

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 005 ПЗ

ВЕРОЗУБ ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

_____ (підпис)

" 27 " травня 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Формування організаційної структури підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Віра БУТЕНКО

_____ (підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент

Іван МІЩЕНКО

_____ (підпис)

Виконав

Володимир ВЕРОЗУБ

_____ (підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доц. _____ Олена
(підпис) КОВТУН

" 14 " грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Верозубу Володимиру Володимировичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Формування організаційної структури підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: розглянуті законодавчі акти, відповідна навчальна і наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти ТДВ «Яготинський маслозавод», статистичні дані та публікації наукових установ.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА
2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Перелік графічного матеріалу: 16 таблиць та 20 рисунків

Дата видачі завдання « 29 » _____ грудня _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Іван МІЩЕНКО

**Завдання прийняв до
виконання**

_____ Володимир ВЕРОЗУБ

Зміст

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність організаційної управлінської структури підприємства та умови, що зумовлюють її вибір.....	8
1.2. Порівняльна характеристика відповідних видів організаційних структур управління.....	12
1.3. Етапи та методи формування організаційної структури підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	31
2.1 Загальна характеристика ринку молока та системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод».....	31
2.2. Аналіз економічного стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»..	41
2.3. Організаційні та інноваційні процеси на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	54
3.1. Заходи підвищення організації ефективності щодо діяльності суб'єкта господарювання.....	54
3.2. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	61
3.3. Заходи щодо покращення організаційної структури управління ТДВ “Яготинський маслозавод”.....	68
Висновки.....	73
Список використаної літератури.....	76

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Будь-яке підприємство, спрямоване на розвиток і зростання, повинно ретельно переглядати та переоцінювати свої підходи до управління враховуючи особливості сучасної економіки. Завдяки жорсткій конкуренції та зростаючим вимогам до якості товарів і послуг, необхідно впроваджувати інноваційні підходи, зокрема прогресивні технології управління, які забезпечують високу ефективність вирішення бізнес-завдань і миттєву реакцію на зміни в ринковому середовищі.

Потреба у відповідному комплексному рішенні, що дозволить об'єднати працівників, інформацію та бізнес-процеси, щоб краще керувати відповідними сферами діяльності організації. Практика і теорія управління організації надає відповідно значну кількість методів управління. Певні глобальні зміни у організаціях і відповідному бізнес-середовищі виявляють відповідні недоліки, що призводять до певного неефективного використання та виступають відповідним чинником для переосмислення та відповідного вдосконалення традиційних форм, організацій та методів. Управління відповідною діяльністю організації, зокрема управління стратегією, тактикою та відповідною поведінкою в бізнесі.

Аналіз відповідних досліджень і публікацій. Вивчення теми формування організаційної структури управління та забезпечення підвищення її ефективності лишається у полі зору досліджень багатьох зарубіжних та українських науковців відповідно. Дослідження з даного питання проводили наступні науковці: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Тейлор, А. Файоль, О. І. Бабчинська, Є.С. Лазеба, В.І., Устенко, О.В. Баєва, П.Г. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, також М.М. Єрмошенко, та М.П. Денисенко, та С.А.Єрохін, і В.П. Мартиненко, також І.П. Малик, Т.М. Бурмака, та Г.Л. Монастирський, В.І. Хомяков, Ф.І. Хміль, та інші.

Мета роботи полягає узагальненні відповідних теоретичних та практичних особливостей формування певної організаційної структури управління підприємством та відповідного підвищення її ефективності.

Для досягнення визначеної мети роботи необхідно виконати наступні завдання:

- висвітлити сутність організації як відповідної функції управління та її змісту;
- опрацювати певну організаційну структура управління підприємства та уточнити її види;
- проаналізувати методику оцінки ефективності організаційної структури підприємства;
- охарактеризувати господарську діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати та представити організаційну структуру ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити фінансовий стан та систему управління в ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління ТДВ «Яготинський маслозавод».
- запропонувати заходи підвищення організаційної ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної структури управління товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Предмет дослідження складають теоретичні та практичні аспекти формування організаційної структури управління підприємством.

У ході написання роботи відповідно було застосовано комплекс різноманітних методів дослідження, зокрема: узагальнення, конкретизація, систематизація, індукція та дедукція, щоб обґрунтувати та узагальнити терміни та погляди щодо сутності організаційної структури управління та оцінки її ефективності.

Для дослідження діяльності підприємства було використано статистичний та фінансовий аналіз. Графічний метод був застосований для відповідного наочного та схематичного відображення певних теоретичних аспектів роботи та динаміки відповідників показників діяльності досліджуваного підприємства. Метод обґрунтування та логічний метод були використані для формування

рекомендацій щодо аспектів удосконалення організаційної структури управління та відповідного підвищення її ефективності.

Інформаційна база бакалаврської роботи включала наукові джерела, такі як монографії та відповідні наукові статті у фахових виданнях, та матеріали науково-практичних конференцій, а також нормативні документи, котрі регулюють відповідний порядок управління підприємством, та статистичні джерела, фінансову та управлінську звітність підприємства та інтернет-джерела.

Практичне значення отриманих відповідних результатів полягає узагальненні відповідних теоретичних аспектів формування організаційної структури щодо управління підприємством та відповідного підвищення її ефективності для розробки практичних рекомендацій щодо формування організаційної структури управління ТДВ "Яготинський маслозавод".

Структура бакалаврської роботи включає відповідно: вступ, три розділи, висновки, також, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи відповідно складає 79 сторінок друкованого тексту. Робота відповідно містить 16 таблиць, 20 рисунків, 4 формули. Список використаних літературних джерел містить 48 найменування та розміщений відповідно на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційної управлінської структури підприємства та її економічний зміст.

Функціонування підприємств різних організаційних форм власності відповідно має на меті побудову відповідної організаційної структури управління. Структура походить від лат. слова «structure» (побудова, будує) і означає внутрішню будову певного об'єкта, що відображає взаємозв'язки всередині об'єкта [2, 3]. На думку науковців, структура є стійким відтворенням взаємних відносин елементів цілісного об'єкта [1].

В свою чергу, Мескон звертає увагу на те, що структура кожної організації - це сукупність елементів та логічних зв'язків між ними, що дозволяє відповідно ефективно перетворювати вхідні ресурси у кінцевий продукт й досягати цілей організації. Структуру, як зазначає сам вчений, можна порівняти з відповідним каркасом будівлі управлінської системи, відповідно побудованим для того, щоб усі процеси, що в ній відповідно проходять, здійснювались своєчасно та якісно [3]. Як висновок можна зазначити, що структура організації - це відповідно її внутрішня побудова. Котра характеризує склад відділів та систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними.

Поняття «організаційна структура відповідного підприємств» котра являє собою співвідношення (ієрархічність) між функціями, що виконуються її працівниками. Вони проявляються у відповідній формі розподілу праці, створення спеціальних підрозділів, системи посад та є відповідним необхідним елементом ефективної організації.

Науковці під організаційною структурою розуміють впорядковану сукупність відповідних підрозділів, котрі формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією [4]. Франчук розглядав організаційну структуру як впорядковану сукупністю органів, які дають змогу управляти організацією й її відносинами [5]. Фатхутдінов розглядає під

організаційною структурою певною сукупністю взаємопов'язаних елементів об'єктів управління [6]. Назарова розглядає, організаційну структуру - це відповідно упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, котрі знаходяться в стійких взаємовідносинах, забезпечують їх функціонування та відповідний розвиток як єдиного цілого [7]. Шваб виділяє, що організаційна структура – це відповідна форма системного управління, котра визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її певних елементів із використанням лінійних, функціональних та міжфункціональних взаємозв'язків у процесі спілкування [8]. Лепейко розглядає організаційну структуру як логічну систему із взаємовідносинами рівнів управління та підрозділів, котрі побудовані у певний спосіб, який дає змогу відповідно найбільш ефективно досягти мети організації [9]. Науковці стверджують, відповідно що організаційна структура - це логічні взаємовідносини між рівнів управління та відповідних функціональних галузей, котрі побудовані у формі, котра дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації [3]. Науковець стверджує, що організаційна структура – має склад та субпідрядність взаємопов'язаних управлінських ланок, котрі забезпечують здійснення функцій та відповідних завдань управління організацією [2]. У цьому визначенні під відповідними ланками управління розуміють що один або декілька підрозділів, котрі виконують певну функцію менеджменту: відповідного планування, регулювання або координування роботи кількох певних служб або апарату управління [10].

Аналіз поглядів та позицій вчених з приводу сутності організаційної структури дозволяє дійти висновку, організаційна структура котра є сукупністю певних рівнів управління, котрі формуються на відповідному підприємстві відповідно до цілей та певних завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між підрозділами, їхню відповідну ієрархічну побудову.

На формування організаційної структури управління підприємства впливають різноманітні фактори. Дубінський [11] встановлює 3 групи факторів, котрі впливають на вибір підприємством відповідного виду організаційної структури управління: загальні фактори, також специфічні фактори та

характеристики менеджменту. Загальні фактори визначають собою початковий вибір відповідної організаційної структури управління. До котрих науковець відносить стратегію підприємства, вид продукту, технології, розмір підприємства та зовнішнє середовище. Відповідними характеристиками менеджменту є певна централізація, та формалізація, складність та відповідні норми керованості у сфері контролю. Специфічні фактори-особливості розвитку організаційної структури, до них належать комп'ютеризація організаційних процесів, контроль та влада.

Циганкова виділяє 2 основних групи відповідних факторів, які впливають на організаційну структуру управління. А саме, відповідні стратегічні та управлінські. До відповідних стратегічних факторів відносяться певні цілі, місія та корпоративні стратегії організації, а серед управлінських - існуюча організаційна структура, практика ухвалення управлінських рішень, корпоративна культура й готовність до делегування повноважень [12]. В своїй праці В. Діденко розглядає 2 групи факторів впливу на організаційну структуру підприємства: фактори зовнішнього та відповідного внутрішнього впливу [1]. До факторів відповідного внутрішнього впливу науковець відніс професійний рівень працівників [46], що формують відповідні формальні та неформальні відносини, та технологічне удосконалення певного виробництва. Використання мотиваційних теорій, та відповідний психологічний клімат на підприємстві, вид та масштаби діяльності організації. До факторів відповідного зовнішнього впливу відносяться законодавство, також кліматичні умови, розміщення певного підприємства, стан економіки, та рівень техніки і технологій.

Науковець Новаківський виділив ряд чинників [13], котрі впливають на відповідні зміни в організаційній структурі управління підприємством. Розпочинаючи із побажань засновників до вимушених змін відповідно до певних потреб зовнішнього середовища. Важливими визначальними чинниками, що зумовлюють параметри організаційної структури являються місія та певні стратегічні цілі підприємства. Важливим вважається відповідне сприйняття вищим керівництвом фази певного життєвого циклу організації й прийняті вольові рішення (в процесі розвитку певного підприємства збільшується

необхідність контролю чи координації через відповідне зростання обсягів управлінських робіт, та розвитку розподілу праці та формування додаткових ланок, що в свою чергу передбачає відповідні зміни в організаційній структурі). Наступним фактором впливу він вважає певний рівень розвитку інформаційних технологій в організації (можливість створення локальних мереж на базі ПК що призводить до ліквідації чи скорочення відповідних обсягів робіт відповідно на середньому та низовому рівнях). Значний вплив на відповідну організаційну структуру [9] має відповідне зовнішнє середовище, котре характеризується відповідними різними групами впливу, починаючи від споживачів та завершуючи організаціями-регуляторами зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Можна зазначити, що організаційна структура - це сукупність відповідних певних рівнів управління, котрі формуються на кожному підприємстві певно до певних цілей та завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між певними підрозділами, [9] їх ієрархічну побудову. Кожна організаційна структура має низку спільних факторів, які впливають на неї, зокрема - певні ланки управління, окремі працівники та відносини між ними, які формують відповідний горизонтальний та вертикальний поділ. Ступінь централізації та децентралізації, відповідний поділ, щодо функцій управління, завдань, та повноважень між підрозділами та відображення зв'язків між ними. Інформаційні взаємозв'язки, відповідна чисельність працівників, та кількість рівнів управління. Відповідна кількість підрозділів, залежно [8] від величини підприємства, та інформаційно-технічне забезпечення. Важливу роль в умовах ринку відіграють чинники зовнішнього середовища, котрі безпосередньо впливають на результати відповідної діяльності підприємства.

1.2. Порівняльна характеристика відповідних видів організаційних структур управління.

У теорії та у відповідній практиці, щодо управління підприємством організаційні структури котрий розвивалися від найпростіших до найскладніших. Самими давнім серед них є відповідно такі організаційні структури в яких орієнтування на внутрішні ієрархічні та відповідні бюрократичні процеси. Принципи управління, котрі були визначені на початку ХХ століття Вебером та Файолем стали відповідною основою побудови ієрархічних, організаційних структур управління. Відповідні організаційні структури управління компанією і у сучасних умовах переважають в багатьох підприємствах.

Наступний крок в еволюції організаційних структур управління виник у наслідок створення відповідного міжнародного ринку продукції (товарів та послуг), котрий призвів до загострення конкуренції серед організацій. Швидка необхідність в стрімких реакціях на зміни на ринку. Дотримання відповідної високої ефективної діяльності та певної якості роботи стали причиною появи відповідних нових гнучких структур у другій половині ХХ століття, тому що ці структури ієрархічного типу перестали відповідати новим умовам. Ключовим принципом побудови нових гнучких організаційних структур є базування на покращенні взаємодії окремих підрозділів з метою реалізації деякого проєкту чи ефективного відповідного вирішення відповідної певної проблеми в умовах обмеженого ресурсу часу відносно до потреб клієнта. Наприкінці 90-х рр. ХХ століття виникла потреба у нових складних організаційних структурах, що повинні бути надгнучкими щодо відповідних запитів зовнішнього середовища. Потрібно провести детальний розгляд організаційних структур управління підприємством та опрацювати їх переваги та недоліки. Під час практики роботи підприємств виділяють, на два типи організаційних структур: механістичні та відповідно - органічні (рис. 1.1).

Відповідні механістичні структури (котрих називають традиційними, класичними чи ієрархічними) відрізняються серед іншого чітко визначеною ієрархією у підприємстві відповідною бюрократичною системою обов'язків та

прав. Для цих структур характерні відповідні формалізовані правила та певні процедури, більшість рішень приймаються централізовано, система винагороди - об'єктивна. Підбір кадрів відбувається за сталими критеріями, всередині певного підприємств трудові функції розподілені дуже чітко. Механістичні структури відповідного управління функціонують напевно як чітко злагоджений механізм. До даного типу відносять лінійну та функціональну структури, та відповідно їх симбіоз - лінійно-функціональну[14], лінійно-штабну, а також дивізійну структури управління.

Якщо зовнішнє середовище стабільніше, спостерігаються відповідні незначні зміни, то певні підприємства можуть цілком успішно застосувати механістичні оргструктури, котрі мають відповідну малу гнучкість та вимагають більше зусиль щодо їх зміни.



Рис. 1.1. Основні види відповідних організаційних структур

Джерело: побудовано на основі [14]

У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища організаційна структура має бути гнучкою та відповідно вчасно реагувати на зміни. Такими є відповідні органічні (адаптивні) структури, котрі мають певні розмиті межі управління. Для них характерне відповідне слабке чи помірне використання формальних правил, а також процедур, децентралізація прийняття рішень,

неформальні міжособистісні стосунки, амбіційна відповідальність. В таких підприємствах, як правило, відповідно зустрічається невелика певна кількість рівнів управління, структурні підрозділи мають великі права у прийнятті відповідних рішень, можливі відповідні постійні зміни лідерів у відповідній залежності від характеру вирішуваних завдань. На підприємстві з відповідним адаптивним типом органічних структур формується система норм та цінностей в процесі обговорень чи узгоджень, для працівників збільшуються можливості самовираження і саморозвитку, а також закріплення роботи за інтегрованими проектними групами можливе на тимчасовій основі. До органічних типів структур належать проектні, матричні, множинні і тому подібні організації, які неодмінно відрізняються великою відповідною гнучкістю у взаємодії із певним зовнішнім середовищем [14]. Розглянемо відповідні особливості кожного виду структур та визначимо, в яких умовах вони дозволяють ефективно керувати організацією. Лінійна організаційна структура відповідно представлена на рис. 1.2.

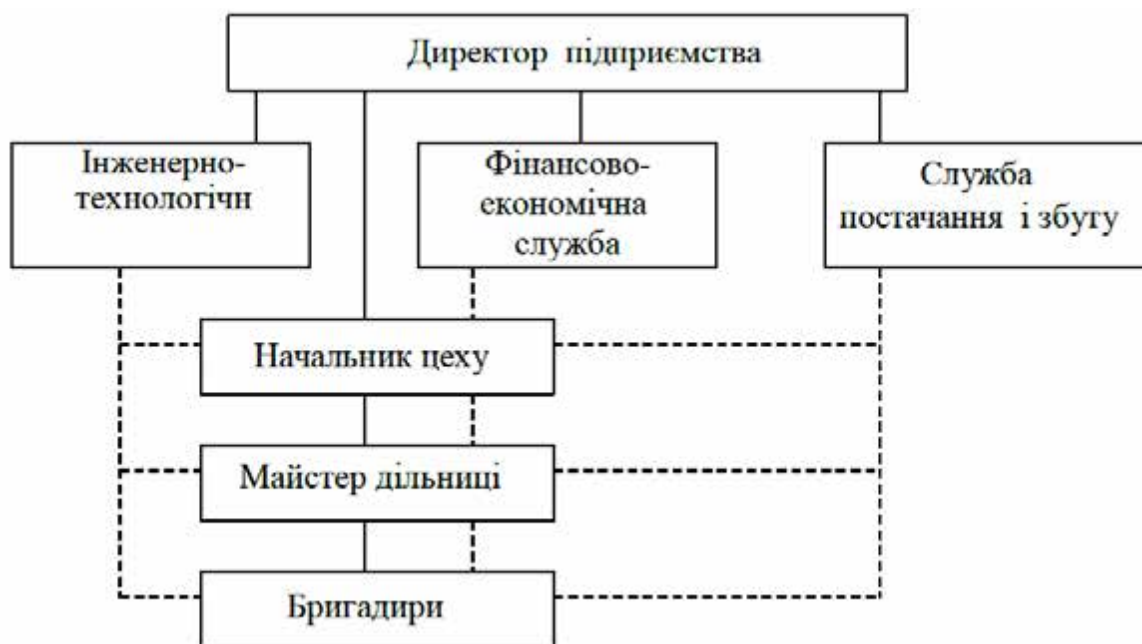


Рис 1.2. Представлена лінійна-штабна організаційна структура.

Джерело: Побудовано на основі [15]

Лінійна організаційна структура - це відповідний наслідок зростання масштабів діяльності відповідного підприємства, в якому використовувалась найпростіша дворівнева система відповідного управління. За такої структури

відповідно [45]. усі повноваження - прямі (лінійні) - йдуть від відповідної вищої ланки управління відповідно до нижчої. Така структура відповідно використовує універсальних керівників, які відповідно виконують всі види спеціальних робіт з управління відповідно: планування, та облік, контроль, також регулювання та керівництво.

Перевагами відповідної лінійної оргструктури відповідно є домінування вертикальних інформаційних потоків, та чіткість і простота їх взаємодії, встановлені зобов'язання, [46]. оперативність прийняття та відповідне виконання управлінських рішень. Недоліки лінійної побудови організації, відповідна потреба у керівниках універсальної кваліфікації, негнучкість, твердість, можливість необгрунтованого збільшення управлінського апарату, непристосованість до подальшого росту організації, обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів, перевантаження верхніх рівнів управління.

Розподіл праці у сфері управління відповідно призводить до появи відповідного наступного виду структури - функціональної чи шахтної, в якій всі однотипні види робіт управління [14], відповідно передаються в ведення ієрархії спеціальних служб ("шахт"), що вирішують відповідно вузькоспеціалізовані завдання. В результаті покращується ефективний [14]. централізований контроль за досягненням результатів, підвищується якість управління, але з'являється безліч функціональних зв'язків, які ускладнюють структуру.

Підлеглі підрозділи в частині отримання та виконання вказівок від функціональних керівників не завжди мають достатню інформацію [14] та розуміння щодо того, як краще узгодити отримані вказівки та в якій черговості їх виконувати. Це може призводити до незрозуміння, помилок та недоліків у виконанні завдань.

Така проблема зазвичай виявляється особливо помітною на великих підприємствах, де існує багато підрозділів, залучених до різних

функціональних областей. В такій ситуації, необхідною умовою для успішного функціонування є належна комунікація та координація між різними підрозділами.

Однак, на невеликих підприємствах, де структура більш проста, такі проблеми зазвичай відсутні або менш помітні. Комунікація між підрозділами може бути більш прямою та ефективною, оскільки кількість проміжних ланок обмежена. Крім того, менший обсяг роботи [14, 15]. дозволяє керівникам більш детально контролювати процес виконання завдань та забезпечувати його відповідність потребам організації.

Отже, для того, щоб забезпечити ефективне функціонування структури підприємства, великі організації повинні приділяти належну увагу комунікації та координації між підрозділами. Важливо розробляти чіткі процедури та стандарти, які допоможуть узгодити та пріоритезувати вказівки, а також встановити механізми контролю та звітності. Такий підхід дозволить підлеглим підрозділам краще розуміти свої завдання, виконувати їх у встановлені строки та сприятиме загальній ефективності та успішності підприємства.

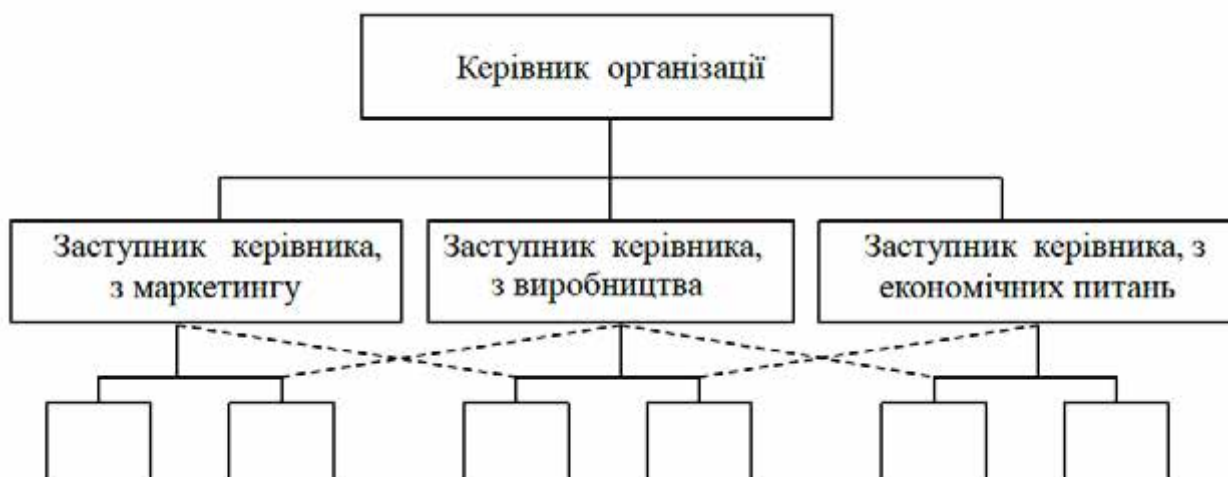


Рис. 1.3. Представлено відповідну лінійно-функціональну організаційну структуру

Джерело: розроблено на основі [15, 16].

Найпоширенішою на практиці українських підприємств є лінійно-функціональна структура управління (рис. 1.3). В ній лінійні зв'язки завжди доповнюються функціональними. Вона включає кілька рівнів, на кожному з них є лінійні й функціональні керівники, що допомагають керівництву фахово обґрунтувати ті чи інші управлінські рішення.

Серед переваг лінійно-функціональної структури є здатність управління великою кількістю виконавців, розвантажується вище керівництво, зростає інформаційна оперативність прийняття тих чи інших рішень, менша кількість рівнів управління, підприємство [14] стає більш стійкішим. Серед недоліків лінійно-функціональної структури можна виділити наступні: ускладнення процедури контролю, зменшення опору змінам, що пов'язані з діяльністю підприємства, [15] утрудненість горизонтального узгодження, зниження швидкості стратегічного реагування на зміни пов'язані з зовнішнім середовищем, розбіжності між лінійними та функціональними службовцями. В випадку необхідності проведення технологічних змін на таких підприємствах доцільно використовувати відповідну лінійно-штабну організаційну структуру управління. Вона відповідно передбачає створення багатофункціональних відповідних штабів на рівні лінійних керівників, щоб оперативно розв'язувати проблем завдяки збільшенню концентрації зусиль [16]. Але недоліком такої структури може бути зростання ризику необґрунтованого збільшення штабного апарату та зменшення швидкості реагування на зміни. Через це лінійно-штабні структури часто можуть тимчасовими та стають відповідною основою для створення інших більш гнучких відповідних видів організаційних структур.

При використанні на підприємствах дивізійної структури управління відбувається розподіл організації на повністю автономні у господарському відношенні виробничі відділення (дивізіони), які мають спеціалізацію за продуктом [15]. або за регіоном (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Дивізійна організаційна структура (за продуктовим типом)

Джерело: [16, 17]

Вся відповідальність за відповідну розробку, виробництво та збут певної однорідної продукції покладається на ці відділення, причому саме конкретне, відділення може мати відповідну лінійно-функціональну структуру.

У відділеннях відбувається відповідне дублювання функцій, відповідна гнучкість управління значно зростає, відповідно завдяки створенню можливості використання різної політики відповідно для різних продуктів та ринків. У порівнянні з лінійними та функціональними механічними [15] оргструктурами, відповідна дивізійна структура має значні переваги та ефективніша реакція підприємства на зміну відповідної конкуренції, та технології, купівельного попиту, та розвантаження вищого керівництва від відповідної рутинної роботи та надання можливості стратегічного управління. Децентралізація, щодо прийняття оперативних управлінських, рішень і зростання відповідальності за одержання прибутку відповідного на рівні дивізіонів, та конкуренція між дивізіонами підприємства. Серед недоліків слід зазначити зростання управлінських витрат внаслідок відповідного дублювання тих самих видів робіт для певних видів

продукції, можуть бути розбіжності в цілях дивізіонів та загальних цілях розвитку підприємства, ризик виникнення відповідних проблем інформаційного характеру щодо відповідних дивізіонів та підрозділів підприємства, можливе неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого відповідне розподілу, щодо зростання вертикалі управління.

Ключову роль в дивізійних структурах відповідно відіграють керівники відділень-дивізіонів (головні менеджери, віце-президенти), а не керівники корпоративних служб. У випадку відповідного виведення відділення зі структури підприємства, воно автоматично одержує статус дочірнього підприємства, або іншими словами, відбувається перехід від відповідного дивізійної структури до холдингу, відповідного концерну та синдикату.

Відповідні дивізійні структури управління зазвичай застосовуються в компаніях із чисельністю співробітників більш ніж 1000 осіб, але, при цьому, необхідність її застосування виникає вже при чисельності 500-700 співробітників. Вони також можуть бути ефективними в організаціях, які охоплюють великі географічні регіони або мають широкую номенклатуру продукції (пропонованих послуг).

Наступним видом організаційної структури є проєктна, вона відноситься до органічних (адаптивних) типів структур. Під час впровадження відбувається створення відповідного спеціального відділу в межах існуючої структури управління - проєкт відповідної команди, що працює тимчасово. До складу відповідної команди залучаються потрібні спеціалісти, та керівник команди має отримувати деякі проєктні повноваження. Коли виникає потреба в організації розробки проєкту, що дасть можливість досягати цілеспрямованих відповідних змін в системі, наприклад відповідна розробка нових видів послуг чи відповідних технологій, та їх надання, модернізація відповідного обладнання і тому подібне, в такому випадку утворюються подібні проєкти [17]. Коли проєкт завершений, його команда має розформуватися, також спеціалісти повертаються на свої постійні місця роботи або переходять у нову проєктну структуру.

Перевагами проектних організаційних структур можна вважати максимальну клієнт орієнтованість, високий ступінь гнучкості та швидкість реагування запитів ринку, ефективне використання персоналу виходячи з його рівня професійності, здатність залучати найкращі ресурси (у першу чергу людські), високий рівень спеціалізації та фокусування. Тоді недоліками таких структур стає відповідна сильна залежність від клієнтів, та високий рівень вимогливості інформаційної мережі, обмежена сфера застосування, небезпека відсутності проектів, нестабільність роботи, з персоналом в контексті завантаженості.

Матричний вид організаційної структури відноситься до органічних (адаптивних) видів структур. Її вважають відповідною модифікацією лінійно-функціональної структури - в тій частині, яка відповідає розробці нового продукту (рис. 1.5). Фахівці на підприємстві поєднуються в групу з метою роботи над спеціальним проектом. Введення горизонтальних зв'язків у структурі надає можливість скоротити витрати часу для узгодження діяльності. Це може досягатися внаслідок введення нової ланки - керівників проектів, що одержують повноваження для використання різних видів ресурсів організації під роботи над проектом.

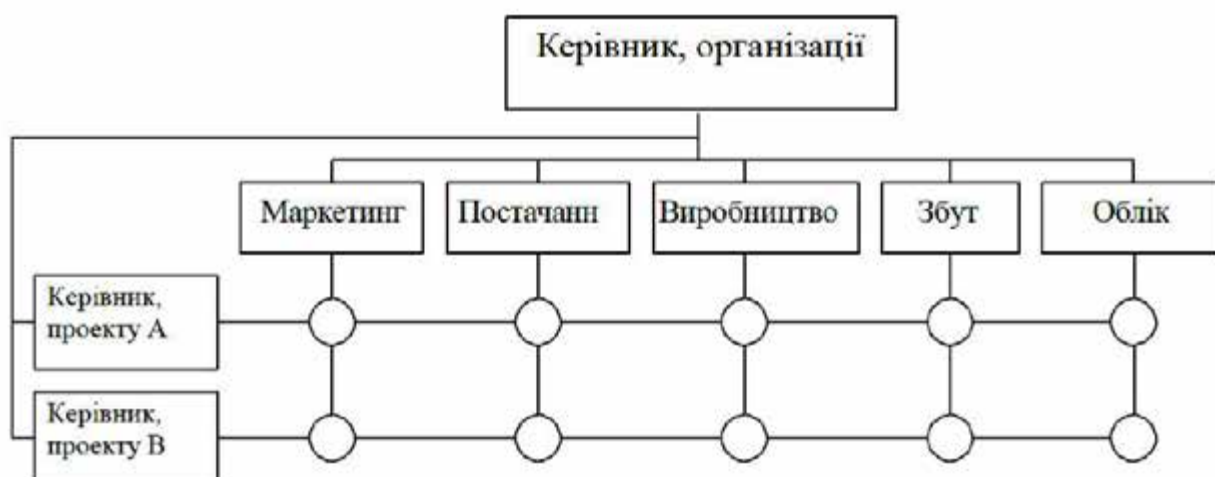


Рис. 1.5. Відповідна схема матричної організаційної структури.

Джерело: [17]

Таким чином, відповідний виконавець може мати двох та більше керівників: перший - керівник підрозділу (лінійний), другий - керівник проекту

(функціональний). Для успішного впровадження матричної організаційної структури існує тривала підготовка працівників та відповідна організаційна культура.

Перевагою матричної структури може бути досягнення максимальної гнучкості, координації робіт і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ефективніше використання кадрів організації, зменшення навантаження керівників вищого рівня управління, збільшення особистої відповідальності конкретного керівника як проєктом загалом, так і його елементів. Серед недоліків слід зазначити нечіткий відповідний розподіл прав та відповідальності внаслідок відповідного подвійного підпорядкування, конфлікти між функціональними керівниками відповідно [17], чи керівниками проєктів, складність контролю, неефективність під час кризових ситуаціях, відповідні надмірно великі накладні витрати.

Використання практики проєктних і матричних структур доцільне при певних умовах: робота групи над проєктом має вестися певний обмежений час і не має бути рутинною [17], відповідно продукт передається у відповідні функціональні відділи, щойно відбувається надходження продукту в серійне виробництво. Також важливо, щоб вирішення проблем здійснювалось на основі спільних зусиль та здібностей проєктні групи.

В сучасному світі дедалі набирають популярності мережеві організаційні структури. Такі структури-це сукупність самостійних фірм або спеціалізованих одиниць, які координуються завдяки ринковим механізмам та взаємопов'язаним ланцюжком замовлень чи договірних відносин. Мережеві оргструктури можуть бути внутрішніми, динамічними або відповідно стабільними [3]. Внутрішні мережі відповідно дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва, відповідно завдяки створенню «організаційних ринків», котрі відповідно передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі відповідних ринкових цін. Стабільні мережі характеризуються певно тим, що більша частина [15] робіт передається підрядникам, що майже не

належати до основного підприємства. В випадку динамічних мереж головне підприємство управляє капіталами та іншими організаціями для досягнення своїх цілей.

Серед переваг мережевих оргструктур можна зазначити максимально гнучке пристосування до середовища, професійний менеджмент, найменші накладні витрати для утримання персоналу [15], розвиток підприємства пліч-о-пліч із середовищем та кожним окремим учасником мережі. Однак, у цей же час, відповідне застосування такої структури може привести до скорочення головними управлінцями владних повноважень, або відповідною втратою контролю над ресурсами. Також слід відзначити, що в процесі відповідної діяльності підприємства ризик, певного недозволеного використання знань буде високим.

В реальній практиці керівництво підприємства використовує різні види оргструктур у змішаному вигляді, саме це і дозволяє досягати поставлених цілей в найкоротший термін.

1.3. Етапи та методи формування організаційної структури підприємства

Для успішного процесу відповідного розвитку підприємства необхідною умовою є створення певних потрібних умов для формування стратегії розвитку, відповідних цілей, побудови оргструктури, прийняття та затвердження відповідних управлінських рішень для оцінки ефективності діяльності у відповідному підприємстві. Ефективність діяльності залежить від виробничої структури, що зумовлена спеціалізацією та масштабами виробництва. Відповідним рівнем використання техніки та технології, зовнішніми та внутрішніми умовами їх заснування, ступенем розвитку підприємства, та формами організації праці [18]. Одночасно з цим організаційна структура відповідно показує взаємозв'язок між різними підрозділами управління та, їхню ієрархічну будову та відповідно забезпечує при цьому розвиток, виробничо та економічних інтересів відповідного підприємства.

Кожна відповідна організаційна структура управління має перш за все відповідати цілям, завданням та економічній діяльності конкретного підприємства, вона завжди має бути формальною, сформованою згідно норм та нормативів. Оргструктура-один з важливих елементів механізму господарювання загалом, де відображені виробничо-економічні взаємозв'язки, які сприяють розвитку підприємства.

В науковій літературі більшість авторів [15] розглядають етапи та методи проектування організаційної структури підприємства. Зокрема, Л. Євенко виділив певні принципи формування відповідної організаційної структури управління [19]. Серед них:

- спеціалізація елементів відповідного адміністрування, що полягає в тому, що кожен відповідний, структурний підрозділ виконує певні завдання, в яких ступінь компетенції є найвищим;

- централізація та децентралізація управління, яка стосується розподілу повноважень в самій організації, а конкретніше - централізоване [15], управління застосовується лише на верхньому рівні, на відміну від децентралізованого, при якому розподіляється між нижчими рівнями управління;

- ієрархічність системи управління полягає в тому, що відповідні структурні одиниці на різних рівнях управління, відповідно розділяються та формуються від певного вищого до нижчого;

- кожен елемент відповідної структури має виконувати покладені на нього зобов'язання та відповідно до функцій, відповідної сфери відповідальності або обов'язків;

- відокремлення відповідних стратегічних функцій управління від тактичних до оперативних.

Під час формування відповідної організаційної структури, використовують запропоновані відповідні принципи, при цьому вони [15], дотримуються відомих послідовних етапів формування оргструктури певного підприємства [20]:

- Визначення відповідних цілей підприємства.
- Встановлення відповідного аналіз факторів впливу.

- Побудова певної моделі управління підприємством.
- Формування дерева цілей та відповідних функцій організаційної структури управління.
- Вибір відповідного способу формування організаційної структури управління.

Таким чином, відповідний перший етап включає окреслення цілей, які є основним та актуальним аспектом, що матимемо важливі наслідки для подальшого відповідного розвитку підприємства. Характер відповідної діяльності [15], підприємства впливає на відповідне, формування цілей в різний час, що бувають коротко-, середньо- і довгостроковими. Визначені цілі повинні бути конкретними, перспективними, взаємоузгодженими та зрозумілими, забезпечувати оптимальний розвиток підприємства. Його цілі мають бути спрямовані на відповідний виробничий процес [15], на окремий підрозділ чи загальне функціонування, поліпшення власного фінансового стану, підкорення важливого сегменту ринку - як національного так й міжнародного, покращення мікроклімату підприємства [15], задоволення споживчих потреб, але передусім підприємство спрямоване на досягнення стратегічних цілей. Перспектива діяльності підприємства [15], визначається, в першу чергу, вибраною стратегією. Між організаційною структурою управління й обраною стратегією завжди має бути взаємозв'язок.

На другому етапі - встановлення та аналіз факторів впливу - має враховуватися прямий та непрямий вплив зовнішнього середовища, якщо конкретніше: відповідні економіко-політичні фактори, та правові, також, соціально-культурні, технологічні, ринок праці й тому подібне.

При виконанні третього етапу - побудові моделі управління підприємства - починається розробка оптимальної моделі організаційної структури конкретного підприємства та враховують різні показники, котрі відповідно впливають на функціонування цієї підприємницької оргструктури.

На четвертому відповідно етапі, формується дерево цілей для створення організаційної структури, що має бути відповідно реалізованим на основі аналізу

вже функціонуючою оргструктури. Такий аналіз дозволяє змінити зміст частини елементів структури управління, які в свою чергу дають можливість зберегти та повніше використати відповідну частину структурних елементів та певних властивостей.

Спосіб формування відповідної організаційної структури управління ґрунтується на певних результатах відповідного виконання четвертого етапу. Інформаційна оцінка відповідних, варіантів, котра дозволяє обрати найкращий спосіб формування організаційної структури управління конкретного підприємства. Узгодження з керівниками усіх підрозділів закріплює остаточний вибір оргструктури [47].

В наслідок того, що темпи зміни навколишнього середовища підсилюються, саме підприємство відповідно змушене уточнювати свої стратегії, частіше, ніж це було в відповідно минулому, аби встановити їх відповідність вимогам ринку. Це підкреслює, що зміни в стратегії передують змінам й в самій структурі та ведуть до них. Структура управління інерційніша в порівнянні з стратегією, оскільки фактори [15], які впливають насамперед на вибір відповідної структури, у часі змінюються повільніше, ніж ті, котрі впливають на вибір стратегії [18]. До прикладу, у разі обрання стратегії інновацій буде доцільно сформувати неформалізовану децентралізовану організаційну структуру управління. В разі формування стратегії для зменшення витрат - стабільну ієрархічну організаційну структуру управління, а в разі поєднання попередніх двох стратегій - змішану, іншими словами поєднання органічної й ієрархічної організаційної структури управління.

Якщо звернутися до методів проектування організаційних структур підприємства, можна зазначити, що основні з них представлено відповідно на рис.

1.6. Умовно їх поділяють на дві великі групи:

- методи, які базуються на якісному аналізі;
- методи формалізованого проектування організаційних структур управління.



Рис. 1.6. Методи проектування відповідної організаційної структури підприємства. Джерело: [21,22]

До першої групи відповідних методів вчені відносять: метод відповідних аналогій, експертно-аналітичний та метод відповідних типових структур. На думку Ігнат'єва, до цієї групи можна відповідно віднести метод структуризації цілей [21, 22].

Метод відповідних аналогій полягає в використанні організаційних форм та параметрів організаційних структур, що знайшли своє застосування на аналогічних виробничих підприємствах, які мають такі самі характеристики (відповідні цілі, тип технології, також розмір, умови відповідного постачання матеріалів і обладнання, та особливості збуту та т.п.), як і на підприємствах, котрі, відповідно проектуються.

Експертно-аналітичний метод відповідно полягає в дослідженні та діагностиці підприємства з метою виявлення специфічних особливостей, проблем, відповідних вузьких місць у самій роботі апарату управління, та з подальшою пропозицією [20], раціональних рекомендацій, в тому числі з приводу реструктуризації з урахуванням критеріїв ефективності оргструктури, раціональних принципів відповідного управління, висновків експертів чи

узагальнень, аналізу найсучасніших інноваційних тенденцій у галузі певного організаційного проектування [20]. Основним недоліком експертно-аналітичного методу є організаційна структура управління, яка формується на основі попереднього досвіду людей чи їхніх суб'єктивних оцінок [23].

Метод типових відповідних структур отримав широке розповсюдження у всіх галузях економіки. Типові організаційні структури в цей час розроблені для відповідних груп підприємств зі схожими техніко-економічними показниками, котрі є близькими за розмірами виробничої структури. Такі структури надають можливість побудування на їхній основі відповідну раціональну організаційну структуру відповідного підприємства з урахуванням певних специфічних умов кожного із них. Опрацювання результатів використання відповідного методу типових структур надали можливість, щодо з'ясування основних протирічч, котрі утворилися в результаті застосування [20], вищезазначеного методу: відповідний виробничий принцип відповідного віднесення, конкретних працівників певних, підрозділів до відповідних функцій. Штучне відокремлення відповідного апарату управління від процесу управління, протиріччя відповідної типізації і матеріального стимулювання, інерційний характер відповідних змін у виробничих організаціях [23].

Наступний метод відповідно є структуризації цілей, котрий передбачає розробку цілей підприємства, включаючи при цьому їх відповідну кількісну й якісну формалізацію та послідовний аналіз відповідної організаційної структури з точки зору їх відповідності певним цілям. Цей аналіз включає в себе відповідні виділення основних [20], блоків в організаційній системі, в котрій відповідно кожний блок має бути зорієнтований на організаційне відповідного забезпечення досягнення певних, більш або менш однорідних за своїми характеристиками цілей, перевірку цілей, які стоять перед кожним підрозділом та усунення дублювання цілей. Встановлення раціональних організаційних зв'язків та відповідне встановлення вимог щодо механізмів організаційної координації, виходячи із певних взаємозв'язків цілей.

Отже, в висновку можна зазначити [20], що при проектуванні структур управління методами якісного аналізу, відповідну роль висококваліфікованих досвідчених експертів, керівників та практиків є вирішальною.

Другу групу методів проектування організаційних структур поділяють на підгрупи, виділяючи наступні типи моделей:

- моделі, які базуються на побудові відповідних регресійних залежностей між параметрами об'єкта та самої [20] системи управління (регресійні моделі);

- моделі, у котрих параметри організаційних структур безпосередньо пов'язані з показниками ефективності відповідної діяльності відповідного, підприємства (оптимізаційні моделі);

- моделі побудови структур на основі відповідних непрямих критеріїв їх якості [20].

Найбільш прийнятними відповідними показниками економічності апарату управління виступають відповідно такі, як: питома вага працівників апарату управління. Та загальній відповідній чисельності працюючих на певному, підприємстві (Уроб). Питома вага відповідної оплати управлінської праці [10] у загальному фонді оплати на підприємству (Узу.). Питома вага відповідної заробітної плати працівників у відповідній собівартості продукції (Уур.) та витрат на відповідне управління в загальній собівартості певної продукції (Узв.), виражених у відповідних відсотках. Таким чином, відповідно, індекс [10] економічності апарату управління (Уек.) визначається за відповідною формулою:

-

$$Уек = \frac{dУзу+Уроб+Уур+Узв}{4}$$

- Для розрахунку відповідного сумарного індексу продуктивності управлінської праці, відповідно доцільними є наступні значимі, показники: виробництво валової продукції відповідно [10] на одного працівника управління, відповідне виробництво, валової продукції на 1 грн оплати та праці в управлінні, та відповідне виробництво певної, валової, продукції, на 1 грн витрат витрачених на управління [10].

Коефіцієнт відповідної конкурентоспроможності, підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою: розміщення даного підприємства

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T$$

де E_B – значення відповідного критерію ефективності виробничої діяльності підприємства. $\Phi_{П}$ – значення відповідного, критерію фінансового стану підприємства. E_3 – значення відповідного, критерію ефективності організації збуту і просування відповідного товару на ринку. K_T – значення критерію конкурентоспроможності відповідного товару, 0,15, та 0,29, та 0,23, та 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії відповідної ефективності, виробничої діяльності (E_B) розраховується відповідною за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10\Pi$$

де B – відносний відповідний показник витрат виробництва на одиницю продукції. Φ – відносний відповідний показник фондівдачі. $P_{П}$ – відносний показник відповідної рентабельності продукції [10]. Π – відносний показник продуктивності праці. 0,31, та 0,19, та 0,40, та 0,10 – коефіцієнти відповідної вагомості показників.

Критерії фінансового стану відповідної діяльності підприємства ($\Phi_{П}$) розраховується за відповідною формулою:

$$\Phi_{П} = 0,29K_A + 0,20K_{П} + 0,36K_{Л} + 0,15K_{Об}$$

де K_A – відносний показник відповідної автономії підприємства. $K_{П}$ – відносний показник відповідної платоспроможності підприємства. $K_{Л}$ – відносний показник відповідної ліквідності підприємства. $K_{Об}$ – відносний показник відповідної оборотності оборотних коштів: 0,29, та 0,20, та 0,36, та 0,15 – коефіцієнти відповідної [10] вагомості показників.

Підсумовуючи написане вище, можна зазначити, що організаційна структура управління є відповідною сукупністю певних рівнів управління, котрі формуються на кожному підприємстві певно до його цілей і завдань, відображаючи взаємозв'язки відповідно між підрозділами, їх ієрархічну побудову. До основних факторів впливу на організаційну [20], структуру відповідного підприємства відносять: фактори зовнішнього впливу відповідно (професіональний рівень працівників; технологічне удосконалення виробництва; відповідне використання мотиваційних теорій; психологічний клімат на підприємстві; вид діяльності; [20], масштаби діяльності фірми) і фактори відповідного внутрішнього впливу (розміщення відповідного підприємства, певні кліматичні умови, законодавство, певний рівень техніки та технології, відповідний стан економіки). В сучасній практиці використовуються механістичний чи органічний підходи до побудови відповідних організаційних структур, що забезпечують різний ступінь адаптивності організації до змін та невизначеності навколишнього середовища. Створення оргструктури-важливий елемент в організаційній [20], діяльності підприємства. Під час проєктування можуть використовуватися методи, які базуються на якісному аналізі і цілий ряд формалізованих методів.

РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».

2.1. Загальна характеристика ринку молока та системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод».

Молочна галузь відповідно є однією із провідних у харчовій та переробній промисловості та формує досить значний за відповідними обсягами ринок. Частка витрат населення на молочні продукти складає 15% від загальних витрат на харчування [24, 48] відповідно (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні і макаронні вироби) [25].

Ринок відповідної молочної продукції ділиться на такі основні складові та сегменти: молоко питне, відповідно [25], кисломолочні продукти, також морозиво та харчовий лід, сири, сироватки, масло, вершки, СЗМ, молоко згущене, СНМ, казеїн. На рис. 2.1 наведено відповідну структуру українського ринку відповідної молочної продукції за останні декілька років. Найбільша частка ринку відповідно належить питному молоку – 43,5%, друге місце відповідно займають кисломолочні продукти 20,5% також можна сказати, що третє місце ділять відповідно морозиво і харчовий лід - 9,5% також сири - 9,4% [27].

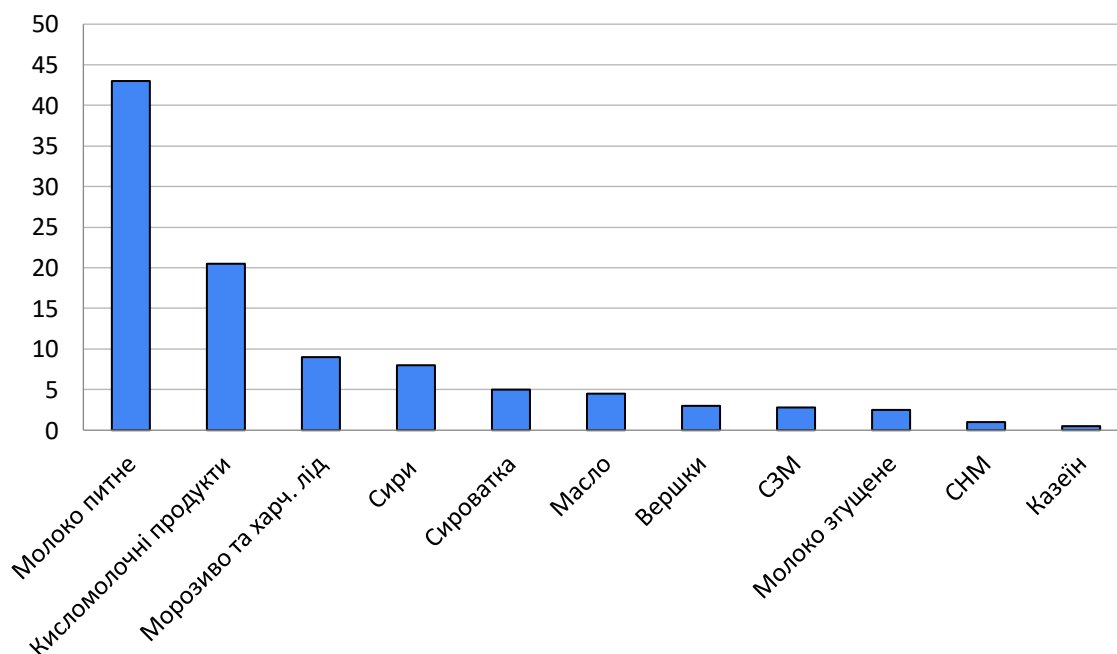


Рис. 2.1. Структура українського ринку щодо молочної продукції.

Джерело: Складено на основі джерела [27]

В Україні прослідковується певне падіння поголів'я корів та виробництва молока. Відповідно розглядаючи дані 2020 року та 2023 років, то ці роки стали певною мірою переломними. За відповідними підсумками випуск молока зменшився майже на 400 тис. т [27] (у порівнянні з аналогічним попереднім періодом).

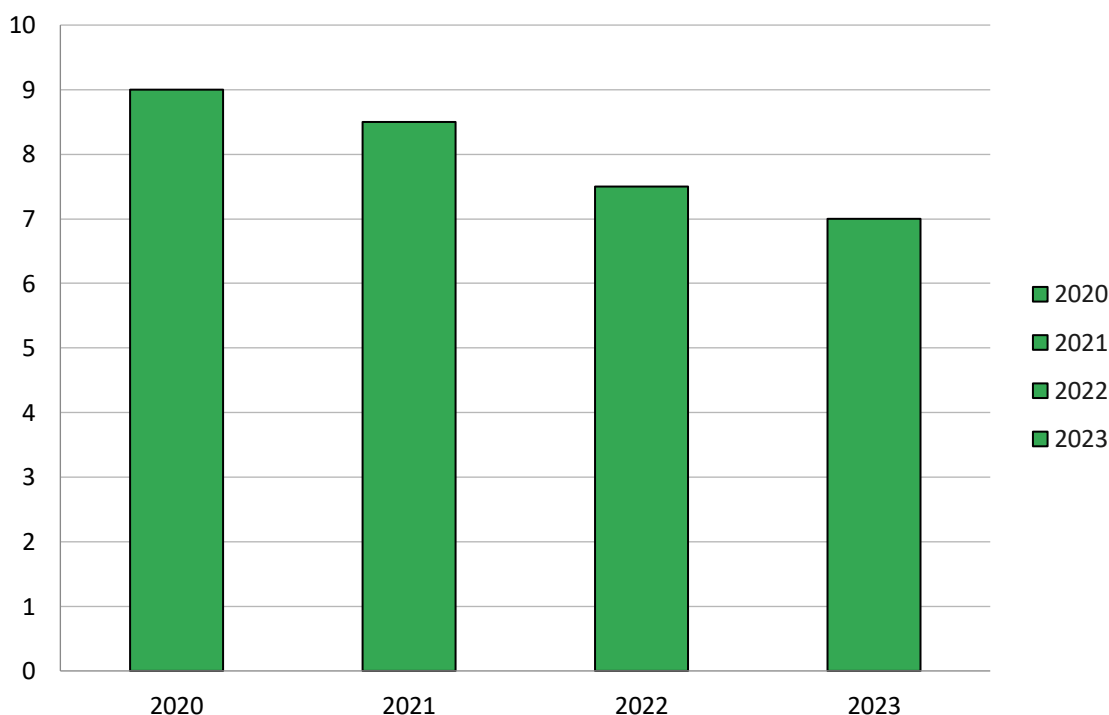


Рис. 2.2. Об'єм виробництва відповідної кількості молочних продуктів станом на 2023 р. у млн. тонн

Джерело: Складено на основі [27].

За відповідними даними Державної служби статистики України, у 2021 році Україна вперше виробила відповідно за рік молока менше за 10 млн. тонн, тобто лише 9,65 млн тонн, на 3,59% менше, ніж роком раніше. Проте надалі ситуація не поліпшилась відповідно за 2022 рік в Україні [27], було вироблено відповідно 9,26 млн тонн молока (на 4,19% менше, ніж за 2021 рік). За 2023 рік було вироблено 6,79 млн тонн молока (на 6,09% менше, ніж за відповідний період 2022 року). Це можна побачити на рисунку 2.2. [27].

На 2023 рік поголів'я корів відповідно оцінили - майже у 1,63 млн голів котре відповідно на 6,05% нижче за відповідний показник на аналогічну дату за попередній рік. Відповідно, корів в 2021 році [27], налічувалося понад 1,73 млн голів (на 6,02% менше, ніж у 2022 році).

Серед відповідних промислових господарствах найбільше наростили виробництво наступні молочні господарства Тернопільщини (збільшилися на 14,29% до 27900 тонн), Хмельниччини (збільшилися на 10,59% до 47090 тонн) та Вінниччини (збільшилися на 6%, до 54599 тонн) [27].

У таблиці 2.1 наведені відносні частки найбільших підприємств молочної продукції.

Таблиця 2.1

Частка підприємств, відповідної молочної продукції на ринку України

Підприємство	Частка ринку, %
АТ «Молочний альянс»	11,17
ДП «Лакталіс - Україна»	9,99
ТОВ «Люстдорф»	9,82
ПрАТ «PepsiCo»	8,85
ПрАТ «Комбінат Придніпровський»	5,53
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	5,27
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	5,21
Компанія «Терра Фуд»	4,72
ПрАТ «Юрія» та ТМ «Волошкове поле»	3,13

Джерело: розроблено на основі джерела [28].

Трійка лідерів, котрі займають відповідно найбільші частки на українському ринку: АТ «Молочний альянс» - 11,4 %, ДП «Лакталіс – Україна» - 10,0%.

На конкуренцію у визначеній молочної галузі України впливають наступні фактори [29, 40]: Галузеві конкуренти - це певна конкуренція між існуючими підприємствами визначеного молочного виробництва. Потенційна можлива

загроза появи певних нових конкурентів. Можлива загроза для субститутів. Влада споживачів продукції на відповідному ринку. Влада постачальників на ринку [29].

Група компаній «Молочний альянс» - об'єднання великих компаній, що займаються виробництвом і реалізацією молочної продукції, а також є визнаним лідером в галузі на ринку молочних продуктів в сучасних умовах. До даного альянсу відносяться відповідні підприємства, що виробляють сири, відповідну молочну продукцію, логістичний збір, відповідна обробка та доставка, співпраця і продаж на світовому ринку. Продукція різноманітна та забезпечує багато споживачів різних напрямках продуктового портфелю і категоріях. Питання екології та охорона [39], навколишнього середовища є пріоритетними напрямками для цього альянсу. Компанія небайдуже ставиться до природних ресурсів, зробивши мільйонні грошові кошти для впровадження очисних споруд, а також обладнання, що дозволяє виключити відповідне попадання залишків у річні стоки.

Група компаній АТ «Молочний альянс», та ТДВ «Яготинський маслозавод» посідає відповідне друге місце після французького виробника та молочної продукції. Відхилення відповідно складає близько 2%. Інші вагомі місця займають «Лакталіс», «Галичина», та «Тернопільський молокозавод». Отже, альянс можна вважати самою великою українською компанією із виготовлення молочної продукції.

Окрім певної діяльності на внутрішньому ринку об'єднання: «Молочний альянс» відповідно експортує [27], свою продукцію у близько 30 країн світу. Аналіз фактору індексу цін на молочну продукцію у світі показав його суттєве зростання. Це відбулося як внаслідок початку повномасштабної війни та у 2024 році відповідно, що спровокувала відповідні кризові явища на ринку в багатьох країнах (рис. 2.3). Індекс споживчих цін на відповідні молочні [27], продукти цієї категорії у травні 2024 склав 101,74%. Порівняно із попереднім місяцем молочні продукти подорожчали - у середньому ціни на ці продукти зросли на 1,77%. У квітні 2024 відповідно цей індекс відносно відповідного попереднього місяця склав 98,73%.

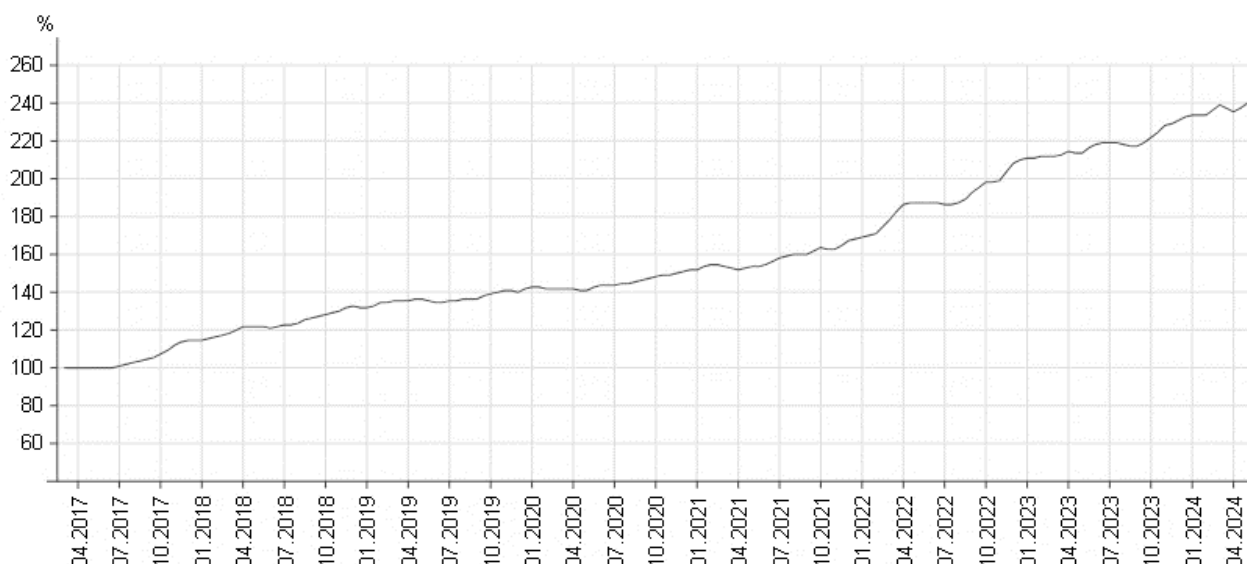


Рис. 2.3. Динаміка індексу цін на відповідні молочні продукти

Джерело: побудовано на основі [31]

Тенденція щодо росту індексу відбулася в зв'язку із відповідним скороченням [27], поставок продукції за межі країни. Також має негативний вплив підвищення цін на нафту, котрі пожвавили кон'юнктуру ринку. Враховуючи логістичний напрямок, слід зауважити, що відповідна більшість молочної продукції переправлялось через порти, в даний час, у зв'язку з військовими діями має значне обмеження. Від певних напрямків, також це стосуються Білорусі, підприємства розірвали свої ділові зв'язки. Внаслідок росту цих факторів збільшення собівартості в подальшому на відповідну, молочну продукцію, буде тільки продовжуватися.

Щодо внутрішнього ринку, з початком війни деякі підприємства припинили своє існування, деякі [27], призупинили свою діяльність. Молочної галузі це також стосується. Значна кількість молочних ферм, відповідно знаходяться на окупованих територіях, через це також припинили свою працю, у зв'язку з тим що їх худоба була знищена або їх змушують переходити на документацію окупантів.

Підприємства, котрі знаходяться в деокупованих місцях, відповідно намагаються відновити свою діяльність, адже відбувається це дуже повільно тому що, потребує додаткових ресурсів. Це стосується не тільки грошей [27], але й

відновлення тварин, що проживали в жахливих умовах. Також порушено баланс попиту і пропозиції. Попит збільшується, а пропозиція зменшується [27], тому, що, відбувається певне повернення населення в свої домівки. Окрім того відрізняється ціна на відповідні молочні продукти в різних регіонах чи областях.

Як висновок можна сказати, молочна галузь котра знаходиться в дуже важкому стані на внутрішньому та міжнародному ринках. Можна відповідно виділити 2 основні проблеми, із котрими зіткнулася Україна: війна та також проблема експорту. Слід шукати нові ринки збуту, це стало [27], можливим завдяки скасуванню митного регулювання, а також лібералізації торгівлі з ЄС. Це відкрило відповідно нові можливості для молокопереробників, але відповідно при цьому потребує певного часу для закріплення та своїх позицій на ринку.

Таблиця 2.2

Види основної діяльності, ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид відповідної діяльності	Код ЗЕД
Перероблення відповідної кількості молока, виробництво певно кількості масла та сиру	1051
Оптова торгівля відповідними молочними продуктами, і яйцями, та харчовими оліями та жирами	4633
Оптова торгівля, відповідними твердим, та рідким, та газоподібним паливом також подібними продуктами	4671
Роздрібна торгівля у відповідних неспеціалізованих магазинах переважно певними продуктами харчування, відповідними напоями, та тютюновими виробами	47 11

Джерело: опрацьовано на основі [32].

Дане товариство із додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», відповідно входить до об'єднання «Молочний альянс». Це підприємство харчової промисловості є одним із найпотужніших виробників молочної продукції з великою кількістю працівників на даному підприємстві.

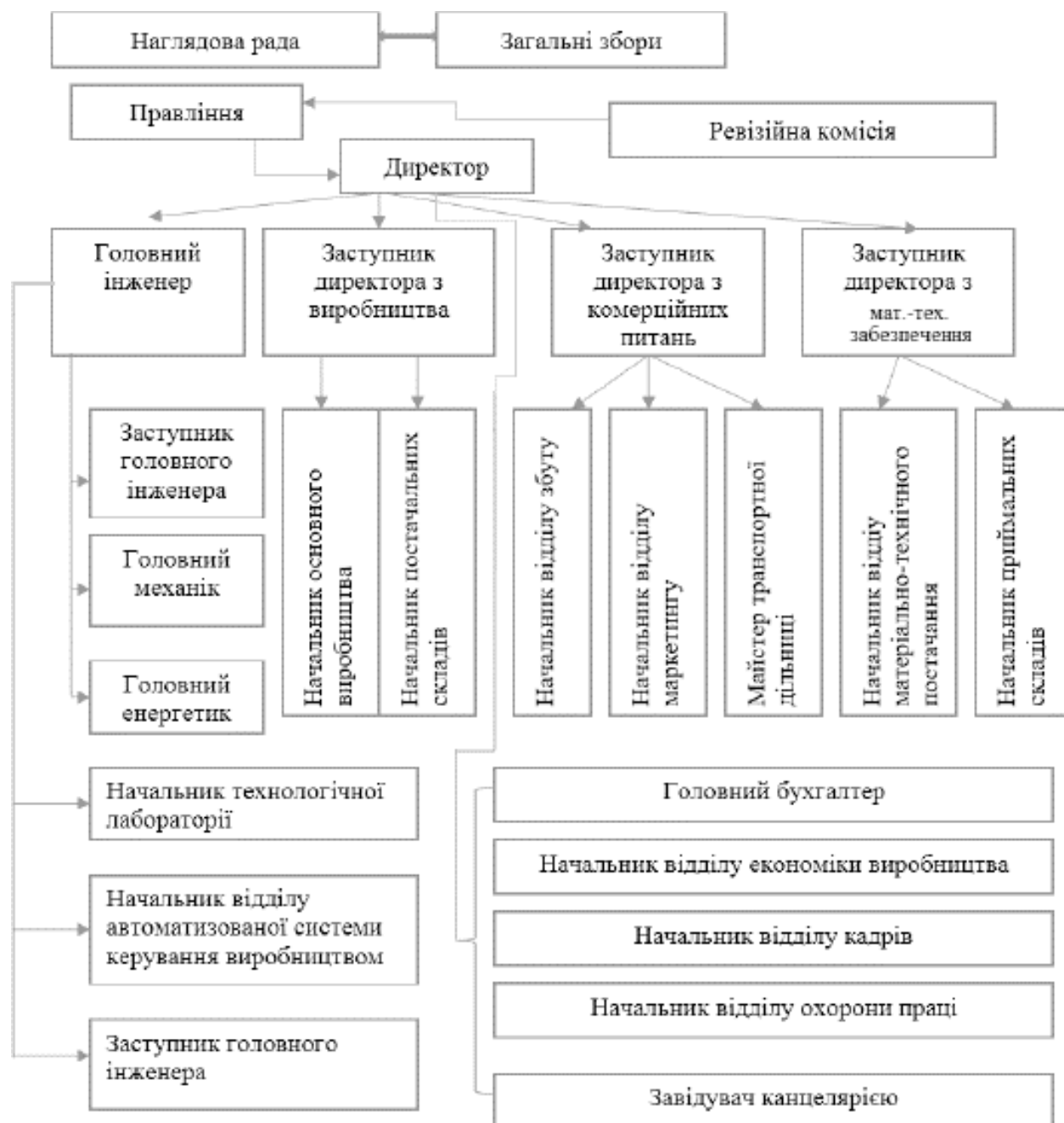


Рис. 2.4. Структура управління підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно.

Джерело: опрацьовано на основі [33].

Товариство створене у певній відповідності до нормативного законодавства України, має відповідний Статут, та внутрішні документи і рішення Загальних зборів акціонерів. Підприємство випускає більш ніж 35 відповідних видів продукції під торговою маркою «Яготинське»: молоко, та масло, [32], сири, також сметана, ряжанка, та кефір. В наявності також є відповідні інноваційні [32], продукти, такі як ноу-хау – питна, відповідні закваска з різними смаками чи без

них, до якої входять корисні інгредієнти [32], для організму, це відповідні молочні лактобактерії. Основні види відповідної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено у таблиці 2.3. Організаційна структура підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно представлено на рисунку 2.4.

Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», на ринку більше 60-ти років, має репутацію лідера та прив'язаність споживачів. На даному підприємстві встановлено новітні технології, завдячуючи [33], чому, випускається термостатна продукція, какао та геролакт. Проведена реконструкція з метою збільшення відповідних потужностей дозволила зробити процес відповідного виготовлення без втручання людини у певне виробництво, у результаті чого це покращило [33], відчутно якість продукції, знизило витрати та неякісну продукцію. Дане підприємство має багато медалей, відзнак і є переможцем у відповідних конкурсах на високому державному рівні.

Даний маслозавод виробляє наступну важливу продукцію: молоко, кисломолочну продукцію та творожно-сирну продукцію [33], також масло, відповідне дитяче харчування, також вершки, сметану та інше (рис. 2.3).

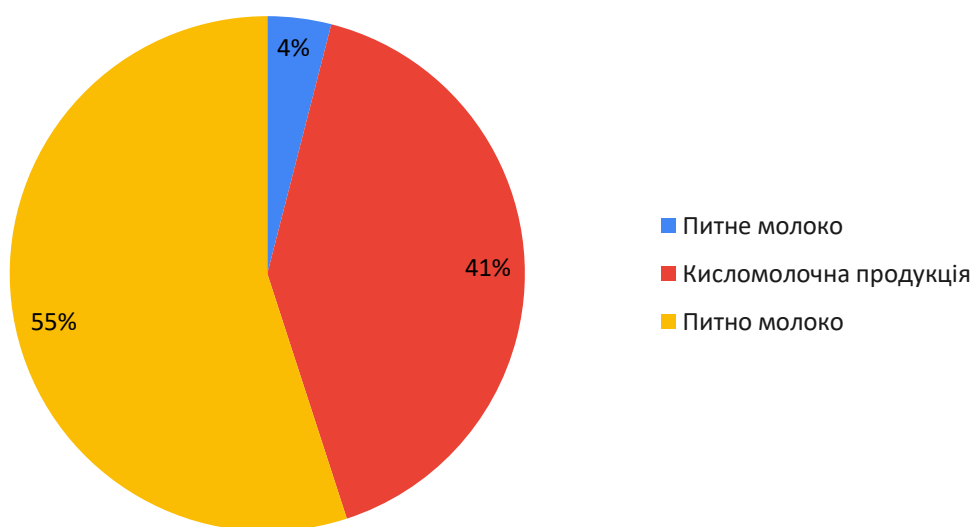


Рис. 2.5. Структура відповідної товарної продукції організації ТДВ «Яготинський маслозавод», у %.

Джерело: представлено на основі [32].

Найбільше прибутку дана організація отримує від продажу молока. Відповідно на другому місці представлена кисломолочна продукція, третє займає сирно-творожна продукція. Відповідний аналіз обсягів молочної продукції представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Відповідні зміни обсягів відповідного виробництва молочної продукції організації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид продукції	Обсяг виробництва				
	2021 р., тис., грн.	2022 р., тис., грн.	2023 р., тис., грн.	Відхил, тис. грн. (2023/ 2022)	Темп приросту, % (2023/ 2022)
Молоко питне	844011	877422	826024	-51399	-5,94
Кисло-молочна продукція	893611	906809	843582	-63228	-7,06
Сирно-творожна продукція	278522	350754	322039	-28716	-8,44

Джерело: представлено на основі [34]

За останній період обсяг виробництва коливається. Звертаємо увагу, що в даний час в скрутні воєнні часи організація намагається відповідно мінімально знижувати обсяги виробництва продукції. Додатково можна зазначити, що кисломолочна продукція відповідно, вийшла вперед порівняно з молоком.

Таблиця 2.4

Показники доходів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Стаття	Роки			Відх. (2023/2022)
	2021р.	2022р.	2023р.	
Відповідно реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), Чистий дохід,	3166330	3106659	3736089	629429
Доходи, Інші операційні,	3333	23649	47016	23366
Фінансові доходи, Інші	2538	1511	1744	232
Доходи, інші	24902	58649	881	-57767
Разом, доходів	3197089	3190472	3785734	595261

Джерело: Опрацьовано на основі [28]

До негативних відповідних факторів можна віднести: відповідне зростання витрат на збут, маркетингову діяльність, збільшення відповідної вартості оплати за електро енергію, відповідне зростання цін на матеріали та сировину, також інфляція. Аналіз обсягу виробництва у натуральній формі показує, що за натуральними показниками обсяг практично не змінився, спостерігаються [33], незначні коливання у бік збільшення. Для повного визначення стану підприємства, слід проаналізувати динаміку доходів і витрат організації ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.4, та 2.5).

Згідно результатів представлених в таблиці, доходи підприємства в 2022 році відповідно впали. За рахунок відповідного чистого доходу від певної, реалізації продукції та інших відповідних фінансових інвестицій. Але вже в 2023 році спостерігається суттєве зростання, відповідно на 595262 тис. грн. Це відбулося відповідно за рахунок чистого доходу від певної реалізації продукції та певних операційних доходів.

Таблиця 2.5

Показники витрат організації ТДВ, «Яготинський маслозавод».

Стаття	Роки			Абс. Відх. (2023/ 2022)
	2021р.	2022р.	2023 р.	
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2657869	2784505	3090848	306342
Адміністративні витрати	33075	33131	37603	4471
Витрати на збут	239379	254741	254741	0
Інші операційні витрати	15994	34146	65925	31778
Фінансові витрати	72303	87143	116776	29636
Інші витрати	24738	57126	57127	32389
Всього витрат	3043357	3250791	3565893	315101

Джерело: побудовано на основі [33].

На основі представлених даних, можна зробити висновок, що витрати на підприємстві збільшуються протягом всього періоду. Зростання відбулося відповідно за рахунок всіх статей [33], окрім відповідно інших витрат у 2023 році. Найбільше зростання відповідно відбулося по статті собівартість реалізації продукції. Також зросли відповідно витрати на амортизацію також транспортні витрати. Причинами такої ситуації присутня у спаді економіки, пов'язаний з

COVID-19, та повномасштабним вторгненням агресора на територію незалежної України. Спостерігається відповідне скорочення певної чисельності працівників, в свою чергу [33], на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідне потужне технічне обладнання, котре постійно оновлюються.

2.2. Аналіз економічного стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Аналіз економічного та фінансового стану - неодмінний елемент фінансового менеджменту для підприємства, його економічних взаємин із партнерами та фінансово-кредитної системою.

Загальна оцінка проводиться на базі бухгалтерського балансу відповідної (форми №1) та звіту про відповідні фінансові результати (форма № 2). На основі цих відповідних даних оцінимо економічно-фінансову діяльність організації ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою відповідного вертикального та горизонтального аналізу. Дані балансу представимо у відповідній таблиці 2.6.

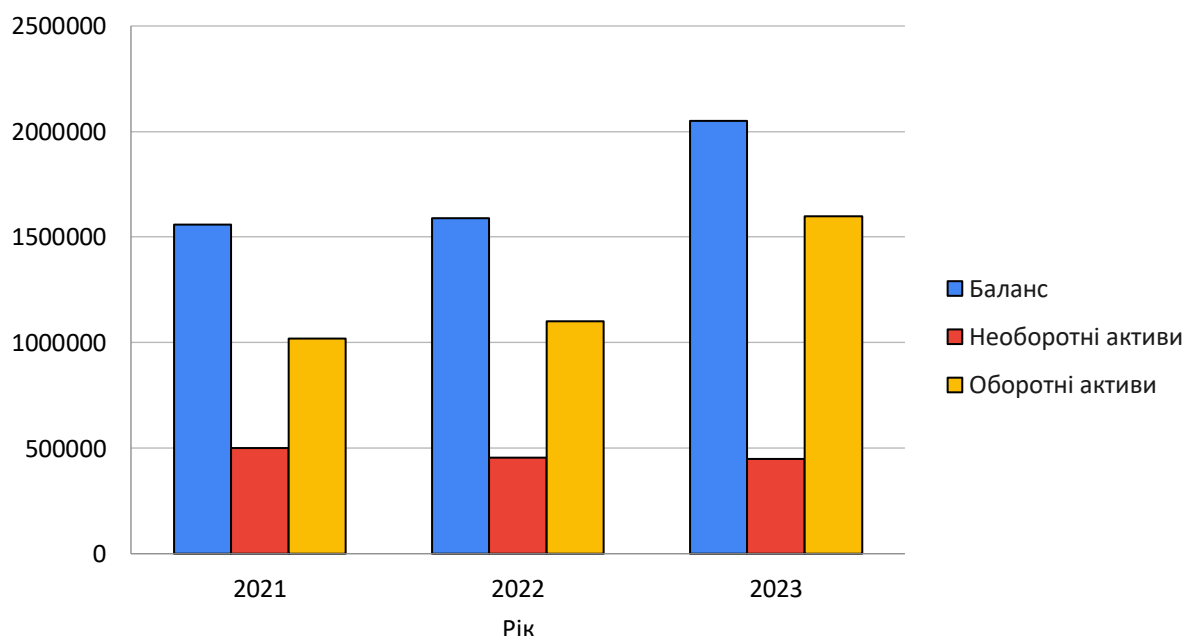


Рис. 2.6. Відповідна вартість майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Джерело: узагальнено на основі [32]

Проведений загальний аналіз організації ТДВ «Яготинський маслозавод» показує, що вартість майна за останні 3 роки, не дивлячись на COVID-19 та воєнні дії має тенденцію збільшення (рис. 2.6). Суттєве зростання відбулося за рахунок оборотних активів. Нематеріальні активи знизилися, що свідчить про зменшення частки в структурі майна підприємства.

В структурі оборотних активів сталися наступні події за останні 3 роки (рис. 2.6). Найбільший відсоток в структурі оборотних активів відповідно займає дебіторська заборгованість за розрахунками, вона відповідно стає домінуючою за весь аналізуючий період. Даний показник за 3 роки має тенденцію зростання: 2021 р. - 25,8%, 2022р. - 32,1%, 2023р. - 41%.

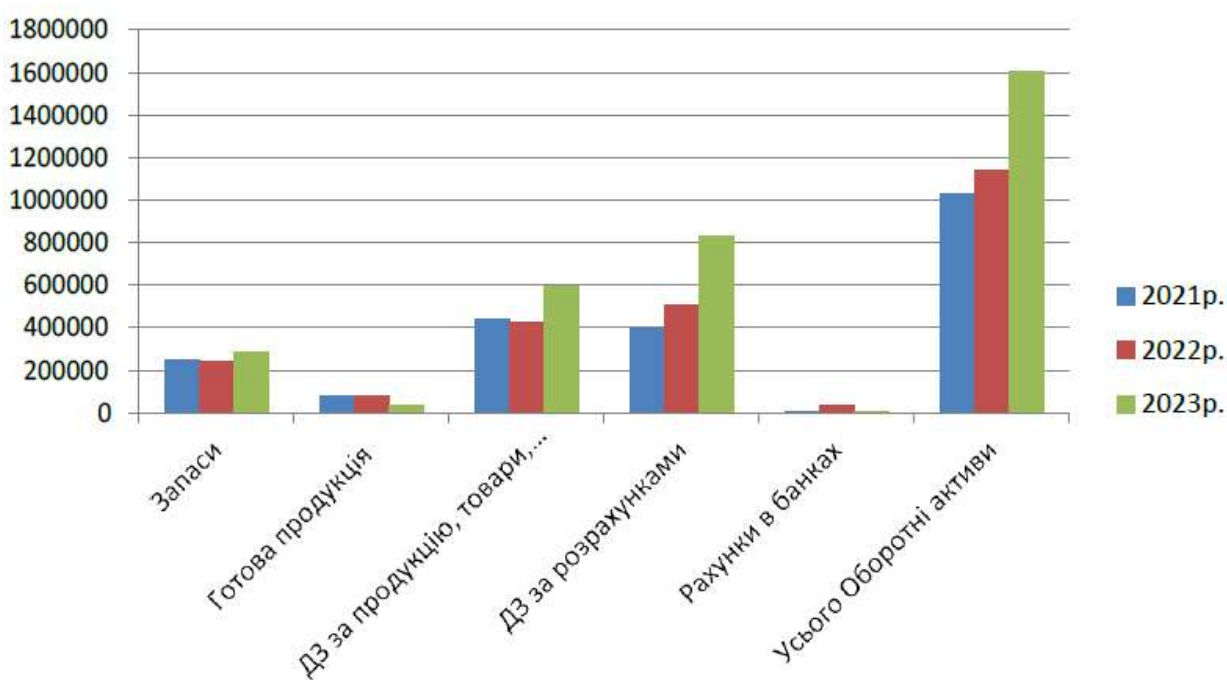


Рис. 2.7 Оборотні активи ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Джерело: опрацьовано на основі [32].

Показники відповідають за : відповідні запаси, дебіторська продукція за товари, роботи і послуги також мають тенденцію до зростання. Суттєве зменшення відбулося по статті готової продукції в 2023 році на 42466,97 тис. грн. відповідно, або 3,19%, а також відповідно по статті рахунків в банках на 23875,96 тис. грн. або на 1,59%. Таким чином відповідно підприємства існує [32, 44],

нестача коштів, котрі у свою чергу відповідні може негативно вплинути на своєчасність погашення передбачених платежів у плановому майбутньому[45] .

Економічно-фінансовий стан організації залежить від того, як воно використовує відповідно свої власні кошти та куди вони витрачаються. Проведемо відповідний аналіз структури власного та позикового капіталу організації ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.7).

Під час аналізуємого періоду на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулися відповідні наступні зміни: валюта балансу збільшилися за рахунок відповідні всіх розділів. Власний капітал відповідно мав збільшення за рахунок нерозподіленого прибутку відповідно на 155638,06 тис. грн. Короткострокові зазначені кредити банків мають відповідну тенденцію спочатку росту, але вже потім спостерігається зниження, що є відповідним позитивним моментом у робочій діяльності організації.

Також спостерігається відповідний значний ріст розрахунків з бюджетом на 31277,05 тис. грн., що в свою чергу показує [32], про несвоєчасність і недостатність коштів. Позитивним моментом на підприємстві є відповідне зменшення довгострокових кредитів банків на 13956,05 тис. грн. Залучені кошти для організації ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено на відповідному рисунку 2.7.

Найбільшу відповідну частку в структурі поточних зобов'язань підприємства в 2023 році займають відповідно короткострокові кредити банків – 17,9%, заборгованість за товари, відповідно роботи і послуги - 10,5% та відповідна кредиторська заборгованість із внутрішніми розрахунками – 20,03%, що за аналізований період збільшуються.

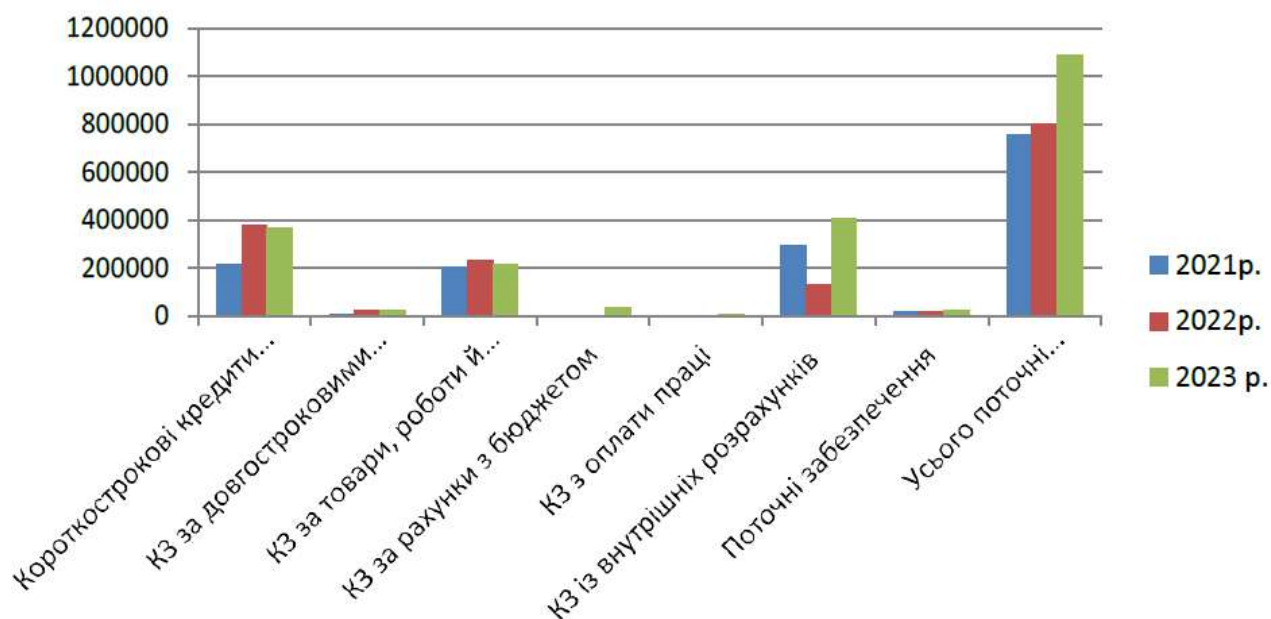


Рис. 2.8. Відповідні поточні зобов'язання та забезпечення організації ТДВ

«Яготинський маслозавод», тис. грн.

Джерело: опрацьовано на основі [35]

Можна зробити відповідний висновок, що підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» не має відповідного оптимального співвідношення власного та позикового капіталу. Дана обставина може мати певний негативний вплив на його відповідну фінансову стійкість. Проаналізуємо відповідні показники майнового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз відповідних показників майнового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Роки			Абс. Відх. (2023/2022)	Темп приросту, % (2022/ 2021)
	2021р.	2022р.	2023р.		
Коеф. мобільності	2.3	2.1	2.5	0.6	34.1
Коеф. зносу	0.6	0.5	0.4	0.1	15.1
Фондоозброєність	585.7	812.2	858.7	46.6	5.7
Фондомісткість	0.3	0.3	0.3	0.1	0.1
Фондовіддача	4.5	3.5	3.5	0.1	0.8

Джерело: узагальнено на основі [35].

В організації ТДВ «Яготинський маслозавод» відбувається зменшення ефективності використання основних засобів.

Грошові кошти, що знаходяться відповідно у розпорядженні підприємства, відповідно потребують додаткової уваги тому що, вони відповідно вказують на забезпечення ліквідності та відповідної платоспроможності відповідного підприємства. Кількість наявних коштів, котрі відповідно використовує підприємство в [35], процесі своєї діяльності, відповідно визначає рівень його абсолютної в, дповідної платоспроможності (можливість організації відповідно - негайно покрити всі свої фінансові зобов'язання) та характеризує відповідно його інвестиційні можливості. Проаналізуємо відповідно ліквідність та платоспроможність на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Діагностика показників ліквідності балансу організації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Актив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Пасив	2021 р.	2022 р.	2023 р.
A 1	10218	31693	7819	П1	538563	419248	728516
A 2	849537	940435	1426724	П2	216607	378395	366247
A 3	66211	165656	165466	П3	201452	247575	253894
A 4	522209	432955	423636	П4	592785	529402	685041

Джерело: Опрацьовано на основі [35].

Розрахунки відповідно проводилися по наступним показникам, згідно балансу підприємства: ТДВ «Яготинський маслозавод»:

A1 - високоліквідні активи відповідні грошові кошти та поточні фінансові інвестиції;

A2 - швидколіквідні активи, відповідна дебіторська заборгованість;

A3 - повільноліквідні активи, відповідні запаси та біологічні активи;

A4 - важколіквідні активи, відповідні активи, що призначені, для продажу за мінусом витрат майбутніх періодів;

П1 - термінові пасиви. відповідна поточна кредиторська заборгованість;

П2 - короткострокові пасиви, відповідні короткострокові кредити банків;

П3 - довгострокові пасиви, відповідні довгострокові зобов'язання і забезпечення;

П4 - постійні пасиви, відповідні власний капітал підприємства.

В організації прослідковується незбалансованість по А1 та П1, іншими словами відбувається нестача високоліквідних активів для погашення термінових зобов'язань. Також спостерігається відповідна недостача коштів в даній організації. Позитивною складовою є відповідне скорочення [35], короткострокових певних кредитів банків, але поточна кредиторська заборгованість відповідно суттєво збільшилася, відповідно яка не дає можливості виконувати свої зобов'язання відповідно вчасно. Для визначення ліквідності балансу відповідно скористаємося наступними значеннями: $A1 > П1$, та $A2 > П2$. $A3 > П3$. та $A4 < П4$. Відповідний баланс, вважається ліквідним, коли усі умови виконані.

Таблиця 2.8.

Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», має наступні визначення, котрі мають відповідний вигляд.

2021р.			2022р.			2023р.		
10216	<	538561	31691	<	419248	7817	<	728516
849587	>	216601	940435	>	378395	142671	<	366247
66211	<	201452	165656	<	247573	165464	<	253894
522207	<	592783	432955	<	529400	423636	<	685041

Джерело: представлено на основі [35]

Відповідно до наведених певних розрахунків умови ліквідності балансу не дотримані відповідними вимогами золотого балансу. Для більш детальної відповідної діагностики ліквідності проведемо певну оцінку за допомогою відповідних коефіцієнтів. Результати представимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Коефіцієнтний метод відповідного, розрахунку ліквідності організації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.
поточної ліквідності, коефіцієнт	2.60	2.40	1.90
швидкої ліквідності, коефіцієнт	2.30	1.80	1.60
абсолютної ліквідності, коефіцієнт	0.04	0.03	0.06

Джерело: опрацьовано на основі [34]

Коефіцієнт поточної ліквідності відповідно дорівнює співвідношенню оборотних активів до поточних зобов'язань. В випадку якщо підприємству буде необхідно негайно погасити заборгованість, цей показник відповідно покаже чи є у відповідній наявності у нього ліквідних активів, для виконання відповідних операцій. Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором ліквідності. Він надає змогу з'ясувати можливість організації покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів в разі виникнення відповідної критичної ситуації. Коефіцієнт відповідної абсолютної ліквідності це здатність організації покрити короткострокові відповідні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх відповідних еквівалентів, що знаходяться у певних цінних паперах або депозитах, іншими словами, саме вони є відповідно абсолютно ліквідними на підприємстві.

Розрахункові показники відповідної ліквідності в організації ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про те, що відповідні коефіцієнти не відповідно знаходяться в межах нормативних значень. Коефіцієнт відповідної поточної ліквідності суттєво перевищує відповідні нормативи, що в свою чергу відповідно свідчить про задовільний стан. Підприємство відповідно використовує нераціонально свої активи, відповідно, а також втрачає відповідно свої доходи. Коефіцієнт швидкої ліквідності відповідно також має негативний результат, котрий він суттєво перевищує відповідне нормативне значення. Коефіцієнт відповідної абсолютної ліквідності є самим жорстким показником та він значно менше рекомендації відповідно. Отже, розраховані показники ліквідності підтверджують складний стан організації ТДВ «Яготинський маслозавод», недостатня кількість ліквідних активів не дає можливості підприємству в повній виконувати свої відповідні зобов'язання та почувати себе відповідно впевнено на ринку.

2.3. Організаційні та інноваційні процеси на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

Важливим є оцінка розвитку організаційного інноваційного потенціалу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». Підприємство направило свою зусилля на розробку відповідної нової продукції, яка поки що ще не надійшла до споживачів.

Значення коефіцієнту інноваційного зростання менше нормативного вказує на недостатню кількість виділених коштів на організаційну інноваційну діяльність для того, щоб відповідно утримувати позицію лідерства. Через це підприємству рекомендується звернути увагу на збільшення відповідної кількості інноваційних проєктів з подальшим їх відповідним впровадженням на ринку для закріплення конкурентного положення на відповідних перших позиціях в таблиці 2.10

Таблиця 2.10.

Оцінка організаційно-інноваційного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Результат розрахунку	Стратегія послідовника	Стратегія лідера
Коефіцієнт забезпеченості відповідною, інтелектуальною власністю (Ків)	0,09	< 0,10	> 0,10
Коефіцієнт персоналу зайнятого у відповідній інноваційній діяльності (Кпер)	0,24	< 0,25	> 0,20
Коефіцієнт забезпеченості необхідним для відповідної інноваційної діяльності обладнанням (Кзо)	0,21	< 0,25	> 0,24
Коефіцієнт відповідного освоєння нової техніки (Кнт)	0,48	< 0,36	> 0,35
Коефіцієнт освоєння відповідної інноваційної продукції (Кнп)	0,35	< 0,46	> 0,44
Коефіцієнт відповідного інноваційного зростання (Кіз)	0,24	< 0,56	> 0,55

Джерело: побудовано на основі [32].

Підприємство «Яготинський маслозавод» займає відповідну позицію лідера серед підприємств, що займаються виробленням та переробкою молочної продукції та відповідного вершкового масла в Україні. За останні 3 роки діяльності вартість майна ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно зросла у 2022 році на 1,6%, в 2023 році - на 28,8%. Збільшення валюти відповідно балансу свідчить про ріст обсягу господарської діяльності підприємства [35]. Найбільший відсоток в структурі майна підприємства відповідно займають оборотні активи - більше 70%, що мали відповідну тенденцію зростання за рахунок відповідної дебіторської заборгованість та запасів. В організації власного й позикового капіталу відповідно на ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільший відсоток

займають поточні та [35], довгострокові зобов'язання та відповідне забезпечення, більше 60%, що в свою чергу вказує на відповідне управління фінансовою діяльністю підприємства. Найбільша частка припадає на відповідну заборгованість за певними внутрішніми розрахунками, понад 20% та короткострокові кредити банків - 18%. Показники відповідної ліквідності вказують на певні можливості виконання свої зобов'язань, але не спроможність виконувати швидко та своєчасно. Аналіз відповідних показників певного майнового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» вказує на велику частку зношеності основних засобів та зменшення ефективності їх використання. Аналіз показників ліквідності показав фінансовий стан, неможливість покривати свої потреби та виконувати обов'язки вчасно. Підприємству відповідно слід обрати стратегію підвищення прибутковості та працювати над створенням [35], сприятливих інвестиційних умов.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод», робимо висновок, відповідне що підприємство залежить від відповідно залученого капіталу та має певний високий ризик [35], для укладання додаткового капіталу.

Основними видами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно є перероблення молока, та виробництво масла, та сиру відповідно, оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, також харчовими оліями та відповідними жирами, роздрібна торгівля в певних неспеціалізованих магазинах переважно відповідними продуктами харчування, напоями та відповідними тютюновими виробами. Відповідно підприємство надає багато послуг відповідно відвідувачам, споживачам та покупцям. Підприємству слід продовжувати розвиватися та впроваджувати відповідно нові продукти для того, аби посилити конкурентні позиції на відповідному ринку молочної галузі. Після проведеного відповідного аналізу за допомогою відповідного метода бенчмаркінгу ТДВ «Яготинський маслозавод» слід обрати відповідну: стратегію подальшої діяльності: зростання (розвиток), відповідна стабілізація (обмежене зростання), скорочення відповідного виробництва (виживання).

Аби обрати стратегії використаємо наступні відповідні методи: метод «Мак Кінсі» та метод БКГ. Портфельна матриця-детальний варіант оцінки підприємства та відповідного визначення його місця у порівнянні з іншими. В основу покладено відповідний аналіз ринку за допомогою 9 квадратів, кожному з яким відноситься відповідна своя стратегія. Вона допомагає обрати відповідне правильне рішення стосовно якої продукції слід застосувати відповідний інноваційний напрямок. Якщо матриця побудована відповідно вірно, то підприємство [35], може побудувати відповідну доцільну стратегію на майбутній розвиток. Побудуємо відповідну матрицю «привабливість та конкурентоспроможність» для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 2.9).

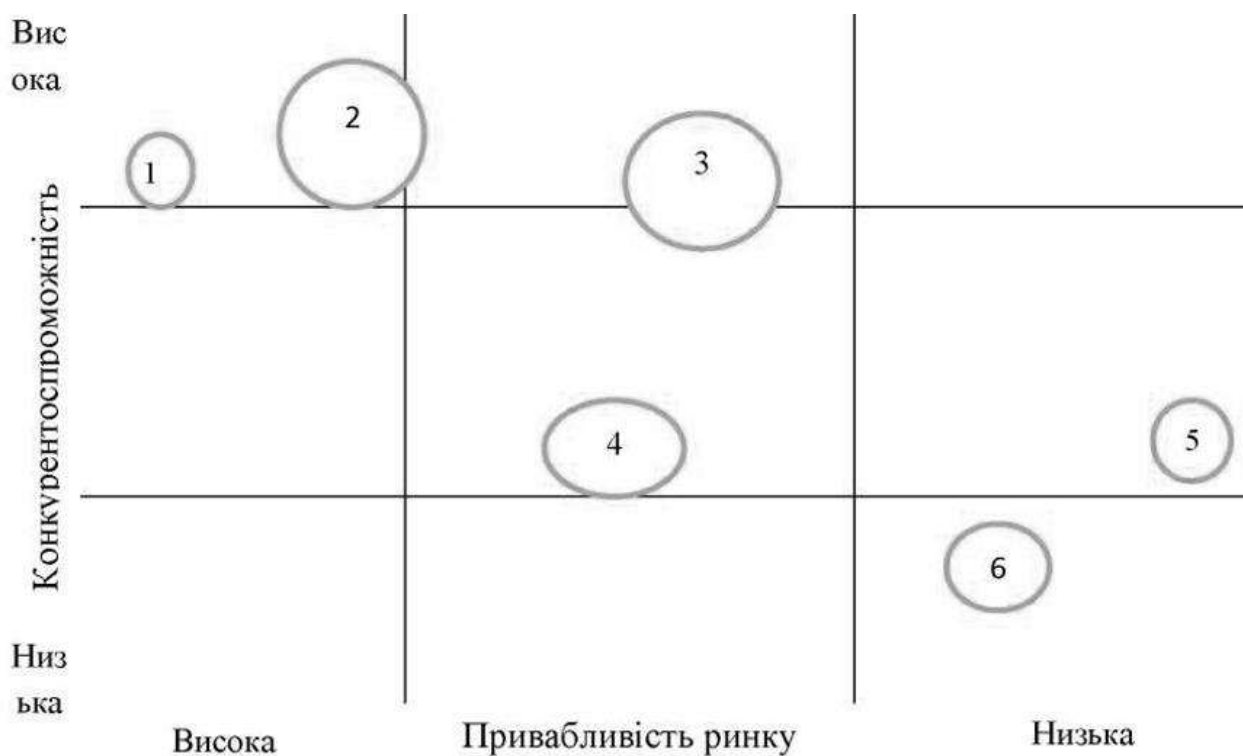


Рис. 2.9. Матриця побудована за методом «Мак Кінсі» ТДВ «Яготинський маслозавод» [32],

Орієнтовні характеристики: .1.- масло вершкове, .2.- молоко, .3. - кисломолочна продукція, .4.- сири кисломолочні, .5.- вершки, .6.- сухе молоко.

На основі відповідно побудованої матриці, найбільший розмір ринку відповідно доводиться на молоко (70% - сама більша кулька), 2 місце відповідно посідає - кисломолочна продукція (62%).

Проаналізуємо детальніше кожен вид відповідної продукції певно до квадрату. 1,2,3 продукти віднесені до квадрату 1,2. Також можна запропонувати відповідну наступну стратегію:

1. Підтримування та посилювання відповідних даних продуктів на ринку. Вони - головне джерело отримання відповідного прибутку, котрі займають пріоритетні місця котрі мають попит на ринку поміж покупців.

2. Продукти 1,2,3 слід зробити відповідним об'єктом інвестування, посилити конкурентоспроможність на ринку, відповідно проаналізувати сильні та слабкі сторони. Сконцентрувати відповідну увагу на усуненні слабких сторін.

Продукт 4 потрапив відповідно до квадрату 5. Цей продукт займає відповідне місце на ринку посередині. Підприємству відповідно слід посилити цей напрямок, та сформуванати відповідну стратегію диверсифікації, котра відповідна була б спрямована за допомогою метода бенчмаркінгу на пошук відповідних нових сегментів та розширення асортименту відповідної продукції. Для подальшого розвитку цього напрямку відповідно можна скористатися частковим інвестуванням.

Продукт 5 потрапив до відповідного квадрату 6. Для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендовано працювати відповідно тільки в напрямку підтримки конкурентоспроможності, та утриматися відповідно від вкладання інвестицій на довгострокову перспективу. Вершки вже відповідно зайняли певну свою нішу на ринку, тому є можливості росту відповідно в цьому напрямку немає, потрібно [41], максимально підтримувати відповідний поточний прибуток.

Останні три квадрата відповідно вказують на непривабливі позиції продуктів. На підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно до них відноситься сухе молоко, котре потрапило до 9 квадрату. Цей продукт відповідно є першим на черзі, щодо виробництво. Цей продукт відповідно рекомендується виставляти на продаж зі знижками та уникати великих обсягів інвестування.

Побудуємо відповідну матрицю БКГ для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 2.10). Відповідна матриця дозволяє провести аналіз додаткових

показників, після якого можна запропонувати стратегію по покращенню асортименту продукції.

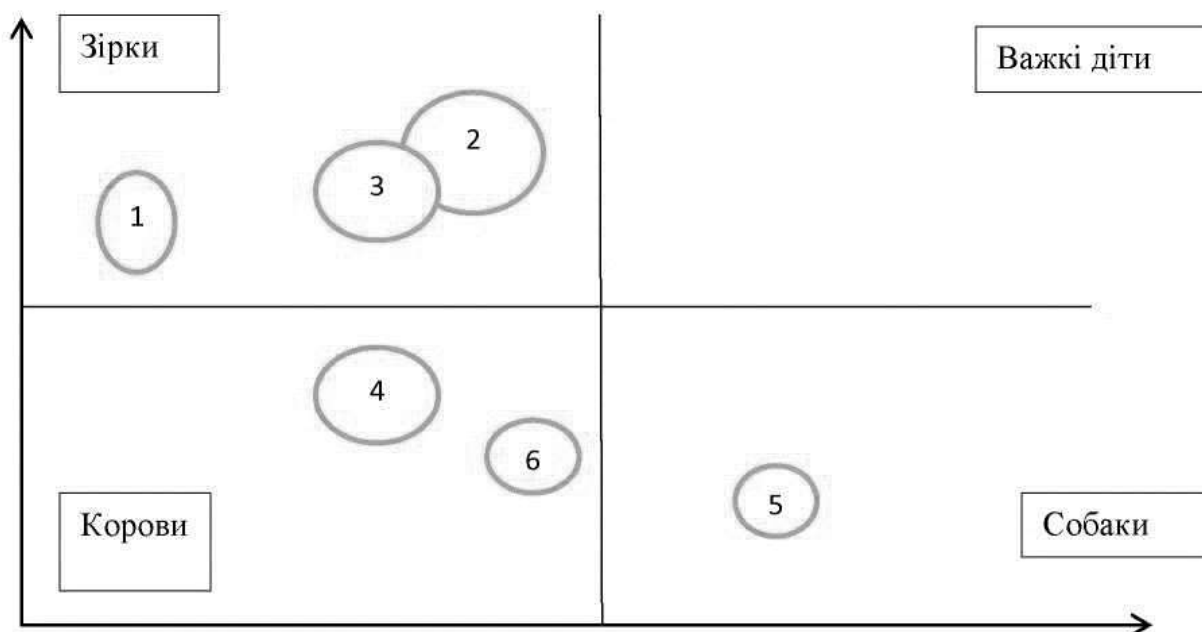


Рис. 2.10 Матриця БКГ для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: [42]

На базі відповідно проведеного аналізу продукції, що відноситься до певної групи «важкі діти» ще не знайдено. Товари 1,2,3, які відповідно входять до групи «зірки» потребують підтримки та відповідних потужностей. На них потрібно додаткове фінансування бо ці продукти є стабільним джерелом відповідного прибутку підприємства. Продукти 4,6 відповідно потрапили до групи «корови». Це в свою чергу вказує, що вони відповідно займають досить високу частку на виробництві підприємства та відповідно користуються відносно [35], високим попитом. Прибуток, який отримує відповідно від них підприємство можливо спрямувати на відповідний організаційний та інноваційний розвиток для підвищення розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Певна залишкова група відповідно це «собаки». До них потрапили вершки. Займають відповідно невелику частку ринку, напрямок цього відповідного сегменту зростає повільно, тому не [41], слід приділяти багато уваги відповідному даному продукту.

Проведений відповідний аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» вказує на відповідну необхідність для розширення відповідно асортименту продукції. Слід

розробити відповідну стратегію, що буде спрямована на відповідний розвиток нового продукту в серії відповідної кисломолочної продукції. новим продуктом може стати відповідний безлактозний йогурт. Даний продукт може привернути увагу споживачів [43], тому що за останні роки відповідно багато людей прагнуть до здорового способу життя, та куштуванню натуральних продуктів та корисному харчуванню. Додатково слід зазначити, відповідна безлактозна продукція привабить певних покупців, до котрих відносяться ті, у кого є проблеми зі шлунком по споживанню лактози.

Стратегія, яка налаштована на вироблення певного нового продукту на підприємстві «Яготинський маслозавод» котра надасть можливість отримати відповідні наступні результати: Запропонувати відповідний новий якісний продукт [35], для жителів Києва, а в недалекому майбутньому, також інших областей. Отримати додаткові певні конкурентні переваги відповідно серед інших підприємств, пропонуючи відповідний продукт з унікальними можливостями. Також отримати додаткові відповідні джерела отримання прибутку. Підвищити імідж підприємства на даному ринку молочної галузі.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».

3.1. Заходи підвищення організації ефективності щодо діяльності суб'єкта господарювання

В результаті роботи суб'єкта господарювання ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році працювало прибутково, відбулося поступове зростання чистих доходів, наявна певна нестача високоліквідних активів, що може призвести до кризової ситуації на підприємстві й погіршення операційної діяльності. В результаті аналізу можна зробити висновок про доцільність зниження витрат виробництва та раціоналізації. Узагальнена стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» має наступний вигляд.

Місія підприємства. Глобальною метою є посилення виробничого й маркетингового потенціалів, зміцнення фінансової стійкості, відновлення платоспроможності, збільшення рентабельності [36]. Зростання вибору асортименту. Основний ринок збуту - це центральні і західні області України. Основними засобами стимулювання збуту є реклама у ЗМІ та активна пропаганда здорового способу харчування.

Стратегічний план. Розширення асортименту продукції за рахунок існуючих виробничих потужностей. Планується збільшення частки ринку, зокрема, за рахунок нових видів продукції. Організація виробництва нових видів продукції на діючих потужностях здійснюватиметься за рахунок 2-х змінного режиму роботи. В рамках такої структури робочого часу ТДВ «Яготинський маслозавод» плануються розширити асортимент та значно збільшити виробництво молочної продукції без капіталовкладень. З метою посилення ролі інституту кризового реагування до сфери обов'язків головного економіста входить моніторинг та аналіз [37] основних показників антикризового потенціалу підприємства, щомісячне звітування перед вищим керівництвом. Співробітники інших відділів (маркетингу, виробництва, бухгалтерії) щомісячно надають необхідну інформацію.

Тактичний план розвитку. Проект розширення масштабів реалізовуватиметься поетапно протягом двох років. ТДВ «Яготинський маслозавод» оснащений необхідним виробничим обладнанням та приміщеннями. У перший рік компанія планує виготовити два нових види йогурту та паралельно продавати їх залежно від попиту. Якщо новинки матимуть достатній успіх у споживачів, компанія планує додати ще два продукти до своєї лінійки на другий рік. Робота фінансових служб полягає у створенні [38] відповідних звітів про діяльність компанії. Маркетингові послуги – досліджує попит на нові та існуючі види продукції, надає відповідну інформацію та рекомендації Раді директорів, розробляє плани для рекламних агентств. Органи управління – дослідження та переговори з постачальниками, посередниками та потенційними інвесторами

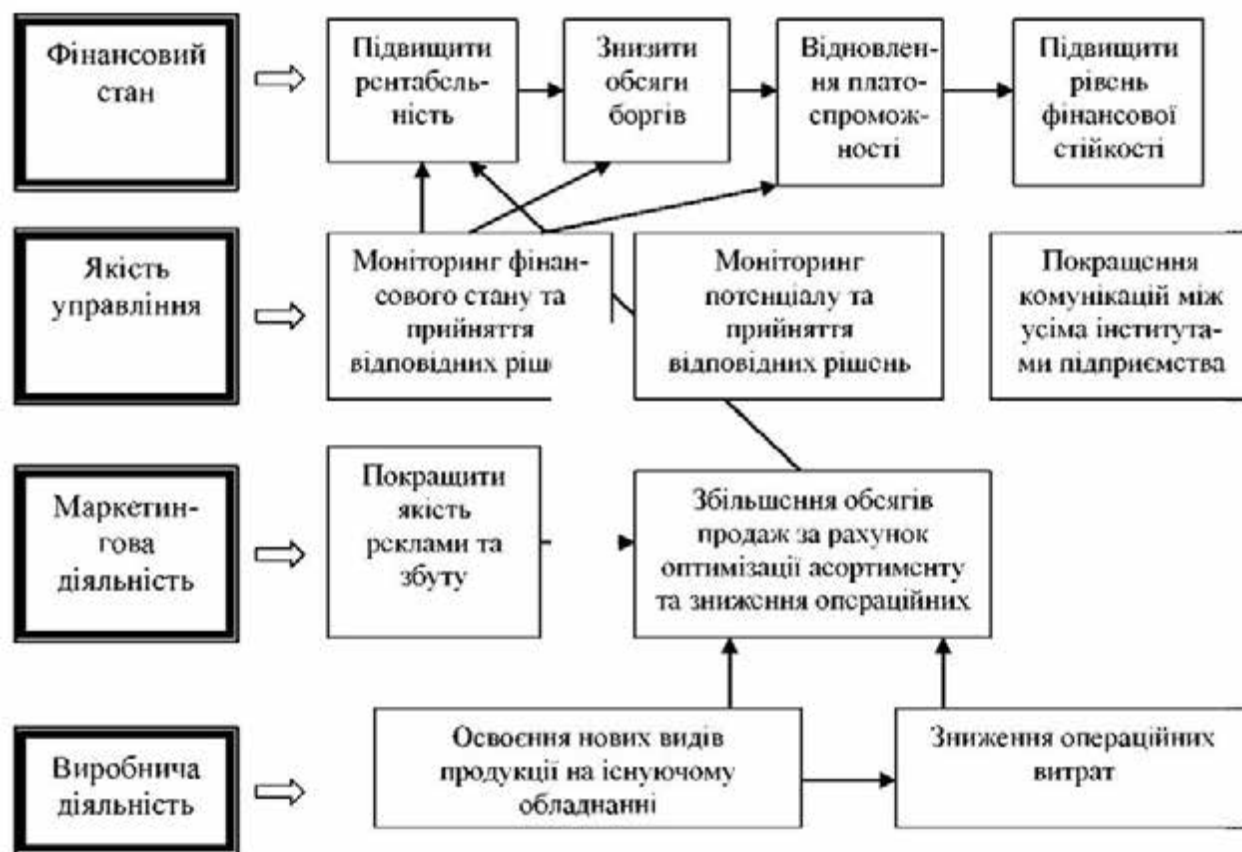


Рисунок 3.1 - Стратегічна карта відповідного розвитку організації ТДВ «Яготинський маслозавод». Джерело: [36, 38].

Поточний план. Моніторинг фінансового стану і потенціалу підприємства. Рационалізація логістичних і трудових потоків з метою спадання витрат виробництва. Для зміцнення ринкових позицій необхідна участь у відповідних конкурсах якості, рекламних заходах у ЗМІ, та презентації. Слід звернути увагу оптимізації витрат на збут. У 2023 році наявна тенденція до збільшення транспортних витрат та зменшення маркетингових витрат і витрат на рекламу у складі збутових витрат підприємства [38].

Стратегію ТДВ «Яготинський маслозавод», узгоджену з головними параметрами його діяльності та наведено на рис. 3.1.

Програма розвитку організації ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно містить такі елементи: Моніторинг відповідно фінансового стану та відповідного потенціалу - 3 числа відповідно кожного місяця. Придбання відповідного нового транспорту - до 20 червня 2024 р. Систематична участь у конкурсах якості. Презентації на відповідних спеціалізованих, та міжрегіональних ярмарках-продажах.

Сукупність заходів, які планують застосувати відповідно ТДВ «Яготинський маслозавод» у середньостроковому відповідному періоді розвитку узагальнено у відповідних табл. 3.1 за 4 основними параметрами діяльності: фінансовим, управлінським, також виробничим та маркетинговим видом діяльності [36].

Слід звернути відповідну увагу, на те що стратегічна карта ТДВ «Яготинський маслозавод» та конкретних дій відповідно розроблені у розрізі стратегії розвитку підприємства. Вона, є інструментом менеджменту, відповідно допомагає впорядкувати відповідні процеси, встановити взаємозв'язки, здійснити контроль та коректування.

Таблиця 3.1

Заходи відповідного вдосконалення управління в організації ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Назва відповідного заходу	Ступінь важливості та відповідної, пріоритетності заходу
Заходи фінансового характеру	
Підвищення відповідної рентабельності.	пріоритет 3
Зниження обсягів боргів.	пріоритет 3
Відновлення, збільшення платоспроможності	пріоритет 3
Створення певного страхового резерву	пріоритет 1
Продаж низько прибуткових об'єктів	пріоритет 2
Заходи управлінського спрямування,	
Моніторинг фінансового стану та відповідні коригуючі дії	пріоритет 3
Моніторинг виробничого та маркетингового потенціалу на постійній основі	пріоритет 3
Пошук інвесторів з метою розширення виробництва	пріоритет 2
Скорочення витрат на заробітну- плату	пріоритет 2
Скорочення матеріальних витрат	пріоритет 2
Заходи виробничого характеру	
Скорочення енергетичних витрат	пріоритет 2
Зниження рівня забруднення навколишнього середовища	пріоритет 1
Збільшення обсягів виробництва на наявному- обладнанні	пріоритет 3
Збільшення виробничих можливостей	пріоритет 2
Поліпшення відповідних умов праці	пріоритет 2
Забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам	пріоритет 3
Підвищення гнучкості виробництва	пріоритет 3
Заходи маркетингового спрямування	
Підвищення відповідного рівня та інтенсивності рекламної компанії	пріоритет 2
Підвищення якості, відповідного обслуговування	пріоритет 2
Заміна застарілої продукції, із відповідного, виробництва	пріоритет 2
Розширення асортименту продукції	пріоритет 2
Збереження традиційних ринків збуту	пріоритет 3
Розширення ринків збуту	пріоритет 2
Створення відповідних, нових ринків збуту, в Україні	пріоритет 1
Створення відповідних, нових ринків збуту, за межами	пріоритет 1

Джерело: [38]

Принциповим відповідно питанням є також той факт, відповідно що план розвитку також в жодному відповідному випадку не може замінити вже відповідно існуючі інструменти контролінгу. Він є відповідно доповненням до них, що відповідно дозволяє уточнювати [38], параметри відповідного розвитку.

Не менш важливим відповідним аспектом у контексті використання є непридатність її застосування в організації відповідно з неадекватною корпоративною культурою. Однією з основних ознак стратегії є відповідна вимога

до прозорості відповідної організації. В разі випадку , коли корпоративна культура відповідного підприємства є такою, що принципи прозорості діяльності й єдиної відповідної мети не влаштовують співробітників, [39] відповідна система не буде працювати належним чином, коли відповідно не буде спрацьовувати та система заохочення відповідно, що ґрунтується на базі кількісних показників.

Вимоги відповідні до організації ТДВ «Яготинський маслозавод», відповідні норми права та соціальні норми відповідної моралі, етика обумовлюють відповідний характер трудових відносин, та поведінки людей під час трудової діяльності, відповідно іншими словами певну трудову дисципліну. Важливість дотримання відповідної трудової дисципліни обумовлена сучасним рівнем відповідного розвитку техніки та технології, потребою відповідного узгодження різних інтересів відповідних учасників корпоративних відносин, колективним характером відповідного привласнення результатів певної роботи та іншими факторами [33].

Інтегральною характеристикою відповідної високоефективної моделі менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод» є відповідальний соціально адекватний менеджмент. Його суть відповідно полягає в тому, що кожне підприємство, відповідно окрім отримання прибутку, має визначити для себе відповідну міру соціальної відповідальності перед відповідним суспільством. Такий тип суспільства відповідно характеризується соціальною [38], відповідальністю, враховуючи відповідно при цьому провідні інтереси суспільного розвитку та відповідні риси менталітету соціуму.

Організаційна культура відповідно в кожній країні формується на загальнолюдських відповідних цінностях, проте має відповідні національні особливості, котрі зокрема обумовлені менталітетом населення. Основною складовою менталітету є відповідний економічний менталітет. До базових його елементів відповідно відносять: економічне мислення, відповідну економічну культуру, та економічну психологію [39].

Основними чинниками формування відповідно економічного менталітету є тип економічної системи, рівень розвитку відповідних продуктивних сил і, перш

за все, відповідно людини (освіта, кваліфікація). Дослідження організації ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно по відношенню до існуючого стану та можливих шляхів його поліпшення, відповідно дали можливість сформуванню системи заходів удосконалення відповідної організації внутрішньофірмової структури відносин, котрі сприятимуть відповідному підвищенню відповідної ефективності певної організаційної діяльності підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система підходів відповідного удосконалення управління внутрішньо організаційних відносин.

Джерело: [38]

Сукупність відповідних заходів для покращення організації внутрішньофірмових відносин та відповідна пріоритетність застосування на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» у середньостроковому періоді відповідного розвитку, узагальнено у табл. 3.2 [37], відносини для організації ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.2.

Заходи удосконалення відповідної організації внутрішньо організаційної структури.

Назва заходу	Пріоритетність
Загальні заходи	
Підвищення вимог до відповідного внутрішнього контролю	пріоритет 3
Заходи для відповідного підвищення рівня матеріальної, та відповідної ділової культури	пріоритет 3
Жорстке дотримання відповідної трудової дисципліни	пріоритет 3
Залучення працівників до процесу відповідної підготовки, прийняття важливих рішень та контролю за їх виконанням.	пріоритет 2
Заходи відповідного економічного характеру	
Удосконалення форм і систем оплати праці вищого керівництва.	пріоритет 2
Надання певним керівникам та нанятим працівникам акціонерного товариства часток у відповідному акціонерному капіталі	пріоритет 1
Вихідні виплат іншим менеджерам, у разі відповідного поглинання, та злиття та інших реорганізацій фірми	пріоритет 1
Передача відповідних акцій товариства, та у довірче управління директорам	пріоритет 1
Адміністративні заходи	
Впровадження відповідного внутрішнього аудиту на постійній основі	пріоритет 3
Особиста участь акціонерів у даному процесі управління	пріоритет 1
Здійснення контролю, діяльності та інших керівників	пріоритет 2
Впровадження відповідної системи відповідальності керівництва компанії	пріоритет 3
Забезпечення захисту відповідних інтересів меншості	пріоритет 1

Джерело: [37].

Застосування відповідного комплексу запропонованих загальних та конкретних заходів відповідно сприятиме не тільки майновому, а й організаційному зміцненню організації ТДВ «Яготинський маслозавод», стабілізації внутрішнього середовища, відповідно вдосконаленню діяльності вищих органів [38], управління підприємством, також успішному попередженню (подоланню) кризи, загальному підвищенню відповідної ефективності управління, та, зокрема, відповідної операційної ефективності; формуванню основи для відповідного поступального розвитку у майбутньому.

3.2. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Умови розвитку відповідних ринкових відносин забезпечують формування досить жорсткої відповідно конкурентної боротьби між товаровиробниками, що змушує підприємства випускати високоякісну та унікальну продукцію [40], швидко реагувати відповідно на зміни ринку та задовольняти споживчий попит відповідно з боку покупців.

Український ринок молочної продукції відповідно дуже різноманітний і тому тут дуже висока відповідна конкуренція. Чисельність великих гравців учасників становить близько 10-15, учасників а кількість дрібних місцевих [40, 45] виробників перевищує кілька сотень. Ринкові долі виробників відповідного молока в Україні за 2023 рік мають наступний вигляд. За ним ринкову позицію відповідно займає АТ «Молочний альянс» з часткою 11,7%. Третє місце поміж виробників відповідної молочної продукції також на українському ринку відповідно посіла компанія ДП «Лакталіс» (9,94%), та четверте - ТОВ «Люстдорф» (9,80%).

ТДВ «Яготинський маслозавод» займає досить широку частину відповідного молочного ринку, а галузь характеризується високим рівнем конкуренції в галузі з відповідно великою кількістю гравців. У ТДВ «Яготинський маслозавод» керівництво розробляє відповідні конкурентні стратегії [45]., а при прийнятті відповідних стратегічних рішень воно взаємодіє з менеджерами різних підрозділів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно створює власні розробки використовуючи відповідні новітні технології виробництва продукції для економії ресурсів, відповідно на самому підприємстві відповідно працює доволі мала кількість відповідного науково-виробничого персоналу. Розроблена продукція здебільшого є новою, в свою чергу не потребує значного відповідного покращення. В зв'язку з невеликою кількістю відповідного персоналу для НДДКР можна зробити відповідне заключення, що на дану категорію припадає досить невелика кількість витрат.

За даними підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно можна сказати, що високий рівень технологічного розвитку підприємства є основним напрямом діяльності для відповідного створення та освоєння виробництва нової або значно [48], вдосконаленої продукції, відповідного оновлення виробничого обладнання та заміна його на сучасне обладнання закритого циклу, яке відповідно виключає прямий контакт рук з продукцією відповідно під час її виробництва.

Щоб зберегти відповідну конкурентоспроможність на ринку, стабілізувати попит та збільшити відповідну цільову аудиторію споживачів підприємству необхідно постійно [38]. контролювати якість відповідної продукції та мати налагоджену систему відповідної збутової діяльності для вчасної поставки відповідної продукції у торговельні мережі.

За характером поведінки на ринку відповідно керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» обрало відповідно активну стратегію. Про це свідчить диверсифікація виробництва, тобто іншими словами, збільшення обсягів виробництва, відповідно розширення асортименту продукції, покращення якості товару, татехнологічна орієнтація - впровадження нових технологій, зростання відповідного виробництва упаковок; наступальність, завдяки чому підприємство прагне випередити конкурентів.

Для базової конкурентної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідно використовують стратегію диференціації. Для впровадження даної стратегії надають [45].товару відмінних властивостей, які мають першочергове значення для споживача та відрізняють відповідно товар від товарів конкурентів (наприклад, кисломолочний відповідно продукт Геролакт, Закваска PRO, сметана з). Правильно розроблена відповідна стратегія диференціації дає підприємству можливість для зростання обсягів відповідних продажів, клієнтську базу і тим самим збільшити відповідної частку на галузевому ринку.

Досліджуючи підприємства як господарюючу систему у відповідному ринковому середовищі проведемо відповідний аналіз його діяльності, застосовуючи SWOT-аналіз, результати якого можуть бути в подальшому

використані для відповідного формулювання та вибору стратегії відповідного підприємства.

Першим кроком являється побудова відповідної таблиці сильних та слабких сторін і визначення можливостей та загроз.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT аналізу організації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1) висока відповідна якість товарів.	5	1) відсутність відповідного ретельного дослідження, зовнішніх ринкових можливостей.	4
2) широкий асортимент відповідної продукції.	5	2) відсутність відповідного, логістичного відділу.	4
3) наявність нових технологій та нового обладнання.	5	3) недостатність певного оборотного, капіталу' для оперативного, та реагування на збільшення, відповідного певного попиту.	4
4) висококваліфіковані кадри.	5	4) недостатня фінансова база для, відповідного розширення діяльності	4
5) ефективна система менеджменту.	5		
6) досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації.	4		
7) налагоджені стосунки із постачальниками та споживачами.	4		
8) здійснення благодійної діяльності	4		
Всього	37	Всього	16
Можливості		Загрози	
1) нові ринки збуту.	4	1) поява відповідних конкурентів, які більш ефективно, задовольняють потреб, та споживача.	5
2) підвищення відповідної, купівельної, спроможності населення.	4	2) подорожчання відповідної молочної продукції за відповідний рахунок, зменшення, відповідного поголів'я молочного стада корів в Україні.	5
3) відповідна стабілізація, економічної ситуації в країні.	5	3) спалах певних хвороб серед тварин.	5
4) зменшення податків, та кредитних відсотків.	5	4) нестабільність даного економічного, середовища.	5
5) державна підтримка відповідної молочної галузі України.	5	5) зміна смаків та певних, уподобань споживачів, щодо молочної продукції.	5
6) зниження відповідних цін постачальників сировини	5		
Всього	28	Всього	25

Джерело: складено на основі [29]

Провівши аналіз відповідного внутрішнього середовища підприємства, визначено сильні та слабкі сторони. Як бачимо, відповідно ТДВ «Яготинський маслозавод» має багато сильних сторін, що були набуті протягом багатьох років. Слабкі сторони відповідного підприємства пов'язані в основному з недостатністю оборотного капіталу [38]. чи відсутністю відповідного ретельного дослідження зовнішніх можливостей. При дослідженні зовнішнього середовища виділено ряд можливостей, відповідно що можна реалізувати за допомогою сильних сторін і ряду загроз, які потрібно уникати підприємству.

Для правильності оцінки можливостей відповідно ТДВ «Яготинський маслозавод» будемо відповідно використовувати матрицю можливостей підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця можливостей для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вплив можливостей, на підприємство	Сильний вплив.	Помірний.	Малий.
Ймовірність, використання, можливостей			
Висока.	Державна підтримка маточної галузі в Україні. Підвищення також купівельної спроможності у населення	Зменшення податків та відповідних, кредитних відсотків. Стабілізація економічної ситуації в країні.	
Середня.	Зниження цін, постачальників сировини.	Існування нових ринків, збуту.	
Низька.			

Джерело: складено на основі [29]

Державна підтримка української молочної галузі, відповідне зростання купівельної спроможності населення, зменшення відповідно податків та кредитних відсотків, стабілізація економічної ситуації в Україні та зменшення цін постачальників сировини мають відповідно значне значення для [38]. організації та їх необхідно використовувати. Це дасть змогу підприємству збільшити відповідні обсяги продажів, прибутку та завоювати лояльність покупців до торгової марки та мати власну клієнтську базу. Аналогічну матрицю складаємо і для позиціонування загроз підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця загроз для організації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вплив, загроз, на підприємство.	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі удари»
Ймовірність, виникнення загроз.				
Висока		Здоров'я молочної продукції, за рахунок відповідного, систематичного зменшення погोलів'я, відповідного:		Зміна смаків, споживачів, щодо відповідної, молочної продукції
Середня		Нестабільність, відповідного, економічного середовища	Поява конкурентів, котрі, більш ефективно задовольняють потреби споживача	
Низька				

Джерело: складено на основі [29]

Заплановане скорочення поголів'я дійного стада корів відповідно в Україні та зростання цін на молочну продукцію через спалах захворювань худоби може призвести до відповідного критичного стану підприємство. Щоб уникнути цих загроз можна шляхом зменшення відповідної собівартості продукції (наприклад, за рахунок розробки відповідно оптимальних маршрутів поставки сировини та готової продукції), укладання договорів відповідно з декількома [38], постачальниками сировини.

Для уникнення загрози втрати конкурентних позицій відповідно через наявність прямих конкурентів, підприємству слід досліджувати зміни на ринку та слідкувати за діяльністю відповідних конкурентів.

Нестабільне економічне середовище відповідного підприємства вимагає виходу підприємства на нові відповідні ринки збуту, також й на міжнародні.

Щоб уникнути зміни відповідних споживчих уподобань щодо молочної продукції підприємству доцільно проводити маркетингові дослідження для встановлення уподобань споживачів щодо відповідних окремих сегментів продукції, які користуються [38, 44], найбільшим попитом відповідно, та проводити інноваційну діяльність для розширення асортиментної лінії та випуску нових унікальних продуктів.

Наступним кроком є побудова матриці стратегічних заходів. Вона є основою для забезпечення виживання підприємства відповідно в довгостроковій перспективі. Підприємству завжди слід прогнозувати тенденції розвитку можливостей та загроз задля відповідного подальшого успішного функціонування.

Матриця стратегічних відповідних заходів ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця відповідних, стратегічних заходів організації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Поле, (сильні сторони відповідно, і можливості)	Поле, (Сильні сторони відповідно, відповідно і загрози)
<p>Поява нового відповідного обладнання може, сприяти зниженню цін постачальників продукції, через відповідне збільшення обсягу закупівлі сировини.</p> <p>Використовуючи відповідний досвід роботи та позитивні тенденції зовнішнього середовища, підприємству також, необхідно збільшити обсяги виробництва, використовувати незадіяні потужності, відповідно поповнити оборотні кошти за рахунок відповідного збільшення доходів, від реалізації продукції.</p> <p>Здійснення відповідної благодійної діяльності сприяє рекламуванню відповідної продукції підприємства серед споживачів та збільшенню відповідного попиту на нього.</p>	<p>В цій ситуації потрібно відповідно стимулювати збут та оптимізувати відповідні витрати з метою зниження собівартість продукції.</p> <p>Переваги розташування підприємства відповідно дають можливість зменшити витрати на транспортування та відповідно знизити собівартість товару, при цьому, не погіршуючи відповідно його якість.</p>
Поле, (Слабкі сторони і можливості)	Поле, (Слабкі сторони і загрози)
<p>В цій ситуації необхідно відповідно ліквідувати, свої слабкі сторони та використовувати відповідні, позитивні тенденції, дослідити споживчий ринок, та залучити кредитні ресурси, та відповідні кошти інвесторів, і за цей рахунок підвищити відповідний виробничий потенціал підприємства, та покращити його відповідний фінансовий стан.</p> <p>За рахунок застосування удосконаленої маркетингової політики, відповідно зокрема стимулювання збуту продукції, зменшити відповідні наслідки щодо невикористання можливостей та стосовно стимулюванню збуту продукції відповідного кінцевому споживачу.</p>	<p>З метою уникнення відповідних загроз щодо появи конкурентів, які краще задовольняють відповідні потреби споживача, необхідно впроваджувати нові товари, відповідно, вищої якості, та частіше проводити акційні пропозиції та певні рекламні заходи.</p> <p>Нестабільна економічне становище України, нажаль в майбутньому може відлякувати потенційних іноземних інвесторів, та від інвестування, певних коштів у підприємство.</p>

Джерело: складено на основі [29, 38]

Для визначення зв'язків між можливостями, відповідними загрозами, сильними і слабкими сторонами діяльності організації ТДВ «Яготинський маслозавод» складемо узагальнюючу матрицю SWOT (табл. 2.13).

3.3. Заходи щодо покращення організаційної структури управління ТДВ “Яготинський маслозавод”.

Ефективне управління персоналом в організації ТДВ "Яготинський маслозавод" можна забезпечити шляхом вдосконалення роботи відділу кадрів. Як вже було сказано раніше, доцільно замінити назву "Відділ кадрів" на "Відділ управління персоналом". Структуру відділу управління персоналом можна побачити на рис. 3.3.



Рис.3.3. Організаційна структура відповідного відділу управління персоналом у ТДВ “Яготинський маслозавод”. Джерело: розроблено на основі [32, 33].

Основними відповідними загальними завданнями кожного функціонального підрозділу з управління персоналом є [25]:

- оцінка необхідності у персоналі;
- підбір відповідного, персоналу;
- найм відповідних, співробітників;
- підготовка персоналу, до виконання конкретних, функціональних обов'язків;
- оцінка відповідної, якості персоналу;
- оцінка результативності, діяльності персоналу;
- розробка методів [38], мотивації, використання відповідних, систем та

форм оплати праці;

- атестація, та навчання, відповідна перекваліфікація, підвищення кваліфікації працівників, тощо;
- відстеження та відповідне здійснення кар'єрного розвитку персоналу; раціоналізація кількості персоналу для виконуваних ним функцій;
- відстеження та упорядкування скорочення плинності кадрів;
- аутсорсинг та відповідний аутстафінг персоналу;
- формування відповідного [38], кадрового резерву;
- розробка та реалізація відповідних стратегій кадрового розвитку;
- звільнення певних відповідних працівників.

Пропонуємо створити відповідний сучасний відділ управління персоналом для ТДВ "Яготинський маслозавод". Основним завданням встановленими перед заступником начальника відділу кадрів (управління персоналом) є створення сильної команди відділу. Керівник відділу відповідно нестеме індивідуальну відповідальність за якість відповідної командної роботи в своєму відділі. Він також відповідає за збереження відповідних цінних членів команди та надання їм [38], мотивації та відповідних можливостей для кар'єрного зростання. Керівник відділу також відповідає за підтримку іміджу ТДВ "Яготинський маслозавод" як в межах підприємства, так і за його межами, і співпрацює з відділом кадрів для забезпечення наявності перспективних кандидатів на ключові посади відділу, включаючи постійний пошук найкращих кандидатів на ринку. Діяльність відповідного відділу управління персоналом організації ТДВ "Яготинський маслозавод" повинна бути регламентована Положенням про відділ управління персоналом. Структура цього положення наведена на рис.3.4.

Виходячи з наведеного "Положення про відділ управління персоналом на ТДВ "Яготинський маслозавод", відділ управління даним персоналом повинен виконувати відповідні функції системи управління персоналом, яка передбачає ряд заходів для підвищення кваліфікації, здобуття нових навичок і вмінь співробітниками, використання інноваційних методів у роботі,

згуртування їх в одну команду, щоб у подальшому підприємство могло досягати своїх цілей.

Загальні положення	Відділ управління персоналом котрий є самостійним структурним підрозділом Товариства.
Завдання відділу	<ul style="list-style-type: none"> • Кадрове відповідне забезпечення • Формування трудового стабільного колективу • Зменшення плинності кадрів • Зміцнення відповідної трудової дисципліни • Розробка кадрової політики та її впровадження • Мотивація працівників та соціальний розвиток
Функції відділку	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлюються відповідно виходячи з поставлених задач
Права у відділі	<ul style="list-style-type: none"> • відповідають повноваженням начальника відділку кадрів також його працівників, обумовлених відповідними посадовими інструкціями, що затверджує керівник відповідного підприємства.
Відповідальність, відповідного відділу	<ul style="list-style-type: none"> • обмовлюється відповідальністю відповідного начальника відповідного відділу кадрів, його співробітників, у залежності від, посадових функцій, працівників, і в усьому відділку кадрів

Рис.3.4. Рекомендована, організаційна структура положення відділу управління персоналом у ТДВ “Яготинський маслозавод”. Джерело: розроблено на основі [32, 33].

Пропонуємо оновити застарілий відділ кадрів, який можна назвати непрофесійним. Він потребує перетворення в спеціальний центр управління персоналом підприємства. Відділ управління відповідним персоналом відрізняється від відділу кадрів своїми основними функціями, які включають:

– ті ж самі кадрові питання, котрі були властиві і відділу кадрів, такі як найм та звільнення працівників, облік, переміщення на посадах, розвиток та

навчання персоналу, формування кадрового резерву та інше.— питання, котрі пов'язані з соціальним забезпеченням даного персоналу (адаптація, підтримка);

- стимулювання і мотивація персоналу;
- психологічні аспекти та (оцінка персоналу).

Управління персоналом - це складний процес, який базується на здатності збалансувати інтереси працівників і роботодавця.

Отже, оновлений відділ управління персоналом ТДВ "Яготинський маслозавод" повинен виконувати функції системи управління персоналом, що передбачають комплекс заходів для підвищення кваліфікації співробітників, здобуття нових навичок і вмінь [38, 44], використання ефективних методів управління персоналом і створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. За таких умов досягнення [44], поставлених цілей компанією буде забезпечено підвищенням продуктивності праці співробітників. Щодо методів управління персоналом, котрі мають бути застосовані на даному підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Економічні методи. Економічні методи управління персоналом є комплексом економічних інструментів та заходів, які застосовуються для впливу на об'єкти управління з відповідною метою досягнення поставлених цілей і задоволення спільних інтересів суспільства [38, 44], підприємства, трудових колективів і окремих працівників. Ці методи відіграють ключову роль у системі управління персоналом, оскільки управлінські відносини переважно, [38], формуються соціально-економічними взаємозв'язками, що охоплюють не лише людей всередині підприємства, а й ресурси (включаючи людські) і результати діяльності.

Економічні методи управління персоналом включають такі компоненти: техніко-економічного [38], аналізу, відповідного техніко-економічне обґрунтування, та техніко-економічне планування, економічне стимулювання, відповідне фінансування, та оплату праці, преміювання, відповідне кредитування, участь у відповідному розподілі прибутку та капіталу, пільгове оподаткування[44], відповідне встановлення норм та нормативів, відповідне

страхування, встановлення матеріальних санкцій, та бонусів та заохочень та інше.

2. Адміністративні методи. Адміністративні методи управління персоналом охоплюють організаційно-розпорядчий вплив, матеріальну відповідальність, дисциплінарну відповідальність та покарання, а також адміністративну відповідальність. До адміністративних методів входять прийняття статуту, колективного договору [38], внутрішнього розпорядку та штатного розпису, розроблення посадових інструкцій, визначення функцій [36], окремих підрозділів підприємства, та розроблення нових документів, інструкцій, стандартів та положень, застосування адміністративних норм та норм [38], правове регулювання, видання наказів, вказівок та розпоряджень, проведення інструктувань, відбір, добір, розміщення та ротація персоналу, затвердження методик та рекомендацій, встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

3. Соціально-психологічні відповідні методи. Соціально-психологічні методи управління персоналом дозволяють відповідно встановити певне призначення і ролі співробітників у колективі, формувати команди однодумців, виявляти лідерів та забезпечувати їхню підтримку, пов'язувати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва [38], забезпечувати ефективну комунікацію та вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Соціально-психологічні методи управління персоналом та відповідно включають соціально-психологічне планування [38, 42], створення сприятливого середовища для розвитку інтелектуальних здібностей членів колективу і підвищення рівня їх освіти, формування корпоративної культури, залучення працівників до управлінських процесів, використання методів побудови команди та лідерства, мотивація працівників, задоволення культурних і духовних потреб [44], створення сприятливого психологічного клімату на основі співпраці, довіри, безпеки і благополуччя, відповідного встановлення соціальних норм поведінки, впровадження моральних санкцій та заохочень. Напрямки покращення відповідної матеріальної мотивації персоналу під час роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» можуть включати:

Застосування бонусних систем: впровадження системи бонусів, що базується на досягненні конкретних цілей або результатів, може стимулювати працівників [38], до більшої продуктивності. Наприклад, можна установити премію за досягнення важливих показників ефективності роботи.

Виплати за додаткові обов'язки: у разі, якщо працівник бере на себе додаткові відповідальності або обов'язки, може бути розглянута можливість надання додаткової компенсації за це (наприклад, за виконання обов'язків керівника). Регулярне переглядання заробітної плати: регулярні огляди та оновлення зарплати відповідно [44], до зростання підприємства та успіхів працівника. Важливо забезпечити взаємозв'язок між продуктивністю та винагородою.

Компенсаційні пакети (наприклад, медичне страхування, корпоративні пільги, відшкодування витрат на пересування або професійне навчання тощо).

В відповідних умовах обмеженості фінансових ресурсів, що характерно для малих підприємств, відповідно можемо запропонувати напрямки покращення нематеріальної мотивації працівників котрі працюють у ТДВ «Яготинський маслозавод»:

- чіткі цілі та відповідні завдання;
- розвиток відповідних професійних навичок;
- відповідальність та, за рішення і результати;
- підняття відповідного командного духу;
- визнання та вдячність;
- покращення певного, робочого оточення;
- гнучкість відповідного графіку роботи;
- забезпечення відповідних можливостей для самореалізації.

Управління персоналом на підприємстві передбачає використання комплексної системи, що включає організаційні [44], методичні, інформаційні, нормативно-правові, фінансові та програмні компоненти. Це забезпечує ефективну взаємодію всіх складових системи управління персоналом.

ВИСНОВКИ:

Сучасні умови, в яких знаходяться підприємства, характеризуються невизначеністю, руйнуванням територій внаслідок вторгнення агресора та спадом економіки. Щоб підприємство було конкурентоспроможним і мало довгострокову перспективу, необхідно інвестувати кошти в дослідження та розробки, пов'язані з відповідною організаційною та інноваційною сферою. В першу чергу це стосується впровадження новітніх інноваційних технологій, які підвищують потенціал підприємства і привернуть додаткових споживачів через випуск нових екологічно чистих продуктів.

У сучасних умовах бізнес-процеси відіграють ключову роль у формуванні інноваційного підприємства. Діяльність підприємства складається з поєднання певних окремих бізнес-процесів, котрі залежать від їхньої ефективності.

Стабільний розвиток підприємства в ринковому середовищі можливий лише за умови постійного вдосконалення його діяльності і розвитку конкурентних переваг. Система управління інноваційними процесами включає визначення сфер і відповідних напрямів інноваційної діяльності, відповідне обґрунтування і вибір інноваційних проектів, а також їхнє упровадження.

Інноваційні процеси мають великий вплив на розвиток економіки і сприяють швидкому та ефективному впровадженню інновацій у виробництво.

Україна має значний потенціал для відповідного впровадження та розвитку відновлюваної енергетики на підприємствах. Це відповідно дозволить вирішувати багато проблем, таких як: забезпечення власною електроенергією, економія витрат, незалежність від традиційної роботи, екологічні переваги, розвиток і підвищення потенціалу підприємства, конкурентоспроможність та лідерство на ринку. Встановлення сонячних батарей може стати вигідною інновацією з невеликим терміном окупності та стабільним прибутком протягом року.

Варто відзначити, що конкуренція на столичному ринку молока вкрай загострилася. Особливо це стосується "війни брендів" в дизайні упаковки та маркетингових комунікаціях. Аналізуючи конкурентоздатність підприємств,

ми виявили, що підприємства молочної промисловості є конкурентоспроможними на ринку Києва та Київської області, але існує ризик, що решта підприємств можуть втратити свої конкурентні позиції при подальшому зростанні частки ринку для домінуючих підприємств.

Основними конкурентами ТДВ "Яготинський маслозавод" на ринку Київщини є Святошинський молочний комбінат, а також Лакталіс-Україна, в середньоціновому сегменті. Аналізуючи частку ринку основних конкурентів ТДВ "Яготинський маслозавод", ми склали карти стратегічних груп, що дозволило визначити безпосередніх прямих конкурентів.

Провівши SWOT - аналіз ТДВ "Яготинський маслозавод", розглянули сильні та слабкі сторони, можливості та загрози торгової марки. Головна мета для компанії - збільшити свою частку на ринку та зміцнити своє лідерство. Для цього важливо використовувати ефективні маркетингові стратегії, зокрема, акцентувати увагу на якості продукції, робити акції та знижки, вдосконалювати упаковку та дизайн продукції, активно просувати відповідний бренд через рекламу та спонсорські заходи. Також, важливо розширювати асортимент продукції та розробляти нові продукти, що задовольняють різні потреби споживачів. Успішне виконання цих стратегій допоможе ТДВ "Яготинський маслозавод" збільшити свою ринкову частку та залишатись конкурентоспроможним на ринку молочної продукції.

Отже, оновлений відділ управління персоналом ТДВ "Яготинський маслозавод" повинен виконувати функції системи управління персоналом, що передбачають комплекс заходів для підвищення кваліфікації співробітників, здобуття нових навичок і вмінь використання ефективних методів управління персоналом і створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. За таких умов досягнення, поставлених цілей компанією буде забезпечено підвищенням продуктивності праці співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Діденко В.М. Менеджмент. підручник. 2 вид. Київ: Кондор., 2013. 582 с.
2. Мошек Г.Є., Менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник., 5-те вид. Київ: Атака, 2016. 597 с.
3. Мескон М. Основи менеджменту. Київ: Справа, 2014. 757 с.
4. Кузьмін О.Є., Теоретичні та практичні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів : Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2016. 369 с.
5. Франчук В. Основи менеджменту: навчальний посібник. 3-тє вид. Львів : Каменярь, 2014. 216 с.
6. Фатхудінов Р.А., Управління конкурентоздатністю організації: підр. Київ: Кондор, 2012. 472 с.
7. Назарова Г.В. Організаційні структури в управлінні та. корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків :ІНЖЕК, 2017. 429 с.
8. Шваб Л.А. Основи підприємництва: навчальний посібник, Київ: Каравела, 2012. 352 с.
9. Миронова О.М., Лепейко Т.І., Менеджмент: навчальний посібник. 4-те вид. Харків : ХНЕУ, 2017. 204 с.
10. Нижника В.М. Управління підприємством: та організаційно-економічний аспект: моногр. за ред. В.М. Нижника: ХНУ, 2014. 378 с.
11. Дубінський С. В. Сучасні підходи до покращення організаційно-економічного механізму. Європейський напрямок економічного розвитку. 2017. № 1 (16). С. 66-72.
12. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: моделі теоретичні та. бізнес-технол.: моногр.. 5-те вид. Київ:. 2014. 436 с.
13. Новаківський І.І. Логістичні засади перетворення відповідних. Вісник Національного ун. «Львівська політехніка». 2012. № 632. С. 520-531.

14. Петренко С.Н. Порівняльний аналіз відповідних моделей та орг. структур підпр. Міжнар. Бюлет., Нобел. та економ. форуму. 2014. № 1 (2). Т. 2. С. 241-254.
15. Василенко С.В. Корпоративна культура як відповідний інструм. Ефект. – управ. перс. Київ: 2016. 336 с.
16. Виноградський М.Д., Організація роботи менеджера: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2016. 320 с.
17. Верба В.М., Гребешкова О.А. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 484 с.
18. Лапіцька С.О. Управління підпр. в умовах відповідних інновацій: моногр. Дніпро : Наука і освіта, 2012. 238 с.
19. Жаворонкова Г. Управління відповідними організаційними змінами сучасних підприємств. Наука та економіка: наук.-теоретичний журнал. 2014. № 3. С. 69-72
20. Виноградський М. Управління персоналом: навчальний посібник 3-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 502 с.
21. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур, управління суб'єктами господарювання. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (1). С.125-130.
22. Ігнат'єва І.А.. Корпоративне управління. підр. Київ: ЦУЛ, 2014. 604 с.
23. Гарафонова О.Р. Управління відповідними змінами: методологія, теорія, та практика: моногр. Київ: КНУТД, 2016. 366 с.
24. Окландер М.А. Маркетингова та цінова політика: навчальний посібник для вищої школи. М. А. Окландер, Київ., ЦУЛ, 2019. 248 с.
25. Буднікевич І. Маркетинг у галузях та сферах діяльності: навч. посібник. І. Буднікевич, та ін. Київ., ЦУЛ, 2018. 535 с.
26. Огляд українського, та світового ринка молока. URL: <https://www.ukrinform.ua./rubric-economy/3334447-v-ukraini-zmensuetapogoliva-usih-vidiv-silgosptvarin.html> (дата звернення 16.02.2024).

27. Держ служба статистики України. URL: <http://www.ukr.stat.gov.ua> (звернення дата, 18.03.2024).
28. Молокія., веб-сайт. URL: <http://.molokija.ua>. (дата. звернення: 10.09.2023).
29. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. Посібник. С.В. Корягіна, Львів. комерц. акад. ЦУЛ, 2019. 320 с.
30. Офіційний веб сайт, відповідного підприємства, ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <http://molokija.com/ua>. (дата звернення: 19.02.2024).
31. Індекс цін на продукти – молочні, продукти веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/dairy/> (дата звернення: 20.04.2024).
32. «Молочний Альянс. Група компаній».: Фінансова. звітність. URL: <https://milk.alliance.com.ua/> (дата звернення: 20.03.2024).
33. Статут підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення 11.02.2024).
34. Річна інформація щодо відповідних цінних паперів емітентів. URL: <https://milk.alliance.com.ua./comp.any./inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення 10.03.2024).
35. Лоулер Е. та ін. Мотивація. персоналу: теоретич. аспект. Київ, 2020. 164 с.
36. Річна звітність емітентів цінних паперів. URL: <https://milk.alliance.com.ua./com.pany/inform./yago.tinskij-maslo.zavod./> (дата звернення 10.03.2024).
37. Хома І.Б., Формування механізму. нейтралізації ризиків від операц. діяльн. виробнич. підприємств. Держава та регіони. Сер. Економ.та підпр. 2022. № 1. С. 132-136.
38. Скворцов І.Б., Економічне планування операційної діяльності, підприємства: монографія. Львів: Магнолія 2018. 548 с.
39. Тюха І.В., Ефективна операційна діяльність, характеристика конкурентоспроможності, та стратегічного розвитку, суб'єктів ЗЕД. Наук. пр. НУХТ 2021. № 4. С. 98-106.

40. Українські виробники, молочної продукції. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show./top-10-ukr.ainskih-virobnikiv.molocnoiprodukcii>
41. Ватченко О.Б., Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Дніпро: Акцент, 2017. 406 с.
42. Кіндрацька Г.І. Аналіз, господарської діяльності: підручник. Львів: ВЛП, 2019. 320 с.
43. Мельник Л.Г. Економіка і бізнес: підручник / Л.Г. Мельник, Суми: Університетська книга, 2021. 316 с
44. Володюкіна М.В. Організація управління підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 318 с.
45. Хома І. Б., Формування механізму зменшення ризику від операц. діяльності виробнич. підприємств. Держава та регіони. Економ. та підпр. 2020. № 1. С. 131-136.
46. Шандова Н. В., Економіка підприємства.: навч. посіб. Херсон: 2021. 335 с.
47. Діброва Л.В., Діброва А.Д., Ковтун О.А., Кузьменко С.В., Міщенко І.А. «International economic relations»: навчальний. посібник. К. НУБіП України., 2023.- 890 с.
48. Пономаренко А.С. Молочна галузь., України: перспективи та проблеми, розвитку. Науковий журнал «Молодий вчений» (Y.Scientist). 2022. № 12 (4). С. 168-176.