпи зміни, %	Роздрібні ціни, грн.		Темпи зміни, %
	30.08.16	22.08.17		30.08.16	22.08.17	
Молоко	5,8	6,4	110,3	6,8	7,4	108,8
Масло вершкове	48,5	51,6	106,3	54,1	58,1	107,3
Сир кисломол очний (9%)	28,7	29,9	104,1	30,2	31,7	104,9
Сметана (20%)	18,2	20,4	112,1	19,2	21,1	109,8

Джерело: складено автором на основі даних [23;24]

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що ціни на молоко та на молочну продукцію збільшуються. Це пов'язано з інфляційними процесами в Україні, нестабільністю гривні по відношенню до інших валют, збільшенням вартості обслуговування корів та збільшенням собівартості виготовлення молочної продукції через низький рівень технологічного оснащення. Найбільшими темпами збільшуються ціни на молоко та сметану. [10]

Ринок молочної продукції регулює виробництво через зміну цін, забезпечує відповідний баланс виробництва й попиту, оскільки це дві протилежні сили, які викликають й зниження ціни, тому проведено факторний аналіз впливу середніх цін реалізації та обсягу виробництва молочної продукції на рівень реалізації молочної продукції. Коефіцієнт кореляції між обсягом виробництва і обсягом реалізації дорівнює 74%, а між середньою ціною і обсягом реалізації 0,79. Отримані результати дають право стверджувати, що найбільш впливовим фактором на обсяг реалізації мають ціни на молочну продукцію. Тому спад обсягів виробництва з 2016 року по перше півріччя 2018 року пов`язано з подорожчанням молочної продукції.

Аналіз балансу попиту та пропозиції молока та молокопродуктів за січень-травень 2016-2018 року (табл. 2.3) дає можливість зробити висновок про скорочення попиту як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Значне скорочення експорту з 266 тис. т у 2016 році до 151 тис. т. у 2018 році пов`язано із забороною імпорту деяких українських молочних продуктів до Російської

Федерації. У зв`язку з чим постає необхідність пошуку нових ринків збуту, але, на жаль, головною перешкодою виходу вітчизняної продукції на міжнародні ринки є низька якість продукції. Справа в тому, що основними постачальниками молока на ринку залишаються господарства населення: на їхню долю припадало в 2016 році 77,5% всього обсягу виробництва молока. Але виробничі можливості господарств населення не дозволяють сформувати потужний обсяг сировинної бази, а санітарно-гігієнічні умови отримання в них молока не забезпечують його належну якість та відповідність прийнятим державним стандартам. Це призводить до того, що господарства населення можуть продукувати та постачати молоко тільки низького ґатунку (у 2016 році біля 90% молока від господарств населення було закуплено другого ґатунку). Саме тому останніми роками (2016- 2017) найбільше скоротилася закупівля молока від господарств населення – майже на 13,1%, у той час, як від інших господарських структур відбулося її зростання на 7,1%. Це обумовлено тим, що як правило, сільськогосподарські підприємства постачають сировину для молокозаводів вищого та першого ґатунку. У процесі переробки така сировина придатна не тільки для випуску молока та сметани, а також для групи кисломолочної продукції та сирів. Проблема низької якості сировини породжує, у свою чергу, проблеми невисокої якості кінцевої продукції підприємств молочної промисловості та обмежених можливостей для широкої диференціації ассортименту продукції молочних заводів.

Таблиця 2.3

Баланс попиту і пропозиції молока та молокопродуктів за січень-травень 2016- 2018 року

Показники	січень-травень 2016	січень-травень 2017	січень-травень 2018
1.	2.	3.	4.
Попит на продукцію	4969	4623	4085
Внутрішнього ринку – всього	4203	4398	3846
в тому числі:			
фонд споживання	3773	3748	3246
інше споживання	430	650	600
Зовнішнього ринку (експорт)	266	225	151
у ВЕЗ “Крим”			

Продовж.табл. 2.3

1	2	3	4
Пропозиція продукції	4969	4623	4085
Внутрішнього ринку – всього	4304	4365	4057
в тому числі:			
власне виробництво	4304	4365	4057
із ВЕЗ “Крим”			
зміна запасів	0	0	0
Зовнішнього ринку (імпорт)	163	258	28

Джерело: складено автором на основі даних [23;24]

У зв`язку з чим основними шляхами підвищення попиту ринку молочної продукції можна виділити наступні заходи: - залучення інвестицій у галузь для придбання обладнання для вироблення якісного продукту з найменшими витратами та з урахування екологічних факторів; - підвищення купівельної спроможності населення шляхом стабілізації гривні, налагодження політичного й економічного середовища в Україні; - підтримка державних виробників молочної продукції; - формування здорового конкурентного середовища;

Аналіз балансу попиту та пропозиції молока та молокопродуктів за січень-травень 2016-2018 року (табл. 2.4) дає можливість зробити висновок про скорочення попиту як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Значне скорочення експорту з 266 тис. т у 2016 році до 151 тис. т. у 2018 році пов`язано із забороною імпорту деяких українських молочних продуктів до Російської Федерації. У зв`язку з чим постає необхідність пошуку нових ринків збуту, але, на жаль, головною перешкодою виходу вітчизняної продукції на міжнародні ринки є низька якість продукції. Справа в тому, що основними постачальниками молока на ринку залишаються господарства населення: на їхню долю припадало в 2016 році 77,5% всього обсягу виробництва молока. Це призводить до того, що господарства населення можуть продукувати та постачати молоко тільки низького ґатунку (у 2016 році біля 90% молока від господарств населення було закуплено другого ґатунку). Саме тому останніми роками (2016- 2017) найбільше скоротилася закупівля молока від господарств населення – майже на 13,1%, у той час, як від інших господарських структур відбулося її зростання на 7,1%. Це обумовлено тим, що як правило, сільськогосподарські підприємства постачають сировину для молокозаводів

вищого та першого ґатунку. Проблема низької якості сировини породжує проблеми невисокої якості кінцевої продукції підприємств молочної промисловості та обмежених можливостей для широкої диференціації ассортименту продукції молочних заводів. [11]

Таблиця 2.4

Баланс попиту і пропозиції молока та молокопродуктів за січень-травень 2016- 2018 року

Показники	січень-травень 2016	січень-травень 2017	січень-травень 2018
Попит на продукцію	4969	4623	4085
Внутрішнього ринку – всього	4203	4398	3846
в тому числі:			
фонд споживання	3773	3748	3246
інше споживання	430	650	600
Зовнішнього ринку (експорт)	266	225	151
у ВЕЗ “Крим”			
Пропозиція продукції	4969	4623	4085
Внутрішнього ринку – всього	4304	4365	4057
в тому числі:			
власне виробництво	4304	4365	4057
із ВЕЗ “Крим”			
зміна запасів	0	0	0
Зовнішнього ринку (імпорт)	163	258	28

Джерело: складено автором на основі даних [23;24]

Як ми бачимо, пропозиція продукції кореляційно залежить від обсягу попиту, а це свідчить про миттєву реакцію підприємства на зміну у зовнішніх факторах впливу.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Золотоніський маслоробний комбінат було запущено в експлуатацію у грудні 1982 року. Цікаво, що саме тоді, коли почав діяти новий виробничий комплекс з сучасним обладнанням, старому маслоробному заводові саме

виповнилось 50 років. Нове автоматизоване підприємство вимагало кваліфікованих кадрів, тому, доки тривало будівництво нових корпусів і встановлення нового обладнання, вчились у спецшколах, технікумах і вузах його майбутні працівники. Вони й почали освоювати нову техніку, забезпечуючи органічне злиття старого й нового заводів в один комбінат. Поєднання досвіду працівників маслозаводу і набутих в учбових закладах знань нових спеціалістів дозволили вдосконалити стару рецептуру і виробити власну "особливу" технологію виробництва незбираномолочної продукції.

У 1993 році відбулось акціонування комбінату. Нині ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат" - потужне сучасне підприємство молокопереробної промисловості. Тут успішно функціонують основні й допоміжні цехи, об'єкти соціально- побутової сфери. Продукція ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» приваблює покупців не тільки особливими смаковими якостями, а й зручною розфасовкою, красивою упаковкою.

Високу якість молочної продукції Золотоніського маслоробного комбінату підтверджують неодноразові перемоги на обласних і всеукраїнських виставках.[8]

Підприємство - лауреат всеукраїнської акції "Золота фортуна" в номінації „Продукція як зразок довіри споживача”, всеукраїнського відкритого рейтингу популярності і якості "Колесо фортуни", неодноразово нагороджувалось Дипломом Національного виставкового центру України. ТДВ - лідер в освоєнні широкого асортименту молочної продукції високої якості. Маслокомбінат нагороджений Дипломом, яким за підсумками опитування громадської думки відвідувачів національної виставки - ярмарки з міжнародною участю "Укрм'ясомолпром" визнаний за високі досягнення у забезпеченні населення вітчизняними якісними продуктами харчування. Присвоєно звання "Володар титулу "Всеукраїнське визнання", нагороджене дипломом „За якість та професіоналізм”

Орган реєстрації: Виконавчий комітет Золотоніської міської ради Черкаської області[9]

Таблиця 2.5

Виробнича структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Основне виробництво	Загальний збір акціонерів
Допоміжне	Допоміжне виробництво складають штат працівників.
Обслуговуюче	Матеріальне та технічне обладнання

Джерело: складено автором на основі [20]

У таблиці 2.1 подається узагальнена інформація щодо структури на підприємстві. Більш деталізовану інформацію можно побачити у рис. 2.5

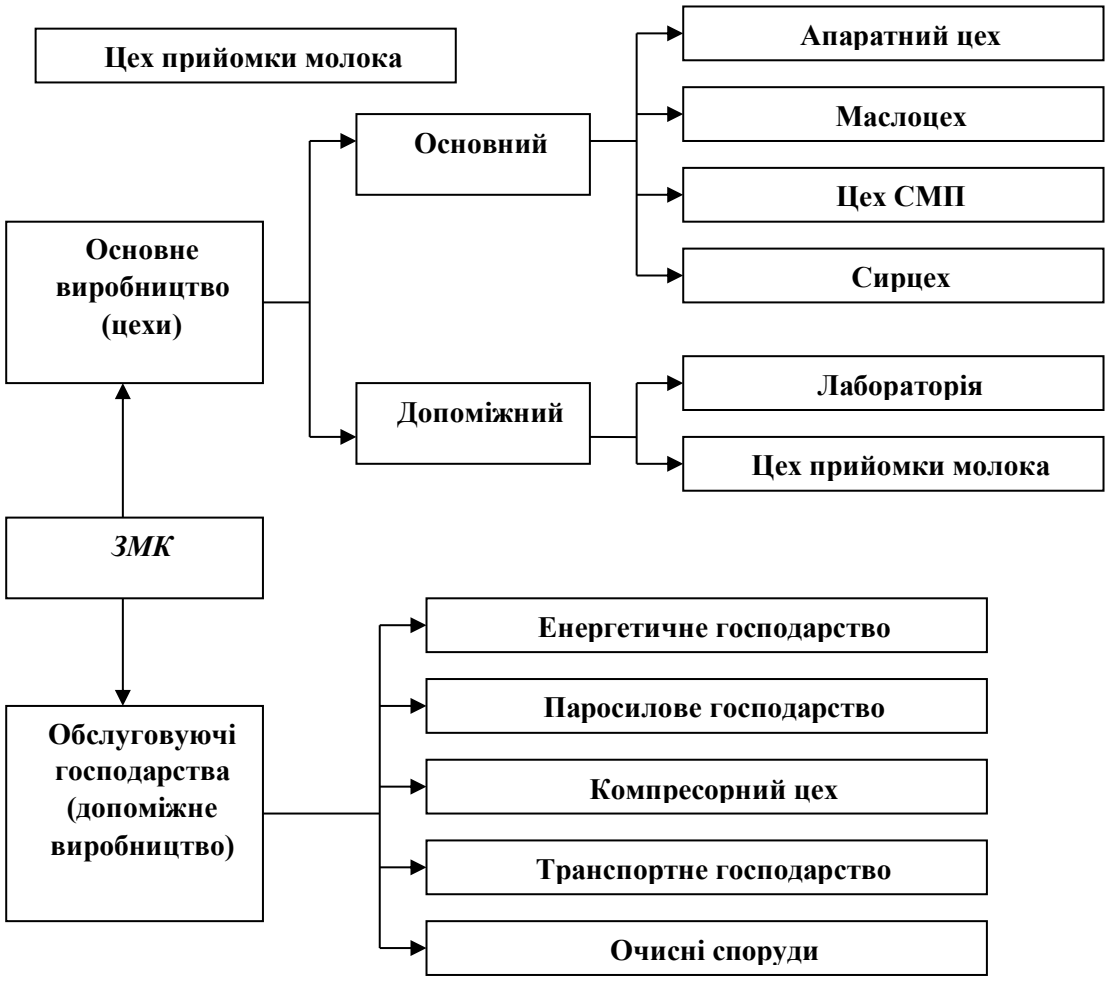

Рис. 2.5 Виробнича структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Тож, як видно зі схеми, процес управління на підприємстві має інтегрований вигляд, тобто керування усіма ланками виробництва зосереджене в руках операційних менеджерів компанії. Основне виробництво складається з

двох цехів: 1)допоміжний-цех, куди надходить сировина, проходить хімічний аналіз та якісну обробку;

2) основний-цех, де безпосередньо триває процес виробництва кінцевого продукту (в свою чергу він розбивається на конвеєр). Допоміжне виробництво складається з виробничих ланок, що забезпечують основне виробництво необхідною операційною допомогою, як то-транспортування, забезпечення електроенергією, тощо. Хочу також відмітити, що кожний цех займається виключно виготовленням специфічної продукції, що створює свого роду конвеєр, з якого сходять вже готові продукти, фасуються та відправляються на склади.

Користуючись висновками ревізійної комісії ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» станом на 31 березня 2016 року, можно побудувати структуру джерел забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, енергією тощо, постачальники ресурсів, організацію збуту продукції, конкурентів.[10]

Отож, для більш детального ознайомлення із структурою підрядників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» можемо звернутися до таблиці яка складена на основі висновків ревізійної комісії за 2017 рік.

Таблиця 2.6

Структура забезпечення підприємства ТДВ «Золотоніський маслокомбінат» необхідними ресурсами.

Власні запаси на суму 42 134 тис. грн.	Сировина, таро-пакувальні матеріали, запасні частини, паливо та інші ТМЦ, незавершене виробництво, залишки готової продукції, товари
ТОО Актобе Food Trade; ІП Гордієнко А.І.; ООО ТрейдАктив; ТОВ «Терра Фуд» Тульчинська філія	Товари, роботи та послуги
Електроенергія та комерційні послуги	ТОВ НАК «Нафтогаз України; ТОВ «Київський Супутник Туристична компанія»
Молочна сировина	ПАТ «Баштанський сирзавод»
Молочна сировина	ПАТ «Городенківський сирзавод»
Молочна сировина	ПАТ «Пирятинський сирзавод»
Товари та необоротні активи	ПАТ «Яготинський маслозавод»
Молочна продукція	АТ «Варвамаслосирзавод»

Джерело: складено автором на основі [15]

В таблиці ми бачимо структуру підприємств, що забезпечують життєдіяльність основного виробництва необхідними ресурсами та послугами. Слід звернути увагу на те, що більшість підприємств, що забезпечують ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» сировиною, входять до складу «Молочного альянсу»-холдингу, який тримає декілька філій. Тобто, по суті, підприємство має самозабезпечення ресурсами, необхідними для виробництва.

2.3 Аналіз системи управління змінами на ТДВ «Золотонівський маслоробний комбінат»

Асортимент продукції включає в себе багато різновидів сирних продуктів з вмістом рослинних жирів, твердих сирів, декілька видів масла солодковершкового, два види плавлених сирів, молоко сухе, суху сироватку та лактобіон. Див. табл. 2.7

У таблиці 2.7 викладено повний номенклатурний зміст ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Таблиця 2.8

Частка у загальній реалізації продукту

№	Продукція	Частка у загальній реалізації, %		Абс відхилення
		2017 р	2018 р	
1	Твердий сир	65	11,3	-53
2	Масло вершкове	1,9	6,2	+4,3
3	Суха молочна сироватка	38	12,6	-25,4
4	Сир плавлений	0,06	0,03	-0,03
5	Молоко терміноване	0,05	46	-45,95
6	Інші продукція	6	0	-6

Джерело: складено автором на основі [15]

Таблиця 2.8 включає в себе невеликий статистичний аналіз асортименту продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Для того щоб можно було наглядно зрозуміти номенклатурну картину, я побудував прості діаграми (рис. 2.6; 2.7) [12; 13]

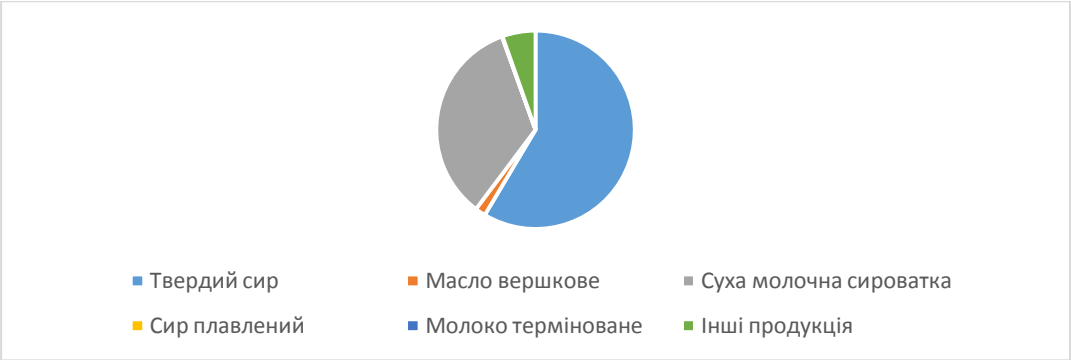

Рис. 2.6 Частка у загальній реалізації 2017 р.

Джерело: складено автором на основі [18]

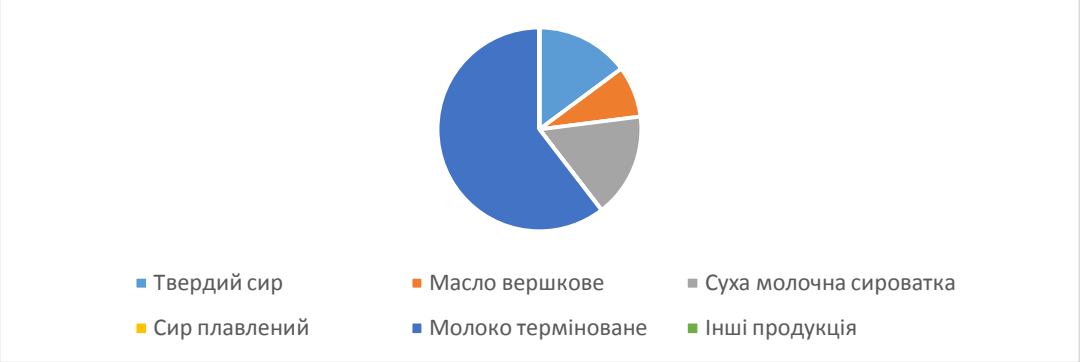

Рис. 2.7 Частка у загальній реалізації у 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [18]

Використання основних засобів і виробничих потужностей підприємства сприяє поліпшенню всіх його техніко-економічних показників.[11]

Таблиця 2.9

«SWOT-аналіз ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Сильні сторони	Можливості
1	2
1. Висока якість продукції, що наближена до міжнародних стандартів, технологічне оснащення і наявна виробнича культура, разом з фінансовими ресурсами можуть дозволити розшити географію експорту. 2. Визнання, довіра споживачів, широкий асортимент та безпечна для здоров'я продукція забезпечує постійне збільшення кількість лояльних споживачів.	1.За рахунок підтримання збалансованості між власними та залученими коштами можна зменшити негативний економічний і правовий вплив зовнішнього середовища. 2. Високий рівень виробничої культури і забезпечення належних умов в процесі догляду за тваринами сприяє зменшенню захворюваності серед ВРХ. 3. Безпечність молочної продукції та її висока якість стане в нагоді при подоланні вхідних бар'єрів на зовнішніх ринках.

Продовж. табл. 2.9

1	2
Слабкі сторони	Загрози
1.Значна залежність від деяких країн-експортерів і їх вподобань може стримувати розширення асортименту продукції. 2.Розширенню географії експорту може стати на заваді частина продукції, що не сертифікована згідно з міжнародними вимогами. 3. Скорочення виробництва може стримувати збільшення лояльно налаштованих споживачів до даної компанії як в межах країни, так і поза її межами.	1.Дифіцит сировини може поглибитись очікуваними спалахами епідемій серед дійної худоби. 2. Не повна відповідність стандартам може спричинити недоотримання прибутків і не повне подолання бар'єрів на зовнішніх ринках. 3. Залежність від російських ринків та ринків митного союзу разом із нестабільністю економічного середовища в Україні може призвести до банкрутства частини підприємств

Складено автором

Отже, зі складеного SWOT–аналізу видно, що найсильнішими сторонами підприємства є те, що ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є одним із лідерів на ринку серед підприємств, що виробляють молочну продкцію, також висока якість продукції.

Можливістю є вихід на новий ринок, в той же час як і загрозою є втрата ринку за рахунок появи конкурентів.

Для повного розуміння картини внутрішньої діяльності підприємства, зробимо аналіз основних засобів підприємства (склад, структура, характеристика складу активної частини, розрахунок коефіцієнтів відновлення, вибуття та зносу основних засобів); аналіз використання трудових ресурсів та фонду оплати праці (чисельність, структура, динаміка працюючих у т. ч. промислово-виробничого персоналу підприємства); здійснемо розрахунок показників продуктивності праці; обсягів та структури фонду оплати праці підприємства. Навести форми та системи оплати праці, визначити середню заробітну плату основних груп працюючих промислово-виробничого персоналу, навести положення про преміювання та охарактеризувати систему мотивації та оплати праці, що існує на підприємстві.[12]

Керуючись формами публічної фінансової звітності проаналізуємо витрати виробництва, показати структуру та динаміку операційних витрат за елементами, калькуляцію виробництва окремих видів продукції, розрахуємо

витрати на одну гривню виробленої продукції, визначити резерви зниження собівартості продукції.

Для початку розглянемо структуру основних засобів (табл 2.10)

Дані таблиці 2.10 взяті із фінансової звітності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2017 рік. На основі цих та інших даних, отриманих із оборотно-сальдової відомості порахуємо коефіцієнти рентабельності, ліквідності та ділової активності підприємства.

Порахуємо коефіцієнт відновлення основних фондів:

Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.

$$К_о = Ф_н / Ф_к * 100 \qquad (2.1)$$

де $Ф_н$ – сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді;

$Ф_к$ – сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.

Таким чином Ко=(92958+3009+95967)/(100557+1171+101728)*100=

=(191934/203456)*100=94,3%

Так як ступінь зносу основних засобів: 45.65%, то немає таких, які підполягають вибуттю з підприємства, тому порахуємо коефіцієнт зносу основних фондів:

Коефіцієнт зносу основних фондів

$$К_з = З * 100 / ПВ, \qquad (2.2)$$

де З – сума зносу основних фондів;

ПВ – первісна вартість основних фондів .

Кз=85396,0855*100/185014=46,2% [13]

Середня кількість працівників протягом 2017 року складала – 620 осіб.

Обсяги виробництва ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2017 р. представлені у табл. 2.11

Таблиця 2.11

«Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції»

№ з/п	Основний вид продукції*	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим. Т.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	У натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізовано продукції
1	Масло солодковершкове	3081.7	330913.3	31.5	2545.3	273314.6	29.8
2	Сир твердий	492.1	45349.7	4.3	465.1	42861.5	4.7
3	Продукт білково жировий	7545.6	501202.4	47.7	6978.3	463520.6	50.5
4	Суха молочна сироватка	5870.5	123308.6	11.7	6330.1	132962.4	14.5
5	Сухе знежирене молоко	934.7	49220.9	4.7	84.9	4470.8	0.5

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Усього за рік вироблено 17924,6 т продукції.

Таким чином, виробіток на 1 середньооблікового працівника склав:

17924,6/620=2,7 т/рік [14]

Далі розглянемо основні елементи операційних витрат (табл 2.12), які ми також отримали, користуючись фінансовою звітністю ТДВ»Золотоніський маслоробний комбінат» за 2017 рік. Хочу зазначити, що переглянувши звітності підприємства за 3 роки, я дійшов висновку, що саме фінансова звітність за 2017 рік має повну інформацію щодо комерційної діяльності виробництва.

Таблиця 2.12

«Елементи операційних витрат»

Показник	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	869761	626022
Витрати на оплату праці	2505	47376	35235
Відрахування на соціальні заходи	2510	10190	7590
Амортизація	2515	15994	12732
Інші операційні витрати	2520	54845	36378
Разом	2550	998166	717957

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Для кращого розуміння зміни динаміки витрат виробництва, продублюємо викладену інформацію через графік витрат (рис. 2.8):

Графік 2.8 «Динаміка зміни операційних витрат за 2016-2017 рр»

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Тож, чистий дохід від реалізації продукції на кінець звітного періоду склав 1087395 тис. грн., собівартість реалізованої продукції-899627 тис. грн.

Тож, вартість виробництва на 1 грн. виробленої продукції=899627/1087395=0,82 грн. [15]

Для початку аналізу окремих економічних показників діяльності підприємства, розглянемо динаміку змін фінансових показників на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» з 2016 по 2017 рр.

Почнемо з оцінки збалансованості корпоративних інтересів представників вищої ланки підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка змін показників підприємства за 2016-2017 рр.

Найменування підприємства	Чисельність (Ч), чол.		Сукупні активи Тис. грн.		Виручка від реалізації (ВР), тис. грн.		Балансовий прибуток (БП), тис грн.		Чистий прибуток (ЧП), тис грн.		Дивіденди (Д), грн. на акцію	
«Золотоніський маслоробний комбінат»	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	663	620	327267	683886	764319	1087395	54637	89847	44368	73592	2240.3	2312,4

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Кількість акцій станом на 2017 рік: 35710

Сума виплачених дивідендів: 82575424.25

Дивіденди на акцію=82575424,25/35710=2312,4

Реалізовано продукції на суму: 1087395 тис. грн

Середня кількість працівників протягом 2017 року складала – 620 осіб.

Сукупні активи = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання.

Отож, баланс активів на кінець 2017 р склав 683886 тис. грн.

Прибуток до оподаткування 89847 тис. грн

Чистий прибуток 73592 тис. грн.

Кількість акцій станом на 2016 рік: 36930

Сума виплачених дивідендів на оду акцію: 2240.3

Реалізовано продукції на суму: 764319 тис. грн

Середня кількість працівників протягом 2016 року складала – – 663 осіб.

Сукупні активи = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання.

Отож, баланс активів на кінець 2016 р склав 327267 тис. грн.

Прибуток до оподаткування 54637 тис. грн

Чистий прибуток 44368 тис. грн.

Умови, що висуваються для використання цієї методики такі. По-перше, фірми повинні мати корпоративну форму господарювання. По-друге, належати до великих компаній, щоб їх легко можна було ідентифікувати. По-третє, відповідно до властивості спільності методики і необхідності оцінки підприємств, що здійснюють свою діяльність в різних сферах, належати до різних галузей. Почетверте, серед аналізованих підприємств повинні бути як рентабельні, так і збиткові. Для оцінки змін, що відбулися в діяльності вищезгаданих фірм, представимо їх результати у вигляді квазітемпів, (табл. 2.14). Застосування квазітемпів пояснюється наявністю негативних показників прибутку у ряда підприємств. [16]

Таблиця 2.14

Темпи росту основних фінансових показників діяльності підприємства за 2016– 2017 рр.

№ п/п	Найменування підприємства	Чисельність (Ч)	Сукупні активи (СА)	Виручка від реалізації (ВР)	Балансовий прибуток (БП)	Чистий прибуток (ЧП)	Дивіденди (Д)	Схожість з еталонною динамікою (%)
1	«Золотоніський маслоробний комбінат»	-43	356619 тис.грн.	323076 тис. грн.	35210 тис. грн.	29224 тис.грн.	72,1 грн на акцію	45,83%

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Тут для наочності в останніх двох стовпчиках представлена інформація про рекомендовану і фактичну динаміку показників. Як видно з таблиці, розбіжності між необхідним і дійсним немає. Динаміка окремих показників відповідає загальноприйнятим нормам, і на основі подібної інформації можна зробити висновок про збалансованість корпоративних інтересів.

Таблиця 2.15

Показники узгодженості інтересів «Золотоніського маслоробного комбіната» в 2016- 2017 рр.

Коефіцієнти	Позначення	Періоди		Динаміка рекомендована	Динамика реальна
		2016	2017		
Чисельність	Ч	663	620	Зростання	Зниження
Сукупні активи	СА	327267	683886	Зростання	Зростання
Виручка від реалізації	ВР	764319	1087395	Зростання	Зростання
Балансовий прибуток	БП	54637	89847	Зростання	Зростання
Чистий прибуток	ЧП	44368	73592	Зростання	Зростання
Дивіденди	Д	2240.3	2312,4	Зростання	Зростання

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Однак, необхідно перевірити цю гіпотезу в контексті динамічної сумісності та динамічної співпідпорядкованості показників. Розрахуємо темпи показників корпоративних інтересів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Темпи показників діяльності «Золотоніський маслоробний комбінат» за період 2016–2017 рр.

Коефіцієнти	Позначення	Темпи	Темпи бажані
Чисельність	Ч	-43	>1
Сукупні активи	СА	356619	>1
Виручка від реалізації	ВР	323076	>1
Балансовий прибуток	БП	35210	>1
Чистий прибуток	ЧП	29224	>1
Дивіденди	Д	72,1	>1

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Тут продубльована інформація про рекомендовані темпи для порівняння фактичних і нормативних показників.

Порахуємо темпи розвитку підприємства і на основі отриманих даних побудуємо графік успішності:

Ч=(620/663)*100=97,5, це означає, що показники впали на 6,5%;-6

СА=(683886/327267)*100=208, це означає, що показники зросли на 108%;1

ВР=(1087395/764319)*100=142, це означає, що показники зросли на 42%;4

П=(89847/54637)*100=164, це означає, що показники зросли на 64%;-3

ЧП=(73592/44368)*100=165,9 це означає, що показники зросли на 65,9%;2

Д=(2312,4/2240,3)*100=103, це означає, що показники зросли на 3%.-5

Також робимо попередній висновок про успішність функціонування.Необхідно подати графік збалансованості корпоративних інтересів:

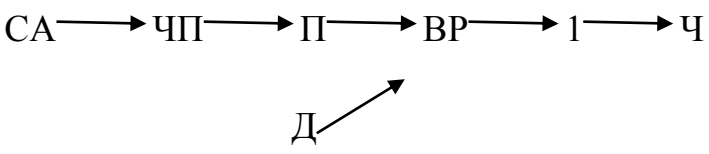

Рис. 2.9 «Графік збалансованості інтересів»

Таблиця 2.17

Матриця графу збалансованості корпоративних інтересів

Показник	СА	ЧП	П	ВР	1	Ч	Д
СА	1	1	1	1	1	1	1
ЧП	-1	1	1	1	1	1	0
П	-1	-1	1	1	1	1	0
ВР	-1	-1	-1	1	1	1	0
1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1
Ч	-1	-1	-1	-1	-1	1	0
Д	0	0	0	0	1	0	1

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Ті клітини, які містять число 2 вказують на відмінність фактичної матричної форми від еталонної. Тобто, деякі показники повинні зростати, або знижуватись, на фоні інших, а в нашій ситуації вони мають відмінний характер.

Розрахуємо по формулі ступінь відхилення досягнутого балансу корпоративних інтересів від необхідного нормативного. Для цього віднімемо від елементів матриці графа збалансованості корпоративних інтересів відповідні їм елементи матриці фактичних показників. Це означає, що береться різниця показників, що стоять на перетині одних і тих же рядків і стовпців розглянутих матриць. Відзначимо також, що розраховується модуль різниці. Для зручності розрахунків можна побудувати проміжну матрицю відхилень реальних значень показників від еталонних (табл. 3.2). У тих клітинах, де стоять «двійки», спостерігається відхилення показників від еталонного балансу корпоративних інтересів, а де нулі - немає. Після чого, підсумовуємо всі елементи матриці табл. 7, отримуємо d = 16, тобто відстань між матрицею збалансованості корпоративних інтересів і матрицею фактичних показників «Корпорація» дорівнює 16. [17]

Дані, отримані для матричної таблиці мають характер фактичних показників, що відрізняються від показників еталонної форми. Так як, наприклад, чисельність працівників повинна зростати, а в цьому підприємстві, вона знижується (що, доречі, має закономірний характер: кожного року середня чисельність працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» стає меншою на 5-10 чоловік).

Таблиця 2.18

Відхилення показників матриць нормативного та фактичного балансу корпоративних інтересів

	СА	ЧП	П	ВР	1	Ч	Д
СА	0	2	2	2	0	0	0
ЧП	2	0	0	0	0	0	0
П	2	0	0	0	0	0	0
ВР	2	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	2	0
Ч	0	0	0	0	2	0	0
Д	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі [22;23]

приведена до розмірності, що зазвичай використовуються на практиці ринковими суб'єктами. Для усунення цього ефекту нормуємо отриману відстань за формулою:

$R= d/2*K$

де d — відстань між матрицями, в нашому випадку дорівнює 16; К — кількість ненульових клітин в матриці збалансованості корпоративних інтересів, не враховуючи клітини головною діагоналі, в розглянутому прикладі — 27.

Отримуємо, що міра відмінності R для «Корпорації» становить 0,2962. Однак, використання заходів відмінності в оцінці корпоративного менеджменту не відповідає принципу балансу інтересів, але можна судити і про відсутність конфлікту, так як показник відмінності не має критичного характеру. Тому доцільніше оцінювати міру подібності еталонного і фактичного порядку показників.

1-0,2962=70,38%

У підсумку отримуємо, що діяльність менеджерів «Корпорації» по досягненню балансу інтересів учасників корпоративних відносин відповідає заявленим вимогам на 70,38%, що можна охарактеризувати як близький рівень до рівня еталонної моделі. У кращому випадку можна досягти 100%-го збігу, в гіршому - 0%.

Характеристика збалансованості інтересів підприємства:

Дуже високий рівень ЗІ, інтереси менеджерів збігаються з інтересами більшості учасників корпоративних відносин, проте в окремих напрямках діяльності інтереси менеджерів превалюють, що частково стримує зростання ринкової вартості

На прикладі ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» видно, що показники результатів діяльності підприємства потребують постійного аналізу та моніторингу зі сторони менеджері, аби мати змогу постійно контролювати внутрішній процес покращення діяльності підприємства і досягнення цілей взаємних інтересів акціонерів та менеджерів.

Далі розрахуємо показник ліквідності. Розрізняють наступні види показників ліквідності:

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт загального покриття), розраховується як:

Коеф. ліквідності=Поточні активи/поточні забов'язання;

Коефіцієнт термінової ліквідності (має бути більшим за 1):

Коеф. терм. ліквідності.=Високоліквідні активи/поточні забов'язання

Поточні активи на кінець 2017 р.=578037 тис. грн.;

Поточні забов'язання=425942 тис. грн.

Отож, коеф. ліквідності=578037/425942=1,35;

Коеф. терм. ліквідності=(сума необоротних активів+сума оборотних активів)/поточні забов'язання=683886/425942=1,6;

Далі розрахуємо коефіцієнт платоспроможності підприємства:

Кп=Власний капітал/загальні забов'язання

Власний капітал ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»=141650;

Довгострокові забов'язання=116294;

Таким чином, Кп=141650/116294=1,21.

Далі необхідно розрахувати показники ділової активності. Ця група коефіцієнтів вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції і т.д. Підвищення інтенсивності використання основних елементів

активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками. Загалом вивчення цієї групи показників є важливим в рамках аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

Методика розрахунку показників ділової активності Оборотність активів означає співвідношення чистого доходу до середньорічної суми активів підприємства. Тобто формула має наступний вигляд:

Оборотність активів=Чистий дохід від реалізації продукції/((Баланс у поточному році+Баланс у попередньому році)*0,5).

Отже, оборотність активів=1087395/((451306+683886)*0,5)=1087395/567596=1,91.

Фондовіддача означає співвідношення чистої виручки від реалізації до середньорічної залишкової вартості основних засобів:

Фондовіддача=Чистий дохід від реалізації продукції/0,5*(вартість основних засобів в поточному р.+ вартість основних засобів в попередньому році).

Отже, фондовіддача=1087395/0,5*(92958+100557)=1087395/96757,5=11,23

Далі розрахуємо коефіцієнт оборотності обігових коштів:

Чистий дохід від реалізації продукції/0,5*(вартість об. активів поточного року+вартість ОА попереднього року)

Таким чином, коефіцієнт оборотності обігових коштів=1087395/0,5*(351657+578037)=1087395/464847=2,33;

Період обороту обігових коштів= 360/коефіцієнт оборотності обігових коштів=360/2,33=154,5 днів;

Тепер розрахуємо коефіцієнт оборотності запасів:

Коефіцієнт оборотності запасів=Собівартість реалізованої продукції/(варт. виробничих запасів 2016+ВВЗ 2017+варт. незавершеного виробництва 2016+ВНВ2017+варт. готової продукції 2016+ВГП 2017+вартість товарів 2016+вартість товарів 2017)*0,5;

Отже, коефіцієнт оборотності запасів=899627/0,5*(15787+16199+4528+7349+71137+197052+174+269)=

=899627/156247,5=5,75.

Період одного обороту запасів=360/5,75=62,6 днів.

Далі розрахуємо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

Коб.деб.заб.=Чистий дохід від реалізації продукції/0,5*(довгострокова дебіт.заборг.2016+ довгострокова дебіт.заборг.2017+векселі одержані2017+векселі одержані2016+дебіторська заборг. за роботу товари та послуги 2017+дебіторська заборг. за роботу товари та послуги 2016+деб.заб. з бюджетом 2017+деб.заб. з бюджетом 2016+деб.заборг. за розрахунками за виданими авансами2017+деб.заб. за розрахунками 2016+з нарахованих доходів 2017+з нарахованих доходів 2016+із внутрішніх розрахунків 2016+із внутрішніх розрахунків 2017+інш.поточна деб.заб.2017+інш.поточна деб.заб.2016)

Отже, Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості=1087395/0,5*(14139+7845+5432+28703+1027+5658+31008+16090+548+4576)=1087395/57513=18,09;

Тривалість погашення дебіторської заборгованості=360/18,09=19,9 днів.

Також розрахуємо коефіцієнт оборотності готової продукції:

Коефіцієнт оборотності готової продукції=Чистий дохід від реалізації продукції/(вартість готової продукції у 2016р+вартість готової продукції у 2017)*0,5=1087395/0,5*(71137+197052)=1087395/134094,5=8,1

Потрібно розрахувати, також, період погашення кредиторської заборгованності:

(0,5*(векселі видані 2017+векселі видані2016+поточна заборгованість за товари роботи та послуги 2017+поточна заборгованість за роботи, товари та послуги 2016+поточна заборгованість за внутрішніми розрахунками 2017+поточна заборгованість за внутрішніми розрахунками2016))*360/Собівартість реалізованої продукції.

Тож, період погашення кредиторської заборгованності=(0,5*(22428+32870+189205+246197))*360/899627=

=88326000/899627=98,1.

І наостанок, потрібно розрахувати коефіцієнт оборотності власного капіталу:

Коеф.Об.власного капіталу=Чистий дохід від реалізації продукції/0,5*(власний капітал 2016р+власний капітал 2017р)=1087395/0,5*(70302+141650)=1087395/105976=10,26. [18]

Тепер занесемо отримані дані в таблицю (табл.2.19):

Таблиця 2.19

Показники ділової активності підприємства

Показник	Числове вираження показника (коефіцієнт)
Оборотність активів	1,91
Фондовіддача	11,23
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,33
Період обороту обігових коштів	154,5 днів
Оборотність запасів	5,75
Період одного обороту запасів	62,6 днів
Оборотність дебіторської заборгованності	18,09
Тривалість погашення дебіторської заборгованності	19,9
Оборотність готової продукції	8,1
Період погашення кредиторської заборгованності	98,1 днів
Оборотність власного капіталу	10,26

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Загалом ми бачимо, що всі коефіцієнти більше одиниці, що свідчить про здоровий стан компанії. Більш того: наприклад, показник термінової ліквідності більше 1, а це свідчить про здатність компанії вести якісну економічну діяльність, навіть протягом важкої кризи. [18]

95% виробляємої продукції підлягає експорту.

Для запобігання втрати позицій на національному ринку та зміцнення позиції на світовому ринку, як прийняття управлінського рішення, щодо можливих змін у зовнішньому середовищі, я вважаю доцільним пошук нового ринку збуту і розширення виробництва вершкового масла.

«Золотоніський маслоробний комбінат» входить у ТОП найбільших виробників молочної продукції в Україні, поступаючись лише французькій компанії Danon (рис. 2.10)

Рис. 2.10 Рейтинг найбільших виробників молочної продукції в Україні

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Таким чином, ми бачимо, що група компаній «Молочний альянс», до складу якої входить «Золотоніський маслоробний комбінат» має стійкі позиції на національному ринку молочної продукції.

При чому, обсяги виробництва вершкового молока та обсяги реалізації вершкового молока (у грошовому виразі) з 2017 на 2018 р. виросли (рис. 2.11)

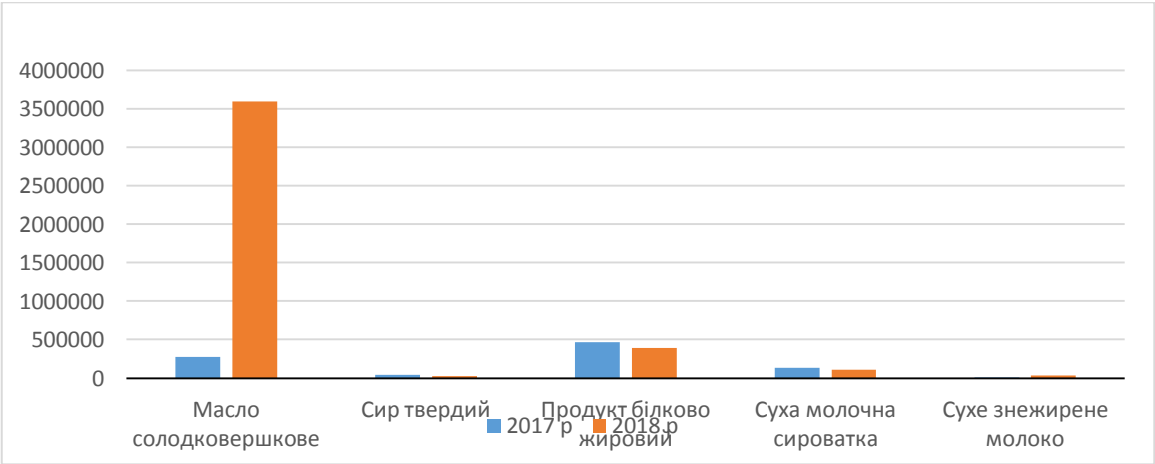

Рис. 2.11 Динаміка цін на продукцію ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат 2017-2018 рр. (тис. грн)

Джерело: складено автором на основі [22;23]

З графіку ми бачимо, що обсяг доходу, отриманого від реалізації вершкового масла у 2018 році виріз у 1000%, порівняно із 2017 роком. І це

враховуючи порівняно невелику динаміку зміни обсягу виробництва продукції (пропоную розглянути рис. 2.12)

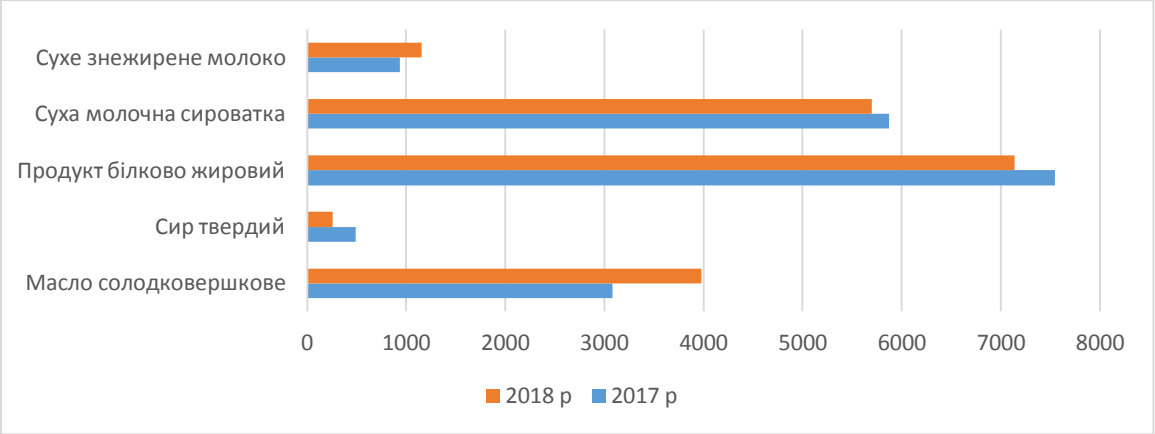

Рис. 2.12 Динаміка обсягу виробництва ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат (т) за 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [22;23]

Виходячи з даних, які ми отримали і розглянувши динаміку зміни показників діяльності виробництва, можно побачити, що при незначному збільшенні обсягу виробництва вершкового масла, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» вдалось значно збільшити обсяг доходу від реалізованої продукції.

Висновки до розділу 2

Отже, як ми бачимо, ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має чітку систему управління, що дозволяє миттєво реагувати на зміни. Керівництво не тільки турбується про позиції компанії на національному ринку, але й розробляє стратегію для подальшого виходу на ринок Європи.

Саме завдяки успішному керівництву, підприємству вдалось втриматись з часів 1930-х і не просто зберегти ім’я компанії, але й захопити нові сегменти ринку (завдяки ріноманітності виробляємої продукції).

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» веде відкриту діяльність, що дозволяє детально ознайомитись із її фінансовою частиною і ретельно проаналізувати успішність та економічну ефективність діяльності компанії.

Крім того, компанія є найуспішнішим підприємством холдингу «Молочний альянс», тому саме їй віддається пріорітет при інвестуванні у холдинг.

Я вважаю, що досвід «ТДВ Золотоніський маслоробний комбінат» можно брати за приклад ведення бізнесу в Україні, так як крім всього, цьому підприємству вдалось підтвердити якість продукції на міжнародному ринку, при цьому зберігаючи конкурентноспроможну ціну.

Отже, для уникнення стадії стагнації, я вважаю вкрай необхідним розгляд нового ринку збуту і пошук нових партнерів, адже вихід на новий ринок – це не тільки можливість отримувати більший прибуток, це величезна можливість зробити ім’я бренду відомим у всьому світі. Таким чином, це дозволило б розширити бізнес і сформувати світову мережу виробництва і мати змогу дати достойну конкуренцію навіть такому бренду, як «Данон».

Крім всього, слід зазначити, що при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, потрібно ретельно вивчати іноземний ринок, смаки місцевих споживачів, а також дуже чітко формулювати бізнес-стратегію.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо удосконалення управління змінами на підприємстві

Отже, на етапі бурхливого розвитку підприємства, вкрай важливим є зараз активне розроблення стратегії з освоювання нових ринків збуту та розширення виробництва.

Для того, щоб втриматись на ринку і закріпити позиції потрібно бути гнучким і постійно намагатись підлаштовуватись під зовнішнє середовище, вивчати тенденції і потреби споживачів.

Вкрай важливим я вважаю розширити виробництво ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», аби мати можливість знайти нових споживачів і розширити ринок збуту.

Загалом, «Золотоніський маслоробний комбінат має гнучку систему управління змінами.

Для покращення системи управління змінами на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат, необхідно вдосконалити експортну стратегію.

Основні етапи впровадження стратегії на підприємстві ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»:

1. Залучення інвесторів у фінансування технологічного розвитку підприємства.

2. Впровадження та розвиток власного виробництва сировини. Я вважаю, це може допомогти уникнути різкої зміни собівартості продукції, так як ціна не буде залежати від змін у контракті з постачальниками.

3. Розробка проекту експорту до Канади (один з найбільш потенційних ринків збуту продукції за кордоном).

4. Більш ретельний аналіз зовнішнього ринку молока та молочної продукції.

5. Пошук надійних партнерів (посередників) для продажу продукції у Канаді.

6. Пошук оптимального шляху, способу доставки товару та перевізника. Вибір перевізника залежить від вартості доставки та строку.

7. Процес купівлі-продажу та постачання товару. На цьому етапі

-окреслюються деякі важливі деталі:

- ціна, що визначається згідно якості та кількості товару;

- документи, які будуть надані перевізнику (товаротранспортна

-накладна, експортна декларація, пакувальний лист, інвойс, сертифікат якості та ін.);

- до якого пункту буде доставлено товар, тобто місце переходу

відповідальності за товар від постачальника;

- страховку (якщо така позначена в умовах контракту).

8. Підготовка всіх необхідних документів для митного оформлення та очищення товару від імпортного мита. На цьому етапі у роботу вступають митні брокери разом із відділом постачань. Потрібно розробити спільну стратегію кооперації цих двох відділів по оптимальному митному очищенню товарів (оскільки різні електронні компоненти мають різну ставку мита і від того, до якої групи товарів віднести ті чи інші компоненти залежить митна ставка).

9. Продаж товару покупцеві, або посереднику чи агенту із продажу підприємства. Цей етап знаходиться під контролем відділу продажів. Як тільки товар з’являється на складі підприємства (а найчастіше значно раніше), менеджер із продажу повинен повідомити клієнта, далі відбувається зв’язок із клієнтом безпосередньо або через торгових посередників.

10. Зворотний зв’язок із покупцем та контроль реалізації імпортної стратегії. Після продажу товару клієнту робиться аналіз рентабельності продаж та перспектив розвитку даного напрямку. Головна мета відділу продажів – налагодити постійний зв’язок із клієнтом.

Враховуючи стрімкий розвиток підприємства та багатомільйонні виправдані інвестиції, багатий експортний потенціал і високу якість продукції, вважаю доцільним пошук нового ринку збуту продукції. [20;43]

До країн-лідерів із споживання свіжих молочних продуктів можна віднести Білорусь, Україну, Нову Зеландію, Австралію, Канаду, США, країни ЄС.

Споживання вершкового масла на душу населення в 2018 році наведено на рис. 3.1

Рис. 3.1 Обсяг споживаємого вершкового масла на душу населення 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [28]

Канада-один із найменших виробників вершкового масла у світі, при тому, що попит на національному ринку росте. Як можно побачити з малюнку 3.4, при незначному обсягу виробництва, у Канаді вершкове масло користується великим попитом.

Імпортує Канада в основному: соняшникову олію, вершкове масло та мед. Це не означає, що в країні існує дефіцит, річ у тому, що імпорт дешевший та вигідніший. [32]

Що стосується торгово-економічного співробітництва між Канадою та Україною, то воно регулюється Угодою про вільну торгівлю

Угода про вільну торгівлю між Канадою та Україною набрала чинності 1 серпня 2017 року.

З моменту набуття чинності Угода відкриє для українських експортерів товарів 98 % канадського ринку. Ввізні мита на сільськогосподарські товари будуть негайно скасовані (за виключенням 108 тарифних ліній, доступ по яких відкриється у рамках квот), а також на всі промислові товари (крім легкових автомобілів із 7-річним перехідним періодом скасування ввізних мит). Для вказаних 108 тарифних ліній сільськогосподарських товарів вітчизняні експортери матимуть можливість постачати товари за нульовою ставкою ввізного мита в рамках глобальних квот Канади. Україні вдалося відстояти асиметричну порівняно з Канадою лібералізацію доступу до свого ринку у чутливих галузях. Так, з моменту набрання чинності Угодою, Україна негайно скасує тарифи для близько 80 % товарів імпорту з Канади, в той же час для деяких сільськогосподарських та промислових товарів застосовуватимуться перехідні періоди у 3, 5, 7 років для зниженням тарифів. [33]

Також існує Канадо-українська торгова палата, яка займається створенням сприятливих умов для торгівлі та інвестування між Україною та Канадою. Станом на 2018 рік, обсяги двосторонньої торгівлі товарами та послугами між Канадою і Україною збільшилися і склали сукупний експорт 164,5 млн. дол., а імпорт 344,8 млн. дол.[44]

Крім того, нещодавно канадський уряд ініціював громадське обговорення варіантів удосконалення угоди про вільну торгівлю з Україною.

10 лютого 2020-го року прем'єр-міністр України Олексій Гончарук, що технічні консультації про розширення Угоди про вільну торгівлю між Україною і Канадою на рівні експертів завершилися і тепер мають розпочатись формальні переговори про розширення.[34;35]

3.2 Обґрунтування доцільності виходу на риноку Канади

Північна Америка залишається лідером споживання органіки. Близько половини світового ринку органічної продукції припадає на США. Канада із обсягом органічного ринку у 3 млрд євро займає 6 місце в світовому рейтингу!

Отже, за результатами 2017 року продажі органічних харчових продуктів та напоїв сягнули рекордної позначки в 90 млрд євро. Починаючи з 2000 року, цей показник зріс у 5,5 разів, а у порівнянні з 2016-им – на 8%.

Північна Америка та Європа залишаються лідерами по споживанню органіки — на них припадає до 90% всіх продажів у світі. Перше місце зі значним відставанням від інших займають США, близько половини світового ринку органічної продукції припадає на Штати. Далі йдуть Німеччина та Франція. (рис.3.2)

Рис. 3.5 Обсяги продажів органічних товарів у мережах супермаркетів у 2017 р.

Джерело: складено автором на основі [36]

Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою (CUFTA) стане важливим інструментом поглиблення торговельних відносин з Канадою і зробить український експорт конкурентнішим на канадському ринку. CUFTA, що складається з 19 глав, — це комплексна угода про вільну торгівлю, яка окрім тарифної лібералізації містить, з-поміж іншого, положення про правила визначення походження, конкуренту політику, публічні закупівлі, санітарні та фітосанітарні заходи (СФЗ), технічні бар'єри в торгівлі (ТБТ), захист прав інтелектуальної власності, сприяння торгівлі, двосторонні надзвичайні заходи та засоби торговельного захисту, положення про захист праці та охорону навколишнього середовища, інституційні положення, врегулювання спорів між державами тощо.[45]

Нагадаю, що CUFTA передбачає скасування ввізних мит на імпорт 98% українських товарів. У результаті, безмитний доступ до ринку Канади отримали промислові товарів, крім деяких транспортних засобів із 7-річним перехідним періодом, та сільськогосподарські товари українського походження за винятком 108 тарифних позицій, які підпадають під дію глобальних тарифних квот Канади. Фактично, експорт до Канади без сплати ввізного мита зробить ваші товари більш конкурентоспроможними на канадському ринку.

Що стосується ринку молочної продукції, то згідно зі складеною угодою, ставка ввізного мита на молочну продукцію становить 0%, що відкриває великий потенціал на канадському ринку, адже це надає можливість ставити конкурентоспроможні ціни на канадському ринку.[46-50]

Важливим кроком у підготовці до експорту є розуміння канадського ринку. Перед виходом на канадський ринок важливо навчитися «відчувати» потенційних партнерів та споживачів, розуміти, хто ваші конкуренти, які товари вони пропонують і за якою ціною. Ретельне дослідження ринку покаже, чи зможе підприємство, продаючи свої товари в Канаду, отримати користь від витраченого часу та зусиль. Таке дослідження має бути як загальним (країни в цілому), так і специфічним щодо вашого товару. Деяка цікава інформація про Канаду наведена нижче і може бути вам корисною.

Отож для початку ознайомимось із загальними відомостями про Канаду.

Площа: 9 976 140 км2 — понад 16 разів більша за площу України! Територіальний устрій: федерація, до складу якої входять десять провінцій та три території [37]

Валюта: канадський долар ($CAD)

Державний устрій: конституційна монархія Кількість часових поясів: 6 Система ваги та мір: метрична система

Населення: 35,9 мільйонів (2015 р.)

Найбільш потенційними для розвитку експорту є такі провінції, як Онтаріо, Квебек, Британська Колумбія та Альберта, так як ці провінції мають

більшість населення Канади, а одже мають більше потенційних покупців. (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Розподіл населення Канади за провінціями

Джерело: складено автором на основі [28]

Доцільно було б розглянути категорії потенційних покупців.

Вік 0-18 років:

Канадські батьки дедалі частіше віддають пріоритет здоровій їжі та більш схильні купувати ор - ганічні продукти. Основні тенденції 2015 року: здорові сніданки без консервантів та зручні до - машні страви. Батьки, скоріше за все, купуватимуть продук - цію надійних марок, безпечність яких для дітей доведено. Оскільки батьки дуже зайняті й не мають багато вільного часу, їм потрібні зручні рішення, які полегшують життя. Опитування 2014 року показали, що 70% канадських батьків шукають зручні в приготуванні або використанні продукти дитячого харчу - вання, а 60% хочуть мати продукти, приготу - вання яких дозволяє заощадити час. Цей сегмент ринку традиційно орієнтується на жінок, тому що саме вони несуть відповідальність за купівлю основної частини товарів повсякден - ного вжитку для дому: продовольчі товари та дитячий одяг. В останні роки простежується тенденція до більш рівномірного розподілу цих обов'язків між чоловіками та жінками.

Вік 18-34 років:

Очікується, що до 2020 року покоління двохтисячних за чисельністю перевищуватиме найбільшу на сьогодні групу канадських споживачів, представлену їхніми батьками («покоління демографічного вибуху»). Цю групу

складають молоді люди, які сьогодні наближаються до середини своєї кар'єри, купу - ють перше власне житло, створюють родини.15 Унаслідок бажання йти в ногу з тенденціями вони купують більше продуктів харчування, модного одягу та домашнього декору нижньо - го та середнього цінового сегменту — фактично 85% споживачів цієї вікової групи заявляють про бажання постійно пробувати нову продук - цію. Вони також цінують зручність та бюджет - ні магазини роздрібної торгівлі: універсальні магазини (one-stop shops), в яких можна купити всі товари з підготованого переліку, з яким вони йдуть у магазини. Споживачі цієї вікової групи орієнтуються на ціну, половина з них шу - кає товари найменш дорогих брендів. Споживачі покоління двохтисячних хочуть знати все про товари, які вони купують, та шу - кають товари компаній, які поділяють їхні цін - ності (виробників продукції, що відповідально обирають джерела поставок та ведуть чесну торгівлю). Споживачам покоління двохтисячних більше притаманна «любов готувати власноруч» та усвідомлення себе кращими експертами з кулінарії, ніж споживачі віком 35+

Вік 50-69:

Більшість представників цієї вікової групи продовжують активно працювати й часто займають вищі посади. Середній дохід більше половини з них складає понад 60 000 доларів на рік,19 що дозволяє їм купувати товари середньої та високої цінової категорії, тобто товари вищої якості. З віком представники цієї групи більше уваги приділяють здоровому способу життя, орієнтуючись на здорове харчування, органічну продукцію та натуральні інгредієнти. Представники цієї групи більше цінують тривалу якість та практичність, а не бренди, і готові платити більше за товари преміум класу. Ці люди купують товари переважно у спеціалізованих магазинах; багато з них радо відвідають кілька магазинів у пошуках кращих товарів, цінують поради та якість обслуговування. [29; 30]

Вік 65+:

До 2030 року молодшим з бебі-бумерів (попередня група) виповниться 65 років, і пенсіонери складатимуть приблизно одну чверть (25%) канадців (для

порівняння: 15% у 2013 році). Виробники здебільшого вже адаптують свої товари під цей зростаючий сегмент ринку, орієнтуючись на людей похилого віку, яким потрібні високий рівень комфорту, безпечність та користь для здоров'я. Прикладами такої адаптації товарів можуть слугувати легкі для відкривання пакети, етикетки з написами, виконаними великим шрифтом, та створення елементів домашнього декору, що попереджують можливість послизнутися та впасти. Турбуючись про своє здоров'я та благополуччя, пенсіонери купують їжу, збагачену вітамінами, необхідними для цієї вікової групи. Багато з них мешкають поодинці або лише подружжям; тому виникає потреба у порційній продукції та здорових і легких у приготуванні харчових продуктах. Інтерес до одягу та меблів у представників цієї вікової групи обмежений, оскільки пенсіонери здебільшого використовують або ремонтують те, що мають, а не купують нове.

Отже, найбільш потенційними клієнтами є група населення людей віком від 18 до 34 років, так як саме ця група готова купувати нову продукцію, за ними ідуть люди, які стали батьками, вони готові купувати продукцію харчової промисловості, яка відповідає стандартам якості. Дуже привабливою є категорія населення віком від 50 до 69 років, так як 50% з них готові платити саме за якість продукту, не зважаючі на ціни. За ними ідуть люди похилого віку (65+), ця група населення орієнтована на продукти здорового харчування. (рис. 3.4)

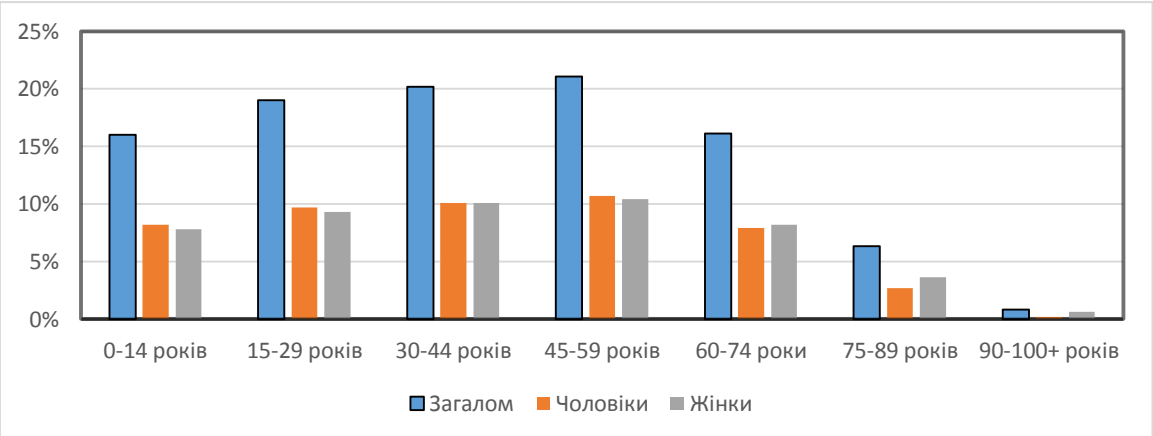

Рис. 3.4. Населення Канади за статтю та віком

Джерело: складено автором на основі [29;38]

Отож, найпривабливішою групою споживачів є люди віком від 15-59 років, так як саме ця група складає 60,3 %населення, а також виявляє бажання купувати «нове».

Отож чому саме Канаду варто обрати як орієнтований ринок експорту? На це є багато факторів:

1) Канадський ринок орієнтований на імпорт;

2) Частка канадського імпорту становить 2,2% від сукупного обсягу світового імпорту, а у 2016 році імпорт Канади склав 403 мільярди доларів США;

3) Канада та Україна уклали угоду про вільну торгівлю — CUFTA;

4) У Канаді мешкають 1,3 мільйони українців;

5) Канада — велика країна з диверсифікованими смаками та уподобаннями споживачів;

6) Це країна зі стабільною економікою, політичною системою та демократичними інститутами;

7) Це багата країна з високим показником ВВП у розрахунку на душу населення.

Канадські споживачі все більше орієнтуються на здоровий спосіб життя. Вони шукають товари, які сприяють зміцненню здоров’я родини, а також товари для занять спортом та активного відпочинку. За оцінками, майже 31% канадських споживачів готові платити більше за товари, корисні для здоров’я. Збільшується попит на здорові продукти харчування, товари для спорту, органічну їжу, харчові добавки, а також свіжі фрукти та овочі.

Для українських компаній, які бажають експортувати свої товари в Канаду, існує безліч ресурсів для визначення розміру та можливостей ринку. Державні та провінційні агентства статистики Канади дають багато інформації про виробництво, обсяги продажів, імпорт, експорт тощо по ключових галузях. Наприклад, Міністерство статистики Канади (Statistics Canada) безоплатно надає статистичні відомості на рівні 6-значного коду (за Гармонізованою системою обліку та класифікації товарів). Плата за цю інформацію стягується

тільки тоді, коли ви хочете отримати статистичні відомості про імпорт на рівні 10-значного коду. На сайті Міністерства статистики Канади можна також отримати інформацію про розподіл імпорту з розбивкою за провінціями. Trade Data Online (онлайн база даних про торгівлю) — також зручний ресурс для отримання інформації про імпорт до Канади товарів в цілому та у розрізі країн — торговельних партнерів.

Що стосується вершкового масла, пропоную розглянути таблицю основних імпортерів вершкового масла до Канади [21]

Таблиця 3.1

Основні конкуренти на канадському ринку вершкового масла

Компанія-імпортер	Провінція, куди імпортується
Mehadrin milk products inc/les produits de laitier mehadrin	Квебек (м. Монт-Рояль)
Bonduelle canada inc.	Квебек (м. Сент-деніс-сур-Рішель)
Bridor inc.	Квебек (м. Боушервіль)
Groupe premiere moisson inc./premiere moisson group inc.	Квебек (м. Ваудрьоль-Доріон)
Quadra chemicals ltd. Quadra chimie ltee	Квебек (м. Ваудрьоль-Доріон)
Canadian dairy commission	Онтаріо (Оттава)
Costco wholesale canada ltd	Онтаріо (Оттава)
United bakery manufacturers inc	Онтаріо (Конкорд)
Super-pufft snacks corp	Онтаріо (Мішуга)
Dhl express canada, ltd./dhl express canada, ltee	Онтаріо (Мішуга)
Tradition fine foods ltd	Онтаріо (Торонто)
Nestle canada-head office	Онтаріо (Торонто)
Campbell company of canada/compagnie campbell du canada	Онтаріо (Торонто)
Wholesome harvest baking ltd.	Онтаріо (Торонто)
Fgf brands inc	Онтаріо (Торонто)
Fiera foods company	Онтаріо (Торонто)
Give and go prepared foods corp.	Онтаріо (Торонто)
Aryzta canada co.	Онтаріо (Брантфорд)
Kerry ingredients	Онтаріо (Вудсток)
English bay batter gp inc. , kilmer ebb l.p.	Британська Колумбія (Дельта)

Загалом, станом на 2019 рік ці компанії імпортували вершкового масла на суму 160 727 011 CDN. Отож, у цілому, не зважаючи на нібито вражаючу кількість імпортерів, можно зробити висновок, що канадський ринок

вершкового масла тільки почав розвиватись і в України є багато шансів захопити свою частку. [39; 40]

Слід зазначити, що динаміка цін на вершкове масло має постійну тенденцію змінюватись (рис. 3.5)

Рис. 3.5 Динаміка зміни вартості вершкового масла в Канаді 2005-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі [29]

Отже, станом на 2019 рік середня відпускна ціна вершкового масла дорівнювала 3,94 USD, в перерахунку на гривню це дорівнює 104,97 UAH (станом на січень 2019 року).

Що стосується виходу на канадський ринок, нижче представленя схема, на якій вказано різні підходи, які можно застосувати при експорті (рис. 3.6)

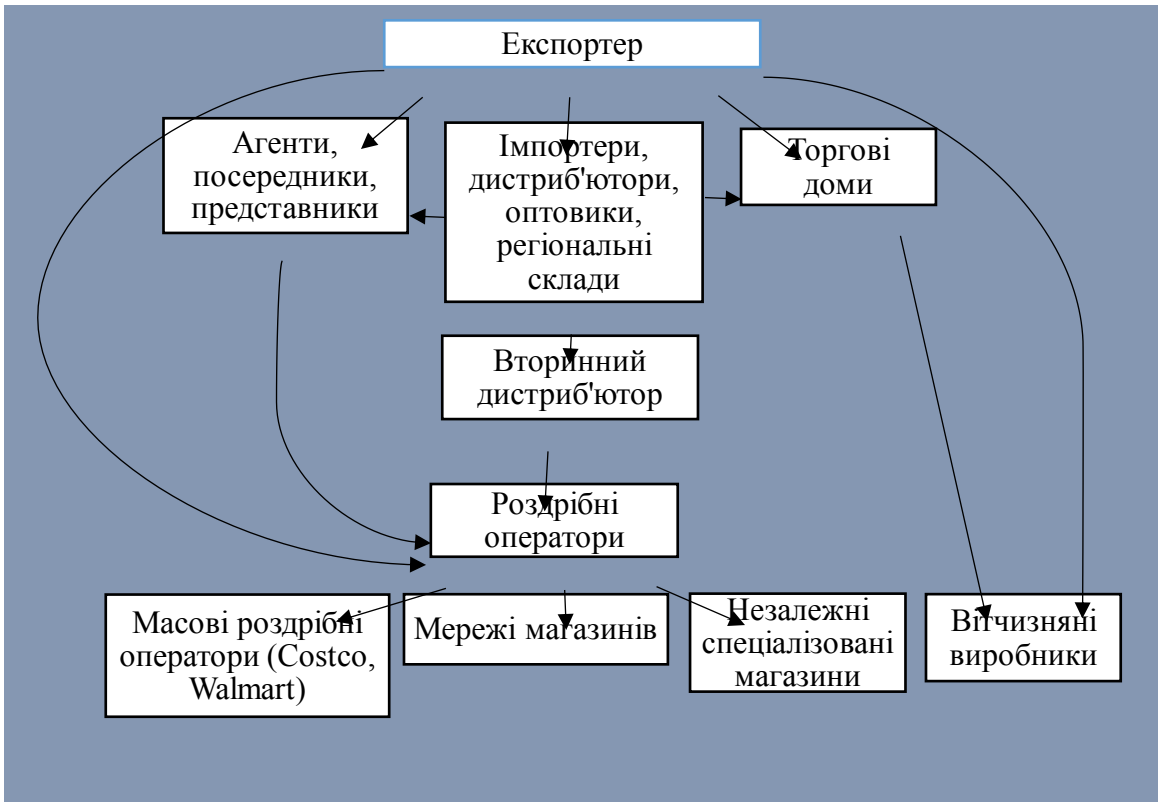

Рис. 3.6 Схема підходів до виходу на канадський ринок

Джерело: складено автором на основі [15]

Імпортер або дистриб'ютор зазвичай купує вашу продукцію і фактично стає її власником, сплативши вам за неї напряму. Наприклад, якщо імпортер сплатив за неї на умовах FOB, щойно продукцію буде завантажено на судно в Україні, вона стає товаром імпортера. Коли цей товар прибуде до Канади та пройде митне оформлення, його зазвичай розміщують на складах імпортера до того, як здійснюватиметься кінцева дистрибуція до клієнтів імпортера. Загалом такими клієнтами є роздрібні оператори, які здійснюють продажі з відкритих точок на вулиці або відділів у гіпермаркетах та торгових центрах.

Деякі імпортери не мають власної інфраструктури збуту й користуються послугами дистриб'ютора, щоб встановити зв'язки з роздрібними операторами на канадському ринку. Інші імпортери мають власний парк транспортних засобів для доставки товару операторам роздрібної торгівлі. Дехто може навіть користуватися послугами агентів на різних територіях, наприклад, у сфері торгівлі подарунковою продукцією та одягом.[41]

Найбільш традиційною моделлю є «бізнес до бізнесу», або B2B. Вона найчастіше застосовується у Канаді. Фактично така модель передбачає вашу роль як постачальника, який продає товари імпортерові (що часто визначається як дистриб'ютор), який буквально «купує і збуває» вашу продукцію підприємству роздрібної торгівлі, яке, у свою чергу, продає її своїм споживачам. Це проста модель, яка дійсно працює і довела свою високу ефективність. [22]

Для більш детального ознайомлення із способами дистриб'юції продукції пропоную розглянути таблицю 3.2

Серед найбільших магазинів масової торгівлі у Канаді слід виділити такі супермаркети, як: Loblaws, No Frills, Extra Foods, Loblaws City Market, Real Canadian Superstores, Bloor Street Market, Fortinos, Independent, Valu-Mart, Zehrs, Maxi/Maxi Cie, Provigo, Save Easy, Atlantic Superstores, Dominion, Shoppers Drug Mart, T&T Supermarket.

Отож, як ми бачимо, ринок Канади має дуже багато потенційних можливостей для українського експортера, особливо, беручи до уваги угоду про вільну торгівлю між Україною та Канадою.

Крім того, канадський уряд не тільки готовий, але й має бажання сприяти зовнішньоекономічній торгівлі між урядами.

Саме тому я вважаю доцільним розглядати Канаду як майбутній ринок збуту продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», адже Канада-це не тільки нова країна, це новий континент, що надає можливість побудови світової мережі бренду. [23; 24]

Для початку роботи на канадському ринку слід визначити цілі та бізнес стратегію, потім врахувати усі затрати, пов'язані з експортною операцією. Отож, по-перше, визначемо цілі виходу на канадський ринок (табл 3.3)

Отож, після установлення загальних цілей експорту потрібно знов проаналізувати фактичні показники діяльності підприємства (3.4; 3.5)

Тепер створимо таблицю, яка включає орієнтовані умови для експорту в Канаду (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Товари призначені для експорту в Канаду

Показник	Значення
1	2
Виробництво (за обсягом)	4112 т.
Виробничі потужності додаткового обладнання	500 кг/добу. 22 зміни/місяць
Використання виробничих потужностей	100%
Продажі на внутрішньому ринку (обсяги)	3980т
Середня ціна продажу на внутрішньому ринку (грн., долари)	34грн/220 гр (1,26$)
Середня ціна продажу на експорт (грн., дол.)	3,20$/200гр (так як середня ціна продажу у конкурентів становить 3,88$)
Продажі на експорт (обсяги)	70 т/р
Доходи від продажу на внутрішньому ринку	442170,7 тис. грн.
Доходи від продажу на експорт	32952,5 тис. грн. (сукупний)

Продовж. табл. 3.5

1	2	
Собівартість реалізації проекту	Придбання лінії	45000$
	Монтаж і доставка	4500$
	Придбання холодильного обладнання	9000$
	Придбання фасувальної установки	5000$
	Заробітна плата співробітників (8 осіб)	4000$/рік
	Інші витрати	5000$
	Створення запасу продукції	17000$

Джерело: складено автором на основі [23;30]

Тепер проаналізуємо реальну ціну товару (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Ціна товару

Спосіб перевезення	Вартість	Тривалість	Доцільність	Вплив на ціну
Авіаперевезення (в терміновому або швидкому режимі)	20000$	3-5 днів	+	-2% від ціни продажу
Морські перевезення (повний контейнер — 20/40 футів)		35-60 днів	-	-
Морські перевезення (консолідований вантаж)		35-60 днів	-	-
Канал реалізації	Маржа прибутку/надбавка		Вплив на ціну ($/гр)	
Імпортери/дистриб'ютори	10%		3,20-3,20*0,1=2,88$	
Посередники/брокери	15%		2,72$	
Торгові доми	5%		3,184$	
Роздрібна торгівля	5%		3,184$	
Електронна торгівля	3%		3,189$	
Публічні закупівлі	3%		3,186$	

Джерело: складено автором на основі [23;28]

Отже, утотожнимо всі витрати на експортну операцію (враховуючи витрати на виробництво):

1) Витрати на придбання нової виробничої лінії 45000$

2) Монтаж і доставка 4500$
3) Придбання холодильного обладнання 9000
4) Придбання фасувальної установки 5000
5) Заробітна плата 4000$/рік
6) Інші витрати 5000$
7) Створення запасу 17000$
8) Витрати на транспортування 50000$
9) Витрати на проходження сертифікації 20000$
10) Витрати на митного брокера та страхування товару 5000$
11) 60000$ - витрати на сировину
12) Витрати на електроенергію 5000$

Отож, приблизна собівартість виробництва та подальшого експорту буде становити:

0,86*5*132000+50000+20000+5000=642600/132000=4,86/кг=0,97USD/200гр. Для визначення ефективності експортної діяльності підприємства необхідно знати його валютну ефективність.

Показник валютної ефективності експорту (Ев.е.) насамперед характеризує купівельну силу валюти, її курс. Він розраховується як відношення суми добутків валютної ціни і-го експортного товару (ЦВЕі) й обсягу експорту і-го товару (КЕі) до суми добутків витрат на виробництво та реалізацію одиниці і-го товару (ВЕі) і обсягу експорту і-го товару (КЕі):

Курс долара будемо вважати 26,69 грн. (за курсом НБУ України

Отож Ев.е.= (3,20*5*132000) /642600=3,2;

Слід зазначити, що сам по собі показник не свідчить про ефективність чи неефективність експорту і потребує порівняння одержаних значень із певною базою. Такою базою порівняння, як правило, є валютний курс.

Показник економічного ефекту експорту (Ее.е.) розраховується шляхом віднімання від чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВе), суми повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВе):

Ее.е=ЧВе-Пве;

Ми вирішили спробувати продавати через публічні закупівлі, так як маємо відносно невеликий обсяг поставки, а комісійний відсоток в цьому випадку матиме найнижчу ставку-3%.

Щоб порахувати чисту виручку, із доходу віднімемо також податок на додану вартість (20%)

Тобто, комісія покупця буде складати 3,20*5*132000*0,03=63360дол.

Ее.е=3,20*5*132000-63360-3,20*5*132000*0,2-155366,7=2112000-63360-422400-642600=983640 USD;

Для визначення економічної ефективності експортної діяльності на рівні підприємства пропоную розраховувати 2 показники економічної ефективності. 1. Показник (Еефе.1) визначається діленням суми чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВе), на суму повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВе):

Еефе.1 = ЧВе / ПВе;

Еефе.1=1626240/642600=2,5

Він демонструє суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню. Припустимим є його значення, що перевищує 1, а так як наш показник 10,4, то за даним розрахунком це свідчить про досить високий рівень ефективності.

Показник (Еефе.2) свідчить про прибутковість реалізації продукції на внутрішньому ринку і визначається як співвідношення вартості експорту у внутрішніх цінах (Ве.в.ц.) та виробничої собівартості експортних товарів (СВе): Еефе.2 = Ве.в.ц. / СВе

Собівартість виробництва, наприклад за 2018 р., склала 442170,7/3980,7/5=22,2 грн/200гр=0,83$ (табл.3.3)

Середня ціна продажу на ринку (табл 3.3)=1,26$

Тобто, Еефе.2=((1,26*5*132000)-(1,26*5*132000)*0,2(ПДВ))/0,83*132000*5=(831600-166320)/547800=1,2;

Експорт відповідних товарів вигідний для підприємства за умови, що Еефе.1 > 1, а також коли дохідність реалізації експортної продукції на зовнішньому ринку перевищує прибутковість реалізації цієї ж продукції на внутрішньому ринку – Еефе.1 > Еефе.2.

В даному випадку, ці умови можна вважати дотриманими і експортну операцію виконано успішно, так як 2,5>1,2 [25;26]

3.3 Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Економічна ефективність запропонованих заходів визначається двома основними показниками: рентабельністю та ефективністю експорту.

Показник ефективності експорту ми вже розрахували (табл. 3.4)

Таблиця 3.7

Показники ефективності експорту до Канади

Показник	Значення
Валютна ефективність	3,2
Економічний ефект експорту	983640 USD
Економічна ефективність експорту 1	2,5
Економічна ефективність експорту 2	1,2

Джерело: складено автором на основі [23;28]

Отже, загалом, всі показники вказують на позитивний вплив експорту на економічну діяльність підприємства.

Тепер розглянем абсолютний показник рентабельності експортної діяльності.

Рентабельність фірми в абсолютному виразі (Рфав): Рфав= Мпзр – Мпмр, де мпзр, мпмр – прибуток фірми, відповідно, у звітному та минулому роках.

Чистий прибуток (з оподаткуванням) після здійснення експортної операції дорівнюватиме 983640*0,82= 806 584,8 USD

При чому, якщо брати показники прибутковості за 2018 рік, то прибуток з продажу аналогічного обсягу товару на національному ринку дорівнюватиме:

(1,26-0,83(5*132000))/0,82=346097,5 USD

Тож, Рфав=806584,8-346097,5=460487,3;

Розрахуємо значення даних показників та внесемо їх разом з іншими визначеними раніше показниками ефективності заходів проекту у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Показники еспортної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Назва показників	Експорт вершкового масла 82%
Виробнича собівартість	547 800 USD
Накладні витрати при експорті, у тому числі:	93360 USD
витрати в іноземній валюті, дол. США	70364
витрати в національній валюті, грн.	613763,24
Комісійні витрати	63360 USD
Собівартість експортованої продукції	155366,7 грн.
Виручка від реалізації експорту	2112000 USD
Контрактна вартість	2112000 USD
Прибуток	2112000*0,80-155366,7=1534233,3USD
Чистий прибуток	1534233,3*0,82=1 258 071,306 USD
Рентабельність експорту, %	13,6%
Ефективність експорту	1,2

Джерело: складено автором на основі [23;28]

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». (табл. 3.9) [31; 32; 33]

Розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів показують, що в результаті їх впровадження, прибуток від експорту продукції підприємства зросте на 133% (або на 460 487,3 USD)

Отже, як видно із розрахунків, вихід на канадський ринок допоможе не тільки розширити зовнішньоекономічну діяльність підприємства, але й дозволить отримувати більший прибуток (це лише приблизні розрахунки, так як неможливо точно підрахувати усі затрати, пов’язані із експортною операцією, через обмаль даних, доступних в навчальних посібниках та інтернет-ресурсів), але одне несумнінно-вихід на ринок закордону дозволяє

продавати продукцію за надзвичайно конкурентноспроможною ціною, окрім того, отримуючи набагато вищий дохід, ніж на національному ринку.

Таблиця 3.9

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та вплив запропонованих заходів на її зміну

Показник	Індекс	Одиниця виміру	Величина	
Відносні показники	Проектний рік	Абсолютне		Відн., %
Рентабельність експорту	Екс	%	12,1	9,5
Прибуток від експорту	Пекс	USD	460487,3	2,3
Виручка від експорту	ВРекс	USD	831600	2112000
Собівартість експортованої продукції	Среал	USD	0,86/200гр	0,97/200гр
Виробнича собівартість	Свир	USD	0,86/200гр	0,86/200гр
Позавиробничі витрати, у т.ч.:	Спв	USD		
Витрати на митного брокера та страхування товару	Вмб	USD	--	5000
Витрати на транспортування (в т.ч. на вантажно-розвантажувальні роботи)	Стр	USD	--	50000
Витрати на проходження сертифікації	Всерт	USD	--	20000

Джерело: складено автором на основі [29]

Щоб утотожнити отримані результати, та отримати більш наглядну картину ефективності запропонованого заходу, пропоную графік зміни показників діяльності підприємства. (рис. 3.7).

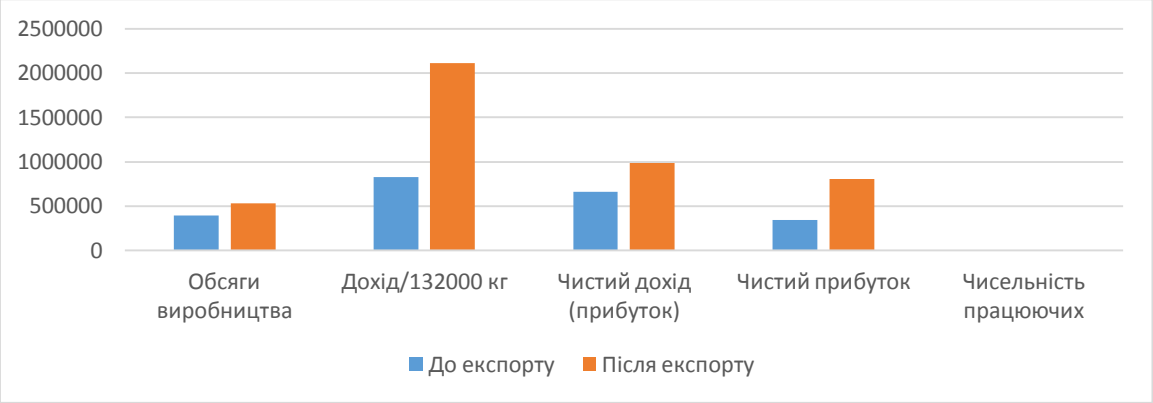

Рис. 3.7. Вплив запропонованого заходу на показники виробництва

Джерело: складено автором на основі [29]

Як ми бачимо, впровадження запропонованого заходу має позитивний вплив на показники діяльності підприємства, і його можна вважати цілком доцільним.

Таблиця 3.10

Порівняння фактичних показників за період роботи 2016-2017 рр з прогнозуємими показниками в результаті експорту продукції в Канаду

Показник	2016-2017рр	Прогнозуємі
Обсяги виробництва	48000	50000
Дохід/132000кг	92000	220000
Чистий дохід/прибуток	764319	99000
Чистий прибуток	46500	71000
Чисельність працюючих	44368	44368
Дивіденди	2240.3	3360,5

Отже, вихід на Канадський ринок створює перспективу збільшення доходу в 2 рази, при, порівняно, незначному збільшенні обсягу виробництва.

Висновки до розділу 3

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є яскравим прикладом того, що бізнес можно вести чесно і відкрито. Крім того, обсяги виробництва постійно ростуть, а це свідчить пр необхідність пошуку нового ринку збуту.

Я вважаю, що угода про вільну торгівлю між Канадою та Україною – це величезний крок у майбутнє зовнішньоекономічної діяльності країни, так як

Канада-це не просто нова країна, це новий континент, що має дуже важливе стратегічне значення для подальшого просування бренду на світовому ринку.

Канада відкриває шляхи до США та країн Північної Америки. Але, що є найбільш привабливим, Канада відкриває шляхи до Аляски, яка є дуже перспективною, с точки зору потенційного ринку для збуту сухої молочної продукції.

На жаль, на даний момент, не зважаючи на угоду про вільну торгівлю, ринок Канади досі залишається невивченим, хоча влада Канади не тільки готова, але й проявляє ініціативу у розвитку цього проекту. Більшість продукції, що експортується до Канади – це вироби з текстилю та взуття, так як прийнято вважати, що саме на цю українську продукцію в Канаді великий попит, але як ми змогли впевнитись, ця країна має широкий спектр попиту на органічні товари. Крім того, враховуючи очікуваний демографічний бум у Канаді та бажання канадців купувати нову, якісну та натуральну продукцію, канадський ринок може здатись навіть більш привабливішим, ніж ринок Європи.

Що стосується вершкового масла, то на ввезення даного виду продукції існує квота – 3247 т/р, але враховуючи можливість продавати вершкове масло за конкурентноспроможною ціною, при цьому, зберігаючи можливість отримувати величезний дохід, навіть продаж невеликих обсягів може сутньо впливати на рост економічних показників діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Будь-яке підприємство – складний механізм, якому притаманні свої особливості, в залежності від розміру виробництва і напряму діяльності компанії, але будь-яке підприємство повинно мати чітко налагоджену систему управління змінами.

Дослідження системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» показало, що незважаючи на зміни, які відбувалися на протязі останніх 20 років в частині переобладнання та структури підприємства зріст ефективності економічних показників не є настільки високий, щоб зробити ривок на світовий ринок молочної продукції .

Основними проблемними причинами повільного розвитку даного підприємства є:

1. Неудосконалена структура підпорядкованості підрозділів, що сприяє запізненню обміном інформацією між ними для злагодженого процесу виробництва;
2. Перевантаження вищого керівництва, що веде за собою невчасне прийняття рішень та створення наказів;
3. Невідповідність продукції світовим стандартам, що заважає виходу досить якісного продукту на зарубіжний ринок;
4. Розбіжність з організаційних питань робить процес виробництва повільним, сприяє виникненню конфліктних ситуацій, що може впливати на загальний стан економіки підприємства.

В роботі запропоновано наступні заходи для зростання економічного стану комбінату та виходу зі своєю продукцією на канадський ринок:

1. Зростання масштабу та диференціація портфеля діяльності шляхом переобладнання деяких цехів для випуску нової продукції;
2. Об'єднання господарюючих суб'єктів для налагодження ефективної безперебойної роботи всіх цехів та підрозділів з обов’зковою зміною структури підприємства;

3. Зміни у технологіях управління, враховуючи сучасний досвід аналогічних підприємств вітчизняного та зарубіжного ринків з введенням прогресивних методів обробки інформації та її обміном між підрозділами комбінату;

4. Постійний моніторинг світового ринку в частині застосування наукових і технічних змін на систему управління та поширення асортименту продукції;

5. Вивчення вітчизняного ринку на попит виробляємої продукції та застосування новітніх хімічних технологій для створення нового продукту, цікавого споживачу.

Технічна розробка методів поліпшення економічного стану комбінату заснована на наукових роботах про економічні моделі Ф.Крюгера, Дж. Д. Дака, Ф. Ж. Гуіяр та Дж. Н. Келлі, А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана та інших, з власними пропозиціями компіляції цих моделей з урахуванням можливостей даного підприємства в умовах сучасного законодавства, а саме:

Характер управління гнучкий до зовнішніх змін (Дж. Дак), координація між співробітниками та групами, наявність відповідних технічних та управлінських навичок та вмінь (Р. Айзенштад та М. Бір); зміни в масштабах ринку: характеристики контексту (час, масштаб, збереження, різноманітність, міцність), проектування змін шляху та стилю (Дж. Балоган та В. Хоуп-Хейлі); активна взаємодія із зовнішнім середовищем: підприємства залучає стратегією, ресурси та умови зазначеного середовища (А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана); реструктуризація, рефреймінг, ревіталізація, відновлення (Ф. Ж. Гуіяр та Дж. Н. Келлі); системний, адаптивний та ситуаційний підходи (Степаненко С, Гринько Т ., Стецiв С.) тощо.

В даній роботі запропоновано удосконалену модель управління з уникненням зайвих підрозділів, які гальмують процес передачі інформації підлеглим структурам підприємства; удосконалення співпраці з іншими підприємствами холдінгу для поліпшення прискореного постачання та удешевшання сировини з сумісною роботою по застосуванню інноваційних

підходів до вирішення проблем розвитку молочної галузі; враховуючи деякі розбіжності інтересів акціонерів і менеджерів, є доцільною пропозиція постійного аналізу та моніторингу показників результатів діяльності підприємства.

Досконале вивчення роботи Товариства дало змогу зробити висновки, що незначні недоліки в моделі управляння не мають широкого впливу на якість продукції та її попит на ринку, але в умовах жорсткої конкуренції структура підприємства потребує постійних змін та удосконалення.

Запропоновані етапи виходу на канадський ринок молочної продукції дадуть змогу для проведення модернізації та впровадження у виробництво нових технологій, збільшити виробничі потужності, намагаючись наблизити свою продукцію до європейських стандартів і таким чином збільшити обсяг виробництва, вийти на нові ринки збуту.

Тож, найважливішим у будь-якій економічній діяльності є чітка організація, системний аналіз та підбір кваліфікованих кадрів.

У межах даного проекту я пропоную розглянути можливості, які відкриває угода про вільну торгівлю між Канадою та Україною. Розвиток торгівельних відносин з іншими країнами є важливим не тільки для діяльності вітчизняних виробництв, але й для розвитку економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Значення змін у діяльності організації» https://pidruchniki.com/67910/menedzhment/znachennya_zmin_diyalnosti_organizatsiyi

2. «Управління стресами» https://pidruchniki.com/11510409/menedzhment/upravlinnya_stresami

3. «Методи, орієнтовані на завдання і технології» https://pidruchniki.com/75008/menedzhment/metodi_oriyentovani_zavdannya_tehnologiyi

4. «Традиційні і сучасні методи управління змінами» https://pidruchniki.com/75007/menedzhment/traditsiyni_suchasni_metodi_upravlinnya_zminami

5. Стафійчук В. І. Рекреалогія. Навчальний посібник. – К.: Альтерпрес, 2008. – 264 с.

6. «Концепція управління організаційними змінами підприємства» http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

7. Монографія «Організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ Артеменко Л.П., Луценко І.С., Пермінова С.О., Пічугіна М.А., Чупріна М.О. (с. 81.)

8. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.

9. РУМЯНЦЕВ Роман Євгенович «Аналіз ринку молочних продуктів в Україні» Національний університет харчових технологій УДК 338.012

10. «У Канаді зростає попит на українські преміум-продукти» https://agroreview.com/news/u-kanadi-zrostaye-popyt-na-ukrayinski-premium-produkty

11. «Молочні ріки коштують дорого» https://agroreview.com/news/molochni-riky-koshtuyut-doroho

12. «Ринок вершкового масла і спредів. Аналіз тенденцій виробництва і споживання» https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/rynok-slivochnogo-masla-i-spredov-analiz-tendencij-proizvodstva-i-potrebleniya.html

13. «Канада на міжнародному ринку вантажних перевезень» http://dsl-ua.com/ua/2019/07/31/ru-kanada-na-mezhdunarodnom-ryinke-gruzovyih-perevozok/

14. «Международный обзор: Канада» https://milknews.ru/index/novosti-moloko_13865.html

15. УДК 339.13.024:637.1(477) ГАРБУЗ М.Ю., канд. екон. наук Білоцерківський національний аграрний університет СВІТОВИЙ РИНОК МОЛОКА ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ НА НЬОМУ

16. «Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою: нові горизонти для українського бізнесу» https://ips.ligazakon.net/document/NT2514

17. «Ринок масла і спредів – 2018» http://infagro.com.ua/ua/rinok-masla-spredіv-2018/

18. «Найбільший попит на масло, борошно та курятину-міністерство» https://www.unn.com.ua/uk/news/1860542-naybilshiy-popit-na-maslo-boroshno-ta-kuryatinu-ministerstvo

19. «Золотоніський маслоробний комбінат» збільшив виробництво на 15 % https://agravery.com/uk/posts/show/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat-zbilsiv-virobnictvo-na-15

20. О. В. Попко канд. екон. наук ORCID 0000-0003-3356-6070 «Маркетингове дослідження світового ринку молочної продукції та місця України в ньому»

21. Експорт органічної продукції до Канади: які зміни відбулися за останній рік http://agroportal.ua/ua/views/blogs/eksport-organicheskoi-produktsii-v-kanadu-kakie-izmeneniya-proizoshli-za-poslednii-god/

22. ТОП—10 українських виробників молочної продукції http://milkua.info/uk/post/top-10-ukrainskih-virobnikiv-molocnoi-produkcii

23. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік file:///C:/Users/User/Downloads/richnij-zvit-emitenta-za-2018-ri%20(5).pdf

24. Річна інформація емітента цінних паперів за 2017 рік file:///C:/Users/User/Downloads/richnij-zvit-emitenta-2017-rik%20(3).pdf

25. https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=golova-zolotoniskogo-maslorobnogo-kombinatu-evropejci-vze-bils-loalno-stavlatsa-do-produkcii-made-in-ukraine

26. Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою http://sfs.gov.ua/data/material/000/227/303513/Ugoda_pro_v_lnu_torg_vlyu_m_zh_Ukra_noyu_ta_Kanadoyu.pdf

27. Dairy Products Regulations SOR/79-840 https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/sor-79-840/page-1.html

28. https://biz.censor.net.ua/columns/3022690/yakoyu_bude_torgvlya_z_kanadoyu_abo_kanadskiyi_usph_ukrani

29. Канада не проти оновити угоду про зону вільної торгівлі з Україною https://www.pravda.com.ua/news/2020/02/16/7240640/

30. Як експортувати органіку до Канади https://cutisproject.org/

31. Практичний посібник з експорту до Канади для українських малих та середніх підприємств http://www.consumer.gov.ua/Pictures/Files/Editor/document/%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD/%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B8%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD/%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B0/I-CAN-Export-guide-CUTIS-final.pdf

32. 040510 - Butter - Canadian Importers Database (CID) https://www.ic.gc.ca/app/scr/ic/sbms/cid/productReport.html?hsCode=040510

33. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНИХ ТА ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf

34. CSA Group, Електротехнічні норми та правила Канади, http://www.csagroup.org/services/codes-and-standards/ installation-codes/canadian-electrical-code/

35. Рівень доступу до ринку Канади на певний рік встановлюється на рівні зобов'язань у рамках СОТ або за Північноамериканською угодою про вільну торгівлю (НАФТА),

http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statisticsand-market-information/by-product-sector/poultry-and-eggs/ poultry-and-egg-market-information/imports-and-exports/ canada-s-poultry-import-regime/?id=1384971854404

36. Яка різниця між коносаментом та авіанакладною?, http://www.advancedontrade.com/2015/02/what-aredifferences-between-air-waybill-and-bill-of-lading.html

37. Додаткова інформація: Правила визначення походження (Rules of Origin Handbook), http://www.wcoomd.org/en/topics/origin/overview/~/media/ D6C8E98EE67B472FA02B06BD2209DC99.ashx

38. Митний тариф Канади 2017, http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2017/ html/tblmod-4-eng.html

39. Канадська виставка кави та чаю, http://coffeeteashow.ca/

40. Положення Канади про органічну продукцію (Organic Product Regulations), 2009 p: h t t p :// l a ws-l o i s . j u s t i c e . g c . c a / e n g / r e g u l a t i o n s / SOR%2D2009%2D176/

41. Гармонізована система (ГС) регулюється Міжнародною конвенцією про Гармонізовану систему опису та кодування товарів — http://www.wcoomd.org/en/topics/nomenclature/ instrument-and-tools/hs_convention.aspx

42. Митний тариф Канади 2017, tarif/2017/01-99/ch64-2017-eng.pdf

43. Див. Постанову Кабінету міністрів України № 436 від 21 травня 2012 р., Постанову № 1009 від 28 грудня 2016 р

44. Агентство прикордонної служби Канади, Меморандум D3-1-1 «Політика щодо імпортування та транспортування товарів» (Policy Respecting the Importation and Transportation of Goods),

45. Огляд торгової політики Канади, WT/TPR/S/314, 27 квітня 2015 р. (TRP Canada), с. 58, https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/s314_e.pdf

46. CUFTA, Стаття 3.2

47. Офіс послуг з оподаткування, Нова Шотландія, http://www.cra-arc.gc.ca/cntct/gsthstnnrs/ns-eng.html

48. Інформаційна система реєстрації постачальників, https://srisupplier.contractscanada.gc.ca/index-eng.cfm?af=ZnVzZWFjdGlvbj1yZWdpc3Rlci5pbnRybyZpZD03

49. Веб-сайт Loblaw, www.loblaw.ca/en/

50. Агентство дослідження ринку BrandSpark, Результати вивчення канадських покупців (BrandSparks, Canadian shopper survey), 2015 р.: http://www.brandspark.ca/brandspark-knows-what-canadianslook-for-in-every-day-products-65000-surveyed-in-annualbrandspark-canadian-shopper-study#.WONUd_nyg2x

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Характеристика змін у внутрішніх складових організації

Причина змін	Характер змін
1	2
1. Незадовільне функціонування підприємства	Найбільш поширеною причиною необхідності змін в організації є невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів зниження зростання витрат, підвищення продуктивності, розширення внутрішніх і зовнішніх ринків або залучення нових фінансових ресурсів. Як правило, перш за все, впроваджуються такі заходи, як зміни в складі і рівень кваліфікації працюючих, застосування більш досконалих методів управління та ін.
2. Перевантаження вищого керівництва	Деяким підприємствам вдається функціонувати задовільно тільки ціною надмірного, виснажливого навантаження на декількох вищих керівників.
3. Відсутність орієнтації на перспективу	Майбутній розвиток підприємства вимагає з боку вищих керівників все більшої уваги стратегічним завданням, незалежно від характеру підприємства і роду його діяльності. Однак, багато керівників вищого рангу продовжують основний час приділяти оперативним питанням, а їх рішення, які будуть мати вплив і в перспективі. Вищий керівник (або їх група) повинен усвідомлювати, що його найважливіший обов'язок полягає в тому, щоб зробити підприємство здатним розробити і реалізувати стратегічну програму діяльності підприємства.
4. Розбіжності з організаційних питань	Кожен досвідчений керівник вищого рангу знає, що стабільність в організаційній структурі підприємства, як правило, свідчить не стільки про внутрішню гармонію, скільки про успішне рішення конфліктних ситуацій. Існуюча структура, яка б вона не була, створює перешкоди для ефективної роботи, ускладнює досягнення цілей деяких відділів або підрозділів, недостатньо чітко висвітлює значення деяких функціональних ролей тощо. З приводу системи, коли вище керівництво сумнівається щодо оптимальної форми, єдиним виходом є ретельне вивчення структури з метою її вдосконалення.
5. Зростання масштабу діяльності	Навіть в умовах сталого асортименту продукції, стабільних виробничих процесів і збуту при тривалому збільшенні розміру підприємства з'являється необхідність в значному структурному перетворенні.
6. Диференціація портфеля діяльності	Розширення номенклатури продукції або послуг, вихід на різноманітні ринки, додаткове освоєння нових виробничих процесів вимагають техніко-технологічних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших змін в організації.
7. Об'єднання господарюючих суб'єктів	Злиття двох або кількох підприємств, навіть однакових за характером, обов'язково вносить деякі зміни в систему управління. Проблеми збігу функцій, зайвого персоналу, плутанина в розподілі прав і відповідальності вимагають відповідних організаційних змін.
8. Зміни у технологіях управління	Наукові досягнення в галузі управління починають все більше впливати на організаційні структури і процеси (прогресивні методи обробки інформації, дослідження операцій і планування, проектні і матричні форми побудови і т.д.). З'являються нові посади і функціональні підрозділи, змінюються процеси прийняття рішень.
9. Вплив НТП	Вплив наукових і технічних змін на систему управління є найбільш поширеним аспектом організаційних змін. Швидкий розвиток галузевих досліджень, поширення управління проектами, зростаюча популярність матричних і проектних структур - все це свідчить про поширення впливу точних наук на підприємства і організації.

ДОДАТОК Б

Асортимент продукції на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Продукти сирні	Сири тверді	Сироватка суха/ сухе молоко та інше	Масло
Продукт сирний «Звенигородський»	Сир твердий «Король Гурман»	Сироватка молочна суха розпилювального сушіння	Масло солодковершкове селянське «Златокрай»
Продукт сирний «Російський»	Сир твердий «Дон Чізар»	Сироватка молочна підсирна демінералізована суха	Масло солодковершкове селянське (моноліт)
Продукт сирний «Ніжний»	Сир твердий «Горіховий»	Молоко сухе знежирене розпилювального сушіння	
Продукт сирний «Голландський»	Сир «Князь Ігорь»	Лактобіон «Інна» типу Форте	
Продукт сирний «Едам»	Сир твердий «Топліні»	Сир м'який «Любительський»	
Продукт сирний «Сметанковий	Сир «Левове серце»	Сир плавлений пастоподібний «Янтар»	
	Сир твердий «Маркіз де Чіз»		
	Сир твердий «Золотоноша»		
	Сир твердий «Сентименталь»		
	Сир твердий «Мисливський з паприкою»		
	Сир твердий «Вершковий»		
	Сир твердий «Сметанковий»		
	Сир твердий «Радомер»		
	Сир твердий «Гауда»		
	Сир твердий «Едам»		
	Сир твердий «Мармуровий»		
	Сир твердий «Російський класичний»		
	Сир твердий «Пошехонський класичний»		
	Сир твердий «Кострома»		
	Сир твердий «Голландія»		
	Сир твердий «Російський класичний» з грецьким горіхом»		
	Сир твердий «Російський класичний» з прованськими травами»		
	Сир твердий «Звенигородський»		
	Сир твердий «Горіховий з фенугреком, зі смаком та ароматом грецького горіха»		
	Сир розсільний «Бринза»		

ДОДАТОК В

«Основні засоби емітента (за залишковою вартістю на 2017 р)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Виробничого призначення	92958	100557	3009	1171	95967	101728
- будівлі та споруди	41700	44475	2100	987	43800	45462
- машини та обладнання	31506	34526	260	97	31766	34623
- транспортні засоби	1124	1233	625	86	1749	1319
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
- інші	18628	20323	24	1	18652	20324
2.Невиробничого призначення	0	0	0	0	0	0
- будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
- машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
- транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
- земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	92958	100557	3009	1171	95967	101728

Джерело: складено автором на основі [22;23]

ДОДАТОК Г

Способи розповсюдження української продукції у Канаді

Спосіб	Сутність	Переваги	Недоліки
B2B	Робота через посередника.	Надає можливість легко продавати товар. Має просту схему збуту.	Втрата коштів (маржі). Продаж за вартістю набагато нижче потенційної
Франчайзинг	Продаж ліцензії на відкриття фірмових магазинів, бренду франчайзера.	Позбуває зайвих клопот із експортними операціями, має великий потенціал розвитку світової мережі та приносить пасивний дохід.	Потребує великих капіталовкладень у розвиток бренду, займає багато часу на становлення імені бренду у світі. Підходить для тільки для великих компаній із добре зарекомендованим брендом.
Торгові доми	Клієнтами торгових домів зазвичай є виробники, які можуть використовувати продукцію українського виробника для власного виробництва (із доданою вартістю).	Дозволяє продавати продукцію у великих обсягах.	Труднощі із пошуком цільової аудиторії.
Оператори роздрібної торгівлі	Здійснення продажів безпосередньо роздрібному операторові.	Відсутність посередників. Можливість отримувати більшу маржу прибутку.	Потреба експортувати великі обсяги продукту.
B2C	Здійснення продажу через інтернет-магазини	Багато канадців купують через інтернет магазини. Можливість	
Публічні закупівлі (B2G)	Як і більшість урядів, федеральний уряд Канади та уряди провінцій оголошують тендери на придбання багатьох товарів та послуг. У Канаді федеральний уряд є, фактично, одним з найбільших покупців товарів	Можливість експортувати у величезних обсягах.	Уряд працює лише за фіксованими пропозиціями.
Торгові виставки в Канаді	Це було б одним з найкращих способів познайомитися з потенційними покупцями та оцінити ринок, провівши певні ринкові дослідження того, які товари або послуги пропонуються на ринку, і як можна позиціонувати вашу продукцію в умовах конкуренції.	Один з найкращих способів встановлення галузевих контактів і пошуку покупців.	Канада не є популярним місцем проведення торгових виставок міжнародного рівня.

ДОДАТОК Ґ

Цілі щодо канадського ринку

Мета	Необхідні заходи	Терміни виконання	Показники виконання
Організаційні цілі			
На короткотермінову перспективу (з даного моменту до 1 року)			
Розширити виробництво вершкового масла	Закупити нове обладнання	1 рік	Збільшення обсягів виробництва з 3980,7 т до 4112,7 т/рік
На середньотермінову перспективу (2-3 роки)			
Забезпечити підприємство сировиною власного виробництва	Відкрити власні ферми та виробництва з переробки (паралельно заключити контракти з поставки сировини на інші підприємства)	3 роки	Зменшити собівартість виробництва на 40% (так як 70,5 % собівартості складає вартість сировини)
На довготермінову перспективу (3-5 років)			
Захопити більшу частку національного ринку	Довести якість продукції на національному ринку, розробити маркетингову стратегію, вартість продажу вершкового масла	5 років.	Вийти на 1 ринкову позицію
Цілі виходу на ринок Канади			
На короткотермінову перспективу (з даного моменту до 1 року)			
Знайти контрагента для співпраці в Канаді	Взяти участь у державному тендері, торгівельній виставці.	1 рік	-
На середньотермінову перспективу (2-3 роки)			
Почати експорт вершкового масла до Канади	Заключити зовнішньоекономічний контракт із контрагентом	2 роки	Експортувати пробну партію (70 т)
На довготермінову перспективу (3-5 років)			
Розширити ринок збуту молочної продукції в Канаді	Довести якість та конкурентноспроможну ціну на канадському ринку	5 років	Збільшити обсяг експорту до 132 т/р

ДОДАТОК Д

Ключові показники діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показник	2015	2016	2017	2018
Кількість працівників	578	663	620	587
Виробництво вершкового **масла**	182493,4 тис грн./3208,7т	164711,8 тис грн./2130,1т	330913,3 тис грн./3081,7 т	442170,7 тис грн./3980,7 т
Продаж молочної продукції на внутрішньому ринку (обсяг та вартість)-чистий дохід	675212 тис грн	764 319 тис. грн.	1087395 тис. грн	1087395 тис. грн.
Продаж молочної продукції на експорт (обсяг та вартість)	263485,8 тис. грн. (39%)	407 906 тис. грн. (53,3%)	655566 тис. грн. (63,3%)	542563 тис. грн. (52,2%)
Операційний прибуток	23075 тис. грн.	84746 тис. грн.	129283 тис. грн.	21409 тис. грн.
Чистий прибуток	35410 тис. грн.	44368 тис. грн.	73592 тис. грн.	--
Інвестиції (на кінець звітного періоду)	4465 тис. грн.	6404 тис. грн.	5041 тис. грн.	--
Прибуток до відрахування процентів, податків, зносу та амортизації (EBITDA)	--	54637 тис. грн.	89874 тис. грн.	--

ДОДАТОК Є

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	385	284	0
первісна вартість	1001	744	869	0
накопичена амортизація	1002	359	585	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4387	6326	0
Основні засоби:	1010	97739	92958	0
первісна вартість	1011	156225	162898	0
знос	1012	58486	69940	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	78	78	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	173	3	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**102762**	**99649**	**0**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	42134	91626	0
Виробничі запаси	1101	14029	15787	0
Незавершене виробництво	1102	2025	4528	0
Готова продукція	1103	25867	71137	0
Товари	1104	213	174	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10803	14139	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5652	1027	0
з бюджетом	1135	9101	5432	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	86785	31008	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1815	548	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	64706	193743	0
Готівка	1166	4	12	0
Рахунки в банках	1167	64702	193731	0
Витрати майбутніх періодів	1170	137	168	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	3372	13966	0
Усього за розділом II	**1195**	**224505**	**351657**	**0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**327267**	**451306**	**0**

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4914	4914	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	10908	10908	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	630	737	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	92215	53743	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	**1495**	**108667**	**70302**	**0**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	95320	117962	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	**1595**	**95320**	**117962**	**0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	38000	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	13668	22428	0
за розрахунками з бюджетом	1620	787	1525	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	475	251	0
за розрахунками з оплати праці	1630	750	805	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	2575	0
із внутрішніх розрахунків	1645	100909	189205	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1779	2194	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4912	6059	0
Усього за розділом III	**1695**	**123280**	**263042**	**0**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**327267**	**451306**	**0**

Примітки дані відсутні

Керівник Кулініч В.В.

Головний бухгалтер Фесун О.П.

ДОДАТОК Е

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	284	251	0
первісна вартість	1001	869	857	0
накопичена амортизація	1002	585	606	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6326	4963	0
Основні засоби:	1010	92958	100557	0
первісна вартість	1011	162898	182961	0
знос	1012	69940	84457	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	78	78	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	3	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**99649**	**105849**	**0**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	91626	220869	0
Виробничі запаси	1101	15787	16199	0
Незавершене виробництво	1102	4528	7349	0
Готова продукція	1103	71137	197052	0
Товари	1104	174	269	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14139	7845	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1027	5658	0
з бюджетом	1135	5432	28703	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	31008	16090	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	548	4576	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	193743	265937	0
Готівка	1166	12	28	0
Рахунки в банках	1167	193731	265909	0
Витрати майбутніх періодів	1170	168	604	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	13966	27755	0
Усього за розділом II	**1195**	**351657**	**578037**	**0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**451306**	**683886**	**0**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4914	4914	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	10908	10908	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	737	737	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53743	125091	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	**1495**	**70302**	**141650**	**0**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	117962	116294	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	**1595**	**117962**	**116294**	**0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	38000	124337	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	22428	32870	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1525	8151	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	251	344	0
за розрахунками з оплати праці	1630	805	1092	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	2575	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	189205	246197	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	2194	3108	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6059	9843	0
Усього за розділом III	**1695**	**263042**	**425942**	**0**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**451306**	**683886**	**0**

Примітки дані відсутні

Керівник Кулініч В.В.

Головний бухгалтер Фесун О.П.

ДОДАТОК Ж

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1052486	1087395
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(970789)	(899627)
Валовий: прибуток	2090	81697	187768
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	19879	25047
Адміністративні витрати	2130	(18804)	(14933)
Витрати на збут	2150	(27194)	(47356)
Інші операційні витрати	2180	(34169)	(21243)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	21409	129283
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	2000	1867
Інші доходи	2240	49	--
Фінансові витрати	2250	(49197)	(41180)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(57)	(96)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	--	89874
збиток	2295	(25796)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	-16282
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	--	73592
збиток	2355	(25796)	(--)

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-25796	73592

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	990863	869761
Витрати на оплату праці	2505	64915	47376
Відрахування на соціальні заходи	2510	13359	10190
Амортизація	2515	16051	15994
Інші операційні витрати	2520	31254	54845
Разом	2550	1116442	998166

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	36930
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	1992.7430300
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--