

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 054 ПЗ

**КУПРІЄНКО НАЗАРА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
**Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

\_\_\_\_\_

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Формування системи менеджменту підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної  
програми**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Віра БУТЕНКО**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Назар КУПРІЄНКО**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського  
к.е.н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

**Купрієнку Назару Володимировичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Формування системи менеджменту підприємства»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру \_\_\_\_\_ 2024.05.17 \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та періодична документація підприємства; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи формування системи менеджменту підприємства.
2. Діагностика системи менеджменту підприємства.
3. Напрями удосконалення формування системи менеджменту підприємства.

**Дата видачі завдання «15» грудня 2023 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**  
( підпис )

**Завдання прийняв  
до виконання**

\_\_\_\_\_ **Назар КУПРІЄНКО**  
( підпис )

## ЗМІСТ

ВСТУП .....		4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....		6
1.1. Поняття і складові менеджменту підприємства.....		6
1.2. Принципи, функції та методи менеджменту підприємства.....		12
1.3. Підходи до формування системи менеджменту підприємства .....		20
Висновки до розділу 1.....		27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....		29
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»		29
2.2. Аналіз середовища діяльності підприємства.....		36
2.3. Характеристика системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод».....		42
Висновки до розділу 2.....		49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....		51
3.1. Заходи формування ефективної системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод».....		51
3.2. Напрями розвитку персоналу як складової системи менеджменту підприємства .....		55
Висновки до розділу 3.....		61
ВИСНОВКИ.....		62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах якісне формування системи менеджменту підприємства впливає на його конкурентоспроможність і довготривале існування на ринку. Вдале формування системи менеджменту суб'єкта господарювання визначається ефективністю і результативністю його діяльності. Показники діяльності організації перебувають у прямій залежності від прийнятих управлінських рішень. Управління суб'єктом господарювання відбувається на базі системи менеджменту, організаційної структури, характеристик і функцій та від ступеня розвитку підприємства в цілому, а також від чинників впливу зовнішнього середовища. Саме тому актуальною є проблема формування успішної системи менеджменту організації у сучасних умовах ведення господарської діяльності.

Теоретичні аспекти дослідження проблеми формування системи менеджменту підприємством знайшли своє відображення у працях вчених С. Бірюченко, К. Бужимська, І. Бурачек, В. Діденко, М. Новікова, Т. Лазоренко, С. Пермінова та інших. Проте дослідження проблеми формування ефективної системи менеджменту підприємством у сучасних умовах вимагає дедалі більшої уваги.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування системи менеджменту підприємства.

Відповідно до поставленої мети дослідження були сформовані наступні завдання:

- розкрити поняття і складові менеджменту суб'єкта господарювання;
- навести принципи, функції та методи менеджменту підприємства;
- представити підходи до формування системи менеджменту підприємства;
- проаналізувати тенденції розвитку і особливості діяльності підприємства;
- навести характеристику системи менеджменту суб'єкта господарювання;

- запропонувати напрями удосконалення формування системи менеджменту підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес формування системи менеджменту підприємства.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу формування системи менеджменту підприємства. Поглиблені дослідження проведені на матеріалах ТОВ «Пирятинський сирзавод», Полтавської області.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у бакалаврській кваліфікаційній роботі використовувались спеціальні і загальнонаукові методи та прийоми дослідження: індукції і дедукції (для дослідження предмета в цілому та для побудови логічного зв'язку структури роботи), синтезу і абстрактно-логічний (при уточненні дефініцій категоріального інструментарію), табличний і графічний (при аналізі інформації), метод SWOT-аналізу (для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз сільськогосподарського підприємства).

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Полтавській області, річні звіти та первинна документація ТОВ «Пирятинський сирзавод» та власні спостереження.

**Структура роботи.** Зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 69 сторінках друкованого тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань, містить 8 таблиць, 19 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття і складові менеджменту підприємства

В ринкових умовах економіка потребує підвищення значення менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань та професійної підготовки керівників (спеціалістів) у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством (його підрозділами) неможливо без розуміння змісту та сутності менеджменту [24, с. 7]. Феномен менеджменту викликає зацікавлення представників науки і бізнесу. В науковій літературі є десятки визначень терміну «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, що походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття та його ролі у діяльності суб'єкта господарювання [19, с. 8].

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було обумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи та початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із терміном «менеджмент» застосовуються поняття «управління» та «керування». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо) [42, с. 5]. Трактування термінів «управління», «менеджмент», «керівництво» різними науковцями наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Погляди науковців, щодо трактування поняття «управління», «менеджмент», «керівництво»\***

Автор	Визначення поняття «управління»	Автор	Визначення поняття «менеджмент»	Автор	Визначення поняття «керівництво»
Баєва О. В. [2, с. 10]	загальна функція багатофакторних організованих систем, орієнтована на досягнення потрібного рівні в системі і в навколишньому середовищі	Діденко В. М. [13, с. 9]	система організації спільної праці, результативного використання ресурсів, спрямування зусиль на підвищенні якості роботи колективу підприємства	Мороз І. В. [26, с. 17]	процес правової організації та управління спільною діяльністю трудового колективу, що здійснюється керівником як посередником контролю та влади
Пітер Друкер [50, с. 18]	особлива форма діяльності, що перетворює неорганізовану групу в ефективний, продуктивний та цілеспрямований колектив	Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. [46, с. 76]	специфічна та особлива соціальна функція, що виникає з потреб суспільства як складова системи і супроводжує історію розвитку суспільства, отримуючи відповідні соціальні, політичні норми у соціально розширеному суспільстві	Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. [1818, с. 162]	форма управлінської діяльності, що на основі влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту і їх трансфер
Бурмака М. М., Бурмака Т. М. [6, с. 11]	циклічно повторюваний процес суб'єкта управління, що впливає на об'єкт управління	Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. [18, с. 76]	спрямований вплив на трудовий колектив або окремих виконавців з метою виконання визначених завдань та досягнення поставлених цілей	Шевченко В. С. [42, с. 77]	повинне справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами і своєчасно, результативно усувати причини виникнення відхилень
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [30, с. 71]	процес, оскільки робота по досягненню цілей за допомогою інших – це не одноразова дія, а комплекс безперервних та взаємопов'язаних дій	Кравченко В. О. [16, с. 7]	процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, спрямований забезпечити розробку і реалізацію цілей підприємств	Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. [37, с. 294]	цілеспрямована діяльність менеджера, яка очолює підприємство
Федоренко В. Г. [40]	форма діяльності, зміст якої полягає у керуванні процесами, людьми, елементами і системами політичного і соціально-економічного життя суспільства	Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [36, с. 299]	самостійна форма професійної діяльності, спрямована на досягнення сформованих цілей шляхом раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління	Словіцька Т. [38, с. 307]	мистецтво та професіоналізм застосування влади з урахуванням управлінських ситуацій, у тому числі індивідуальності кожної людини і її ситуаційного стану

Примітка. \*Сформовано автором за [2, с. 10; 50, с. 18; 6, с. 11; 30, с. 71; 40; 1313, с. 9; 46, с. 76; 18, с. 76, с. 162; 16, с. 7; 36, с. 299; 26, с. 17; 42, с. 77; 37, с. 294; 38, с. 307].

Узагальнюючи погляди науковців можна стверджувати, що поняття «менеджмент» включає в себе [49]:

- вміння керувати, важливо намітити шлях розвитку підприємства, розробити конкретні завдання та знайти способи їх реалізації;
- вміння організувати та згуртувати колектив;
- контроль над виконанням завдань, який може бути здійснений у вигляді призначення на посаду та наділенням певного кола обов'язків, мотивація та покарання співробітників за виконану роботу, напрямок їх дій, запит звітів про виконану роботу тощо;
- постійне вивчення ринку та його прогнозування, вміння швидко приймати рішення, причому їх результатом повинні стати-мінімум витрат, максимум ефекту;
- вміти правильно розподіляти та виявляти важливість як людських, так і матеріальних ресурсів.

Завдання менеджменту в підприємстві наведені на рис. 1.1.

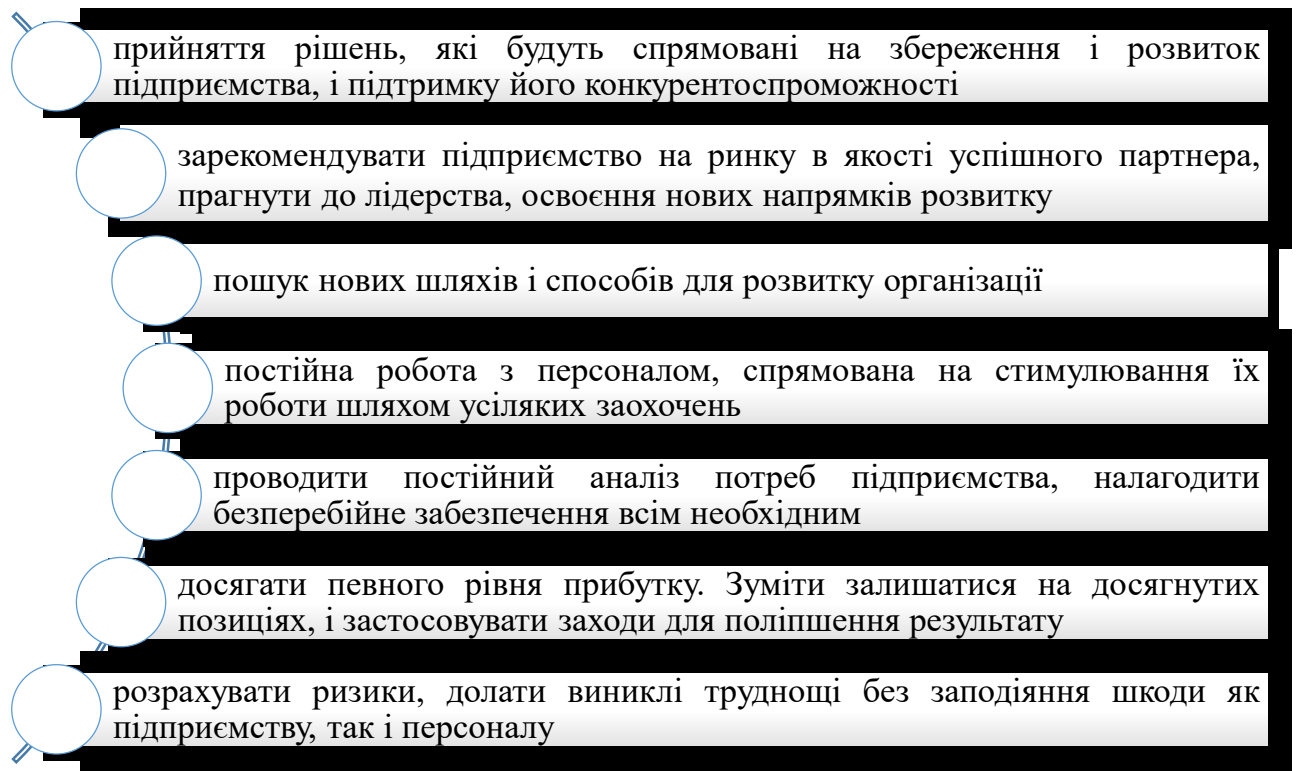


Рис. 1.1. Завдання менеджменту в підприємстві\*

Примітка. \*Сформовано автором за [49].

Менеджмент в діяльності підприємства містить в собі основні напрямки [49]:

- застосування методів роботи, що забезпечують досягнення результатів підприємством в найближчі терміни;
- визначення цілей та напрямки, яких організація повинна дотримуватися;
- постійне адміністрування – різні організаційні моменти в підприємстві повинні супроводжуватися контролем з боку керівництва;
- в ході діяльності створюється система цінностей (інтеграція), що дозволить колективу працювати в загальному напрямку, та забезпечити їм безпечні умови праці. Наявність такої системи дозволить організації існувати на ринку довгий час.

Варто зазначити, що кожна ступінь виробництва не тільки є особливою, а й вимагає від керівника безпосередньої участі. Тобто, щоб бути унікальним та здатним вирішити будь-які питання, він повинен відповідати наступним вимогам [49]:

- успішний менеджер повинен бути в курсі останніх тенденцій, постійно вчитися та вдосконалювати свої навички. Причому навчання краще проходити разом зі співробітниками, це дозволить їм розгледіти в управлінці свого лідера, та створить особливу атмосферу на виробництві, при якій кожен співробітник розкриє свої здібності;

- керівник, здійснюючи керівництво організацією, проявляє лояльність до підлеглих та несе повну відповідальність за виконувану ними роботу;

- однією з головних вимог до менеджера підприємства є не тільки знання основ менеджменту, але і його здатність бути чесним та вміти довіряти людям;

- неухильне дотримання етики бізнесу. Керівник повинен вміти моментально включатися в процес роботи на всіх рівнях, його діяльність здійснюється не тільки в кріслі, але і в спроможності контактувати зі звичайними покупцями і менеджерами інших підприємств. Така поведінка управлінця дозволить створити умови цілісності всього робочого процесу.

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З

огляду на його спрямування виокремлюють горизонтальний і вертикальний види поділу. Наслідком вертикального поділу праці є створення рівнів управління, горизонтального – поділ менеджерів за сферами. На рис. 1.2 представлено, як у межах однієї організації менеджерів можна розрізнати за рівнями і сферами [19, с. 15].

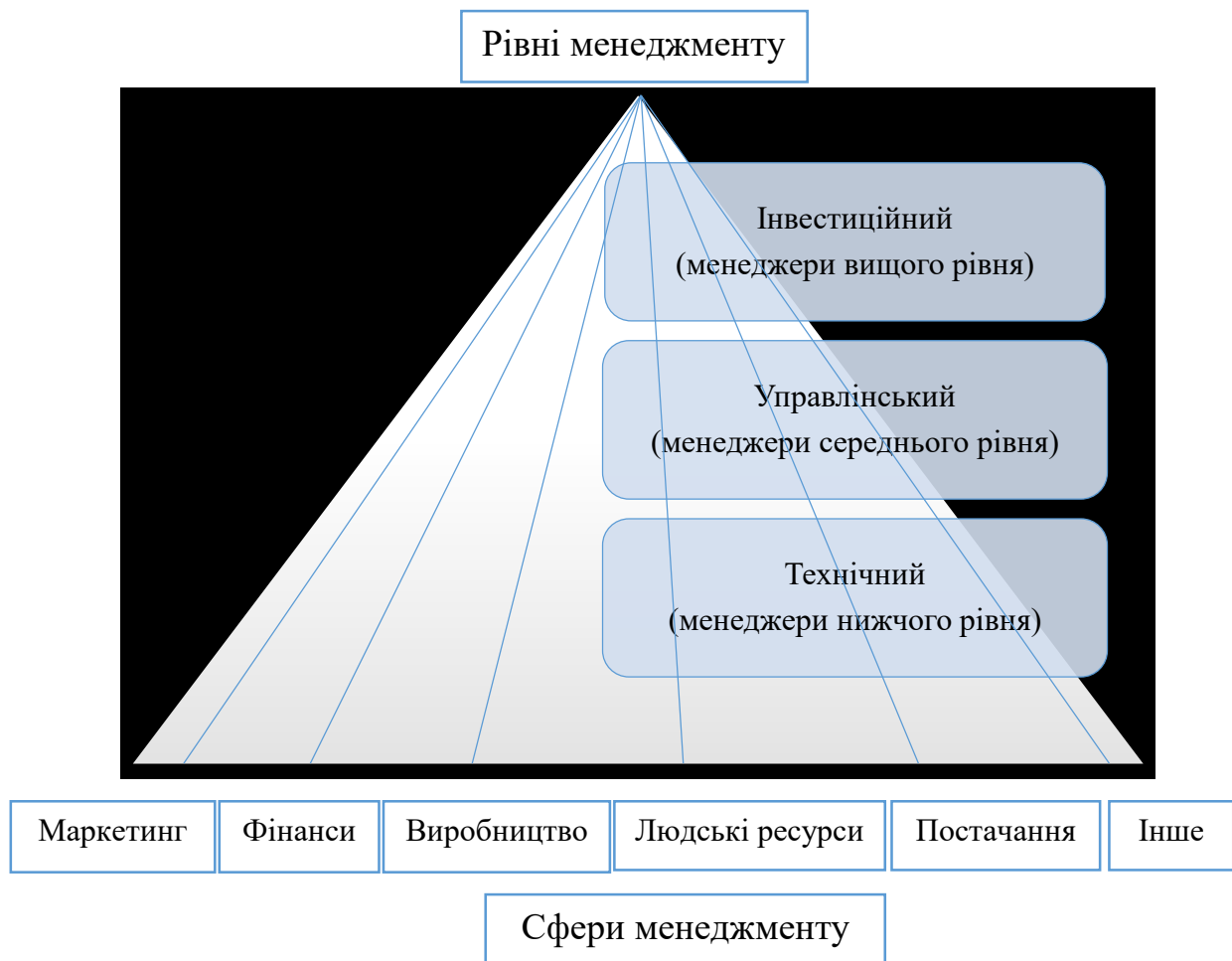


Рис. 1.2. Категорії менеджерів за рівнями і сферами\*

Примітка. \*Джерело [19, с. 16].

За рівнями управління розрізняють три групи менеджерів (керівників) [19, с. 15]:

- менеджери вищого рівня розробляють мету організації, загальну стратегію і політику її діяльності. Також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо (директор,

заступники директора; президент, віце-президенти; ректор, проректори тощо).

- менеджери середнього рівня відповідають за впровадження політики та планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію і нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня (завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо);

- менеджери нижчого рівня – операційні управлінці координують і наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців (майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо).

Вчені зазначають, що на сьогодні пріоритетними напрямками розвитку сучасного менеджменту є [43, с. 38]:

- поєднання ситуаційного і стратегічного управління у діяльності організацій;

- прагнення до оптимальності розподілу водночас усіх видів ресурсів за всіма напрямками діяльності організацій;

- постійне коректування цілей організацій як відповідної реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ їх функціонування;

- суттєве підвищення рівня кваліфікації менеджерів в управлінні організаціями;

- прагнення до постійного підвищення кваліфікації працівників організацій;

- широке використання глобальних інформаційних мереж і різних видів інновацій;

- поступове залучення найманих працівників до управління організацією.

Водночас, серед сучасних напрямків модифікації підприємств і структур управління варто виокремити [43, с. 38-39]:

- дебіюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних і штабних ланок структури управління;

- перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в характері та змісті управлінської діяльності;

- трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у плоскі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом і безпосередніми виконавцями;

- скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств;

- підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих організацій створюються інноваційні підрозділи, орієнтовані на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, а також підрозділи, що діють за принципом «ризикованого фінансування»;

- здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих та збутових. Для цього в структурі організації створюються певні автономні відділення, окремі бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки та збитки;

- створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої і виробничої віддачі персоналу;

- організація філіальних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків.

Таким чином, сучасний підхід до менеджменту ґрунтується на логіці пріоритету досягнення розвитку організації, а не зростання. Прийнято вважати, що зростання – це кількісний показник (працівників, філій, складів), а розвиток передбачає фундаментальну, базову побудову бізнесу через постійне удосконалення загальної системи управління, підбору та розвитку персоналу, розроблення та впровадження інноваційних проектів, оскільки завоювання ринку у разі відсутності гнучкості, динамічності організації не збільшить її прибутків. Тобто на сьогодні запроваджується модель менеджменту підприємства, що спирається на управління бізнес-процесами.

## 1.2. Принципи, функції та методи менеджменту підприємства

В управлінській діяльності важливу роль відіграють принципи менеджменту, що на основі застосування законів та закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління підприємствами. Принцип – це основні правила, які розкривають дії об’єктивних законів, за якими має функціонувати, будуватися та розвиватися організація. Принципи повинні відповідати таким вимогам [19, с. 20-21]:

- відповідати законам менеджменту, розвитку природи та суспільства;
- відображати загальні положення, які поширюються на організації різних типів та видів;
- об’єктивно відображати сутність явищ та реальних процесів управління організацією;
- бути керівними зачатками, які визнає суспільство.

Як категорія менеджменту принципи мають давню історію. У працях Ксенофонта (близько 430 років до н.е) були розроблені перші спроби обґрунтувати принципи управління. Термін «принципи управління» уперше ввів в науку інженер-технолог Фредерік Тейлор (праця «Принципи наукового управління» 1911 р.). Ф. Тейлор переважно ототожнював поняття «принципи» з поняттям «система менеджменту» або «основи» [19, с. 21].

У 1916 році французький гірничий інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління Анрі Файоль у книзі «Загальне і промислове управління» сформулював 14 принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації [19, с. 23]. Принципи управління та їх коротка характеристика за А. Файолем наведені на рис. 1.3.

Розподіл праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю за однакових умов</li> </ul>
Повноваження і відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повноваження – це право віддавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність. Де надаються повноваження, там виникає відповідальність.</li> </ul>
Дисципліна	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Головна ідея в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Дисципліна передбачає справедливе застосування санкцій</li> </ul>
Єдиноначальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного безпосереднього керівника</li> </ul>
Єдність дій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кожна група, що діє в межах спільної мети, має бути об'єднана на основі спільного плану і мати одного керівника</li> </ul>
Підпорядкованість особистих інтересів загальним	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому</li> </ul>
Винагорода персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців</li> </ul>
Централізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Централізація має розумну міру. В загальному випадку - чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації</li> </ul>
Скалярний ланцюг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низка посадових осіб, що перебувають на керівних посадах, починаючи від особи, яка обіймає найвищу посаду в цьому ланцюжку, вниз, до керівника нижчої ланки</li> </ul>
Порядок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Місце для всього і все на своєму місці</li> </ul>
Справедливість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечується лояльністю і відданістю персоналу - з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів - з іншого</li> </ul>
Стабільність робочого місця для персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу - перша ознака доброго керівництва</li> </ul>
Ініціатива	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу</li> </ul>
Корпоративний дух	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип «розділяй і володій» в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей</li> </ul>

Рис. 1.3. Принципи управління та їх коротка характеристика за А. Файодем\*

Примітка. \*Джерело [19, с. 23-24].

Науковці Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова зазначають, що «існуючі сьогодні погляди на принципи менеджменту можна умовно розподілити на дві групи: конкретні та загальні. До другої групи належать ті з них, що прагнуть узагальнити існуючу практику менеджменту та визначити найважливіші риси управлінської діяльності провідних корпорацій світу» [19, с. 24]. Вони вказують, що до основних принципів менеджменту, які відповідають сучасним реаліям можна віднести наступні:

1. Урахування потреб та інтересів. Орієнтований задовольняти потреби і інтереси працівників для досягнення цілей підприємства на засадах застосування мотивування.

2. Цілеспрямованість. Діяльність в організації має спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей і виконання поставлених завдань.

3. Ієрархічність. Передбачає розміщення управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого до найвищого рівня управління.

4. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації і утримання загальної рівноваги на кожному з його етапі.

5. Взаємозалежність. Кожне підприємство складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (структура, цілі, технологія, ресурси, працівники, завдання). При цьому чинники зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (і на її внутрішнє середовище) і викликають відповідну реакцію з її боку.

6. Економічність. Формує основи функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо.

7. Системність. Організація розглядається як відкрита система, яка складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів.

8. Єдиноначальність. Працівник має одержувати вказівки тільки від одного безпосереднього керівника.

9. Активізація. Спонукає підприємство до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

Основними функціями менеджменту, які розкривають управлінську діяльність є: планування, організація, координація і регулювання, мотивація, контроль. Функції менеджменту реалізуються в діяльності підприємства як в індивідуальній роботі менеджера, так і в колективній роботі команди та керованої системи. Взаємозв'язок та місце функцій менеджменту в процесі управління представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Функції менеджменту: взаємозв'язок та місце в процесі управління\*

Примітка. \*Джерело [10, с. 26].

У процесі управління організацією застосовується безліч різноманітних підходів, способів та прийомів, які дозволяють спрямувати, упорядкувати та успішно організувати виконання функцій менеджменту, процедур, етапів, операцій потрібно для прийняття ефективних управлінських рішень. У сукупності вони виступають як методи менеджменту. Науковці вказують: «методи менеджменту – це способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для досягнення її цілей» [43, с. 14]. Методи менеджменту сприяють реалізувати цілі управління, надаючи в його розпорядження систему прийомів, правил, підходів, які скорочують витрати часу та інших ресурсів на цілереалізацію і цілепокладання. Застосування сукупності методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшити знання про управління та про закономірності процесів і явищ, що відбуваються в організації, сприяючи розвитку теорії менеджменту.

Вчені зазначають: «різноманітність сучасних методів менеджменту викликає необхідність упорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації за визначими критеріями» [23, с. 54]. Класифікація методів менеджменту наведена на рис. 1.5.

Загальнонаукові методи представлені методичним інструментарієм, використаним не тільки в управлінській науці та в інших галузях знань. Вони є фундаментом системи методів менеджменту, формують його загальнонаукову методологію.

Специфічні методи характеризуються значною різноманітністю, що відображає велику кількість цілей організації. Тобто, наявність різних підходів до визначення складу та вибору найприйнятніших способів вирішення проблем організації. За критерієм, зміст методів керування, виділяють групи: адміністративно-правових, економічних, соціально-психологічних засобів впливу [23, с. 56].



Рис. 1.5. Класифікація методів менеджменту\*

Примітка. \*Джерело [23, с. 55].

Адміністративно-правові методи управління характеризують юридичний (правовий) та адміністративний впливи на відносини працівників та регулюють відповідними правовими нормами: законодавчими актами, інструкціями, наказами і розпорядженнями, положеннями. Адміністративно-правові методи передбачають зацікавленість працівників в умінні організації їхньої діяльності. Вони оперативні та швидко впливають на виконавців, тобто на весь виробничий процес. Ці методи є директивними, обов'язковими до виконання, а їх невиконання призводить до матеріальної або дисциплінарної

відповідальності [23, с. 56-57].

Економічні методи управління – це способи та прийоми управління, що мають у своїй основі використання економічних законів, економічних показників та інтересів. Ці методи передбачають формування економічних умов, які спонукають працівників і трудові колективи діяти в необхідному напрямі з урахуванням особистих, колективних і загальнодержавних інтересів. Економічні методи регулюють, організовують та удосконалюють економічні відносини, які виникають у процесі виробництва та управління, забезпечують ефективне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Ці методи включають такі економічні важелі: ціноутворення, матеріальну відповідальність, планування, економічний аналіз, державне регулювання, господарські (комерційні) розрахунки, податки, кредити тощо [23, с. 58].

Соціально-психологічні методи управління за складом та змістом – це єдність психологічного та соціального впливу на трудові колективи та окремих працівників. Вони підвищують ініціативу і активність працівників, сприяють формуванню духовних та соціальних потреб, створюють сприятливий соціально-психологічний клімат колективу. Значення соціально-психологічних методів постійно зростає і буде зростати, оскільки не випадково ХХІ століття називають століттям психології [23, с. 59].

Соціальний вплив – це сукупність прийомів та способів впливу на створення та розвиток колективу і соціальні процеси всередині нього. За сприянням соціальних методів досягаються згуртованість колективу, розвиток творчої та трудової активності його працівників, задоволення кожного співробітника своєю працею та ін. До соціальних методів належать [23, с. 59]:

- методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, кодекси честі, статuti громадських організацій, правила службової етики та етикету та ін.;

- методи морального стимулювання – присвоєння почесних звань, оголошення подяк, надання додаткових соціальних благ та ін.;

- методи соціального регулювання – критика та самокритика, соціальне

планування, звичаї та традиції, обмін досвідом.

Психологічний вплив – регулювання взаємовідносин між членами колективу для формування в ньому сприятливого психологічного клімату. За сприянням психологічних методів у колективі формується доброзичлива творча атмосфера, що допомагає найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків і досягненню високих результатів. До психологічних методів управління належать [23, с. 59]:

- методи гуманізації праці;
- методи комплектування трудових колективів;
- методи професійного відбору та навчання;
- методи психологічного спонукання (мотивації).

### **1.3. Підходи до формування системи менеджменту підприємства**

В античній філософії з'явилися перші уявлення про систему, що тлумачилася як цілісність і упорядкованість буття. Пізніше достатньо уваги багатьох вчених приділялося системній методології. В 40-х роках ХХ-століття Л. фон Берталанфі була сформульована сучасна концепція загальної теорії систем, що розглядає систему як комплекс елементів, які знаходяться у процесі взаємодії. Основна задача системної методології полягає у визначенні законів, що пояснюють функціонування, поведінку і розвиток систем різних класів. Починаючи з другої половини двадцятого сторіччя теорія систем, стала привертати увагу вчених різних галузей знань: математиків, економістів, філософів, кібернетиків, соціологів та ін. Вагомий внесок у розвиток системних досліджень зробили представники кібернетичної науки О. Ланге, У. Ешбі, Р. Акоф, М. Месарович і наш співвітчизник В. М. Глушков. В техніці та науці поняття системи широко використовується до багатьох явищ (гірської системи, сонячної системи), а також до самостійних понять (транспортна система, економічна система та ін.) [22].

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих,

взаємопов'язаних елементів, що складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових [23, с. 31].

На сучасному етапі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Характерні особливості відкритої системи представлені на рис. 1.6.

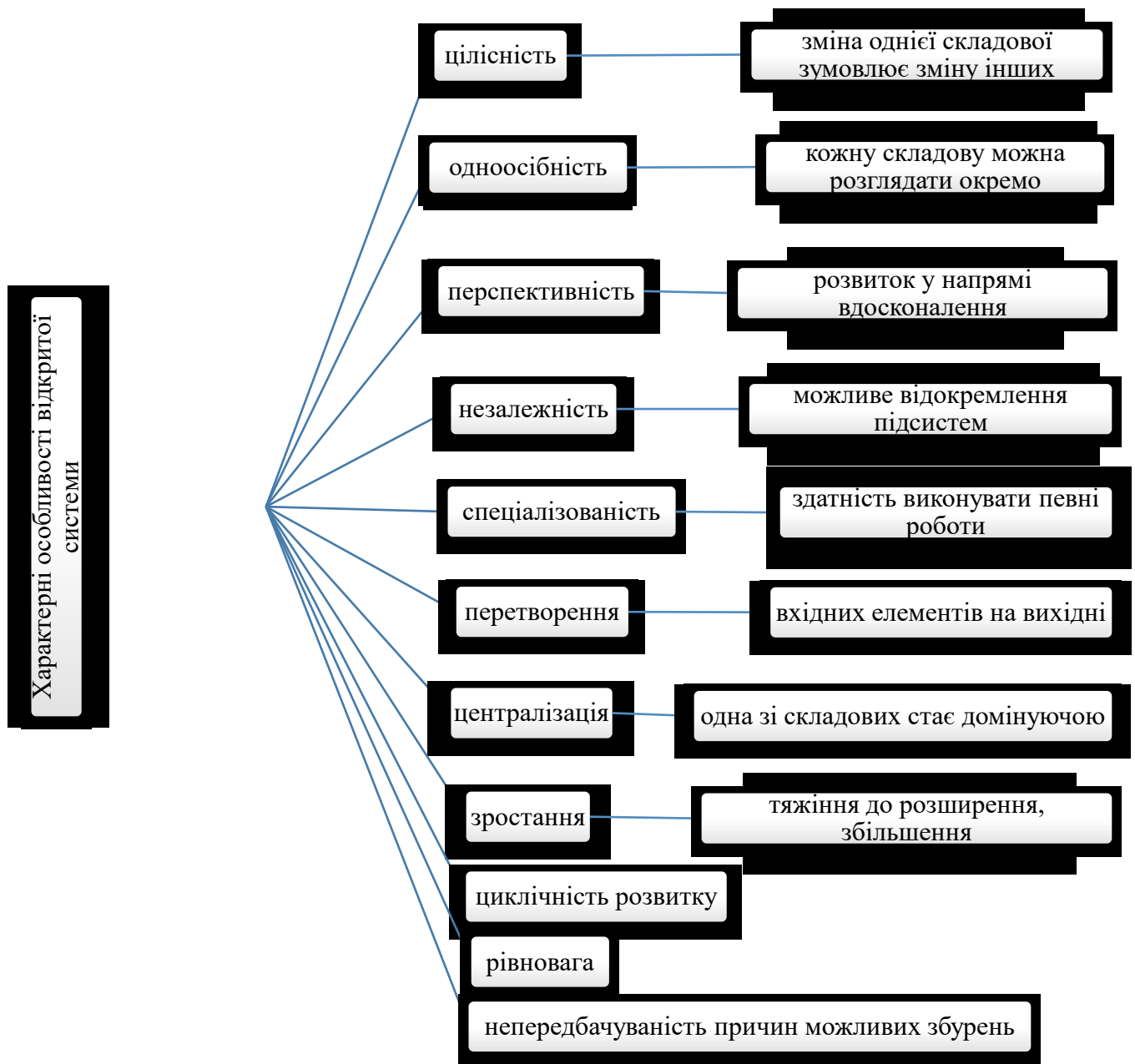


Рис. 1.6. Характерні особливості відкритої системи\*

Примітка. \*Джерело [19, с 31].

Відкрита система має вхід і вихід. Входом для підприємства як системи є всі види ресурсів (капітал, матеріали, інформація, робоча сила тощо), виходом – продукція, послуги, соціальна відповідальність, прибуток, освоєння ринку, забезпечення працівників тощо. Організація складається з керуючої і керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система». Керуючою системою (суб'єкт) в підприємстві є особа (менеджер) або орган (апарат управління), що здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт) менеджменту. До керованої підсистеми управління відноситься предмет, явище, процес на які спрямований управлінський вплив (робочі місця, бригади, відділи, цехи, секції, торговельно-технологічний, виробничий та інші процеси, в центрі яких працівник або трудовий колектив) [19, с 31-32].

Під час функціонування утворюється ефект синергії (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок інтеграції, поєднання та взаємодії керуючої і керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, що діють незалежно. Підприємства, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями [19, с 32-33]:

- визначенням місії та цілей;
- залежністю від зовнішнього середовища ;
- наявністю ресурсів: люди, матеріали, капітал, технологія, інформація;
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), що зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- необхідністю управління;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, торговельної, науково-дослідної, інвестиційної тощо).

Системний підхід в діяльності організації полягає у вивченні найбільш загальних її форм, передбачає вивчення частин системи, взаємодію між ними,

дослідження процесів, які пов'язують частини системи з її цілями. Частинами організаційних систем є окремі індивідууми, формальні структури, неформальні чинники, групи, групові відносини, типи статусів та ролей. Структурні частини пов'язані між собою певними організаційними формами, формальними і неформальними зв'язками, застосовуючи при цьому різні канали комунікації та процедури прийняття рішень. До основних принципів системного підходу належать [22]:

- цілісності, що полягає у неможливості виведення з них властивостей системи;
- структурності, що передбачає врахування зв'язків та відносин системи;
- залежності кожного елемента системи від їх місця та функцій всередині цілого;
- ієрархічності, враховує можливість поділу системи на підсистеми та елементи;
- взаємозалежності структури та середовища, тобто проявляє свої властивості у процесі взаємодії із середовищем.

Варто зазначити, що системний підхід реалізується через системний аналіз. Системний аналіз – сукупність методологічних засобів та практичних прийомів, які використовуються для обґрунтування, підготовки та прийняття рішень із складних соціально-економічних, технологічних, технічних, кадрових, політичних та інших проблем. Предметом системного аналізу є складні ситуації та системи, для яких потрібно визначити цілі та напрямки дій. Системний аналіз включає декілька етапів та здійснюється у такій послідовності:

1. постановка задачі (аналіз ситуації та визначення кінцевих цілей);
2. дослідження (збір вихідних даних та визначення існуючих зв'язків);
3. аналіз одержаних даних (визначення майбутніх дій та розрахунок різних варіантів);
4. попередні висновки (підготовка рекомендацій);
5. експериментальна перевірка нового рішення;
6. реалізація остаточного прийнятого рішення.

Отже, системний аналіз полягає в узагальненій оцінці всієї сукупності чинників, які впливають на функціонування системи, і виділення з них основних та визначальних.

Сучасні підприємства, об'єднання, холдинги, асоціації, концерни, корпорації є складні та динамічні соціально-економічні системи. Підприємствам властиві деякі спільні ознаки систем, але кожне з формувань має свої особливості, частина з яких не піддається обліку та контролю. В соціально-економічних системах виникають чинники невизначеності, що поділяють на зовнішні і внутрішні [22].

В організації, як відкритій системі, розрізняють її внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище суб'єкта господарювання формується під впливом змінних що здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва [19, с. 40]:

- цілі. Для ефективного господарювання кожне підприємство має сформулювати загальні цілі, які розробляються на основі його місії. Цілі розробляються вищим керівництвом організації та доводяться до кожного підрозділу (служби). Виходячи із загальних цілей організації, кожний підрозділ (служба) розробляє (локальні) цілі для досягнення загальних;

- структура. В структурі поєднуються горизонтальний та вертикальний поділ праці в підприємстві. Кожний підрозділ спеціалізується на виконанні певних видів робіт і несе відповідальність за їх виконання;

- завдання – види робіт, що потрібно виконати підрозділами та окремими працівниками в зумовлений термін та визначеними способами;

- технологія. Виконання завдання вимагає використання конкретної технології як засобу перетворення вхідних елементів (матеріали, інформація, сировина, капітал та інші ресурси), у вихідні (прибуток, продукт, виріб, засвоєння нових ринків збуту, задоволення персоналу та ін.);

- персонал (люди) – найважливіший ситуаційний (змінний) чинник організації. Роль персоналу (людей) підприємства визначається такими основними чинниками: здібностями, потребами, обдарованістю, знаннями,

поведінкою, відношенням до цінностей, ставленням до праці та їх розуміння тощо.

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Аналізуючи вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства, виділяють їх два основні типи:

- прямого впливу (мікросередовще) ;
- непрямого (опосередкованого) впливу (макросередовище).

Необхідно зазначити, що чинники впливу відрізняються за характером, рівнем впливу, саме тому вдале управління підприємством можливо при умові їх наукової класифікації. На рис. 1.7 наведено чинники впливу на діяльність підприємств.

Соціально-економічна система має ієрархічну (багатоступеневу) структуру, за якої кожний рівень управління має автономію та є безпосереднім об'єктом управління для вищого рівня. Ієрархія та кількість підсистем залежать від внутрішньої складності організації, а також від її цілей та завдань. Ієрархічний принцип побудови структури управління суб'єктом господарювання дозволяє певною мірою спростити систему, а також долати інформаційні бар'єри, які в ньому виникають. Соціально-економічна система характеризується різними технологічними, технічними, організаційними і економічними потенціалами. Потенціал системи – це можливість нарощувати її ефективність, який реалізується через цілеспрямований управлінський вплив на систему для оптимізації відповідності її елементів, взаємозв'язку потенціалів різних типів систем та окремих процесів [22].

В процесі виробничої діяльності між співробітниками підприємства та його структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки, що мають інформаційний, управлінський, трудовий, технологічний, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи. Структура управління – упорядкована сукупність зв'язків між ланками та робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач [22].



Рис. 1.7. Чинники впливу на діяльність підприємства\*

Примітка. \*Побудовано за [8; 21].

Система управління описує спосіб, яким підприємство організовується у своїх структурах та процесах, щоб діяти систематично, забезпечувати безперебійні процеси і досягати запланованих результатів. Сучасні системи управління зазвичай дотримуються циклу PDCA планування, впровадження, перегляду та вдосконалення (Plan-Do-Check-Act). Ефективна система менеджменту ґрунтується на структурованих і оптимізованих процесах та контролює їх. Тобто, вона встановлює систематичне та постійне вдосконалення організації за допомогою чітких правил, ролей та процесів. Системи менеджменту можна використовувати в усіх сферах – залежно від того, де працює підприємство і яких цілей потрібно досягти. Сучасні системи управління відповідно до стандартів ISO дотримуються тієї ж логіки, так званої структури високого рівня (High Level Structure), але охоплюють різні аспекти [47]. Менеджери, які свідомо реагують на виклики ринку, очікування зацікавлених сторін, використовують системи менеджменту як інструменти для ефективного керівництва і управління організацією. При цьому вони не тільки допомагають знайти гарний баланс між динамікою та стабільністю, між очікуваннями клієнтів та прибутковістю в час змін. Системи управління відіграють важливу роль у стратегічному вирівнюванні компаній та формують довіру з зацікавленими сторонами.

### **Висновок до розділу 1**

Менеджмент підприємства є сукупність складових частин. Тобто, суб'єкт господарювання для вирішення поставлених завдань створює декілька малих частин в одній загальній системі менеджменту. Це водночас і управління проектами, персоналом, виробництвом, проектуванням, якістю виконаної роботи, а також аналітична діяльність.

Варто зазначити, що на співвідношення та сутність системи методів управління, які застосовуються керівництвом на конкретному підприємстві, впливають багато чинників, проте адміністрації варто використовувати їх

системно, а також залежно від конкретних обставин чи ситуацій, які виникли в трудовому колективі, оскільки нехтування будь-яким з них, віддання переваги тільки деяким, виключаючи інші, може негативно позначитися на ефективності управління підприємством загалом.

Підприємства, незалежно від їх розміру, типу і галузі, однаково виграють від ефективної системи управління. Оскільки, вони зосереджені на вимогах клієнтів, інших зацікавлених сторін та/або питаннях сталості і надають організації важливу підтримку в успішному реагуванні на виклики ринку, суспільства і середовища. Якщо системи управління фактично застосовуються і постійно розвиваються, вона допомагає суб'єкту господарювання уникати помилок, виявляти можливості і ризики та відповідати вимогам зацікавлених сторін. У той же час вона полегшують адаптацію до умов, що постійно змінюються.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Аналіз системи менеджменту підприємства проведений на основі вивчення матеріалів діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» (далі – ТОВ «Пирятинський сирзавод»), що знаходиться в м. Пирятин Полтавської області. Згідно Закону України «Про господарські товариства» № 1576-ХІІ від 19 вересня 1991 року: «товариство з обмеженою відповідальністю (скорочено «ТОВ» або «ТзОВ») – організація, суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Товариство з обмеженою відповідальністю є різновидом господарських товариств» [34].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» належить до групи компаній «Молочний альянс», що включає потужні підприємства з виробництва і реалізації молочної продукції. Група компаній «Молочний альянс» об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції, лідер молочної галузі України. Історія АТ «Молочний альянс» розпочалася у 2000 році з придбання низки виробничих підприємств, які в 2006 році було офіційно об'єднано в холдингову компанію з установчим капіталом близько 24 млн. грн. та балансом, що на 99,9% складається з довгострокових фінансових інвестицій. Сьогодні АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Продукція випускається під брендами «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» та «Молочний альянс». Продуктовий портфель компанії збалансований таким

чином, щоб забезпечити потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів [11]. Географія підприємств АТ «Молочний альянс» наведена на рис. 2.1.

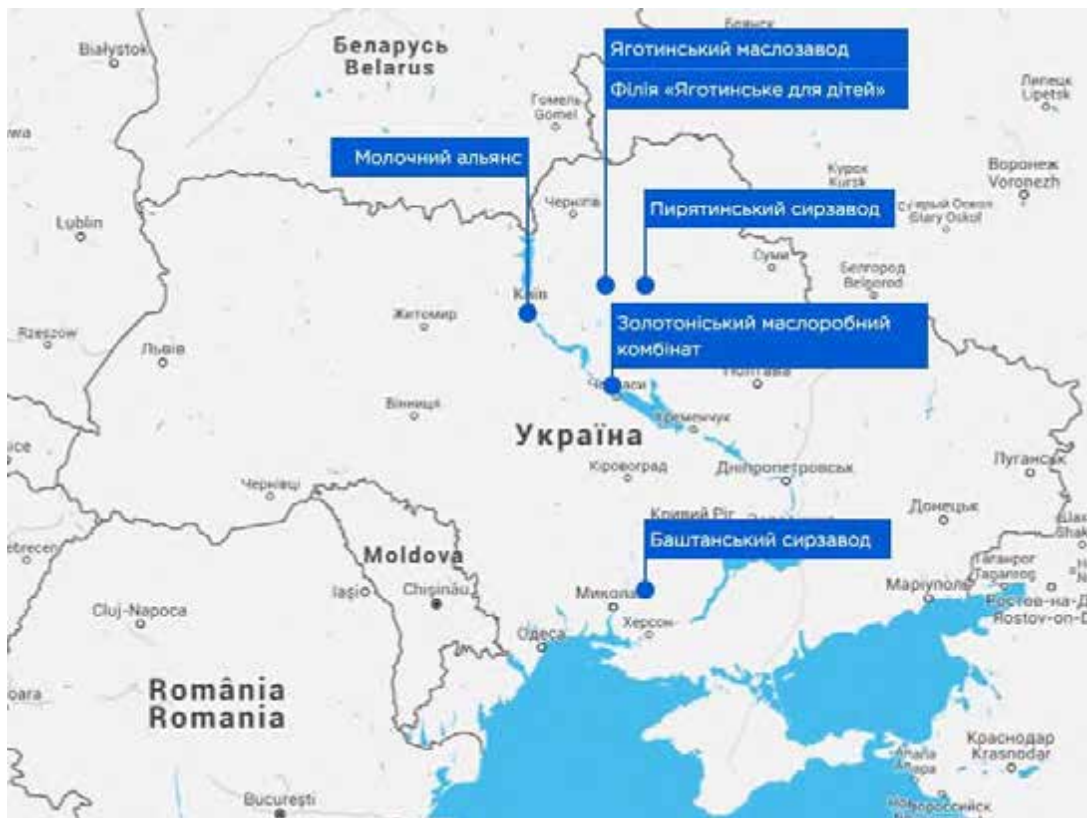


Рис. 2.1. Географія підприємств АТ «Молочний альянс»\*

Примітка.\*Джерело [11].

Варто зазначити, що компанія знаходиться в безперервному пошуку нових прогресивних рішень і нових продуктів. Впроваджуються інноваційні технології, постійно удосконалюються принципи управління бізнесом, зокрема всі найбільші заводи сертифіковані за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP, що дозволяє підприємствам Групи компаній «Молочний альянс» відповідати сучасним вимогам ринку [11].

Сьогодні на українському ринку представлено десятки найменувань та сортів сиру та чимало їх виробників. Але лише одиниці з них вважаються провідними експертами сирної справи, що здатні запроваджувати стандарти та

визначати тенденції розвитку всієї галузі. Саме таким підприємством є Пирятинський сирзавод, продукція якого відома під торговою маркою «Пирятин». Секрет успіху Пирятинського сирзаводу складається з трьох компонентів. По-перше – це багаті традиції та набутий десятиліттями досвід. По-друге – професійна майстерність, в поєднанні із щирим вболіванням за улюблену справу. І, нарешті – найсучасніше технологічне оснащення. Головна особливість та перевага сирної технології Пирятинського заводу – це те, що сир виготовляється виключно з натурального молока, без рослинних домішок, без застосування сухого молока. Основні напрямки діяльності заводу – це виробництво твердих та плавлених сирів. Окрім цього, на заводі виготовляється цільномолочна продукція, суха демінералізована молочна сироватка та вершкове масло. У цілях безпеки та стабільного забезпечення підприємства холодом проведено реконструкцію компресорного цеху, де встановлено сучасне японське обладнання, що дозволило більш ефективно використовувати енергоресурси [11]. Основні види продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлені на рис. 2.2.

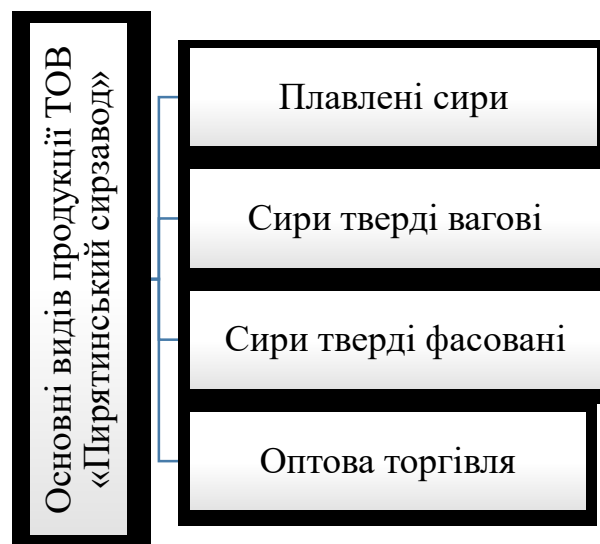
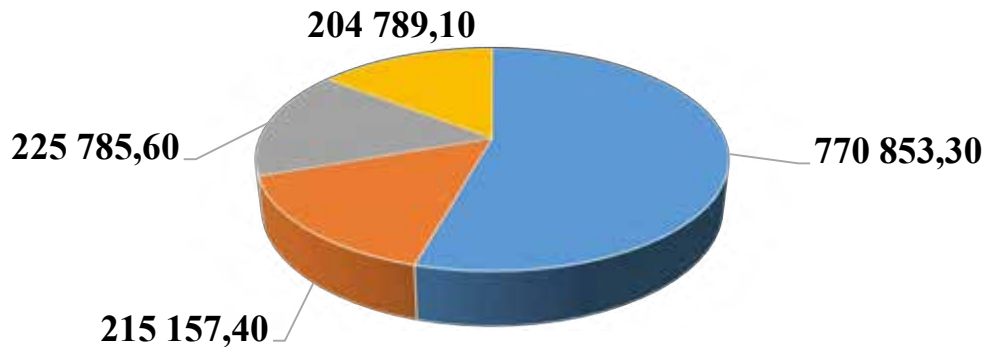


Рис. 2.2. Основні види діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Примітка.\*Джерело [11].

Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2023 р., за рахунок реалізації яких отримано більше 10 % доходу наведено на рис. 2.3.



- Сир твердий
- Сир плавлений
- Сирні продукти тверді
- Оптова та роздрібна торгівля, реалізація інших молочних та немолочних продуктів, молочної сировини, послуг

Рис. 2.3. Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2023 р., тис. грн\*

Примітка.\*Побудовано за даними підприємства [15]

Динаміка показників фінансових результати ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2020-2022 рр. представлена в табл. 2.1. Встановлено, що в 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Пирятинський сирзавод» становив 1 718 306 тис. грн, що на 22,32 % більше порівняно з 2021 р. Протягом 2021-2023 рр. собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 19,42 %. Позитивна динаміка значення показника чистого доходу свідчить про ефективний контроль за реалізацією продукції підприємства. Треба зазначити, що приріст валового прибутку перевищує приріст собівартості продукції, що є позитивною тенденцією, яка вказує на ефективну систему управління витратами і означає перевищення доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) над собівартістю. Відповідно, за аналізований період валовий прибуток підприємства зріс на 82,74 %, в 2023 р. дорівнював 117 564,00 тис. грн.

Таблиця 2.1

## Динаміка показників фінансових результати

ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн\*

Показники	Роки			2023 р. у +/- до 2021 р.	2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 404 740	1 753 605	1 718 306	313 566	122,32
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 340 406	1 526 469	1 600 742	260 336	119,42
<b>Валовий прибуток</b>	64 334	227 136	117 564	53 230	182,74
Інші операційні доходи	25 298	80 013	57 287	31 989	226,45
Адміністративні витрати	18 394	20 642	22 384	3 990	121,69
Витрати на збут	50 276	70 542	77 616	27 340	154,38
Інші операційні витрати	34 376	55 708	53 275	18 899	154,98
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>					
прибуток	-	160 257	21 576	-	-
збиток	13 414	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2 063	746	1 181	-882	57,25
Інші доходи	5 031	5 063	186	-4 845	3,7
Фінансові витрати	31 010	38 557	61 530	30 520	198,42
Інші витрати	4 927	5 086	-	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>					
прибуток	-	122 423	-	-	-
збиток	42 257	-	38 588	-3 669	91,32
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	8 875	-	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>					
прибуток	-	113 548	-	-	-
збиток	42 257	-	38 588	-3 669	91,32

Примітка.\*Розраховано за даними підприємства [15]

Інші операційні доходи за аналізований період зросли на 126,45 % і у 2023 р. становили 57 287 тис. грн. Витрати на збут у 2023 р. становили 77 616 тис. грн. і порівняно з 2021 р зросли на 54,38 %. Сума чистого збиток в 2023 р., становила 38 588,00 тис. грн., це негативний результат, проте у 2022 р. сума чистого прибутку становила 113 548,00 тис. грн.

Показник фінансового результату Збиток у 2023 р. становив суму 38 588 тис. грн. Основними причинами, що вплинули на фінансовий результат є: зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на оплату праці – такі витрати, разом із нарахуванням єдиний соціальний внесок, зросли на 18,6 % в порівнянні з 2022 р.

Динаміка показників операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2021-2023 рр. представлена в табл. 2.2 та рис. 2.4.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників операційних витрат  
ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн\***

Показники	Роки			2023 р. +/- до 2021 р.	2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
Матеріальні затрати	1 296 969	1 335 940	1 488 213	191 244	114,75
Витрати на оплату праці	78 129	86 170	102 205	24 076	130,82
Відрахування на соціальні заходи	18 681	21 884	20 906	2 225	111,91
Амортизація	23 529	25 989	30 831	7 302	131,03
Інші операційні витрати	75 576	91 388	96 959	21 383	128,29
<b>Разом</b>	<b>1 492 884</b>	<b>1 561 371</b>	<b>1 739 114</b>	<b>246 230</b>	<b>116,49</b>

Примітка.\*Розраховано за даними підприємства

Встановлено, що протягом 2021-2023 рр. в ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігалась динаміка зростання всіх показників операційних витрат, разом всі витрати зросли на 16,49 %. За аналізований період особливо помітно зросли витрати на оплату праці на 30,82 % та витрати на амортизацію – 31,03 %.



Рис. 2.4. Динаміка показників операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис. грн\*

Примітка.\*Побудовано за даними підприємства

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), що показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Цей коефіцієнт показує також, скільки гривень оборотних коштів приходить на кожну гривню поточних зобов'язань. Такий показник, за балансом ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 31 грудня 2023 р., має величину 1,606 (>1), що за загальними правилами є оптимальним. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови

своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Такий показник, за балансом ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 31 грудня 2023 р., має достатню величину 1,000. Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. Такий показник, за балансом ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 31 грудня 2023 р., має показник 0,313 і є достатньою величиною.

## **2.2. Аналіз середовища діяльності підприємства**

Молочна галузь є однією з провідних у структурі промисловості України. Перспективи її розвитку та функціонування завжди є надзвичайно актуальними, оскільки молочні продукти є особливо цінними і незамінними продуктами харчування будь-якої людини. Молочна галузь характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства – сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, деякою мірою не забезпечують вимог технологічних стандартів пробки молока. Визначальною тенденцією на ринку молока України є поступове підвищення цін на молочну сировину. Також проблемою при переробці ТОВ «Пирятинський сирзавод» молока та виробництва продукції є сезонність виробництва самої сировини та труднощі при реалізації продукції. Сезонність виробництва молока в Україні, та в регіоні розташування ТОВ «Пирятинський сирзавод», складає від 1 до 1,9. Через складнощі при реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках та високій мінливості цін на сировину, рентабельність переробки молока є низькою для розширеної модернізації засобів виробництва [15].

Основні завдання кадрової політики ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведені на рис. 2.5.

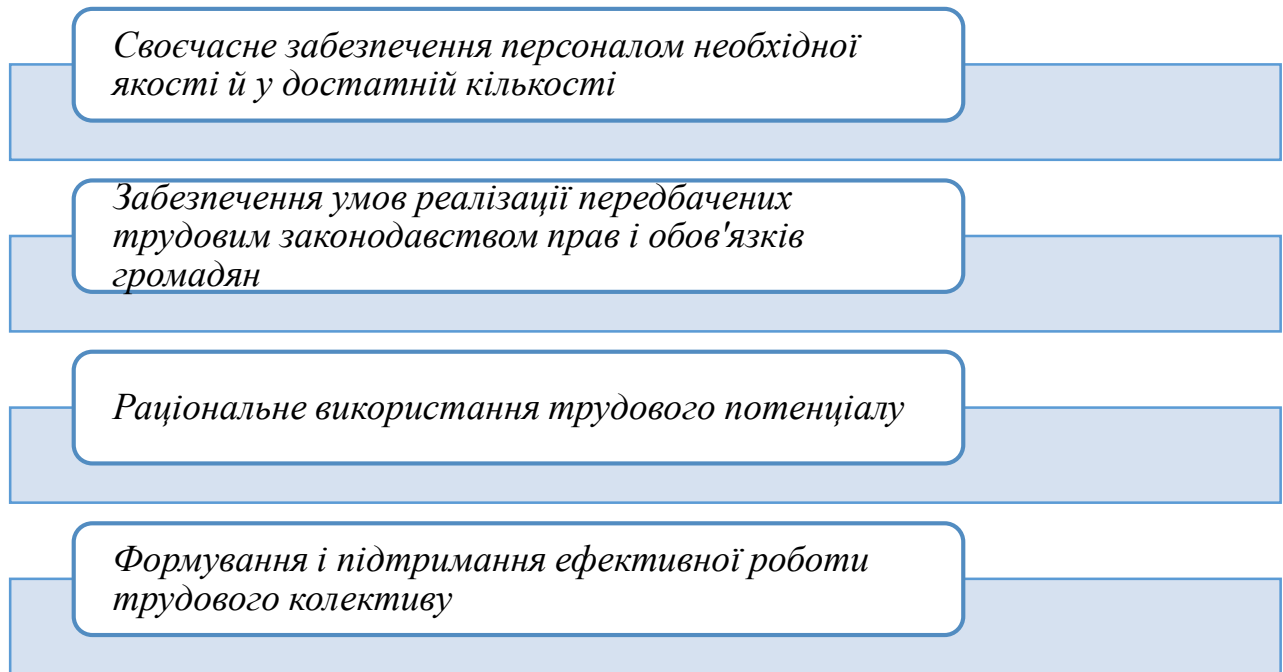


Рис. 2.5. Основні завдання кадрової політики ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Примітка.\*Джерело [15].

Динаміка основних показників з управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2021-2023 рр. представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Динаміка основних показників управління персоналом

#### ТОВ «Пирятинський сирзавод», 2021-2023 рр.\*

Показники	Роки			2023 р. +/- до 2021 р.	2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 404 740	1 753 605	1 718 306	313 566	122,32
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	610	588	559	-51	91,64
в т. ч. адміністративно-управлінського персоналу, осіб	24	22	22	-2	91,67
Середня заробітна плата, грн.	9 800,6	10 287,5	12 711,0	2 910,4	129,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	57 880	61 257	69 011	11 131	119,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2 302,9	2 982,3	3 073,9	771	133,5

Примітка.\*Джерело [15].

За 2023 р. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» становила 559 осіб, серед яких 22 особи займали керівні посади на низових, середніх та вищих ланках. У порівнянні з 2021 р. середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2023 р. зменшилась на 51 особу. На підприємстві постійно формується фонд додаткової заробітної плати у вигляді премії яка виконує заохочувальну функцію для працівників. Підприємство в повній мірі та за всіма критеріями безпеки забезпечує працівників засобами індивідуального захисту, одягом та взуттям. Адміністрацією стимулюється навчання праці шляхом залучення до стажування студентів профільних вузів, також проводиться обов'язкова оплата навчальних відпусток працівників, що навчаються.

Середня заробітна плата в ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла 29,7 %. Вдалий досвід роботи підприємства свідчить про те, що його головною конкурентною перевагою, серед підприємств регіону, є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Підприємство проводить активну кадрову політику. Адміністрація має прогноз і засоби впливу на ситуацію – проводиться постійний моніторинг ситуації, розроблення та коригування програм відповідно до внутрішніх і зовнішніх впливів. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної) [15].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює свою діяльність на ринках (як сировини так і продукції), які мають ознаки ринків чистої конкуренції і монополістичної конкуренції. У межах групи переробників молока, яка, зокрема

об'єднує виробників виру, як таких, що виробляють та реалізують товари подібної якості, можливості їх маркетингової цінової політики є обмеженим. Проте ТОВ «Пирятинський сирзавод», протягом 2023 р., ніс великі витрати коштів на рекламу власної продукції через телебачення, інтернет та засобами зовнішньої реклами [15].

Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ряд особливостей серед подібних, що випускається іншими підприємствами. Насамперед – висока якість сировини і компонентів, діюча система менеджменту якості – ISO 9001:2008 та система менеджменту безпечності харчових продуктів – ISO 22000:2005, сучасне обладнання та висока кваліфікація спеціалістів. У 2023 р. компанією FE SGS Ukraine, українським філіалом компанії SGS S.A., проводилась і закінчена сертифікація ТОВ «Пирятинський сирзавод» вимогам системи управління безпечністю харчових продуктів на відповідність ISO 22000:2018.

Враховуючи чинник ведення росією повномасштабної війни в Україні, неможливо точно спрогнозувати перспективи розвитку діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в майбутньому і неможливо врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з воєнними діями в Україні. Політика управління ризиками ТОВ «Пирятинський сирзавод» реалізується через механізм класифікації та оцінки ризиків, встановлення допустимих рівнів ризиків, розробки засобів їх обмеження, уникнення та передачі. Основними ринковими ризиками для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є коливання цін на енергоносії, сировину та інші матеріали, які використовуються для виробництва продукції внаслідок дії різноманітних чинників. Керівництвом вибраний такий рівень управління ризиком, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення їх можливих формувань, їх розумне обґрунтоване прийняття рішень і зведення ступеня їхнього впливу на нього до мінімально можливих меж. Кредитний ризик полягає в неможливості боржників ТОВ «Пирятинський сирзавод» розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Товариство встановлює допустимі обсяги кредитного ризику, контролює платіжну дисципліну та фінансовий стан дебіторів. Ризик ліквідності полягає в недостатності ліквідних

активів у підприємства для вчасного розрахунку за своїми зобов'язаннями. ТОВ «Пирятинський сирзавод» мінімізує ризик ліквідності за рахунок розробки планів руху грошових коштів, платіжних календарів, контролю їх виконання, постійного підтримання мінімально необхідного обсягу ліквідних активів [15].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» проводить сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін. Важливо, що впровадження об'єктів змін має приносити прибуток, а також те, що нові науково-технічні, технологічні і організаційні зміни необхідні для ліквідації технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоздатності. Товариство має стабільний асортимент та проводить його доповнення продукцією в нових формах фасування, нарощує обсяги виробництва плавлених сирів у фользі. Це є можливим завдяки досконалим рецептурам, спрямованим на досконалий смак. Одним із необхідних в сучасних умовах способом розширення бізнесу є реклама. В умовах сьогодення можливості реклами є обмеженими, тому здивувати споживача стає все важче. Це означає, що підприємству необхідно виділятися та запам'ятовуватися, що вимагає використання інноваційних технологій у сфері просування продукції. ТОВ «Пирятинський сирзавод» несе великі витрати на просування власної продукції – на донесення інформації до споживача про якість продукції, про її корисність та каналах телебачення та засобами інтернет. Варто зазначити, що сучасна, якісна реклама є рекламою високого рівня ефективності [15].

Одним із основних інструментів стратегічного дослідження є метод SWOT-аналіз, що дозволяє комплексно проаналізувати вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток ТОВ «Пирятинський сирзавод». Проведена методика дозволила оцінити слабкі та сильні сторони діяльності підприємства, виявити загрози та вивчити можливості зовнішнього середовища. В табл. 2.4 представлена матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 2.4

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфікований персонал.</li> <li>2. Сучасне обладнання для виробництва твердого сиру</li> <li>3. Налагоджена система збуту</li> <li>4. Високий імідж серед покупців і партнерів.</li> <li>5 Висока якість продукції.</li> </ol>	<p><b>Поле «СІМ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3. Швидка адаптація персоналу до новітніх технологічних змін.</li> <li>4.4. Вихід на нові ринки завдяки високій якості та іміджу продукції.</li> <li>2.1. Розширення асортименту продукції та завоювання нових споживачів.</li> </ol>	<p><b>Поле «СІЗ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Збереження ринкових позицій.</li> <li>4.6. Пошук нових постачальників.</li> <li>4.7. Якісна продукція забезпечить потенційних споживачів.</li> </ol>
	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання собівартості продукції.</li> <li>2. Фінансова нестабільність підприємства.</li> <li>3. Не достатній рівень маркетингова політика.</li> </ol>	<p><b>Поле «СЛМ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3. Модернізація виробничих процесів дасть змогу знизити собівартість продукції.</li> <li>2.1. Покращення фінансовий стан господарства за рахунок отримання державних замовлень.</li> </ol>	<p><b>Поле «СЛЗ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Розвиток маркетингової політики.</li> <li>1.6. Утримання собівартості продукції, за рахунок зниження витрат.</li> </ol>

Примітка.\*Побудовано за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод»; Державної служби статистики України [12], Головного управління статистики у Полтавській області [9].

В умовах вторгнення РФ на територію України ТОВ «Пирятинський сирзавод» продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. В той же час наявні обставини, що можуть мати негативний вплив на фінансове становище товариства, а саме: активи підприємства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, що регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України [15].

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструє, що можливості зовнішнього середовища товариство може реалізувати ґрунтуючись на розвитку стратегічного управління, що сприятиме позбутися слабких сторін та підвищити рівень конкурентоспроможності. Таким чином, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства спостерігаються динамічні зміни. Для ефективного існування у довготерміновому періоді адміністрації ТОВ «Пирятинський сирзавод» варто розвивати персонал підприємства та впроваджувати сучасні технології в сфері HR-менеджменту. Вчасне реагування на зміни в оточенні відіграють важливу роль в успішній діяльності товариства.

### **2.3. Характеристика системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Діагностика формування системи менеджменту підприємства проведена на основі поглибленої діагностики матеріалів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», який входить в групу компаній «Молочний альянс». АТ «Молочний альянс» – група компаній, що об'єднує потужні підприємства з виробництва і реалізації основних видів молочної продукції, лідер молочної галузі України. Історія товариства почалася в 2000 році з придбання кількох виробничих підприємств, які в 2006 році були офіційно об'єднані в групу компаній. АТ «Молочний альянс» – це бізнес, який стабільно та впевнено розвивається. Компанія демонструє стійку позитивну динаміку зростання [11]. Головні пріоритети, визначені на початку діяльності компанії з орієнтацією на майбутнє

представлені на рис. 2.6.

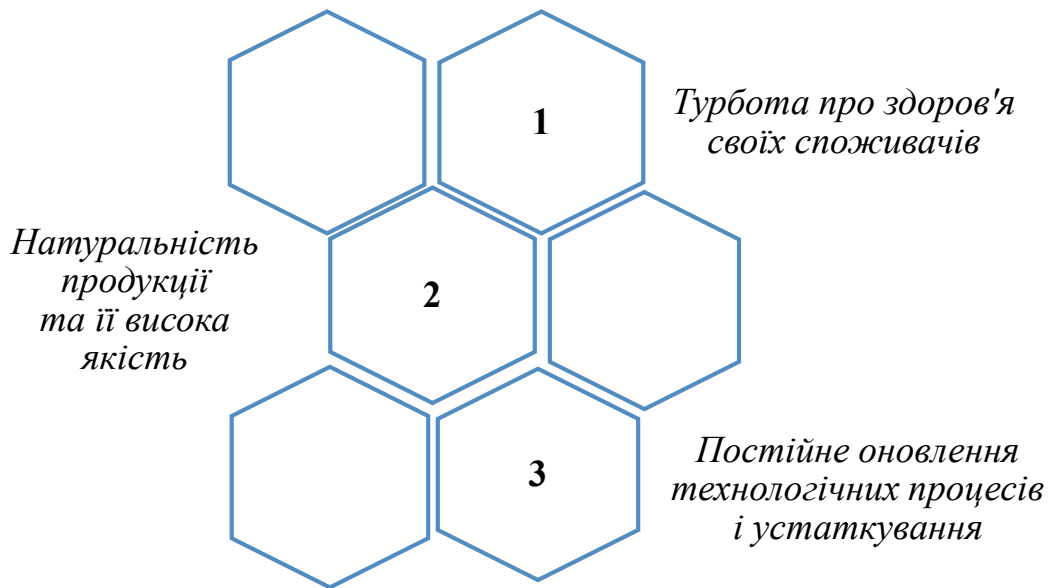


Рис. 2.6. Головні пріоритети АТ «Молочний альянс»\*

Примітка.\*Джерело [11].

Пріоритетними для Групи компаній «Молочний альянс» є питання екології і охорони навколишнього середовища. Активна громадянська позиція компанії полягає в небайдужому та дбайливому ставленні до природних ресурсів. Протягом останніх кількох років було зроблено багатомільйонні вкладення в будівництво власних нових очисних споруд на Баштанському сирзаводі та Золотоніському маслоробному комбінаті, реконструкцію існуючих споруд для Пирятинського сирзаводу, а також впровадження нанофільтраційних установок, які виключають потрапляння сироватки в заводські стоки [11].

Компанія активно спонсорує соціальні, оздоровчі, гуманітарні і творчі проекти, допомагає дитячим будинкам та спортивним клубам, виділяючи на це щорічно близько 1 млн. грн. У 2015-2016 рр. «Молочний альянс» в рамках опіки над 5 дитячими будинками і реабілітаційними центрами в Київській і Житомирській областях щомісяця надавав їх вихованцям продукцію ТМ «Яготинське для дітей». Також, щоквартально кожне підприємство холдингу «Молочний альянс» надає перерахування та продукцію на різноманітні

благодійні та спонсорські проекти, допомагає воїнам АТО, а також їх сім'ям [11].

Успішна система менеджменту підприємством повинна враховувати специфіку виробництва даної галузі, зокрема: розірваний виробничий цикл, великі обсяги авансованого капіталу, сезонність виробництва, низький рівень оборотності капіталу та інші. Формування єдиної управлінської політики та розроблення спільної стратегії обумовлене системним підходом до менеджменту організації. Організаційно-правовий вид господарювання та форма власності впливає на формування системи менеджменту підприємства.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» створене з метою найбільш повного насичення споживчого ринку товарами народного споживання, задоволення потреб суспільства у товарах та послугах, реалізації соціально-економічних інтересів учасників Товариства, отримання прибутку від виробництва і реалізації товарів (продукції), виконання робіт, надання послуг. ТОВ «Пирятинський сирзавод» утворено та діє згідно із Конституцією України, Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, а також положеннями цього Статуту та внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами Товариства, прийнятими відповідно до Статуту [15]. Історія шляху перетворення ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено на рис. 2.7.

Розроблення системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» розпочинається з планування, зокрема: розроблення місії, мети і стратегії, завдань для підрозділів і для кожного працівника. На етапі організації визначається ієрархія в системі менеджменту товариства, налагоджуються взаємозв'язки між відділами і підрозділами. Формується організаційна структура підприємства і розробляються права та обов'язки, сфера повноважень і відповідальності адміністрації.

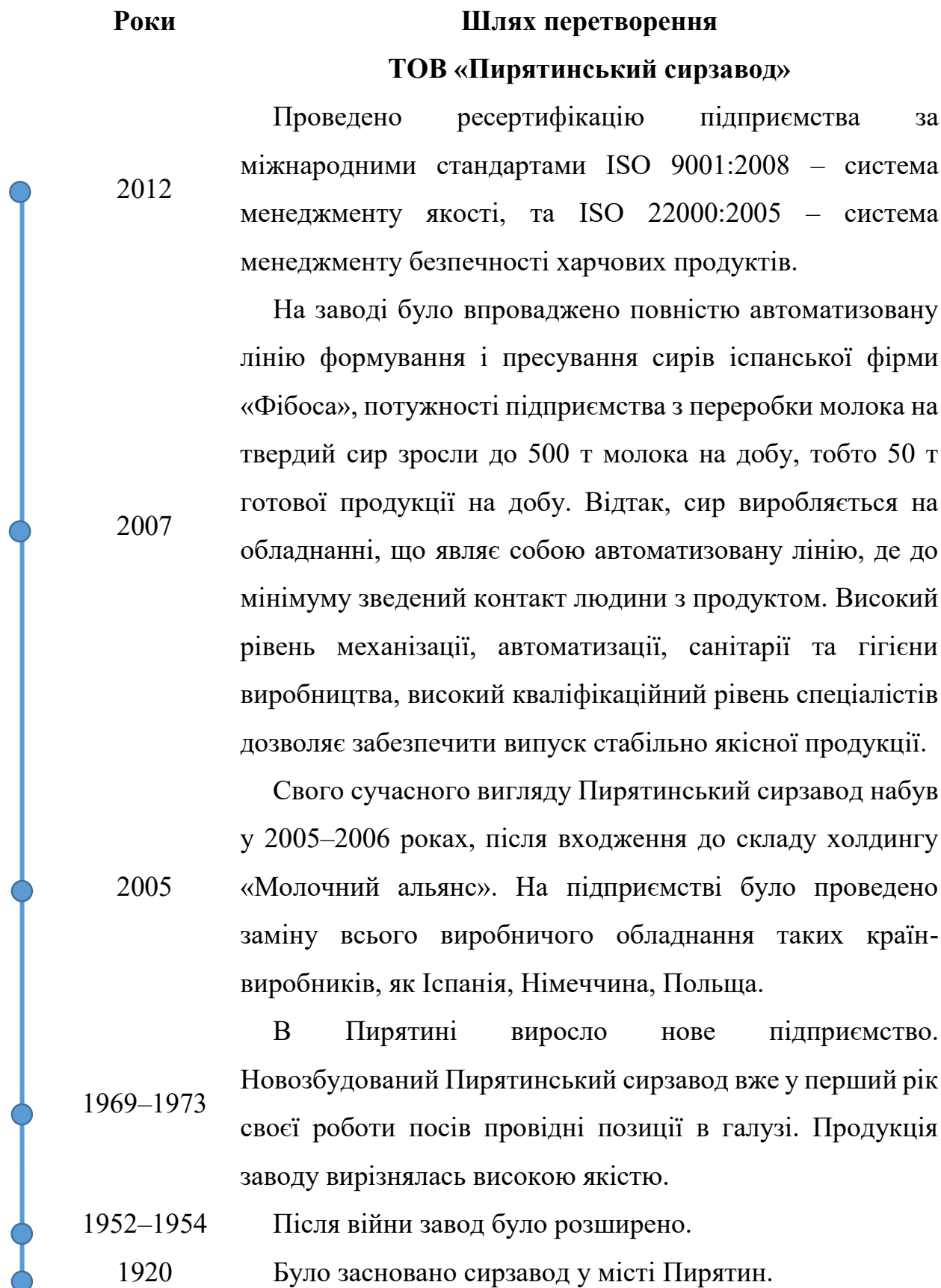


Рис. 2.7. Історія шляху перетворення ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Примітка.\*Джерело [11].

Мотивація працівників є важливою функцією менеджменту, яка забезпечує активність трудового колективу при виконанні своїх обов'язків. Від успішної системи мотивації працівників залежить відданість працівників організації, продуктивність праці, мікроклімат в колективі, взаємовідносини між працівниками, а також плинність кадрів тощо. Розробляючи систему мотивації керівники враховують нормативи затрат праці на виконання тієї чи іншої операції, умови договорів між працівниками та підприємством, час виконання роботи, коефіцієнт трудової участі працівників, тарифи, розряди, психологічні особливості працівників тощо. На етапі контролю, в системі управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» дана функція забезпечує:

- розробку стандартів,
- проведення попереднього контролю операційної діяльності,
- порівняння планів та отриманих результатів,
- поточного контролю виробничої діяльності,
- заключний контроль при усуненні причин можливих помилок.

На рис. 2.8 наведено основні функції системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод», що включає чотири етапи.

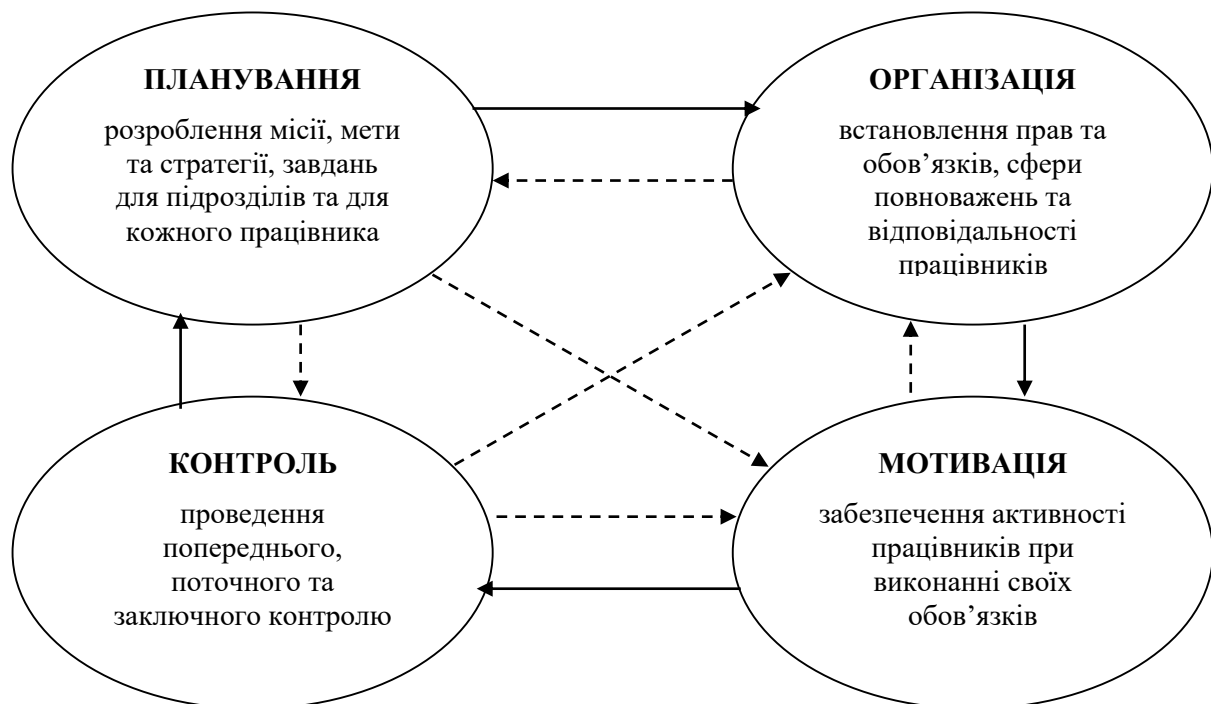


Рис. 2.8. Основні функції системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Примітка. \*Побудовано автором за даними підприємства

В результаті аналізу було виявлено, що в Україні найбільш поширеною організаційно-правовою формою юридичної особи є товариство з обмеженою відповідальністю. Обрана приватна форма власності ТОВ «Пирятинський сирзавод» спонукає апарат управління до здійснення централізації влади, при цьому делегування повноважень досить помітне. Для товариства характерним є застосування економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту для найефективнішого впливу на трудовий колектив з метою досягнення цілей.

Схематичний вигляд організаційної структури ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлений на рис. 2.9.

Організаційно-функціональна схема товариства складається з трьох рівнів.

I рівень – вище керівництво: виконавчий орган - голова і члени правління, наглядова рада, ревізійна комісія, головний бухгалтер. Виконавчому органу підпорядковуються керівники виробничих підрозділів: комерційний директор, директор з сировини, головний інженер, завідуючий лабораторії, завідуючий виробництвом, уповноважений представник голови правління з якості.

II-й рівень управління складається з керівників виробничих і обслуговуючих підрозділів: планово-економічний відділ, відділ маркетингу, відділ збуту, бухгалтерія, інженер з сировини, технолог, головний механік, інженер-будівельник, інженер-програміст, головний енергетик, завідуючий гаражем.

III-й рівень управління – безпосередньо виробничі обслуговуючі підрозділи: виробничі цехи (сироробний, камера визрівання сирів, плавлених сирів), підготовчого виробництва (цех прийому молока, пункти збору молока, апаратний цех), цех готової продукції, допоміжні служби: гараж, транспортний відділ, диспетчерська, відділ головного енергетика, відділ головного механіка, компресорний цех, [15].

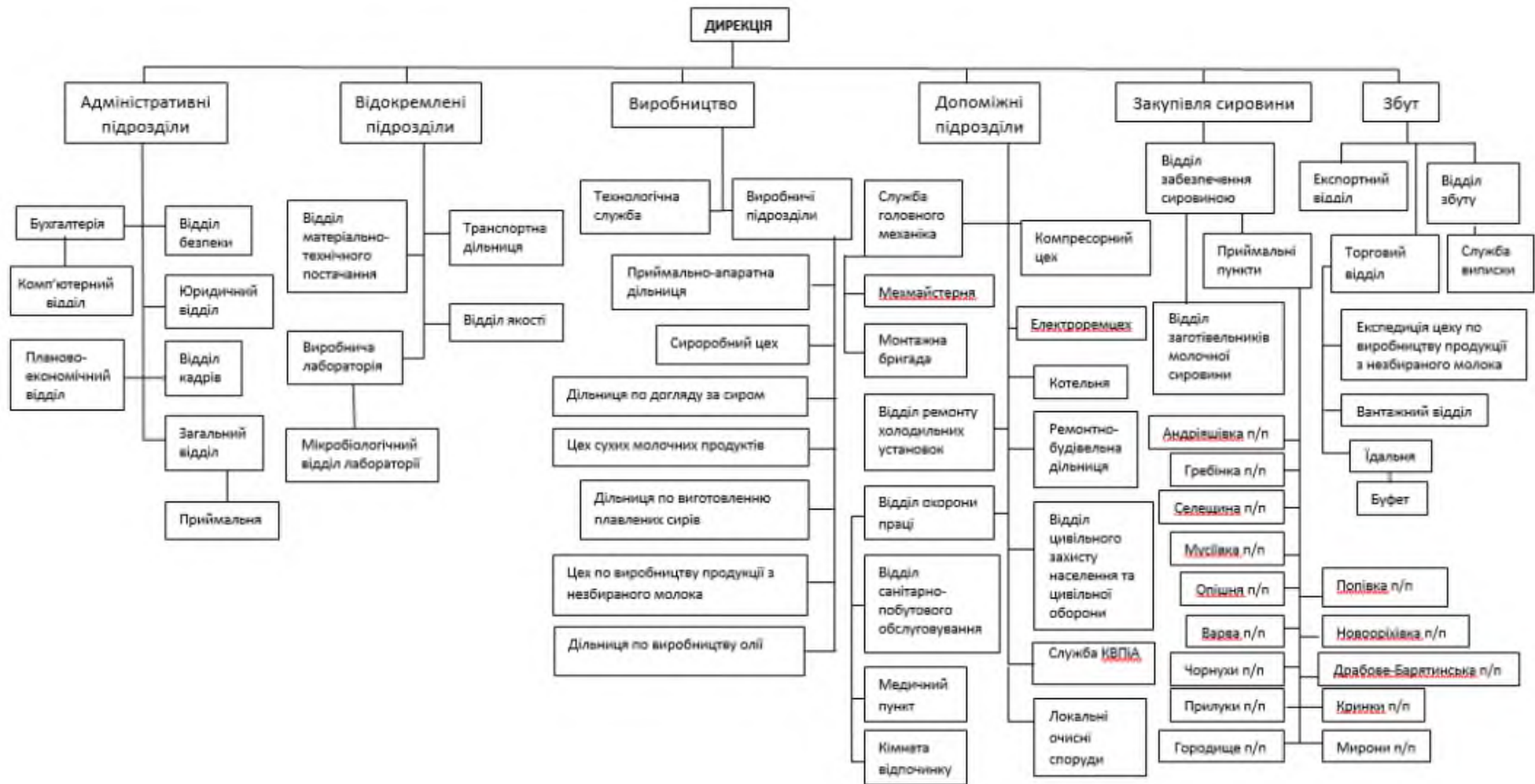


Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Примітка.\*Джерело [15].

Аналіз оптимальності організаційної структури управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинна виконуватись в трьох напрямках: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність сформованій стратегії і правильність ранжування задачі нової стратегії між рівнями і підрозділами. При оцінці організаційну структуру ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна стверджувати, що вона відповідає цілям і задачам товариства, функціям менеджменту, що реалізують на високому рівні, управлінські підрозділи мають високий рівень спеціалізації та централізоване управління. Перевагами структури є висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання функцій, з стандартизація та програмуванні процесів і операцій управління, вивільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань, виключення дублювання при виконанні управлінських функцій, зменшення потреб у фахівцях широкого профілю, централізація стратегічних рішень та децентралізація оперативних. До недолік можна віднести: можлива не координованість рішень спеціалістів, їх боротьба за пріоритет, що спричиняє конфлікти; труднощі у підтримуванні взаємозв'язків між функціональними підрозділами, тривалість процедури прийняття рішень, поява тенденцій надмірної централізації. Вважаємо, що наявна структура управління є оптимальною для даного ТОВ «Пирятинський сирзавод», оскільки вона має низку переваг, зокрема: зосередження на найважливіших рішеннях на вищому рівні; раціональність, чіткість, відсутність дублювання функцій; стратегічна спрямованість роботи та можливості проведення єдиної політики в усіх сферах діяльності; економія процесу управління.

## **Висновок до розділу 2**

ТОВ «Пирятинський сирзавод» належить до групи компаній «Молочний альянс», що включає потужні підприємства з виробництва і реалізації молочної продукції. Основні видів продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» включають плавлені сири; сири тверді вагові; сири тверді фасовані; оптова та роздрібна

торгівля, реалізація інших молочних та немолочних продуктів, молочної сировини, послуг. Збиток підприємства у 2023 р. становив суму 38 588 тис. грн. Основними причинами, що вплинули на такий фінансовий результат є: зростання вартості сировини; високий рівень витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на оплату праці – такі витрати, разом із нарахуванням єдиний соціальний внесок, зросли на 18,6 % в порівнянні з 2022 р.

Встановлено, що молочна галузь є однією з провідних у структурі промисловості України. Вдалий досвід роботи підприємства свідчить про те, що його головною конкурентною перевагою, серед підприємств регіону, є унікальний кадровий потенціал. Середня заробітна плата в ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла 29,7 %. Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ряд особливостей серед подібних, що випускається іншими підприємствами. Насамперед – висока якість сировини і компонентів. В роботі представлена матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Пирятинський сирзавод». Проведена методика дозволила оцінити слабкі та сильні сторони діяльності підприємства, виявити загрози та вивчити можливості зовнішнього середовища.

В результаті аналізу було виявлено, що в Україні найбільш поширеною організаційно-правовою формою юридичної особи є товариство з обмеженою відповідальністю. Обрана приватна форма власності ТОВ «Пирятинський сирзавод» спонукає апарат управління до здійснення централізації влади, при цьому делегування повноважень досить помітне. В роботі представлений схематичний вигляд організаційної структури ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна стверджувати, що вона відповідає цілям і задачам товариства, функціям менеджменту, що реалізують на високому рівні, управлінські підрозділи мають високий рівень спеціалізації та централізоване управління.

## РОЗДІЛ 3

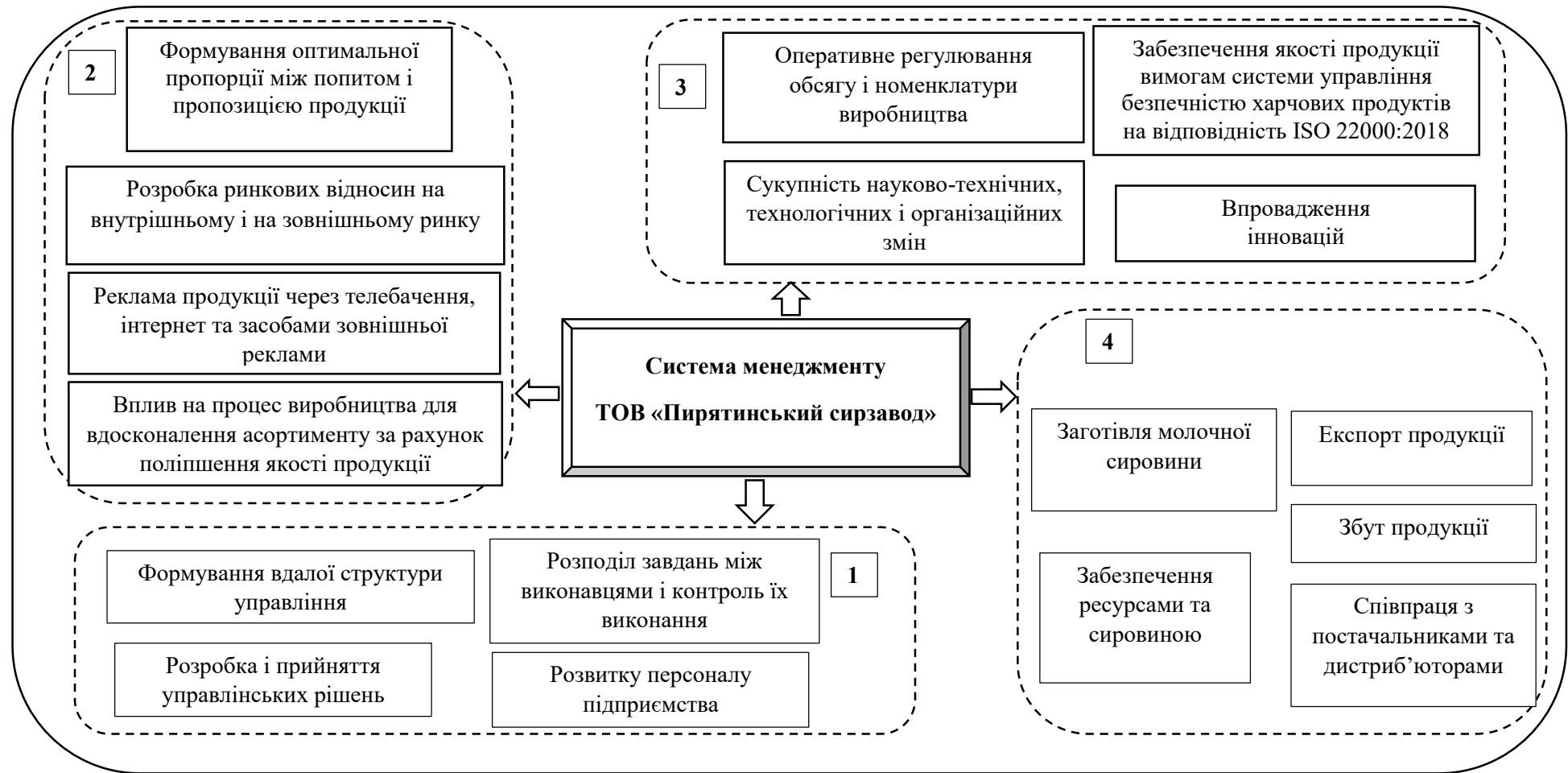
### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Заходи формування ефективної системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, було проведено їх аналіз для визначення впливу на загальну результативність діяльності системи. Такий підхід надає змогу комплексно оцінити систему менеджменту товариства, сформувати її гнучкою, успішною та ефективною. На рис. 3.1. представлена спрощена система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод», що складається з взаємопов'язаних складових, які взаємодіють між собою.

Організаційна підсистема є складовим елементом системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод», яка забезпечує координацію процесів всієї системи управління та дотримання відповідності діяльності її частин. Організаційна підсистема менеджменту є необхідною складовою процесу управління та діяльності суб'єкта господарювання. ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно формувати структуру організаційної підсистеми, що орієнтована на засади системного та ситуаційного аналізу. Встановлено, що критерії ефективності організаційної підсистеми управління мають відповідати загальній стратегії розвитку товариства. В підприємстві організаційна підсистема також відповідає за:

- 1) розробку та прийняття управлінських рішень;
- 2) розподіл завдань між виконавцями і контроль їх виконання;
- 3) формування вдалої структури управління;
- 4) розвитку персоналу підприємства.



1. Організаційна підсистема  
2. Маркетингова підсистема

3. Виробнича підсистема  
4. Підсистема забезпечення та збуту

Рис. 3.1. Спрощена система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Примітка. \*Побудовано автором за даними підприємства

З точки зору системного підходу маркетингова підсистема підприємства є цілісним і динамічним елементом різного рівня організації і складності. Елементи цієї підсистеми ТОВ «Пирятинський сирзавод» включають:

- 1) розробка оптимальної пропорції між попитом та пропозицією продукції;
- 2) розробка системи ринкових відносин на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- 3) реклама продукції через телебачення, інтернет та засобами зовнішньої реклами
- 4) вплив на процес виробництва для поновлення, стимулювання і вдосконалення асортименту за рахунок поліпшення якості продукції.

Виробнича підсистема ТОВ «Пирятинський сирзавод» складна багаторівнева ієрархічна система, яка перетворює вихідні напівфабрикати сировини або матеріалів у кінцевий продукт, що відповідає суспільному замовленню, а також відповідає за виконання таких завдань:

- 1) оперативне регулювання обсягу і номенклатури виробництва;
- 2) забезпечення якості продукції вимогам системи управління безпечністю харчових продуктів на відповідність ISO 22000:2018;
- 3) сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін;
- 4) впровадження інновацій.

Підсистема забезпечення та збуту в ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідає за:

- 1) забезпечення ресурсами та сировиною;
- 2) заготівля молочної сировини;
- 3) експорт продукції;
- 4) збут продукції;
- 5) співпраця з постачальниками та дистриб'юторами.

Формування системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» індивідуальна, в якій враховано специфіку товариства. Аналіз науково-нормативної документації про завдання, характер і очікувані результати створення системи менеджменту підприємства дозволив запропонувати

функціональну схему системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» (рис. 3.2).

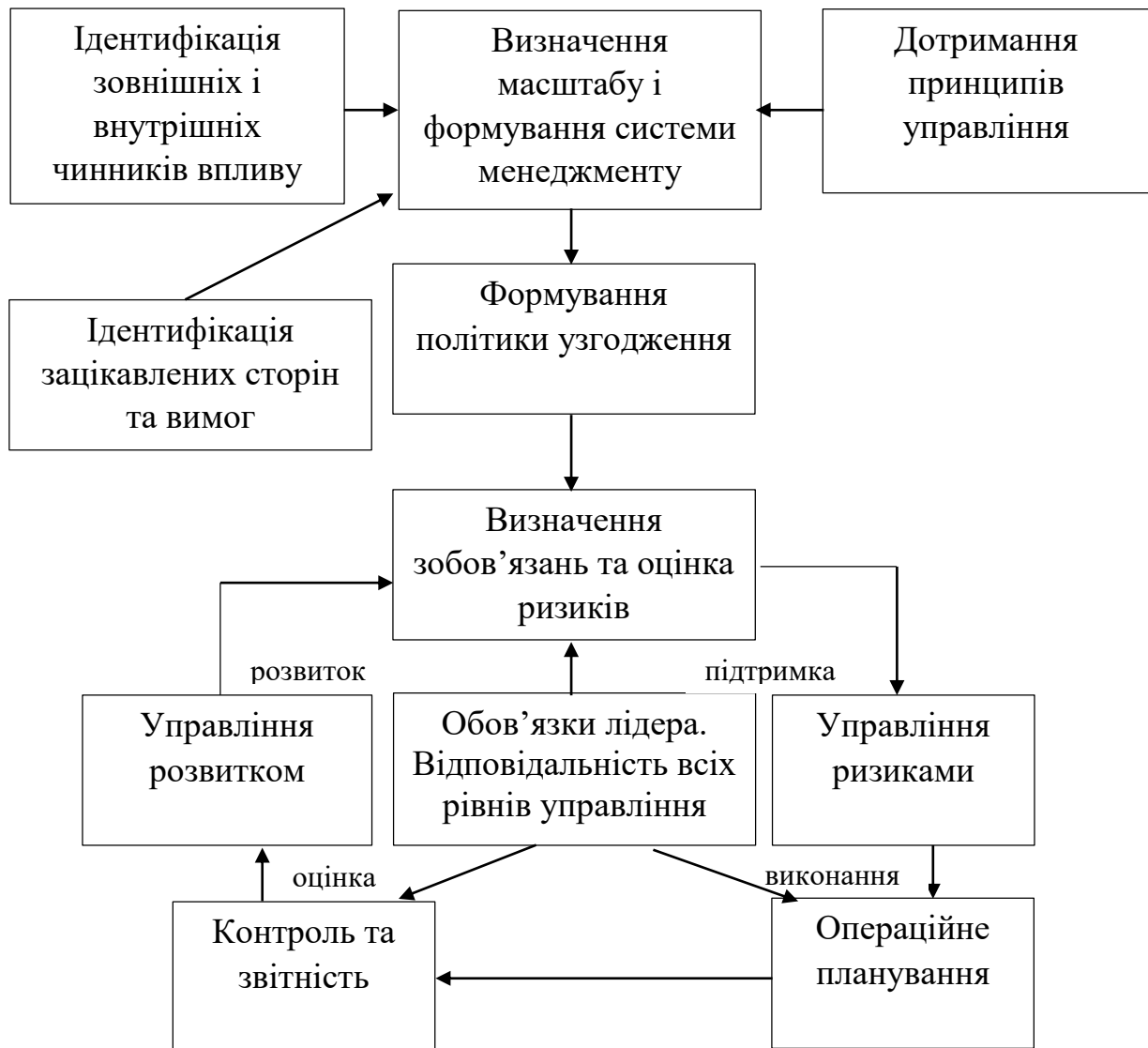


Рис. 3.2. Функціональна схема системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»\*

Примітка. \*Побудовано автором

Вважаємо, що система менеджменту підприємства – система, що характеризує вищий рівень розвитку підприємства і відображає її діяльність, створює відповідальність менеджерів, формує умови для прийняття управлінських рішень в конкурентному середовищі, пропонує ідеї та цикл управління.

Напрями вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно орієнтувати на:

- використання новітніх методів і засобів управління у обрану комплексну концепцію системи менеджменту (впроваджене управління автоматизованим виробничим процесом);

- процеси та цілі розвитку для вдосконалення інтегрованої системи управління товариством та її складових для забезпечення прийняття ефективних рішень і взаємної координації інформації та процесів прийняття рішень, в тому числі організаційних, технічних та особистих рішень;

- удосконалення інформаційної складової управління підприємством для підвищення якості інформації та розширення можливостей її оперативного застосування;

- покращення організаційної складової управління бізнес-процесами переважно за рахунок застосування сучасних адаптивних форм (гнучкі структури до чинників впливу зовнішнього середовища);

- впровадження світового досвіду, а також міжнародної співпраці із партнерами для забезпечення потрібного рівня розвитку якості системи менеджменту в цілому;

- застосування засобів автоматизації і комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня підприємства;

- автоматизація процесів управління персоналом для створення середовища для ефективної і продуктивної праці працівників товариства.

### **3.2. Напрями розвитку персоналу як складової системи менеджменту підприємства**

Згідно з проведеного аналізу системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» запропоновано вдосконалення розвитку персоналу як його складової. Найпопулярнішими світовими практиками є:

1. Забезпечення безпеки працівників. За 2023 р. середньооблікова

чисельність працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» становила 559 осіб, що менше порівняно з 2021 р. на 51 особу. Наявну ситуацію можна пояснити веденням росією повномасштабної війни в Україні.

2. Справедлива компенсація на основі результатів діяльності працівника. Використання системи оцінки персоналу допоможе ефективніше оцінювати спроможність працівників і утримувати кращих. Поєднуючи результати діяльності підприємства з індивідуальними винагородами, особа є більш мотивованою до максимізації результату. Вважаємо, що для вдосконалення управління персоналом в товаристві варто впровадити систему комплексної оцінки персоналу, за допомогою КРІ (ключових показників ефективності). Оскільки, на даний момент в ТОВ «Пирятинський сирзавод» практикує стандартні атестації працівників. На основі показників КРІ можливо запровадити в підприємстві програми компенсацій для співробітників, що є цікавою та мотивуючою практикою.

3. Навчання/e-learning. Організації все більше інвестують у форми професійної підготовки персоналу, які відповідають конкретним навичкам. Окрім формального навчання, важливу роль займає навчання на виробництві, що сприяє посиленні уваги до зворотного зв'язку, взаємного навчання та коучингу. В ТОВ «Пирятинський сирзавод» для вдосконалення системи менеджменту доцільно запровадити програму online навчання.

4. Автоматизація процесів управління персоналом. В умовах розвитку інформаційних технологій, автоматизація є актуальним методом проведення операцій на різних стадіях управління персоналом. Такі інформаційні системи отримали назву HRM-системи.

В науковій літературі вказано: «HRM-системи (Human Resource Management – управління людськими ресурсами) – автоматизована комплексна система управління персоналом. Основна мета програми продуктів – повернути і утримати цінних для організації фахівців. Тому вони дозволяють працювати з кількісними і якісними показниками персоналу» [7]. В табл. 3.1 наведено деякі сучасні HRM-системи та їх коротка характеристика.

Таблиця 3.1.

**Сучасні HRM-системи та їх коротка характеристика\***

<b>Назва програмного продукту</b>	<b>Вартість, грн</b>	<b>Якість</b>	<b>Необхідність сертифікації</b>
SAP	Вартість ліцензії від 60 000 грн до 90 000 грн + 6 % в рік за підтримку	Світовий лідер, еталонна відома програма	Вартість сертифікації входить в загальну вартість програми
Human Capital Management	Вартість ліцензії від 50 000 грн до 80 000 грн + 5 % в рік за підтримку	Світовий лідер, еталонна відома програма	Обов'язковий сертифікат, і при оновленні програмних продуктів
Hurma	55 000 грн / на рік	Нова сучасна програма на софт-ринку з якісними функціями	-

Примітка. \*Побудовано автором за [25].

В організаційній структурі ТОВ «Пирятинський сирзавод» управлінням персоналу займається відділ кадрів, а навчанням, формуванням звітності займаються ще й начальники відповідних цехів. Тобто, окрім основних функцій начальники виробничих цехів змушені брати роботу з управління персоналом. Наявна ситуація свідчить про необхідність розвитку персоналу товариства на основі HRM-системи, що позитивно вплине на діяльність всієї системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Вважаємо, що доцільно роботу по персоналу зосередити в одному окремому HR-відділі, в якому буде сконцентрована робота з автоматизованою HRM-системою, що полегшить роботу начальників цехів, збільшить продуктивність виробничої підсистеми ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Встановлено, що оптимальним варіантом автоматизації HR-процесів в ТОВ «Пирятинський сирзавод» є Human Capital Management, оскільки дана програма є однією з кращих за наповненням та містить повний перелік функцій щодо управління людськими ресурсами. Можливості системи Human Capital

Management, які може використати товариство в своїй діяльності наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Можливості HR-система Human Capital Management для  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

<b>Можливості</b>	<b>Характеристика</b>
Система ATS	Система для автоматизація рекрутингу
Автоматизація HR-процесів	Керування співробітниками, автоматизація запитів у єдиному і зручному особистому кабінеті
Система опитування співробітників	Автоматизація отримання зворотного зв'язку. Створення опитувань або вибір готових шаблонів. Запуск і нагадування займається система, а результати під надійним захистом.
HR-аналітика і статистика процесів підприємства	Статистика процесів підприємства. Автоматизація збору статистики по HR і рекрутингу, зберігання даних в одній безпечній системі.
Система OKR	Управління цілями і ключовими результатами. Автоматизація поставлених цілей, цілі підприємства стають більш прозорими і зрозумілими для співробітників.
Програмне забезпечення для керування відпустками та відсутністю співробітників	Система відстежує, коригує графіки роботи та відпусток співробітників, надає сповіщення про найважливіші події та аналізує потрібну інформацію про відсутність працівників
HR-звітність	Миттєві звіти щодо управління персоналом для прийняття ефективних рішень.
Сервіс для онбордингу	Дозволяє ефективно керувати процесом адаптації нових працівників. Заощаджує час, оцифровує процес адаптації. Автоматизує робочі процеси онбордингу.
Система управління IT активами	Облік активів підприємства, відстеження обладнання і його стан.
Сервіс для HR-самообслуговування співробітників	Можливість персоналу вирішувати завдання з кадровим самообслуговуванням
База знань	Зберігання даних в єдиній базі знань підприємства – це надійний спосіб зберегти важливу інформацію та матеріали без трати часу і помилок.

Примітка. \*Побудовано автором за [48].

Впровадження в діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» HR-система Human Capital Management будуть займатися представники компанії-розробника, які найбільш ефективно налагодять її функціонування. Витрати на впровадження та використання HR-система складаються з двох складових:

- одноразових – це первинні витрати на установку HR-системи Human Capital Management;
- постійних – щомісячні платежі за використання HR-системи Human Capital Management та її оновлення.

У табл. 3.3 представлено розрахунок витрат на впровадження та використання HR-система Human Capital Management в систему менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 3.3

**Витрати на впровадження та використання HR-система Human Capital Management в систему менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод»\***

№	Назва	Сума витрат, грн.
<b>1</b>	<b>Витрати на повноцінне впровадження HR-система Human Capital Management</b>	<b>70 000</b>
1.1	Розробка концепції впровадження	8 000
1.2	Розробка та установка HR-система	30 000
1.3	Налагодження та адаптація HR-система	7 000
1.4	Тестування HR-система	4 000
1.5	Повноцінний запуск HR-система та передача підприємству	11 000
1.6	Підтримка і розвиток HR-система	10 000
<b>2</b>	<b>Щорічна абонплата</b>	<b>3 500</b>
<b>3</b>	<b>Витрати на оновлення</b>	<b>2 000</b>
<b>Разом</b>		<b>75 500</b>

Примітка. \*Побудовано за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод» та [48].

Згідно проведених розрахунків виявлено, що в ТОВ «Пирятинський сирзавод» на повноцінне впровадження та використання HR-система Human Capital Management витратити становлять 75 500 грн. З них 70 000 грн є

одноразовими, їх товариство зазнає один раз при впровадженні та налаштуванні HR-система Human Capital Management. Сума постійних витрат становитиме 5 500 грн, з них 2 000 грн. товариство буде витратити на оновлення HR-система, а 3 500 грн коштуватиме ліцензія на щорічне користування. Відповідно у наступні роки ТОВ «Пирятинський сирзавод» нести лише постійні витрати.

Ефекти, який отримає система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» в результаті впровадження HR-система Human Capital Management наведені на рис. 3.3.

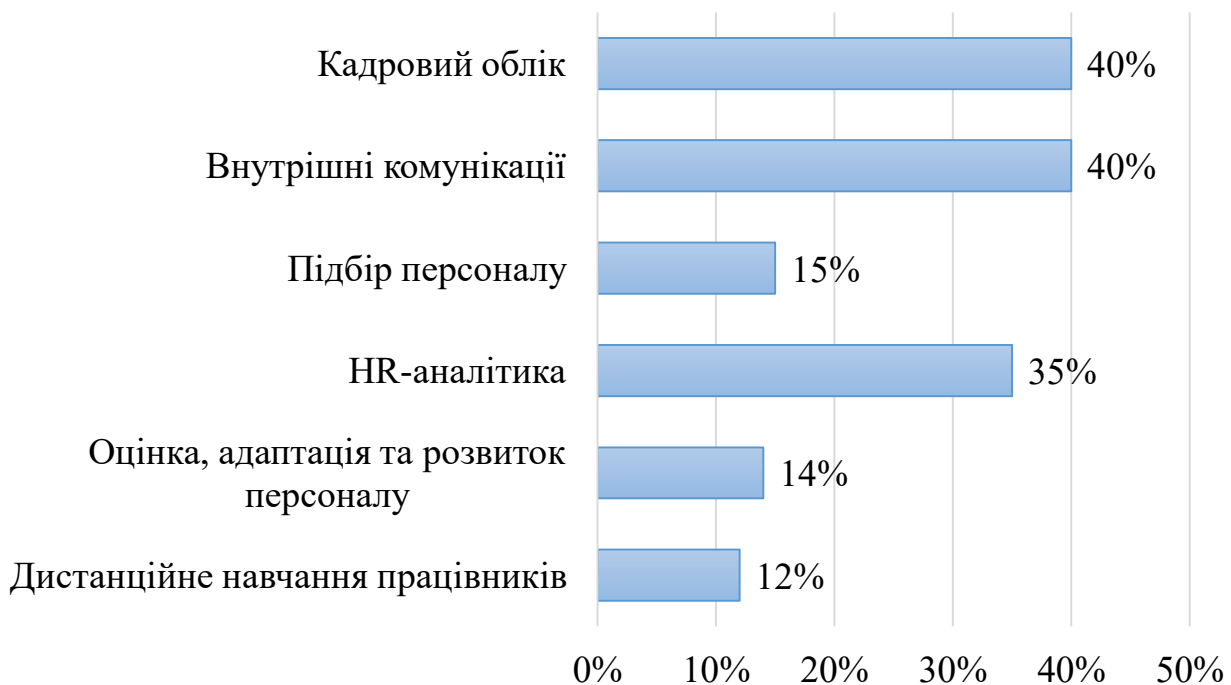


Рис. 3.3. Ефекти для система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» в результаті впровадження HR-система Human Capital Management\*

Примітка. \*Побудовано за даними ТОВ «Пирятинський сирзавод» та [48].

Таким чином, після впровадження HR-система Human Capital Management в систему менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» орієнтовно може отримати ефекти, а саме: кадровий облік в підприємстві покращиться на 40 %; внутрішні комунікації – на 40 %; HR-аналітика – на 35 %; підбір персоналу – на 14 %; оцінка, адаптація та розвиток персоналу – на 14 %; дистанційне навчання

працівників – на 12 %. Наведені результати доводять, що впровадження HRM-системи позитивно вплине на діяльність всієї системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Формування сучасної система менеджменту можливе, зокрема за допомогою різноманітних цифрових рішень, що створює для працівників середовище для ефективної і продуктивної праці.

### **Висновки до розділу 3**

Формування системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» індивідуальна, в якій враховано специфіку товариства. На основі аналіз науково-нормативної документації про завдання, характер і очікувані результати створення системи менеджменту підприємства в роботі запропоновано функціональну схему системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Також запропоновано основні напрями вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Згідно з проведеного аналізу системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» запропоновано вдосконалення розвитку персоналу як його складової. В роботі наведено деякі сучасні HRM-системи та їх коротка характеристика. Встановлено, що оптимальним варіантом автоматизації HR-процесів в ТОВ «Пирятинський сирзавод» є Human Capital Management, оскільки дана програма є однією з кращих за наповненням та містить повний перелік функції щодо управління людськими ресурсами. Представлені можливості та ефекти для система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» в результаті впровадження HR-система Human Capital Management.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі наведено теоретичні положення і викладені практичні рекомендації щодо формування системи менеджменту підприємства. Результати досліджень представлені в наступних висновках:

1. На основі аналізу наукової літератури вітчизняних та зарубіжних вчених визначено сутність понять «менеджмент», «управління», «керівництво». Виокремлено основні складники менеджменту, з'ясовано, що менеджмент – це і здобуті на практиці навички та досвід, і система наукових знань, і мистецтво управління. Встановлено, що на сьогодні запроваджується система менеджменту підприємства, що спирається на управління бізнес-процесами та розвитку персоналу організації.

2. Наведено суть принципів, функцій та методів менеджменту. Встановлено, що застосування сукупності методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшити знання про управління і про закономірності процесів та явищ, які відбуваються в організації, сприяючи розвитку менеджменту.

3. Виявлено, що організацію прийнято розглядати як відкриту систему, тобто систему, внутрішні елементи якої взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Представлено характерні особливості відкритої системи. Встановлено, що системний підхід в діяльності організації полягає у вивченні найбільш загальних її форм, передбачає вивчення частин системи, взаємодію між ними, дослідження процесів, які пов'язують частини системи з її цілями.

4. Аналіз системи менеджменту підприємства проведений на основі вивчення матеріалів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», що знаходиться в м. Пирятин Полтавської області. Встановлено, що в 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Пирятинський сирзавод» становив 1 718 306 тис. грн, що на 22,32 % більше порівняно з 2021 р.

5. Проведено аналіз середовища діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Проведений метод SWOT-аналіз, що дозволило оцінити слабкі та

сильні сторони діяльності підприємства, виявити загрози та вивчити можливості зовнішнього середовища. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструє, що для ефективного функціонування товариства адміністрації варто розвивати персонал підприємства та впроваджувати сучасні технології в сфері HR-менеджменту.

6. Охарактеризовано чотири основні функції управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». Проаналізовано структуру управління товариства. Для детального аналізу системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» розглянуто основні завдання, за які відповідає кожен відділ. Виявлено, що в ТОВ «Пирятинський сирзавод» основним завданням розвитку персоналу є вплив на виробничу поведінку працівників з метою забезпечення виконання ними поставлених завдань для досягнення цілей товариства.

7. Встановлено, що система менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з комплексу взаємопов'язаних та взаємозалежних підсистем, проведено їх аналіз для визначення впливу на загальну ефективність системи управління. Застосований підхід дає можливість комплексно оцінити систему менеджменту підприємства, сформувати її гнучкою та адаптивною.

8. Для формування ефективної системи менеджменту ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендовано впровадження інформаційні технології в сфері HR-менеджменту. Згідно проведеного аналізу діяльності товариства запропоновано інтегрувати систему Human Capital Management. Застосування HR-система дозволить значно покращити процеси управління персоналом. Таким чином, цей робочий час у перспективі працівники ТОВ «Пирятинський сирзавод» можуть використовувати на виконання стратегічно важливіших завдань, що позитивно вплине на ефективну діяльності системи менеджменту підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навчальний посібник. Київ: 2018. 237 с
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Баєвої О. В., Новальської Н. І. Менеджмент і адміністрування: навчальний посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
4. Бікулов Д. Т. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2017. 359 с.
5. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. Економіка і суспільство. 2018. № 3. С.219-223. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf)
6. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків. ХНАДУ, 2011. 204 с.
7. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.
8. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32-37. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2017/8.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/8.pdf)
9. Головного управління статистики у Полтавській області. URL: <https://www.pl.ukrstat.gov.ua/>
10. Горелкіна С. Б. Основи менеджменту: методичні вказівки до практичних занять для студентів усіх форм навчання зі спеціальності «Менеджмент організацій». Одеса. 2004. 53 с.
11. Група компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/>
12. Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2008. 584 с.
14. Єфременко Т. М. Реінжиніринг бізнес–процесів: конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно–ресторанна справа». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
15. Звіт про управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>
16. Кравченко В. О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса. Атлант, 2013. 165 с. URL: <http://surl.li/aeiwr>
17. Краснокутська Н. С. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
18. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією: навчальний посібник Львів: Вид. Нац. Ун. «Львівська політехніка», 2008. 250 с.
19. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Менеджмент: Конспект лекцій: навчальний посібник для студентів Спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємства», «Управління персоналом та економіка праці»: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 164 с.
20. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>
21. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>
22. Менеджмент як система. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5264>

23. Менеджмент: навчальний посібник. С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін. За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2012. 540 с.
24. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.  
URL: <http://surl.li/ljuhe>
25. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829>
26. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти: навчальний посібник. Київ: Освіта України, 2009. 192 с.
27. Мостенська Т. Л. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2013. 756 с.
28. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп–ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
29. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 319 с.
30. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
31. Палеха Ю. І., Мошек І. К. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник: Ліра-К. 2018. 528 с.
32. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
33. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.
34. Про господарські товариства: Закон України № 1576-ХІІ від

19 вересня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

35. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII від 6 лютого 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

36. Рудьєв В. А. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

37. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

38. Словіцька Т. Сутність феноменів керівництва та лідерства Університетські наукові записки. *Часопис Хмельницького університету управління та права*. 2009. № 3. С. 306–312.

39. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

40. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. Київ: Алерта. 2015, 492 с.

41. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2019. 332 с.

42. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78066418.pdf>

43. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с. URL: <http://surl.li/amqhy>

44. Шкільняк М. М., Овсянюк–Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

45. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 3 (08). С. 97.

46. Щокін Г. В. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2010. 497 с.

47. DQS. Що таке система управління? URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/centr-znan%27-dqs/scho-take-sistema-upravlinnya>

48. Human Capital Management. URL: <https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/human-capital-management-hcm>

49. OPAL все про гроші: Що таке менеджмент – визначення, система, основи і методи + функції і види менеджменту в малому бізнесі. URL: <http://opal.net.ua/2020/11/30/czto-takoe-menedzhment-opredelenie-sistema-osnovy-i-metody-funkcii-i-vidy-menedzhmenta/>

50. Peter F. Drucker, «A New Discipline», Success January-February, 1987. p. 18.