

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14.012 ПЗ

ЖУЛЕНКО КАТЕРИНИ РУСЛАНІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної
діяльності**

к.е.н., доцент

_____ Олена КОВТУН
27 травня 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Формування організаційної структури управління
підприємством та підвищення її ефективності»**

Спеціальність _____ **073 «Менеджмент»** _____
(код і назва)

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО
(ПІБ)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Наталія ГОЛОМША
(ПІБ)

Виконала

_____ (підпис)

Катерина ЖУЛЕНКО
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
В.о завідувача кафедри
адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
к.е.н., доцент
_____ Олена КОВТУН
«14» грудня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Жуленко Катерині Русланівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи Формування організаційної структури управління підприємством та підвищення її ефективності

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

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру 2024.05.27

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: закони та нормативні акти України, матеріали Міністерства аграрної політики і продовольства України, дані Державної служби статистики України, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, навчально-наукова література.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Перелік графічного матеріалу (за потреби): 12 таблиць та 9 рисунків.

Дата видачі завдання: «29» грудня 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Наталія ГОЛОМША
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ Катерина ЖУЛЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Організування як функція управління, її економічний зміст	8
1.2. Організаційна структура управління підприємства та її види	11
1.3. Методика оцінки ефективності системи управління підприємством	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	25
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	25
2.2. Аналіз організаційної структури управління досліджуваного підприємства.....	32
2.3. Ефективність системи управління досліджуваного підприємства	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	44
3.1. Удосконалення системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод».....	44
3.2. Розробка ефективної організації структури управління досліджуваним підприємством.....	47
3.3. Запровадження заходів підвищення ефективності системи управління підприємством.....	52
ВИСНОВОК	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від його організаційної структури управління. У сучасних ринкових умовах, які характеризуються постійними змінами, високою конкуренцією та глобалізацією, організаційна структура управління стає ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей та стабільного розвитку підприємства. Рационально побудована структура управління дозволяє підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати внутрішні ресурси та забезпечувати високу продуктивність праці.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні. Підприємство успішно працює на ринку понад 55 років, підтримуючи високі стандарти якості та постійно розширюючи свій асортимент. Однак, для подальшого успішного розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку, підприємству необхідно постійно вдосконалювати свою організаційну структуру управління.

Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації підприємства до сучасних умов господарювання, що вимагають високого рівня гнучкості, інноваційності та ефективного використання ресурсів. Вдосконалення організаційної структури управління дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» не тільки підтримувати високу якість продукції, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Організаційну структуру та її формування досліджували Волошин Р. В. [6], Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [21], Кравченко В. [18], Небава М.І., Ратушняк О.Г. [28], Микитюк В.М., Паламарчук Т.М., Русак О.П. [26]. Однак питання функціонування ефективної організаційної структури підприємства є багатограним, тому необхідно надалі досліджувати цю сферу діяльності.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів організаційної структури управління ТДВ «Яготинський маслозавод» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення та розвитку.

Для досягнення поставленої мети були сформовані такі **завдання**:

- обґрунтувати особливості організування як функції управління;
- узагальнити сутність поняття «організаційна структура управління» та розкрити види організаційних структур;
- дослідити методику оцінки ефективності системи управління підприємством;
- дослідити виробничо-господарську діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізувати організаційну структуру управління досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління підприємством;
- розробити пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- обґрунтувати пропозиції та впровадження заходів підвищення ефективності системи управління.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування, розвитку та вдосконалення організаційної структури підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в бакалаврській роботі використано наступні методи:

- монографічний – для узагальнення сутності поняття «організаційна структура управління»;
- аналізу і синтезу – для деталізації об’єкта дослідження;
- економіко-статистичний – для аналізу виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження слугували дані державної статистичної звітності, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод», навчально-наукова література.

Апробація результатів бакалаврської роботи: результати дослідження обговорювалися та доповідалися на VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (09 травня 2024 р.).

Публікації.

1. Жуленко К.Р., Голомша Н.Є. Удосконалення організаційної структури підприємства. «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації»: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (09 травня 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел із 52 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту, робота містить 12 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Організування як функція управління, її економічний зміст

Під час господарської діяльності кожна компанія веде організаційну роботу, яка передбачає створення системи взаємодії між підрозділами та працівниками для досягнення спільних цілей.

Сучасна теорія організації розглядає організацію як систему, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем і повинна пристосовуватися до нього.

Організування як функція менеджменту – це створення структури управління організацією або її підрозділами, налагодження системи взаємозв'язків та відносин всередині них. Це спрямовано на забезпечення ефективності роботи для досягнення поставлених цілей.

Ця функція проходить три фази здійснення, кожна з цих функцій передбачає виконання таких операцій:

1. Фаза ініціювання – охоплює роботи появи ідеї про створення організації до формування апарату управління, та включає:

- визначення завдань організації;
- визначення способів вирішення поставлених завдань;
- проектування системи комунікацій.

2. Фаза облаштування (координації) – від початку формування організації до визначення завдань діяльності, включає:

- визначення видів діяльності;
- визначення складу виконавців;
- створення системи мотивації працівників.

3. Фаза розпорядча (адміністрування) – поточне керівництво організацією:

- делегування повноважень та обов'язків;

- визначення змісту розпоряджень;
- забезпечення процесу виконання розпоряджень [6].

«Організувати» означає розподіл функцій та завдань серед учасників процесу для досягнення спільної мети.

Це процес створення структури управління, який включає в себе:

- поділ організації на частини відповідно до цілей і стратегії;
- встановлення взаємовідносин та повноважень між різними рівнями управління для забезпечення ефективного виконання завдань.

Організування – це ключовий етап управління, який забезпечує узгодженість дій компонентів системи та спрямованість їх функціонування на досягнення загальних цілей [30].

Мета організування полягає в упорядкуванні взаємодії компонентів системи так, щоб вони працювали спільно для досягнення спільної мети, а зусилля працівників були спрямовані на цю мету.

Основні завдання функції організування включають:

- утворення структури організації;
- визначення способів впливу на управління;
- встановлення робочих процесів та відносин між підрозділами;
- забезпечення ресурсами;
- створення внутрішньої культури організації.

При реалізації функції організування менеджер повинен дотримуватися таких основних принципів:

- координація діяльності всіх частин організації;
- поділ праці між співробітниками та об'єднання їх у групи для керування;
- встановлення норм керованості в залежності від обсягу та характеру спілкування [30].

Будь-яка організація існує в умовах внутрішнього і зовнішнього оточення. Внутрішнє оточення включає в себе цілі (плани на майбутнє),

завдання (конкретні дії для досягнення цілей), технологію (способи виконання робіт) та структуру (організаційну форму, розподіл обов'язків). Зовнішнє оточення організації складають законодавство, постачальники, споживачі, конкуренти, економічні умови та науково-технічний прогрес.

Управління організацією передбачає врахування умов її внутрішнього та зовнішнього середовища [31].

Управління базується на двох основних принципах: централізації та децентралізації. Вони визначають організаційні форми управління.

У централізованій формі керівництво підприємством здійснюється з одного центру, що забезпечує жорстку регламентацію та координацію діяльності, а також відсутність у підприємства господарської самостійності.

Централізована організаційна форма управління фірмою визначається такими ознаками:

1. Функціональні підрозділи мають більш важливу роль, ніж виробничі відділення.
2. Існує велика кількість функціональних служб (відділів).
3. При наявності потужного виробничого та збутового апарату збутова мережа виробничих підрозділів перебуває у підпорядкуванні центрального відділу збуту.
4. Функціональні відділи центрального апарату материнської компанії здійснюють функціональний контроль над підрозділами за продуктами, виробничими підприємствами та збутовими підрозділами.

Переваги та недоліки централізованої форми управління можемо розглянути в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика централізованої форми управління

Переваги	Недоліки
Поліпшуються інтереси працівників	Збільшується час прийняття рішень
Стають кращими контроль та координація	Погіршується ініціативність співробітників
Хороше застосування центрального апарату	Погано прогресує підвищення кваліфікації менеджерів

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Децентралізована форма управління передбачає, що в межах фірми створюються виробничі підрозділи, які мають повну господарську самостійність. Ці підрозділи мають широкі повноваження у виробництві та збуті, а також несуть відповідальність за прибуток.

У децентралізованій формі управління адміністрація зберігає контроль над оперативною діяльністю підрозділів, координує їхню роботу і визначає стратегічні напрямки для забезпечення ефективності та прибутковості компанії. Виробничі підрозділи зазвичай несуть відповідальність за організацію виробничо-збутової діяльності, самостійно фінансують свою діяльність і укладають комерційні угоди з третіми особами. Ступінь децентралізації визначається рівнем делегування повноважень керуючим відділенням для ухвалення самостійних рішень [18].

Будь-яка організація базується на трьох категоріях:

- Повноваження;
- Відповідальність;
- Делегування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і керувати діями підлеглих для досягнення поставлених завдань.

Відповідальність – це обов'язок, покладений на посадову особу, виконувати завдання та досягати позитивних результатів. При цьому особа, яка отримує повноваження, автоматично бере на себе відповідальність за їх виконання. З іншого боку, керівник, який делегує повноваження, також залишається відповідальним.

Делегування повноважень – це ключовий процес, за допомогою якого керівництво встановлює офіційні відносини між працівниками в організації. Це передача завдань і відповідальності особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання [30].

1.2. Організаційна структура управління підприємства та її види

Структура управління визначає спосіб, яким організація забезпечує єдність та ефективність своєї діяльності. Вона включає в себе організаційну ієрархію, взаємодію та розподіл обов'язків між підрозділами та керівництвом. Формування відносин, що виникають у процесі виконання завдань і повноважень, є також важливим аспектом організаційної структури управління підприємством.

Кожен трактує термін «організаційна структура» по-своєму, тому пропонуємо розглянути кілька варіантів.

Л.І Скібіцька та О.М. Скібіцький вважають, що «організаційна структура – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів» [44, с. 96].

На думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника, «організаційна структура – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [21, с. 331].

Іноземні науковці, як М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт вважають, що «найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю» [25, с. 235].

Для вибору найбільш успішної організаційної структури управління для вашого підприємства потрібно розуміти, як працюють основні типи таких структур.

Організаційна структура підприємства – це схема будови компанії, яка використовується для досягнення її цілей. Це також може бути документом, що відображає структуру фірми та її підрозділів.

Щоб краще зрозуміти це поняття, розглянемо, як може бути організована управлінська структура вашої компанії. Усі організаційні структури поділяють на дві групи: механістичні та органічні (рис. 1.1).

Механістичні організаційні структури характеризуються жорсткою

ієрархією, формалізованими правилами і процедурами, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору персоналу та системою винагород. Ці структури ефективні у стабільному зовнішньому середовищі. До цієї групи відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, лінійно-штабну та дивізійну організаційну структури.

Органічні, або адаптивні, структури відрізняються від механістичних тим, що мають менше чітких меж управління, менше рівнів управління, менше формальних правил і процедур, більш децентралізоване прийняття рішень, велику відповідальність, неформальні відносини між працівниками.

До них належать матричні, проектні, множинні та інші організаційні структури, які є більш гнучкими у взаємодії з зовнішнім середовищем.

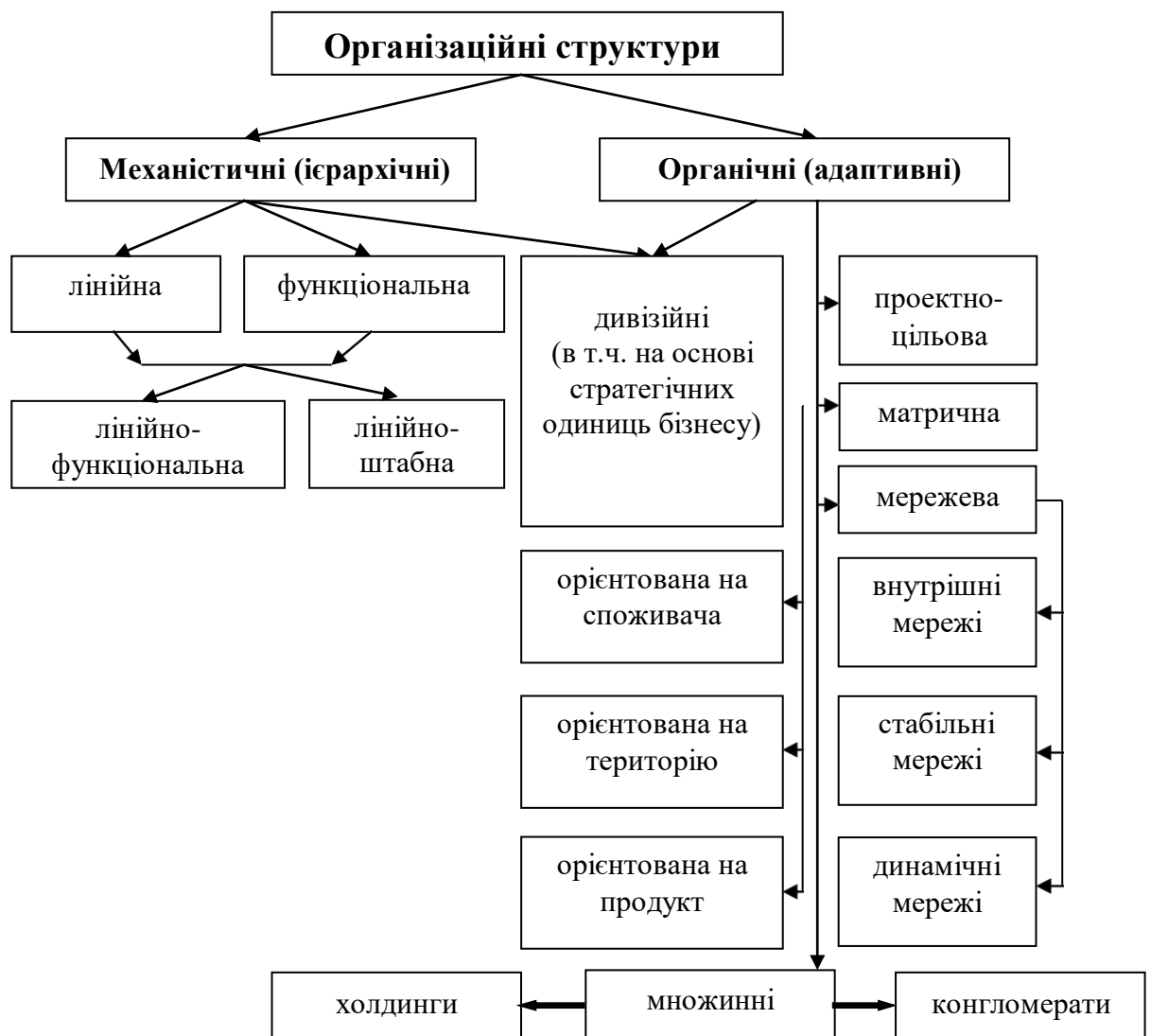


Рис. 1.1. Види організаційних структур
Джерело: [6].

Лінійна організаційна структура передбачає, що кожен виробничий підрозділ має свого керівника, який відповідає за всі аспекти управління. Кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику і виконує його вказівки. Передавати інструкції обхідним шляхом не дозволяється.

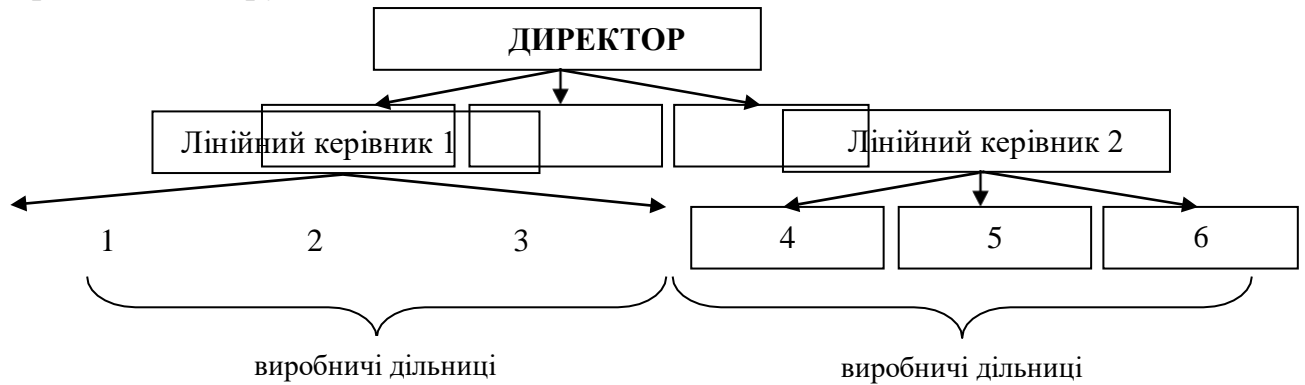


Рис. 1.2. Лінійна організаційна структура

Джерело: [6].

У такій ситуації, коли у бізнесі є один власник, який виступає також як керівник, і лише кілька працівників, працевлаштованих на цьому підприємстві, взаємовідносини між ними є простими і злагодженими.

Ця мала чисельність сприяє відповідальності кожного працівника за власну діяльність, оскільки кожен з них має прямий інтерес до досягнення успіху в бізнесі.

Ця модель рідко використовується на практиці, особливо мали ми організаціями, які виробляють однорідні продукти (рис. 1.2).

Переваги лінійної структури: зосередження влади в руках єдиного керівника, контроль за рахунок централізації прийняття управлінських рішень, висока керованість.

Недоліки лінійної структури управління: перевантаженість широко-спеціалізованого керівника інформацією і необхідність самотійного виконання всіх управлінських функцій, а також зниження можливостей прийняття стратегічних рішень.

Функціональна організаційна структура (рис. 1.3) передбачає, що кожен відділ або працівник спеціалізується на конкретних функціях управління. Виробничі підрозділи повинні дотримуватися вказівок функціонального відділу або керівника.



Рис. 1.3. Функціональна організаційна структура
Джерело: використано на основі [6].

Така організаційна структура використовується здебільшого в однопродуктових та одноринкових організаціях, що стабільно працюють задля отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

Переваги функціональної структури управління:

- зростання продуктивності управлінської праці за рахунок функціональної спеціалізації;
- економія за рахунок спрощення підготовки вузьких фахівців,
- підвищення кваліфікованого обслуговування виробничої підсистеми підприємства,
- оперативне прийняття рішень.

Недоліком цієї структури управління є розвиток функціоналізму, що призводить до зайвого розвитку вертикальних зв'язків, ослаблення горизонтальної взаємодії та замкнутості в роботі підрозділів.

Лінійно-функціональна структура управління (рис. 1.4) є найпоширенішою на підприємствах, які зростають з малих до середніх або великих. У цій структурі управління відбувається через лінійні зв'язки, наприклад, від директора до начальника цеху до майстра. Функціональні відділи виконують тільки підтримуючі та обслуговуючі функції, які полягають у наданні кваліфікованої підтримки для ухвалення управлінських рішень.

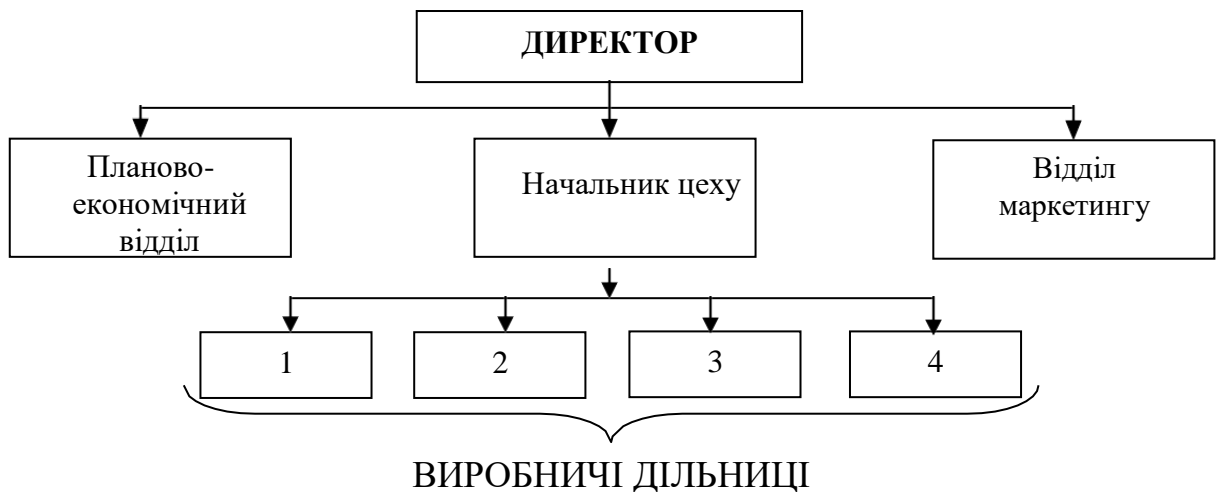


Рис. 1.4. Лінійно-функціональна структура управління
Джерело: використано на основі [6].

Лінійно-штабна структура включає спеціалізовані підрозділи, які виконують підтримуючі функції для керівництва, такі як стратегічне планування і аналіз, але не мають повноважень у вирішенні конкретних управлінських питань або керування нижчестоящими підрозділами. Їх головна функція полягає у допомозі керівництву у виконанні стратегічного планування і аналізу.

Збільшення розмірів підприємств і розширення їхньої діяльності призводять до виникнення дивізійних структур управління. Ці структури дають виробничим підрозділам певну ступінь самостійності, щоб вони могли більш ефективно вирішувати локальні завдання, залишаючи при цьому стратегічне керівництво, науково-дослідницькі розробки, фінансову й інвестиційну політику на рівні корпорації.

Кожна організаційна структура підприємства має свої переваги та

недоліки. Необхідно розглянути всі структури для кращого розуміння, а також для конкретних умов застосування будь-якому підприємству. Задля ефективного росту та розвитку підприємств без занепадів та, у гіршому випадку, закінчення функціонування.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика організаційних структур управління

Назва організаційної структури	Переваги	Недоліки
Лінійна	Простота і чіткість взаємозв'язків, єдність управління.	Надмірне завантаження керівників на верхніх рівнях та нестача уваги для визначення пріоритетних стратегій.
Функціональна	Вчасне виконання управлінських завдань, зменшення робочого навантаження на керівників на верхніх рівнях та вдосконалене стратегічне управління.	Зменшення відповідальності виконавців, конфлікти між підрозділами та низький рівень оперативного управління.
Лінійно-функціональна	Ефективне функціонування підприємства, відмінний розподіл обов'язків серед управлінців.	Збільшення кількості управлінського персоналу та вирішення однотипних завдань.
Дивізійна	Топ-менеджери акцентують увагу на стратегічних питаннях, що підвищує якість управлінських рішень через близькість до контексту проблем.	Повторне виконання управлінських функцій на рівні головного офісу та підрозділів, що призводить до зростання адміністративних витрат.
Проектна	Гнучкість, співпраця між підрозділами, ефективне використання ресурсів та якісне стратегічне управління.	Суперечки між керівниками проектних груп та керівниками функціональних служб.
Матрична	Гнучкість, співпраця між відділами, ефективне використання ресурсів та якісне стратегічне керівництво.	Важкість в забезпеченні балансу між владою та відповідальністю, порушення принципу єдності в управлінні, збільшення кількості працівників та адміністративних витрат.
Мережева (сітьова)	Фокус на розвитку основних навичок та низька потреба у робочій силі.	Виклики у керуванні та можливі суперечки серед учасників мережі.

Джерело: сформоване автором на основі [28].

Кожна структура має свої особливості і відповідає певним потребам та умовам підприємства. Вибір відповідної структури повинен здійснюватися з урахуванням специфіки бізнесу та стратегічних цілей компанії.

1.3. Методика оцінки ефективності системи управління підприємством

У сучасних умовах ринку важливо досягти високої продуктивності та ефективності в усіх сферах діяльності. Однак вимірювати та оцінювати ефективність управління складно через багатофакторність її впливу та постійні зміни у цих факторах.

Ефективність управління є однією з ключових властивостей успішності підприємства.

Наразі існує недорозуміння щодо тлумачення понять "ефективність управління" і "ефективність управління діяльністю". Це пов'язано з неадекватним використанням термінів "ефект" (результат діяльності) і "ефективність" (відношення результату до витрат). Наприклад, ефективність управління визначається як відношення результату управління до витрат. Однак оцінка ефективності управління стає складною через низку факторів:

- різноманітність результатів;
- складність віднесення результатів до конкретного управлінського заходу;
- часові затримки між управлінськими діями та їхніми результатами.

Ефективність управління визначається як співвідношення результату до витрат на його досягнення, що відноситься не тільки до управління, але й до усіх керованих об'єктів або процесів. Визначення ефективності управління діяльністю підприємства можливе за допомогою функціонального підходу, який розглядає ефективність як складну характеристику управління в окремих функціональних підсистемах.

Головні з них включають маркетинг, виробництво, фінанси, інновації та

кадри. Таким чином, ефективність управління діяльністю підприємства визначається результативністю управління різними аспектами його діяльності, такими як маркетинг, виробництво, фінанси, інновації та управління персоналом [14].

Ефективність управління підприємством є важливим поняттям, що впливає з економічної категорії "ефективність". Зазвичай вона визначається як результативність виробничо-господарської діяльності підприємства та ефективне використання ресурсів, що вимірюється співвідношенням між результатами та витратами.

Наразі в науковому управлінні визначають вісім типів організаційної ефективності:

1. Внутрішня ефективність організації – визначається як максимальне використання її внутрішніх ресурсів.

2. Зовнішня ефективність – визначається ступенем, до якого організація використовує зовнішні можливості. Головним критерієм оцінки зовнішньої ефективності є здатність організації пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Загальна ефективність – визначається як комбінація зовнішньої і внутрішньої ефективності організації:

$$E_3 = E_1 \times E_2 \quad (1.1)$$

де E_3 – рівень загальної ефективності;

E_1 – рівень використання ринкових можливостей;

E_2 – рівень використання внутрішніх можливостей.

Загальна ефективність залежить від гнучкості системи управління організацією і можливості швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі шляхом перерозподілу внутрішніх ресурсів.

4. Ринкова ефективність вказує на те, наскільки успішно організація задовольняє потреби споживачів у порівнянні з іншими альтернативами.

5. Стратегічна ефективність – це здатність організації втілювати свою стратегію. Для вимірювання цієї ефективності використовуються три групи

показників: перша відображає ринкову ситуацію (обсяг, темпи зростання, ризику); друга – динаміку економічних показників (темпи зростання прибутку, обсягів продажу, рентабельності тощо); третя – динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

6. Оперативна ефективність оцінюється за здатністю мінімізувати виробничі витрати.

7. Стратегічна ефективність включає в себе багато аспектів оперативної ефективності.

8. Ефективність інноваційного проекту визначається співвідношенням витрат, пов'язаних з впровадженням нововведення.

Один з найпоширеніших показників ефективності управління – це співвідношення загального або кінцевого результату виробництва до загальних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y} \quad (1.2)$$

де E_y – ефективність управління;

P_k – кінцевий результат отриманий підприємством;

B_y – витрати на управління.

Значення цього показника може варіюватися в залежності від того, який показник виступає як загальний результат діяльності підприємства.

Ще одним показником економічної ефективності є продуктивність праці. Управлінська практика використовує співвідношення між загальним результатом виробництва та кількістю працівників у штаті управління для оцінки цього аспекту:

$$E_y = \frac{P_k}{K} \quad (1.3)$$

де K – кількість управлінського персоналу.

Крім згаданих показників ефективності організації в цілому, існують також показники, що оцінюють ефективність окремих структурних підрозділів або конкретних функцій всередині підприємства.

У визначенні ефективності системи менеджменту використовують такі

якісні показники [6]:

1. Рівень керованості:

$$K_H = \frac{Y_H}{Y_\Phi} \quad (1.4)$$

де Y_H – норма керованості; Y_Φ – фактична кількість підлеглих у керівника.

2. Коефіцієнт раціональності структури:

$$K_{pc} = 1 - \frac{\Pi_\Phi}{\Pi_{oc}} \quad (1.5)$$

де Π_Φ , Π_{oc} – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів.

3. Ступінь централізації управлінських функцій:

$$K_\zeta = \frac{P_{\Phi\delta}}{P_\Phi} \quad (1.6)$$

де $P_{\Phi\delta}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_Φ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління.

4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу:

$$K_c = \frac{A_{лк}}{A_{фк}} \quad (1.7)$$

де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб.

5. Ступінь формалізації праці менеджерів:

$$K_\Phi = \frac{A_{нд}}{A_{зу}} \quad (1.8)$$

де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зу}$ – загальна кількість управлінців.

6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління:

$$K_{\zeta,су} = \frac{A_{а,уп}}{A_{уп}} \quad (1.9)$$

де $A_{а,уп}$, $A_{уп}$ – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем і всього управлінського апарату.

7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління:

$$K_{o.f.u.} = \frac{K_{\phi}}{K_{н}} \quad (1.10)$$

де K_{ϕ} , $K_{н}$ – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами.

8. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_{д} = \frac{K_{р.з}}{K_{р.н}} \quad (1.11)$$

де $K_{р.з}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_{р.н}$ – кількість видів робіт, згідно із затвердженими нормативами.

9. Коефіцієнт глибини спеціалізованих управлінських робіт:

$$K_{г.с} = \frac{T_{р.проф}}{T_{р}} \quad (1.12)$$

де $T_{р.проф}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; $T_{р}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

10. Коефіцієнт надійності структури управління:

$$K_{над} = 1 - \frac{K_{н}}{K_{заг}} \quad (1.13)$$

де $K_{н}$ – кількість не реалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

Оцінка продуктивності окремих працівників управлінського персоналу на різних рівнях і в різних функціональних областях включає в себе:

- створення набору цілей для окремих відділів і їх подання у вигляді системи конкретних метрик, які вимірюються за кількісними та часовими параметрами;
- оцінювання експертами важливості кожного показника в контексті загальної системи (сума важливостей дорівнює 1);
- оцінка рівня досягнення кожного показника структурним підрозділом, який очолює менеджер, що перебуває під нашою оцінкою, за п'ятибальною шкалою.

Таким чином, можна оцінити ефективність керівництва на різних рівнях, починаючи з підприємства і закінчуючи роботою конкретного менеджера.

На сьогоднішній день існує багато наукових підходів до визначення цього

поняття. Ефективність управління можна розглядати як результат роботи системи та процесів управління, а також як результат взаємодії між керівництвом та підрозділами підприємства.

Ачкасова Л.М. відзначає, що «ефективність управління являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають переважно кількісні характеристики» [2, с. 109].

Оцінка ефективності системи управління підприємством є складним процесом, який включає в себе визначення цілей та завдань управління, аналіз виконання цих завдань та оцінку досягнутих результатів. Для цього існують різні методи, які дозволяють визначити ефективність управління підприємством (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Фінансові показники	Метод оцінки базується на аналізі фінансових показників підприємства, таких як прибуток, оборотність активів, рентабельність тощо.
Бенчмаркінг	Метод полягає у порівнянні ефективності управління підприємством з результатами аналогічних підприємств або кращими практиками галузі.
Балансова система показників	Підхід передбачає використання комплексу показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові результати, клієнтське задоволення, якість продукції, інноваційність тощо.
SWOT-аналіз	Метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління, а також внутрішні та зовнішні можливості та загрози.
Порівняння	Проводиться аналіз порівняння фактичних показників з базовими, що відображає рівень ефективності управління.
Рейтинговий метод	Включає у себе створення рейтингу за допомогою різних показників, таких як метод кластерного аналізу, бальний метод та метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Не фінансові показники	Оцінка ефективності також може

	проводитись за допомогою не фінансових показників, таких як задоволеність клієнтів, рівень інновацій, якість продукції.
Математичне програмування	Досліджує завдання, спрямовані на пошук найкращих рішень (максимуму або мінімуму), і розробляє методи їх вирішення.

Продовження таблиці 1.3

Метод експертних оцінок	Використовується при значній кількості приватних показників, що відображають різні аспекти управління. Головним недоліком є те, що оцінка є суб'єктивною і може призводити до помилкових висновків.
Економіко-математичне моделювання	Дозволяє дослідити числові зв'язки та взаємозалежності, моделює системи і покращує їх подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі.
Підходи теорії ігор	Теорія ігор досліджує ситуації конфлікту, де успіх одного учасника залежить від вибору інших учасників. Вона застосовує математичні моделі для оптимального прийняття рішень в таких стратегічних ситуаціях.
Математична статистика	Цей метод вивчає взаємозв'язки між показниками, які можуть бути функціонально залежними один від одного. Проте використання цього методу ускладнюється необхідністю мати велику кількість вихідної інформації і неможливістю встановлення зв'язку між всіма показниками. Для цього виду дослідження використовуються різні методи, такі як регресійний, дисперсійний аналіз, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів.

Джерело: сформоване автором на основі [52, 36].

Використання цих методів дозволяє не тільки оцінити ефективність системи управління підприємством, але і виявити можливості для її покращення та оптимізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ»

2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинського маслозаводу»

ТДВ «Яготинський маслозавод» – це підприємство у Яготині, що виготовляє молочну продукцію, зокрема, пакетоване молоко і вершкове масло. Відомий своєю високою якістю, він є одним з провідних виробників вершкового масла в Україні.

ПАТ «Яготинський маслозавод» був заснований у червні 1956 року і став одним з найбільших у Київській області. У 1960-х роках завод був модернізований і переведений на природний газ, що дозволило збільшити його потужності до 100 тонн молока на добу.

У 2006 році ПАТ «Молочний Альянс» придбало 99% акцій ПАТ «Яготинський маслозавод». Пізніше, 17 квітня 2018 року, за рішенням засновників ПАТ «Яготинський маслозавод» було ліквідовано, а Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» стало його правонаступником [32].

Компанія стала частиною «Молочного Альянсу», який об'єднує сильні молочні заводи та відомі бренди молочної та сирної продукції.

На сьогоднішній день, АТ «Молочний альянс» має структуру управління, яка централізовано координує фінансові питання, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі.

Група включає в себе компанії, які спеціалізуються на виробництві сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, зборі та обробці молока, а також на реалізації продукції в Україні та за кордоном.

Компанія випускає продукцію під різними брендами, такими як «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Златокрай» і «Молочний альянс». Її асортимент спрямований на задоволення потреб різних груп споживачів на ринку молочних продуктів і сирів [32].

«Молочний альянс» складається з п'яти підприємств молочної галузі, включаючи «Яготинський маслозавод», «Золотоніський маслоробний комбінат», сирзаводи у Пирятині та Баштанську, а також філію «Яготинське для дітей». Карта розташування даних підприємств показана на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Карта розташування підприємств групи «Молочний Альянс»

Джерело: [32].

Вершкове масло під торговою маркою «Яготинське» вважається візитівкою заводу протягом багатьох років.

Продукт отримав високу репутацію та популярність серед українців, отримавши численні нагороди протягом своєї майже 60-річної історії.

Ще однією гордістю підприємства є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом корисних молочнокислих бактерій, які надають продукту м'який смак і корисні властивості для організму.

ТДВ «Яготинський маслозавод» був першим, хто розробив та впровадив виробництво готових до вживання заквасок, створивши нову категорію товарів на українському молочному ринку.

За останні десять років обсяги виробництва та продажу цих заквасок на підприємстві зросли з 300 до 30000 літрів на добу, що свідчить про стрімкий

розвиток цієї категорії продуктів [33].

Для розширення асортименту продукції під торговою маркою «Яготинське» було встановлено нове обладнання на підприємстві. В цеху кисломолочної продукції проведено реконструкцію технологічних ліній і введено в експлуатацію 17 нових ємностей об'ємом 92 м³ для виробництва різних видів кисломолочної продукції, дві установки для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10000 та 5000 літрів на годину, а також фасувальні автомати і ємності для ферментації. Це нове обладнання дозволяє виробляти йогурт, ряжанку, кефір, пряжене та пастеризоване молоко в автоматичному і напівавтоматичному режимі [33].

У 2012 році група компаній «Молочний альянс» представила на ринок торговельну марку дитячого молочного харчування під назвою «Яготинське для дітей» [34].

Підприємство розташоване в мальовничому СМТ Згурівка Київської області, що знаходиться недалеко від відомого Яготинського маслозаводу. Останні 55 років славиться своєю винятковою натуральною та корисною для здоров'я молочною продукцією високої якості.

Завод розташований в мальовничій природній зоні Згурівського дендропарку, який займає площу 325 га. Це унікальний парк-пам'ятник садово-паркового мистецтва, один з найбільших дендропарків в Україні.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» з торговою маркою «Яготинське для дітей» є частиною Групи компаній «Молочний Альянс». Вона відома своєю високою якістю та використанням передових технологій для виробництва смачних і корисних молочних продуктів з натурального коров'ячого молока.

Продукція «Яготинське для дітей» розроблена з урахуванням смакових уподобань дітей та комфорту для їхніх матерів.

Для виробництва молочної продукції під торговою маркою «Яготинське для дітей» використовується тільки натуральне фермерське молоко високої якості та натуральні фруктови, овочеві та ягідні наповнювачі. Процес виготовлення не містить консервантів, синтетичних барвників, антибіотиків та

інших шкідливих добавок, а також цукру. Продукти з наповнювачами містять лише натуральну фруктозу як підсолоджувач. Весь сировинний матеріал проходить строгий багатоступеневий контроль якості при прийомі на завод.

Система управління якістю і безпечністю харчових продуктів сертифікована відповідно до стандартів ДСТУ ISO 22000:2007 та ДСТУ ISO 9001:2015 [34].

ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 36 видів молочної продукції під цією торговою маркою.

Під торговою маркою «Яготинське» виробляють вершкове масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, різні види м'яких і кисломолочних сирів, йогурти. Новинки включають у себе функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір. Також підприємство пропонує так зване ноу-хау: питну закваску з різними добавками або без них [33].

За 2023 рік виконання плану виробництва можна оцінити за оцінкою «задовільно».

Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва.

У порівнянні з виробництвом за 2022 рік виробництво в 2023 рік становило:

- сирково-творожна група: 121%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
 - кисломолочну групу: 140%;
 - групу «Молоко»: 111%;
 - групу «Сметана»: 106%;
 - масла: 87% [41].

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2022 року спостерігалось по Маслу вершковому, що відбулося через зменшення надходження вершків з ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У 2023 році введені нові асортиментні позиції: біфідойогурт 1,5%; нові

смаки йогуртів – вишня-злаки, лісові ягоди, злаки, магно-маракуйя, ніжний, персик-маракуйя; масло 62% фас. 180 г, масло безлактозне 73%, масло безлактозне 82,5%; сир безлактозний 5%.

У 2022 році була введена нова асортиментна позиція: кефір 1% [41, 40].

Розглянемо динаміку, з якою вироблялась продукція протягом трьох років, а саме 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка виробництва продукції ТДВ «Яготинський завод» за
номенклатурними групами, млн грн

Найменування номенклатурної групи	Роки			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Масло	592229	648695	695104	56466	46409	9,53	7,15
Сирно-творожна	379215	410330	654247	31115	243917	8,21	59,44
Молоко	752070	900481	1164308	148411	263827	19,73	29,3
Вершки	131225	170324	226878	39099	56554	29,8	33,2
Сметана	398737	494840	634755	96103	139915	24,1	28,27
Кисломолочна	449156	613464	954628	164308	341164	36,58	55,61
Дитяче харчування	333728	410435	472155	76707	61720	22,98	15,04
Інша молочна	67301	87522	55192	20221	-32330	30,05	-36,9
Всього	3103661	3736091	4857266	632430	1121175	20,38	30

Джерело: складено автором на основі [41, 40, 39].

За останні три роки виробництво молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» стабільно зростало (табл. 2.4). У 2021 році дохід від реалізації продукції становив 3103 млн грн, у 2022 році виріс до 3736 млн грн, тобто на 63,2 млн грн або на 20,38%, а дохід у 2023 році збільшився до 4857 млн грн, тобто на 1121 млн грн або на 30%.

Знизився дохід від реалізації лише на іншу молочну продукцію на 36,9% або в натуральному вираженні – 32,33 млн грн. У трьох категоріях відбулося зростання обсягу доходів це продукція в категорії сирно-творожна продукція – 59,44% (243,9 млн грн), кисломолочна продукція – 55,61% (341,1 млн грн), вершки – 33,2% (56,6 млн грн).

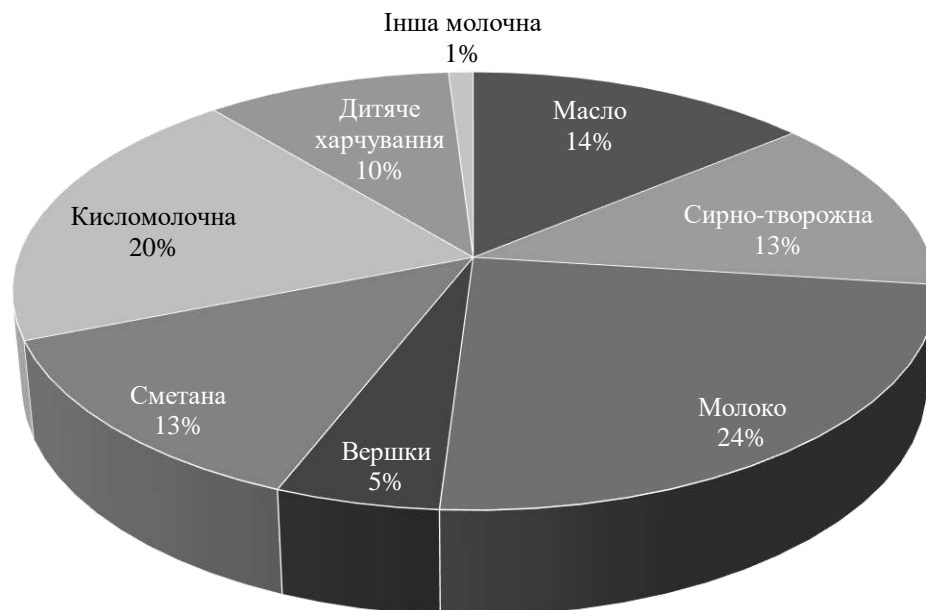


Рис. 2.6. Структура реалізованої продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 році

Джерело: сформоване автором на основі [41].

Аналіз структури реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що найбільша частка доходів від реалізації продукції у 2023 році припадає на молоко – 24%, потім дещо меншу частку займає кисломолочна продукція – 20%, на масло припадає – 14%, на сметану та сирно-творожну продукцію – по 13%, дитяче харчування поділяє – 10%, вершки займають лише 5% від усього обсягу, і найменшу частку займає інша молочна продукція 1% (рис. 2.6).

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про те, що діяльність підприємства за останні три роки значно покращилася. Враховуючи те, що чистий дохід від реалізованої продукції у 2022 році був високий, чистий фінансовий результат знизився на 2,46%. У 2021 році чистий прибуток мав збиток у розмірі -63,31 млн грн., то у

2022 році цей показник становив 155,63 млн грн., а у звітному 2023 році підприємство завершило фінансовий рік у розмірі 255,16 млн грн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні фінансово-економічні показники ТДВ «Яготинський
маслозавод», млн грн

Показник	Роки			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід	3103661	3736091	4857266	632430	1121175	20,38	30
Собівартість реалізованої продукції	2784504	3090847	3979309	306343	888462	11	28,74
Валовий прибуток	319157	645244	877957	326087	232713	102,2	36,07
Витрати на збут	254742	296742	367149	42000	70407	16,49	23,73
Чистий фінансовий результат	-63319	155639	255160	92320	99521	-2,46	63,94

Джерело: сформоване автором на основі [41, 40, 39].

Слід підкреслити, що чистий дохід у 2023 році збільшився на 30%, у порівнянні із попередніми роками, у грошовому вираженні становив 4857,3 млн грн. Собівартість продукція зросла з 2784,5 млн грн у 2021 році, 3090,8 млн грн у 2022 році до 3979,3 млн грн у 2023 році, збільшення відбулось на 11% та 28,74%. При цьому витрати на збут також зростали, у 2023 році на 23,73% до 367,15 млн грн, у 2022 році на 16,49% до 296,42 млн грн.

Завод дотримується українських і міжнародних стандартів якості на виробництві дитячого харчування та використовує сучасні технології для створення найбільш корисних і смачних молочних продуктів з натурального коров'ячого молока [32].

З метою покращення якості продукції, на ТДВ «Яготинському маслозаводі» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання від світових виробників. Це обладнання працює за закритим циклом, що означає відсутність прямого втручання людини у процес виробництва, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Такий підхід гарантує

безпеку і високу якість продукції.

З часу заснування підприємства продукція «Яготинського маслозаводу» отримала високу оцінку на рівні всієї держави, а також нагороди і дипломи за якість своєї продукції.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» керівним органом є Загальні Збори. Усі відділи підпорядковані Правлінню, яке очолює Голова Правління. Правління звітує перед Наглядовою Радою. Не надходило жодних пропозицій щодо реорганізації від третіх осіб [47].

2.2. Аналіз організаційної структури управління досліджуваного підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод» відомий як один з найбільших молокопереробних підприємств в Україні та має найбільшу частку експорту вершкового масла серед українських виробників. Його продукція популярна як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Основним регулюючим документом підприємства є Статут, згідно з яким воно засноване для здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку в інтересах акціонерів, покращення добробуту акціонерів, збільшення ринкової вартості акцій, отримання дивідендів, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту та виконання інших рішень акціонерів.

Протягом останніх трьох років великих змін у статутному капіталі підприємства не відбулося.

Основними предметами діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є:

- виробництво молочних продуктів;
- заготівля та переробка молока, виробництво сиру та сирних, молочних продуктів;
- послуги, пов'язані із приготуванням та обслуговуванням їжі для громадськості;
- продаж продуктів харчування та товарів як оптом, так і в роздріб.

Крім того, компанія може займатися закупівлею та продажем товарів, комерційною та представницькою діяльністю, оптовою та роздрібною торгівлею, проводити дослідження для отримання патентів та придбання ноу-хау.

Організаційна структура управління на підприємстві – це система взаємопов'язаних елементів, які працюють разом із забезпеченням стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Одним з основних завдань при створенні організаційної структури є забезпечення ефективної роботи персоналу управлінського рівня. На підприємстві до складу управлінської ланки входять керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці та обслуговуючий персонал.

Управлінська структура забезпечує рух інформації та процес управління, де кожен учасник має свої завдання та відповідальність за їх виконання. Ця структура спрямована на досягнення поставлених цілей.

Відповідно до статуту ТДВ «Яготинський маслозавод», до компетенції кожного з органів (загальних зборів акціонерів, наглядової ради чи виконавчого органу) належить вирішення певних питань (табл. 2.3) [12].

ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, що означає, що вона поєднує в собі лінійну та функціональну структури. У такій системі відбувається розподіл обов'язків та відповідальності за функціональними областями, а процес прийняття рішень здійснюється по вертикалі. Керування в цій системі здійснюється за допомогою лінійної структури, де функціональні підрозділи сприяють лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань.

У такій організаційній структурі відповідальність зберігається для кожного керівника, який насамперед відповідає за результати діяльності. За допомогою цього відбувається досить швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності.

Корпоративне управління на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування управлінських рішень	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	Так	Так	Так
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	Так	Ні	Ні
Затвердження річного фінансового звіту або балансу чи бюджету	Так	Ні	Ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	Так	Так	Ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	Так	Ні	Ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	Так	Ні	Ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	Так	Так	Ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	Так	Ні	Ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів правління	Так	Так	Ні
Прийняття рішення про додатковий випуск акцій	Так	Ні	Ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	Так	Ні	Ні
Затвердження зовнішнього аудитора	Ні	Ні	Так
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	Ні	Так	Ні

Джерело: сформоване автором на основі [12].

На вершині управлінської структури підприємства знаходиться генеральний директор. Йому підпорядковані головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора комерційного відділу, заступник директора відділу матеріально-технічного постачання. Кожен з них відповідає за свою функціональну область і спільно з іншими членами управлінської ланки забезпечує ефективне управління підприємством.

Організаційна структура підприємства затверджена рішенням Наглядової ради товариства від 18.09.23 року є актуальною в даний час (рис. 2.7).

Один з недоліків цієї організаційної структури полягає в тому, що генеральний директор має велику кількість підлеглих. Це може спричинити проблеми в управлінні підрозділами через обмежений час керівника.

Ефективне управління підприємством суттєво покращується завдяки добре розробленій системі інформаційного забезпечення. Це означає наявність необхідної інформації для управління економічними процесами, яка зберігається в базах даних інформаційних систем.

Відбір персоналу на цьому підприємстві базується на вивченні заповнених анкет претендентів. Цей процес надає відділу кадрів загальне уявлення про освіту, професійні навички та досвід роботи кандидатів. Крім анкетування, претенденти проходять спеціалізовані тести, що оцінюють їхню відповідність вимогам посади.

На основі аналізу анкет і результатів тестів кілька кандидатів проймають співбесіду з керівництвом компанії.

Після цього відділ кадрів та керівництво вибирають найбільш підходящого кандидата для даної посади.

Усі нові працівники компанії проходять місячне стажування, під час якого вони отримують навчання та адаптацію до нового робочого оточення.

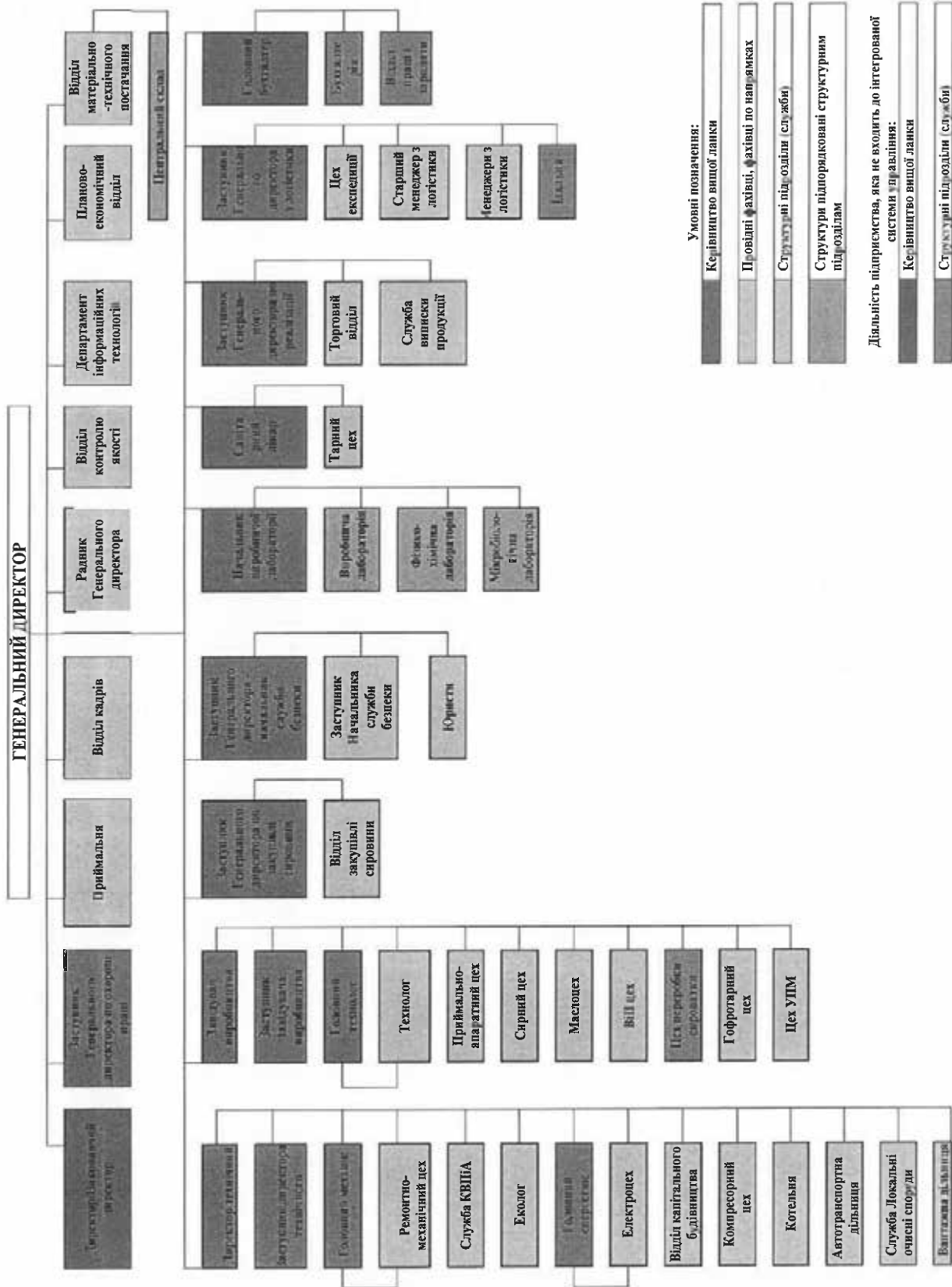


Рис. 2.7. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: використано з [41].

За останні три роки чисельність персоналу підприємства зменшилась на 2,2 % і склала у 2023 р. 756 працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

Роки	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости	Темпи росту, %	Темпи приросту, %
2021	775	-	-	-
2022	759	-16	97,9	-2,1
2023	758	-1	99,9	-0,1

Джерело: сформоване автором на основі [41, 40, 39].

Аналіз динаміки свідчить про зменшення чисельності працівників на підприємстві у 2023 році на 0,1% порівняно із базовим 2021 роком. У 2022 році чисельність впала на 2,1%, причиною цього може бути початок вторгнення росії в Україну. Порівнюючи 2023 рік із 2022 роком, кількість працівників зменшилась лише на 1 особу, що свідчить про хороший колектив та достойну заробітну плату.

Можна зробити висновок, що плинність персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» не є досить плинною.

Структура персоналу підприємства за останні три роки суттєво не змінилася. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають робітники (47,9%), спеціалісти та службовці – 23,2% та 23,8% відповідно, найменше (5%) – керівники. Промисловий персонал підприємства складає 96%, а непромисловий – 4% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	759	100	758	100	-1	-0,1

Продовження таблиці 2.8

Непромисловий персонал	33	4,3	30	4,0	-3	-9,1
ПВП, всього	726	95,7	728	96,0	2	0,3
Керівники	41	5,6	38	5,1	-3	-7,3
Спеціалісти	170	23,5	168	23,2	-2	-1,2
Службовці	179	24,5	174	23,8	-5	-2,8
Робітники	336	46,4	348	47,9	12	3,6

Джерело: сформоване автором на основі [41, 40].

Чисельність працівників значно зменшилась за звітний період. Причиною цього може бути перебазування українців за кордон для роботи або ж для звичайного життя, через військовий стан у країні.

Чисельність непромислового персоналу зменшилась на 3 особи. Частка ПВП персоналу у загальній кількості зросла і стала досягати 96%. Чисельність керівників становить 38 осіб. Питома вага керівників у звітному періоді складає 5,1% від загальної чисельності ПВП.

Чисельність спеціалістів зменшилась на 1,2% і нараховує 168 осіб, також зменшилась чисельність службовців на 2,8%. А чисельність працівників у звітному періоді зросла та складала 3,6%.

2.3. Ефективність системи управління досліджуваного підприємства

Дослідження поняття «система управління підприємством» виявило, що більшість науковців трактують її як сукупність керуючої системи (суб'єкта управління) та керованої системи (об'єкта управління), а також зв'язків між ними. Інший підхід розглядає систему управління як сукупність елементів, які дозволяють досягати цілей організації. Ці підходи використовуються для оцінки ефективності системи управління. Найпоширенішим підходом є оцінка ефективності системи управління через загальну ефективність діяльності підприємства.

Однак, на думку авторів цього дослідження, оцінка ефективності системи управління шляхом розрахунку показників загальної ефективності діяльності підприємства не дає змоги визначити напрямки для покращення існуючої

системи управління.

У сучасних умовах, де виробнича та господарська діяльність здійснюється в умовах невизначеності, нестабільності та високої конкуренції між підприємствами, зростає значення та роль якості управлінської діяльності. Управління є невід'ємною частиною сучасного суспільства і охоплює всі сфери людської діяльності.

Проте, з огляду на швидкі зміни у зовнішньому середовищі, важливість управлінської діяльності зростає, оскільки [43]:

- Середовище, в якому діють підприємства, стає все більш динамічним і мінливим.
- Глобалізація економіки та інтернаціоналізація бізнесу призводять до зникнення національних та регіональних меж, а також до зростання впливу транснаціональних корпорацій на світових ринках.
- Вимагаються постійні й глибокі трансформації та планування підприємств згідно із системним підходом.
- Розширення інформаційного простору зумовлює необхідність вдосконалення інформаційного забезпечення управління і впровадження сучасних перспективних інформаційних технологій та систем.
- Зростає потреба приділяти особливу увагу творчому потенціалу працівників та управлінню людськими ресурсами.

У загальній структурі діяльності підприємства ключову роль відіграє ефективний менеджмент, який забезпечує його стабільне функціонування. Ефективність управлінської системи безпосередньо залежить від кількох факторів:

1. Кваліфікований управлінський персонал.
2. Чітко визначена структура розподілу праці.
4. Досвідчені менеджери на керівних посадах на кожному рівні підприємства.
5. Ефективна система матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

6. Індивідуальний підхід до кожного співробітника компанії.
7. Чіткий розподіл завдань і пріоритетів серед усіх учасників компанії.

Однак, щоб визначити фактор, який найбільше впливає на загальну систему управління, потрібно оцінити її ефективність. Для цього, як було зазначено раніше, ми використовуємо ряд показників.

Швидко оцінку ефективності організаційної структури управління підприємством можна провести за допомогою нескладної методики.

Ця методика базується на використанні трьох відносних показників, як зазначено вище:

- коефіцієнт ефективності організаційної структури управління підприємством;
- коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством;
- коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління підприємством.

Розрахуємо наведені показники та оцінимо загальну ефективність роботи управлінської системи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок показників ефективності системи управління на ТДВ
«Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

Вихідні дані	2021	2022	2023	Розрахунковий показник			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
				2021	2022	2023		
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління підприємством								
Валовий прибуток	319157	645244	877957	9,6	17,2	19,7	10,1	105,2
Адміністративні витрати	33130	37602	44464					
Коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством								
Загальні витрати підприємства	2721434	3152908	3910212	0,988	0,988	0,989	0,001	100,1
Адміністративні витрати	33130	37602	44464					
Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління підприємством								
Загальні витрати підприємства	2721434	3152908	3910212	0,908	0,938	0,957	0,049	105,4
Витрати на оплату праці	249790	195918	168573					

Джерело: сформоване автором на основі [41, 40, 39].

Аналізуючи проведені розрахунки можна визначити, що за 2023 рік показник ефективності організаційної структури управління становить 19,7 при сталому значенні близько 1. Це свідчить про те, що організаційна структура в ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує дуже ефективно. Динаміка її функціонування, у порівнянні із 2021 роком набагато збільшилась. Ефективність підприємства у звітний період зросла в 10,1 разів та на 105,2%.

Показник ефективності витрат на управління демонструє, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є ефективним у функціонуванні. Цей показник свідчить про те, що інвестиції у підтримку ефективної системи управління підприємством здійснюються як слід. Коефіцієнт свідчить про те, що кожна витрачена гривня має ефективність майже 99%. Спостерігаючи на динамікою, можна визначити, що суттєвих змін немає. Отже, це означає, що управлінський апарат розуміється у використанні всіх фінансових ресурсів.

Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління також говорить про ефективне використання фінансових ресурсів, тому що цей показник перевищує 1. Це свідчить про стабільність роботи підприємства протягом останніх трьох років.

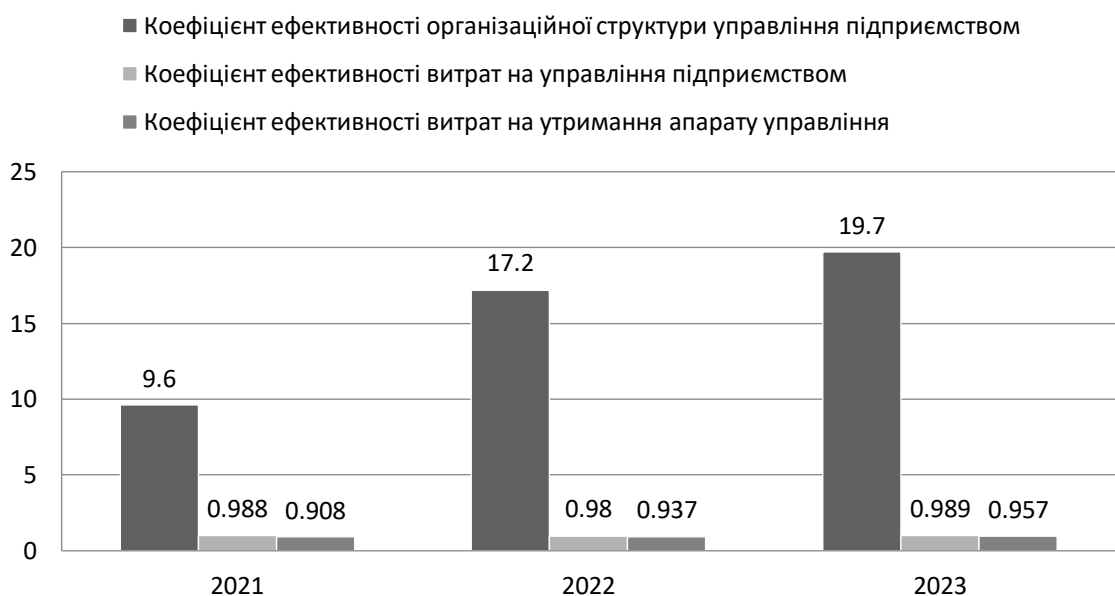


Рис. 2.8. Рух коефіцієнтів ефективності системи управління на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки

Джерело: сформоване автором на основі власних розрахунків.

Аналіз результатів оцінки ефективності системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що всі розраховані коефіцієнти ефективності перевищують значення 1.

Це свідчить про те, що підприємство демонструє високий рівень управлінської ефективності.

1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури вказує на те, що поточна структура управління є добре організованою та оптимальною для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона забезпечує ефективний розподіл обов'язків та повноважень, що сприяє високій продуктивності та оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища.

2. Коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством демонструє, що витрати на управлінські процеси використовуються раціонально та ефективно. Це свідчить про здатність керівництва підприємства оптимізувати ресурси, забезпечуючи при цьому стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

3. Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління підтверджує, що витрати на утримання управлінського персоналу є виправданими та сприяють досягненню високих результатів діяльності підприємства. Це показує, що інвестиції в управлінський персонал приносять відчутні результати, сприяючи ефективному функціонуванню всіх підрозділів.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має ефективну систему управління, яка сприяє реалізації стратегічних цілей та забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Високі показники ефективності є свідченням того, що управлінські процеси на підприємстві налагоджені на високому рівні, що в свою чергу забезпечує конкурентоспроможність та стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для подальшого покращення управлінської системи рекомендується продовжувати моніторинг та аналіз ефективності управлінських процесів, впроваджувати новітні управлінські та інформаційні технології, а також

інвестувати в професійний розвиток персоналу. Це дозволить підприємству залишатися лідером на ринку та досягати нових висот у своїй діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ»

3.1. Удосконалення системи управління ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Ефективна система управління є ключовим чинником успішного функціонування будь-якого підприємства. Для ТДВ «Яготинський маслозавод», одного з провідних виробників молочної продукції в Україні, удосконалення управлінської системи має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку.

Успішне функціонування та виживання компанії залежать від підвищення якості та конкурентоспроможності її продукції, а також від здатності передбачати майбутні виклики і нові можливості.

Підприємство визначає ключові напрямки розвитку, створює бізнес-плани, адаптується до змін у зовнішньому середовищі, освоює нові технології управління, змінює стратегії діяльності, таким чином здійснюючи стратегічне управління.

Одним із основних інструментів стратегічного менеджменту є SWOT-аналіз, який комплексно оцінює внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії.

Процес проведення SWOT-аналізу полягає у визначенні та встановленні зв'язків між основними можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства. Результати цього аналізу використовуються для формування та вибору стратегій компанії.

Метою SWOT-аналізу є вивчення підприємства як господарської системи в умовах конкретного ринкового середовища.

Сильні та слабкі сторони, які має підприємство «Яготинський маслозавод» можемо розглянути в таблиці 3.10.

Сильні та слабкі сторони ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - сильний бренд; - висока якість продукції; - сучасні технології; - використання натурального молока; - широкий асортимент вибору; - ефективна система дистрибуції; - висока лояльність споживачів; - задоволення потреб споживачів; - досвідчені та кваліфіковані працівники; - позитивні відгуки; - доступність для споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції; - зміна споживчих уподобань; - вплив на якість продукції; - недостатнє інвестування в маркетинг; - застарілі виробничі потужності.

Джерело: сформоване автором на основі власних спостережень.

Проаналізувавши таблицю 3.10 можна зробити такі висновки:

- активно розвивати експортну діяльність.
- збільшити інвестиції в маркетинг.
- зміцнювати партнерські відносини з постачальниками молока.
- розробити стратегію хеджування цінних ризиків.

Використання сильних сторін та усунення слабких дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» зберегти свої лідируючі позиції на ринку молочної продукції України та значно розширити свою присутність на міжнародній арені.

Розглянувши можливості та загрози, які має ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 3.11), можна зробити висновок, що для успішного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно використовувати сприятливі можливості, мінімізувати вплив загроз та постійно адаптуватися до мінливих умов ринку.

Інвестування в модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції, активна маркетингова діяльність та диверсифікація ризиків дозволять підприємству зберегти лідируючі позиції на ринку молочної продукції України.

Можливості та загрози ТДВ «Яготинський маслозавод»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зростання ринку молочної продукції; - збільшення експортного потенціалу; - розширення асортименту продукції; - впровадження нових технологій; - збільшення інвестицій у маркетинг; - зростаюча популярність здорового харчування; - популярність продукції на зарубіжних ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції; - зміна уподобань у споживачів; - підвищення цін на сировину; - погіршення економічної ситуації; - жорсткі державні регулювання; - зростання цін на електроносії.

Джерело: сформоване автором на основі власних спостережень.

Мета удосконалення організаційної структури підприємства полягає в забезпеченні прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на його економічний і соціальний розвиток. Досягти цієї мети можна:

- упорядкувавши організаційну структуру для чіткого розподілу прав та відповідальності за ефективне використання ресурсів;
- досягнувши чіткої визначеності відповідальності за управлінські рішення та їх виконання;
- шляхом зменшення кількості управлінських структур, що беруть участь у вирішенні конкретних проблем;
- шляхом уникнення дублювання функцій різними органами управління;
- надавши відповідальності за контроль за виконанням рішень разом з правом прийняття цих рішень;
- шляхом спрямування підрозділів підприємства на спеціалізовані види управлінської діяльності;
- забезпечивши єдність цілей та інтересів у межах управлінської структури [3].

Оптимальна організаційна структура управління підприємством сприяє його оновленню, об'єднанню працівників в єдину команду, заощадженню ресурсів та збільшенню прибутків підприємства, а також в отриманню переваг над конкурентами (табл. 3.12).

Переваги підприємства з удосконаленням організаційної структури
управління

Збільшення прибутку	Оптимізація організаційної структури допоможе чітко визначити відповідальність та рівномірно розподілити робоче навантаження між співробітниками. Це призведе до покращення результатів роботи та зростання прибутковості компанії.
Оновлення	Оновлення та омолодження - це шанс позбутися застарілих процедур і бюрократії, вдихнути нове життя в компанійні процеси.
Підвищення лояльності персоналу	Вдосконалення оргструктури сприятиме єднанню співробітників у єдиний організм, поліпшить комунікацію та зменшить конфлікти. Бізнес-процеси стануть прозорішими, управління - ефективнішим. Це допоможе працівникам розуміти свою роль і завдання, підвищить рівень лояльності.
Заощадження ресурсів	Аналіз бізнес-процесів та структури підприємства дозволяє виявити дублікацію-ситуацію, коли одні й ті ж функції, посади або відділи повторюються. При оптимізації структури можна усунути дублікати та зайві посади, що призведе до значної економії.
Отримання переваг над конкурентом	Недоліки в бізнес-процесах та організаційній структурі ускладнюють ефективність роботи, утруднюють створення якісного продукту та задоволення клієнтів. Внесення змін може бути повільним і зустрічати опір персоналу, що робить бізнес менш гнучким у конкурентній боротьбі. Оптимізація організаційної структури допоможе зробити його більш мобільним та конкурентоспроможним.

Джерело: розроблено автором на основі [50].

Таким чином, удосконалення організаційної структури підприємства в першу чергу передбачає корекцію управлінської структури. Практика показує, що невеликі зміни мають більше шансів на успіх, ніж радикальні. Заохочення співробітників до досягнення цілей допомагає їм краще відчувати свою важливість і підвищує відповідальність за зміни.

3.2. Розробка ефективної організації структури управління на досліджуваному підприємстві

В умовах сучасного ринкового середовища, що постійно змінюється, ефективне управління підприємством є ключовим фактором для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення стабільного розвитку. Для ТДВ

«Яготинський маслозавод» удосконалення організаційної структури управління є необхідним кроком для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства.

Для розробки ефективної організаційної структури управління ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно виявити проблеми та недоліки, які негативно впливають на ефективність роботи.

Розглянемо основні заходи, які необхідно впровадити для оптимізації організаційної структури на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Розподіл функцій та обов'язків.

Чіткий розподіл функцій та обов'язків між підрозділами та співробітниками дозволить уникнути дублювання роботи та забезпечить більш ефективне використання ресурсів підприємства. Це також сприятиме покращенню координації та комунікації між різними відділами.

2. Впровадження сучасних інформаційних технологій.

Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації бізнес-процесів, управління ресурсами та поліпшення комунікацій дозволить підвищити ефективність управління та зменшити витрати на операційну діяльність.

3. Зміцнення вертикалі управління.

Розподіл відповідальності по вертикалі забезпечить чіткішу ієрархію та ланцюжок команд, що сприятиме більш оперативному прийняттю рішень та підвищенню відповідальності на всіх рівнях управління.

4. Підвищення кваліфікації персоналу.

Регулярне навчання та розвиток персоналу є необхідним для підвищення їх компетенцій та ефективності роботи. Це дозволить забезпечити відповідність навичок та знань співробітників вимогам сучасного ринку.

5. Впровадження системи мотивації.

Розробка системи матеріального та нематеріального заохочення стимулюватиме працівників до продуктивної роботи та сприятиме збереженню високого рівня мотивації серед співробітників.

6. Оптимізація структури управління.

Аналіз та оптимізація поточної організаційної структури дозволить виявити слабкі сторони та розробити рекомендації для її вдосконалення, що сприятиме підвищенню загальної ефективності управління підприємством.

Впровадження цих заходів допоможе ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий успіх у динамічному ринковому середовищі.

Розглянемо запропоновану вдосконалену організаційну структуру управління ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 2.9).

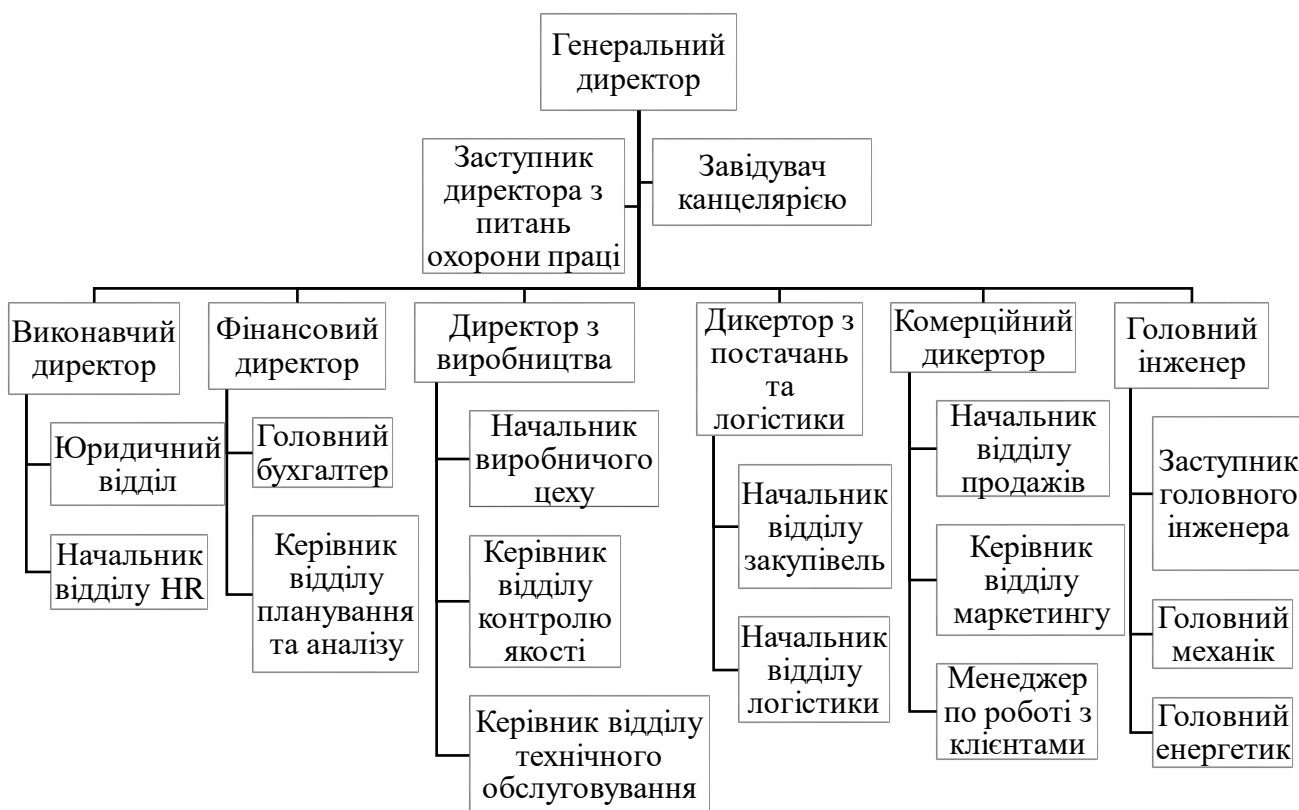


Рис. 2.9. Удосконалена організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформоване автором на основі власних досліджень.

Запропоновано додати комерційного директора, який буде відповідати за відділи продажів та маркетингу. А також визначити менеджера, який буде відповідати по роботі з клієнтами.

Ще одним удосконаленим був логістичний відділ, необхідно визначити директора з постачань та логістики, знайти персонал який буде відповідати за посаду начальників відділів.

Рекомендована організаційна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, що сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством. Впровадження сучасних інформаційних технологій, системи мотивації та підвищення кваліфікації персоналу дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» адаптуватися до вимог сучасного ринкового середовища та забезпечити сталий розвиток.

Впровадження ефективної системи мотивації на ТДВ «Яготинський маслозавод» є важливим кроком для підвищення продуктивності працівників, їх задоволеності роботою та загальної ефективності підприємства. Нижче наведено кроки та заходи, які можна вжити для успішного впровадження цієї системи.

1. Аналіз поточного стану та визначення потреб.

Перед впровадженням системи мотивації необхідно провести детальний аналіз поточного стану, виявити основні проблеми та визначити потреби працівників. Це можна зробити шляхом:

- Опитувань та анкетування працівників для збору інформації про їхні потреби та очікування.
- Аналізу продуктивності та ефективності роботи співробітників.
- Вивчення існуючих систем заохочень та їхньої ефективності.

2. Визначення ключових елементів мотиваційної системи.

На основі отриманих даних необхідно визначити ключові елементи системи мотивації, які будуть включати:

- Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси).
- Нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, навчання та розвиток).
- Соціальні стимули (покращення умов праці, корпоративні заходи, соціальні пакети).

3. Розробка мотиваційної програми.

Мотиваційна програма має бути розроблена таким чином, щоб вона враховувала особливості роботи підприємства та потреби працівників. Основні елементи програми можуть включати:

- Систему бонусів та премій за досягнення ключових показників ефективності.
- Програму навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників.
- Кар'єрне зростання та внутрішнє підвищення для мотивованих та талановитих співробітників.
- Визнання та нагородження працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток підприємства.

4. Впровадження та комунікація

Після розробки мотиваційної програми необхідно провести її впровадження. Це включає:

- Інформування працівників про нову систему мотивації через зустрічі, тренінги, внутрішні комунікаційні канали.
- Забезпечення прозорості та зрозумілості нових правил та критеріїв оцінки.
- Впровадження системи зворотного зв'язку для працівників, щоб вони могли висловлювати свої думки та пропозиції щодо нової системи.

5. Моніторинг та оцінка ефективності

Після впровадження системи мотивації необхідно постійно моніторити її ефективність та вносити корективи за необхідності. Це можна зробити шляхом:

- Регулярного аналізу продуктивності працівників та оцінки результатів їхньої роботи.
- Проведення періодичних опитувань працівників для оцінки задоволеності новою системою.
- Внесення коректив до мотиваційної програми на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

6. Постійне вдосконалення

Система мотивації має бути гнучкою та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Необхідно постійно шукати нові способи мотивації, враховувати нові тенденції та практики у сфері управління персоналом.

Впровадження ефективної системи мотивації на ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволить підвищити продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та загальну ефективність підприємства. Правильний підхід до мотивації персоналу сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпечить його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Розробка та запровадження заходів підвищення ефективності системи управління

Підвищення ефективності системи управління є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод». Це завдання вимагає системного підходу та комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію всіх аспектів управлінської діяльності.

Процес розробки заходів підвищення ефективності системи управління передбачає такі етапи:

1) Аналіз поточного стану системи управління. На цьому етапі виявляють проблеми та недоліки діючої системи управління, проводять внутрішній аудит для оцінки ефективності існуючої системи управління та виявляють ключові проблеми, які впливають на ефективність управління, такі як бюрократія, недосконала структура, низький рівень комунікації тощо.

2) Оцінка організаційної структури управління підприємством, на якому аналізують існуючу організаційну структуру для визначення її відповідності поточним і стратегічним цілям підприємства та виявляють надлишкові або дублюючі функції, які можна оптимізувати.

- 3) Оптимізація організаційної структури управління. На цьому етапі:
- здійснюють реорганізацію підрозділів, а саме розподіляють функції між підрозділами таким чином, щоб уникнути дублювання та забезпечити ефективне виконання завдань;
 - створюють нові підрозділи або об'єднують існуючі для підвищення ефективності управління.
- 4) Визначення чітких зон відповідальності, на якому визначають чіткі функціональні обов'язки та зони відповідальності для кожного працівника та розробляють посадові інструкції та регламенти, що визначають повноваження та відповідальність кожного співробітника.
- 5) Впровадження сучасних управлінських технологій, таких як:
- Автоматизація управлінських процесів:
 - впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів планування, контролю та звітності.
 - використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками.
 - Використання інноваційних методів управління:
 - впровадження методів управління проектами, таких як Agile та Lean, для підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни.
 - застосування технологій бізнес-аналізу та прогнозування для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
- б) Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, яке передбачає:
- Програми навчання та розвитку:
 - організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників.
 - створення індивідуальних планів розвитку для ключових співробітників.
 - Система мотивації:
 - розробка та впровадження системи мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули.

- введення бонусних програм, що заохочують досягнення високих результатів.

7) Покращення внутрішньої комунікації.

- Канали комунікації:
 - впровадження ефективних каналів внутрішньої комунікації, таких як внутрішні портали, інформаційні бюлетені та регулярні зустрічі.

- використання сучасних комунікаційних платформ для забезпечення швидкого обміну інформацією.

- Зворотний зв'язок:

- створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати свої пропозиції та зауваження щодо процесів управління.

- регулярне проведення опитувань для оцінки задоволеності персоналу умовами праці та управлінськими рішеннями.

8) Моніторинг та оцінка ефективності.

- Визначення ключових показників ефективності (КПІ):

- визначення основних показників, за якими буде оцінюватись ефективність системи управління.

- регулярний моніторинг показників та аналіз їх динаміки.

- Впровадження системи контролю:

- розробка системи контролю за виконанням управлінських рішень та досягненням поставлених цілей.

- внесення коректив до управлінських процесів на основі результатів контролю та аналізу.

Підвищення ефективності системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує комплексного підходу, що включає аналіз поточного стану, оптимізацію організаційної структури, впровадження сучасних управлінських технологій, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, покращення внутрішньої комунікації та постійний моніторинг ефективності.

Застосування цих заходів дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стабільний розвиток та досягнення стратегічних цілей.

Також для ефективної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно запровадити певну низку таких заходів:

- Зміцнювати партнерські відносини з постачальниками молока.

Це дозволить мінімізувати ризики перебоїв з постачанням та гарантувати стабільність роботи підприємства.

- Активно розвивати експортну діяльність.

Необхідно провести дослідження ринків, визначити перспективні напрямки та налагодити ефективні канали збуту продукції за кордоном.

- Збільшити інвестиції в маркетинг.

Це дозволить підвищити впізнаваність бренду, залучити нових споживачів та зміцнити лідируючі позиції на ринку.

- Провести модернізацію виробничих потужностей.

Впровадження сучасного обладнання та технологій дозволить підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та розширити можливості для випуску нових продуктів.

- Розробити стратегію хеджування цінних ризиків.

Це дозволить мінімізувати негативний вплив коливання цін на молоко на рентабельність підприємства.

Війна в Україні мала значний вплив на економіку країни, включаючи діяльність промислових підприємств, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод».

Ось деякі ключові аспекти впливу війни на діяльність цього підприємства:

1. Вплив на виробничі процеси.
2. Економічний вплив.
3. Вплив на ринки збуту.
4. Вплив на працівників.
5. Реакція та адаптація підприємства.

Для кращого розуміння впливу війни на ефективність функціонування підприємства необхідно детальніше розглянути, що змінилось із 24 лютого 2022 року. Тому що, саме ця дата змінила життя кожного українця та компаній які успішно працювали, включаючи ТДВ «Яготинський маслозавод».

- перебої у постачанні сировини. Війна спричинила логістичні труднощі, що призвело до перебоїв у постачанні сировини. Затримки у доставці молока та інших необхідних матеріалів могли вплинути на обсяги виробництва та якість продукції.

- зниження продуктивності. Виробничі процеси могли бути тимчасово зупинені або сповільнені через безпекові загрози та евакуацію працівників. Це могло знизити загальний обсяг виробництва.

- зростання витрат. Зростання витрат на транспортування та логістику через зміну маршрутів поставок та підвищення цін на паливо. Це могло призвести до збільшення собівартості продукції.

- фінансові втрати. Зниження купівельної спроможності населення та падіння попиту на молочну продукцію могли вплинути на доходи підприємства. Війна також могла спричинити втрати через знищення майна та інфраструктури.

- втрата зовнішніх ринків. Блокада портів та обмеження на експорт могли призвести до втрати важливих зовнішніх ринків збуту. Це могло змусити підприємство зосередитися на внутрішньому ринку.

- зміна структури попиту. Зміна споживчих переваг та зменшення доходів населення могли призвести до зміни структури попиту на молочну продукцію. Підприємству могло знадобитися переглянути свій асортимент продукції.

- евакуація та мобілізація. Багато працівників могли бути евакуйовані або мобілізовані, що спричинило дефіцит робочої сили на підприємстві. Це могло вплинути на продуктивність та ефективність виробничих процесів.

- психологічний вплив. Війна мала значний психологічний вплив на працівників, що могло знизити їхню мотивацію та продуктивність.

Підприємство могло бути змушене впроваджувати заходи підтримки та реабілітації персоналу.

- антикризові заходи. ТДВ «Яготинський маслозавод» могло розробити та впровадити антикризові заходи для мінімізації негативних наслідків війни. Це могло включати оптимізацію витрат, пошук альтернативних постачальників та ринків збуту.

- інвестиції в безпеку. Підприємство могло інвестувати в заходи безпеки для захисту свого майна та персоналу. Це могло включати встановлення систем безпеки, підготовку планів евакуації та забезпечення резервних джерел енергії.

Війна мала суттєвий негативний вплив на ТДВ «Яготинський маслозавод», спричинивши економічні, виробничі та соціальні виклики. Однак, завдяки швидкій адаптації, впровадженню антикризових заходів та стратегічному управлінню, підприємство могло зберегти свою життєздатність та продовжувати функціонування в умовах нестабільності.

ВИСНОВОК

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Організування як функція менеджменту відіграє ключову роль у досягненні спільних цілей компанії шляхом створення ефективної структури управління та налагодження системи взаємозв'язків між підрозділами і працівниками. Цей процес включає три фази: ініціювання, облаштування (координація) та розпорядча (адміністрування). Основні завдання організування включають утворення організаційної структури, встановлення робочих процесів, забезпечення ресурсами та створення внутрішньої культури. Врахування умов внутрішнього і зовнішнього середовища організації є необхідним для успішного управління. Організаційні форми управління можуть бути централізованими або децентралізованими, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Основними категоріями управління є повноваження, відповідальність і делегування, що забезпечують ефективний розподіл завдань і досягнення поставлених цілей.

2. Організаційна структура управління є ключовим елементом, який визначає ефективність функціонування підприємства. Різні типи структур мають свої переваги та недоліки, і вибір відповідної структури залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, характер його діяльності та зовнішнє середовище. Механістичні структури підходять для стабільних умов, забезпечуючи чітку ієрархію і централізацію рішень. Органічні структури є більш гнучкими і підходять для динамічних умов, дозволяючи децентралізоване прийняття рішень і гнучку взаємодію. Важливо ретельно аналізувати потреби підприємства і обирати таку структуру, яка забезпечить його стійке зростання і розвиток.

3. Ефективність управління є однією з ключових властивостей успішного підприємства, проте її оцінка є складною через багатofакторність впливу та змінність цих факторів. Визначення ефективності управління залежить від правильного розуміння термінів «ефект» і «ефективність».

Ефективність управління підприємством може бути оцінена за допомогою різних підходів, таких як функціональний підхід, який розглядає окремі функціональні підсистеми, або за допомогою показників організаційної ефективності, що включають внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну, оперативну та інноваційну ефективність. Оцінка ефективності управління потребує використання як кількісних, так і якісних показників, що дозволяють вимірювати продуктивність на різних рівнях управління. Важливим аспектом є також оцінка продуктивності праці, яка визначається співвідношенням результатів виробництва до витрат на управління та кількості працівників.

4. ТДВ «Яготинський маслозавод» є відомим виробником молочної продукції, зокрема вершкового масла, з високою якістю продукції. Завод постійно розвивається, впроваджуючи нові технології та асортиментні позиції. У 2023 році виробництво було виконано на рівні задовільно, з найбільшим зниженням у виробництві масла вершкового через зменшення надходження вершків з іншого підприємства. За останні три роки ТДВ «Яготинський маслозавод» показує стабільний ріст виробництва молочної продукції. У 2023 році дохід від реалізації продукції збільшився на 30% порівняно з 2022 роком, досягнувши 4857 млн грн. Найбільше зростання доходів було у категоріях сирно-творожної (59,44%) та кисломолочної продукції (55,61%). Чистий фінансовий результат у 2023 році склав 255,16 млн грн, що є покращенням у порівнянні з попередніми роками. Завод дотримується високих стандартів якості та використовує сучасні технології для виробництва натуральних та корисних молочних продуктів.

5. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямована на ефективну роботу персоналу управлінського рівня, базується на лінійно-функціональному принципі, де кожен орган має свою відповідальність за вирішення певних питань. Організаційна структура підприємства включає генерального директора, якому підпорядковані керівники ключових підрозділів. Одним з недоліків є велика кількість

підлеглих у генерального директора, що може ускладнити управління. Ефективність управління підприємством покращується завдяки системі інформаційного забезпечення та процесу відбору персоналу на основі анкетування, тестування та співбесід. Нові працівники проходять місячне стажування для адаптації до робочого середовища. За останні три роки чисельність персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» зменшилась на 2,2%. Плинність персоналу не є великою, а структура персоналу залишається стабільною, з переважанням промислового персоналу.

6. Система управління підприємством включає керуючу та керовану системи. Оцінка її ефективності базується на загальній ефективності діяльності, але не завжди вказує на шляхи покращення. У сучасних умовах важливе якісне управління, що визначається кількома факторами, включаючи кваліфікацію персоналу та ефективну структуру розподілу праці. ТДВ «Яготинський маслозавод» має дуже ефективну систему управління, яка сприяє стабільному розвитку підприємства. Аналіз показників ефективності підтверджує її успішність. Рекомендації для подальшого покращення включають моніторинг та аналіз процесів, впровадження новітніх технологій та інвестиції в розвиток персоналу.

7. Ефективна система управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є ключовим фактором його успішності та конкурентоспроможності. SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку, а удосконалення організаційної структури сприяє ефективному управлінню ресурсами та досягненню поставлених цілей. Рекомендації для подальшого розвитку включають активний розвиток експорту, збільшення інвестицій у маркетинг, зміцнення партнерських відносин та розробку стратегії хеджування цінних ризиків.

8. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» вдосконалення організаційної структури управління є необхідним для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності. Оптимізація оргструктури передбачає розподіл функцій, впровадження інформаційних технологій,

зміцнення вертикалі управління, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації та оптимізацію структури управління. Впровадження ефективної системи мотивації на ТДВ «Яготинський маслозавод» є важливим кроком для підвищення продуктивності працівників, їхньої задоволеності роботою та загальної ефективності підприємства. Рекомендована організаційна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, що сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством та його стабільному розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

9. Для підвищення ефективності управління ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо провести аналіз поточного стану, оптимізувати організаційну структуру, впровадити сучасні технології та підвищити кваліфікацію персоналу. У зв'язку з війною, ТДВ «Яготинський маслозавод» стикається з рядом викликів, таких як перебої у постачанні сировини, зниження продуктивності та збільшення витрат. Однак завдяки впровадженню антикризових заходів, підприємство може зберегти стабільність та ефективність в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум : навчальний посібник. 2-е вид. Київ, 2018. 237 с.
2. Ачкасова Л.М.. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2016. № 28. С. 108-117.
3. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 24 С. 91-94
4. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2015. 496 с.
5. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
6. Волошин Р. В. Основи менеджменту: опорний конспект лекцій. Тернопіль. ТНЕУ, 2012. 116 с.
7. Гевко В.Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51–55.
8. Глущевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 4-1 (04). С. 70-76.
9. Гудзь, П., Гудзь, М., Чернятин, М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. Управління змінами та інновації. 2022. С. 27-32.
10. Гусева О. Ю., Прудникова О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 3 (17). 2016. С. 32–40.

11. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства: конспект лекцій. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки. 2017. 84 с.
12. Додаток до наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 12.04.2019 № 616
13. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> (дата звернення: 15.05.2024).
14. Долішня Т.І., Долішний Б.С.. Особливості методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємства. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/4610/1/6066p.pdf> (дата звернення: 15.05.2024)
15. Єрмак С. О., Бойко І. М. Ідентифікація інноваційної стратегії та її місце у загальній стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8013> (дата звернення: 15.05.2024)
16. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). № 4, 2018. С. 98-102.
17. Кошельник В.М. Особливості формування і розвитку організаційних структур управління підприємством у ринкових умовах. Вінниця. 2009. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197264119.pdf> (дата звернення: 15.05.2024)
18. Кравченко В. Функція організації в системі управління. Стаття. 2022. URL: <https://livingfo.com/funktsiia-orhanizatsii-u-systemi-upravlinnia/> (дата звернення: 15.05.24)
19. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Східна Європа: бізнес та управління. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.

20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. 369 с.

21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 2-ге вид. доп. і перер. Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід». Львів. 2006. 352 с.

22. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.

23. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.

24. Менеджмент : навчальний посібник. / М.М. Шкільняк [та ін.]. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.

25. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon12.htm> (дата звернення: 15.05.2024).

26. Микитюк В.М., Паламарчук Т.М., Русак О.П. Основи економічного аналізу: навчально-методичний посібник. За ред. В. М. Микитюка. Житомир: Рута. 2018. 440 с.

27. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.

28. Небава М.І., Ратушняк О.Г.. Менеджмент організацій і адміністрування. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_adminis_tuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 15.05.2024)

29. Нечаєва І.А., Єрмоєнко К. А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління факультет. Тези доповідей науково-технічної

конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 120-123.

30. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури. Київ. 2003. 348 с.

31. Організація: роль та значення, функції управління, структура, риси. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13934/> (дата звернення: 15.05.24)

32. Офіційний сайт компанії «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/> (дата звернення: 15.05.2024).

33. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 15.05.2024).

34. Офіційний сайт Філії «Яготинське для дітей». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/filiya-yagotynske-dlia-ditej/> (дата звернення: 15.05.2024).

35. Паршиной О.А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: ТЗЗ колективна монографія у 4 т. Дніпропетровськ: «Герда». 2013. 319 с.

36. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю.. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. С. 100-105.

37. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.

38. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2017. № 10. С. 6–8.

39. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).
40. Річна фінансова звітність за 2022 рік з аудиторським висновком. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20(2).pdf) (дата звернення: 15.05.2024).
41. Річна фінансова звітність за 2023 рік з аудиторським висновком. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/richna-finansova-zvitnist-za-202%20(1).pdf) (дата звернення: 15.05.2024).
42. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.
43. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Харків. Випуск 39. 2020. С. 238-243.
44. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.. Менеджмент: навчальний посібник. Центр учбової літератури. Київ. 2014. 416 с.
45. Соріна О.О, Кузьменко О.О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. Тиждень науки-2023: тези доп. наук.- техн. конф., 24-28 квіт. 2023 р. Запоріжжя : НУЗП, 2023. С. 129-132.
46. Стамат В.М., Полторак А.С. Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання. Миколаїв. МНАУ, 2022. 162 с.
47. Статут товариства ПАТ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 15.05.2024).
48. ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://www.ua-region.com.ua/00446003> (дата звернення: 15.05.2024).

49. Туренко А.М., Богомолов В.О., Дмитрієв І.А., Іванілов О.С. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. Харків:ХНАДУ. 2017 224 с.

50. Чим корисно вдосконалення організаційної структури? URL: <https://gc.ua/uk/chim-korisno-vdoskonalennya-organizacijno%D1%97-strukturi/> (дата звернення: 15.05.2024).

51. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. № 44 (2). С. 48–57.

52. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В.. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.