

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РЕУЛЕЦ КАРІНА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« ____ » _____ 2022 р.

УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність
ОП Інноваційне підприємство

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
А. В. Воронін, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Реулец К. М. Управління внутрішнім середовищем підприємства (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній роботі розглянуто суть та значення внутрішнього підприємства. Також системний підхід в його управлінні. Визначено проблеми в системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та шляхи його вдосконалення, беручи за основу концепцію «управління за цілями». До того ж в роботі були розкриті засоби для покращення роботи з персоналом. Основним напрямком змін був персонал.

Ключові слова: внутрішнє середовище, підприємство, ціль, задачі, управління, персонал, технології.

Табл. 12. Рис. 10. Бібліограф.: 93 найм.

ANNOTATION

Reulets K.M. Management of the internal environment of the enterprise (on the basis of PrJSC "Ternopil milk factory"). Specialty 076 Business, Trade and Exchange Activities, Programme «Innovation entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The essence and meaning of the internal enterprise is considered in the qualification work. Also a systematic approach in its management. The problems in the management system of PrJSC "Ternopil milk factory" and the ways of its improvement were identified, taking as a basis the concept of "management by goals". In addition, the work revealed means for improving work with personnel. The main area of change was personnel.

Keywords: internal environment, enterprise, goal, tasks, management, personnel, technologies.

Tabl. 12. Fig. 10 Bibliography: 93 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Системний підхід в управлінні підприємством	7
1.2. Суть та значення внутрішнього середовища підприємства.....	12
1.3. Позиція внутрішнього середовища в загальній системі управління діяльністю підприємства	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ „ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”.....	31
2.1. Характеристика організаційної структури підприємства	31
2.2. Економічна характеристика ПрАТ „Тернопільський молокозавод”	42
2.3. Організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища	57
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ „ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”.....	61
3.1. Вдосконалення управління внутрішнім середовищем на основі концепції «управління за цілями».....	61
3.2. Вдосконалення роботи з персоналом і технологіями як елементами внутрішнього середовища.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження внутрішнього середовища підприємства полягає в тому, що воно функціонує, розвивається, рухається в певних напрямках, якраз завдяки наявності певних елементів, що дозволяють швидко та адекватно реагувати на сигнали зовнішнього середовища. Ці елементи складають його внутрішнє середовище. Чим краще внутрішнє середовище компанії, тим кращих результатів можна очікувати в кінцевому підсумку.

Внутрішнє середовище створюється під впливом розбіжних факторів. З однієї сторони, це характеристики ринку, вимогам якого має відповідати внутрішнє середовище. З іншої сторони, це розмір підприємства. Великі компанії з тисячами працівників потребують зовсім іншого управління, ніж малі компанії.

Внутрішнє середовище компанії має в собі п'ять компонентів: цілі, структуру, задачі, технологію і персонал підприємства. Ці компоненти можуть характеризувати виробничий цикл і вимагати уваги з боку керівництва. Без урахування якісного та кількісного стану елементів внутрішнього середовища не можна говорити про створення конкурентоспроможної та довгострокової компанії в умовах ринку.

Досліджували сутність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та основних його складових Л. Довгань, М. Саєнко, В. Дикань, Г. Кіндрацька, В. Пономаренко, З. Шершньова, О. Віханський, І. Ансофф, М. Мескон та ін.

Питання аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища висвітляли в своїх роботах багато науковців, такі як О.М. Азарян, Б.М. Андрушків, Дж. Блайт, О.А. Виноградов, Л.В. Вітковська, О.С. Віханський, С.С. Гаркавенко, І. В. Гончар, В.А. Євтушевський, П.В. Журавльов, Й.С. Завадський, А.О. Задоя, І.В. Кононова, Ф. Котлер, В.Г. Лопатовський, М. Мескон, О.А. Осовський, М. Портер, В. Руделіус, З.П. Румянцева, В.Д. Шапіро, Д.Б. Чупрова.

Метою написання роботи стало вивчення теоретичних і практичних основ управління внутрішнім середовищем підприємства, а також визначення та розробка шляхів його покращення.

Для здобуття цієї мети необхідно вирішити наступні **задачі**:

- дослідити підходи в управлінні підприємством;
- визначити сутність та роль управління внутрішнім середовищем в діяльності підприємства;
- оцінити організаційну структуру «ПрАТ Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства «ПрАТ Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати систему управління внутрішнім середовищем компанії «ПрАТ Тернопільський молокозавод»;
- визначити шляхи покращення управління внутрішнім середовищем підприємства «ПрАТ Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження є внутрішнє середовище функціонування підприємства.

Предметом дослідження в магістерській виступають сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень управління внутрішнім середовищем підприємства.

Методи дослідження та обробки інформації. . Методологічною основою моєї роботи є сукупність методів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовуються в процесі дослідження. Теоретичною основою дослідження стали основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі управління. При вирішенні задач на розбіжних етапах роботи також використовувалися специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічні – у теоретичних узагальненнях, формулюванні висновків та рекомендацій; економіко-статистичні - при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій їх розвитку.

Наукова новизна дослідження. У магістерській роботі запропоновано за допомогою індивідуального підходу до персоналу та зміни політики компанії, розробити максимально вільну і в той же час продуктивну систему управління.

Практичне значення одержаних результатів проведеного дослідження полягає в тому, що рекомендації вже функціонують в багатьох зарубіжних компаніях, досить успішно. Запропоновані шляхи є тими, на які рівняються.

Апробація результатів дослідження. Результати отримані у магістерській роботі доповідались на 22-й Міжнародній науковій конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» 02 грудня 2022 року в м. Вінниця. Тема доповіді «Управління внутрішнім середовищем підприємства».

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновку та списку використаної літератури. Робота містить 12 таблиці, 10 рисунків, 93 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Системний підхід в управлінні підприємством

Методи дослідження організацій розбіжних форм власності та організаційно-правових форм диференціюються залежно від особливостей підприємства та середовища, в яких вони діють. Однак найбільш комплексне дослідження системи керування виконується з застосуванням системного підходу.

Системний підхід розглядає організацію як сукупність взаємозалежних елементів: людей, структур, задач і технологій, які спрямовані на здобуття певної мети в середовищі, що змінюється. З цього твердження випливає, що система є певною цілісністю, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у властивості цілого.

Усі підприємства є системами. Оскільки основними компонентами підприємства є (соціальні компоненти) і спосіб, яку використовують до виконання роботи, всі підприємства називаються соціотехнічними системами. Існує два основних типи систем: закриті і відкриті.

Закрита система має точно фіксовані межі та її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища. Їх компоненти не взаємодіють із зовнішнім середовищем ізольовано, а лише являють собою певну цілісність.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Об'єктами обміну є інформація, енергія, матеріали. Всі підприємства є відкритими системами та мають можливість адаптуватися до змін довкілля для подальшої діяльності. Взаємодія із зовнішнім середовищем здійснюється як на вході в систему, так і на виході: на вході організація отримує різні ресурси із зовнішнього середовища, потім завдяки трансформації цих ресурсів отримує результати у вигляді товарів, робіт або послуг.

Основна позиція у підтримці балансу між цими процесами, а також мобілізації ресурсів підприємства для реалізації самих процесів належить менеджменту. Великі компоненти системи зазвичай є самими системами та називаються підсистемами.

Власне кажучи, підприємства створюються людьми, тому внутрішнє середовище підприємства вказує, що внутрішні чинники підприємства можна регулювати. Не всі вони піддаються прямому контролю, так як являються наслідком організаційних, технічних, соціальних чинників і, звичайно, довкілля.

Кожна організація є системою, утвореною пліч-о-пліч з внутрішніми змінними. Кордони системи залежать від критерію вибору елементів, також від складу змінних у внутрішньому середовищі підприємства (якщо такий критерій, наприклад включає ряд компаній). Елементами є господарські одиниці, розташовані в межах певної адміністративно-територіальної одиниці, а змінами в них є територіальна загальна спосіб, сфера діяльності господарських одиниць, будова підприємства, технологічний процес в окремих господарських одиницях і т.п. то внутрішнє середовище не завжди збігатиметься з територіальними межами «організаційної системи», а й інколи і взагалі буде ширшим.

Економічна єдність елементів, а значить, і параметри внутрішнього середовища підприємства, повністю відображають систему відносин між організаційними та виробничо-економічними будова ми, відносини із зовнішнім середовищем, порядок їх взаємодії, тощо.

Аналіз та оцінку внутрішнього середовища підприємства слід проводити з урахуванням тенденцій довкілля, оскільки вони взаємопов'язані. У цьому процесі вся система управління підприємством та її окремі підсистеми перевіряються на наявність тих можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, та вживаються заходи щодо недопущення послаблення її існування, а отже виявлення сильних та слабких сторін компанії. Аналіз

ґрунтується на порівнянні з параметрами інших, переважно успішних конкурентів.

Внутрішнє середовище – це частина загального середовища, яке існує всередині підприємства. Внутрішнє середовище трактується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми компанії та поєднує всі функціональні сфери її діяльності: економіку, маркетинг, виробництво, наукові дослідження, розробки та людські ресурси. Кожен із цих напрямів можна охарактеризувати найбільш важливими факторами, які можуть бути джерелом як переваг, так і недоліків підприємства. Ось список компонентів та деякі фактори внутрішнього середовища:

1)Маркетинг:

Продукти (послуги), які виробляє (надає) організація;

Частка ринку;

Якість товару (послуг);

Стан системи збуту;

Сервісне обслуговування;

Якість реклами;

Наявність торгових марок;

Асортимент товару

2)Виробництво:

Виробничі потужності;

Рівень диверсифікації виробництва;

Доступність джерел сировини;

Переваги розташування підприємства;

Екологічна безпека виробничих процесів

3)Фінанси:

Активи підприємства;

Чистий прибуток;

Обсяг капітальних вкладень;

Рентабельність капіталу;

Оборотні кошти;
 Доступність кредиту;
 Обсяг інвестицій у виробництво.

4) Кадри:

Управлінський персонал;
 Кваліфікація працівників;
 Кадрова політика;
 Застосування стимулів для мотивування робітників;
 Плинність кадрів.

5) Дослідження та розробки:

Дослідницький потенціал;
 Інтенсивність та ефективність досліджень;
 наявність патентів.

Позиція внутрішньої діагностики полягає у порівнянні даних з аналогічними даними конкурентів, оцінці становища підприємства згідно до умов зовнішнього середовища, виявленні слабких та сильних підприємства.

Сильні сторони – це плюси, які організація використовує у боротьбі з конкурентами та намагається максимізувати. Серед сильних сторін найбільш важливими є ті, які надають організаціям значну перевагу перед конкурентами.

Керівництво повинне постійно стежити за недоліками задля їх усунення.

Для аналізу внутрішнього середовища використовують системний підхід. Згідно до цього підходу внутрішнє середовище трактується як виробничий потенціал підприємства. Він в свою чергу є системою взаємозалежних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення виробництва та здобуття інших цілей підприємства. Існує три види виробничого потенціалу: структурний, цільовий та ресурсний.

Структурний підхід спрямований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства та визначає його величину з урахуванням програмно-нормативних і нормативно-правових умов,

встановлених найновітнішими способи підприємства виробництва, які є у цій галузі.

Проблемно-орієнтований підхід спрямований на формулювання Згідно сті наявного потенціалу задля здобуття цілей.

Ресурсний підхід спрямований щоб визначити виробничий потенціалу як сукупності виробничих потужностей, визначити його величини як суми фізичних і вартісних оцінок як окремих його складових.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства скористаємося такими показниками, які наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Показники оцінки внутрішнього середовища підприємства

№	Показник	Складові
1	2	3
1.	Загальні характеристики підприємства	Імідж підприємства, конкурентоспроможність, рівень спеціалізації, капітало-, науко-, трудомісткість та інше
2.	Сфери маркетингу	Розміри сегментів ринку, рівень продажу, будова та кількість товару, витрати на дослідження ринку і т.д.
3.	Сфери виробництва	Виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення устаткування, ефективність виробництва і т.д.
4.	Сфера фінансів	Ліквідність, розміри заборгованості, прибутковість, рівень реінвестування, обсяги та напрями інвестицій і т.д.
5.	Характеристика науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)	Дослідницький потенціал, наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази
6.	Характеристика підприємства та управління	Технологія управління та специфіка побудови апарату управління та інформаційних систем, система контролю діяльності підприємства, техніко-організаційний рівень виробництва і т. д.
7.	Сфера персоналу	Будова і рівень кваліфікації персоналу, система заробітної плати та рівень доходів робітників, можливість залучення та ефективного застосування висококваліфікованих кадрів
8.	Характеристика рівня організаційної культури	Трудова дисципліна та мораль, атмосфера та клімат у колективі і т.д.

Джерело: Створено на основі [2]

1.2. Суть та значення внутрішнього середовища підприємства

Згідно із законодавством України підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним у встановленому законодавством порядку для задоволення потреб населення та отримання доходу, для виробництва товару та надання послуг. Кожна організація взаємодіє із зовнішнім середовищем, тобто одержує від нього ресурси (працю, капітал, обладнання, сировину, енергію, інформацію та ін.), які стають частиною її внутрішнього середовища. Отримані ресурси переробляються на продукти або послуги і продаються у зовнішнє середовище. [1]

Внутрішнє середовище підприємства чи мікросередовище підприємства містить п'ять компонентів: задачі, мету, структуру, технологію та персонал підприємства, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги з боку керівництва [2]. На Рисунок 1.2 ми розглядаємо основні компоненти внутрішнього середовища підприємства.

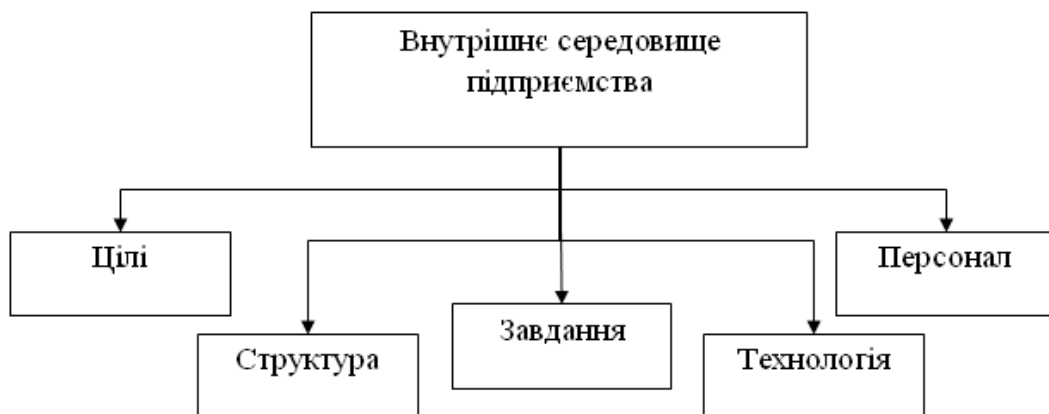


Рисунок 1.2 – Структурні елементи внутрішнього середовища підприємства

Джерело: Створено на основі [4]

Внутрішнє середовище підприємства створюється менеджерами згідно до їхніх уявлень про те, які елементи забезпечать її максимально ефективно функціонування та розвиток. Ось чому у організаціях існують різні підходи до структурування внутрішнього середовища. Наприклад, Річард Дафт, директор Центру управління та організаційних змін (США), описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва

з усією корпоративною культурою і матеріально-технічною базою, яка, на його думку, по більшій мірі формує структуру компанії та конкурентну перевагу. Деякі представники сучасного менеджменту вважають, що внутрішнє середовище - це будова підприємства, її культура і ресурси; інші також додають структуру, організаційні комунікації і рівень поділу праці, а також технічні процеси, персонал підприємства та робочу силу, що використовуються для перетворення ресурсів на продукти, які є конче необхідними суспільству.

Цілі являють собою засоби формування та розвитку підприємства. Поняття «мети», а також іншими словами цілі, є однією із базових понять теорії управління. Визначення цілей є точкою опори для керуючої ланки.

Ціль – мріяний стан об'єкта чи омріяний кінцевий результат.

Мета завжди передуює свідомій діяльності людей, вона є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки створюється виходячи з їх інтересів і потреб. Мета вибирається і будується як ідеальна модель системи в майбутньому, можливості досягнення, на думку керівників, з урахуванням розбіжних факторів - середовищних (ресурсних та інституційних) та особистісних (мотиваційних, професійних та стимулюючих) факторів. (Рисунок – 1.3).

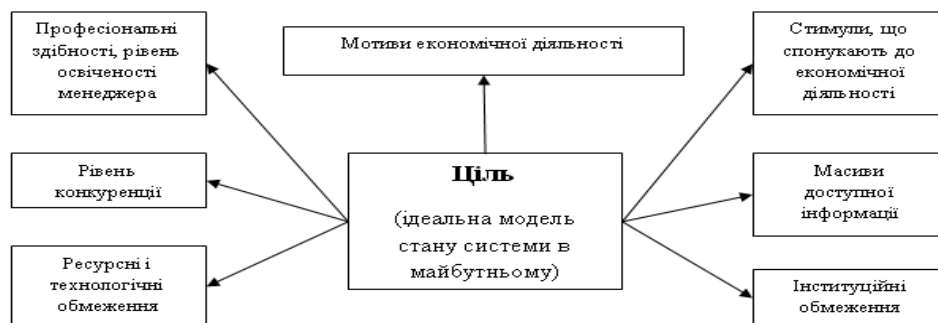


Рисунок – 1.3. Ідеальна модель стану системи в майбутньому

Джерело: Створено на основі [5]

Цілі різних організацій можуть бути схожими або значно відрізнятись. Так, для підприємства, що працює на комерційній основі, метою є отримання доходу, а для некомерційної підприємства – вирішення задач, заради яких вони створені, у межах встановленого бюджету.

Визначення цілей передбачає певну послідовність дій. Спочатку визначається глобальна, головна мета підприємства, потім її поділяють на підцілі, які визначаються набором ресурсів, які є необхідними для здобуття основної мети. Диференціація продовжується до тих пір, поки не буде вирішено, що уже досить для вирішення задач на деяких рівнях.

Як правило, підприємства ставлять і реалізують не одну мету, а кілька важливих для їхнього функціонування та розвитку. Класифікація цілей за різними ознаками представлена в таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація цілей за різними ознаками

№	Класифікаційна ознака	Групи цілей
1	2	3
1.	За належністю до фаз життєвого циклу підприємства	Створення, функціонування і розвитку
2.	За масштабами охоплення діяльністю	Глобальні, загальні та локальні
3.	За періодами встановлення	Стратегічні, тактичні і оперативні
4.	За своєчасністю постановки	Актуальні, малозначущі, другорядні
5.	За ієрархічністю	Головні і забезпечуючі, цілі підприємства та цілі підрозділів
6.	За змістом	Економічні, організаційні, технічні, соціальні, наукові та політичні
7.	За функціями	Маркетингу, кадрові, виробничі, інноваційні, фінансові
8.	За відношенням одна до одної	Гармонічні, індиферентні, конкуруючі, антагоністичні

Джерело: Створено на основі [6]

Щоб чітко уявити основні задачі та контури майбутнього підприємства, потрібно використати метод «дерева цілей» (Рисунок – 1.4), де кожна мета на нижніх ступенях є способом здобуття іншої мети, яка стоїть вище. Уявлення «дерева цілей» допомагає координувати діяльність підрозділів підприємства на вирішення всіх конкретних задач, щодо її розвитку. «Дерево цілей» дозволяє отримати повну картину взаємозв'язку між майбутніми подіями та отримати інформацію про їхнє значення.

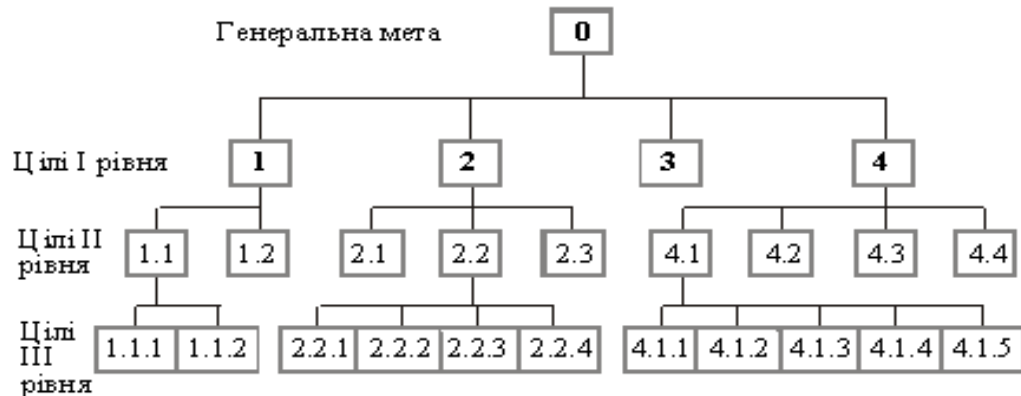


Рисунок 1.4 – «Дерево цілей»

Джерело: Створено на основі [8]

На основі цілей організація формулює задачі, які необхідно вирішити у процесі здобуття цілей. Задачі конкретніші, ніж цілі, і наділені як просторовим, так і якісними, і кількісними, і тимчасовими властивостями. Якщо одну з цілей компанії можна сформулювати як "досягти лідерства на ринку спеціалізованої товару невдовзі", то іншу слід сформулювати точніше: "завоювати 50% ринку А та 30% ринку Б на кінець цього року".

Постановка цілей підприємства може бути основою формування системи «цільового управління», що займає особливе місце у переліку інструментів «управління людськими ресурсами» [8].

Беручи до уваги структуру підприємства, можна сказати, що ефективна робота підприємства неможлива без правильного поділу праці, коли кожен вид робіт закріплюється за професіоналами, здатними впоратися з нею краще за інших. Диференціація праці та координація дій практиків - одне з найважливіших задач менеджменту, розумне рішення якої дозволяє

підприємства бути продуктивнішою порівняно з конкурентами. Результатом горизонтального та вертикального поділу праці є будова підприємства.

Будова підприємства є логічним зв'язком між рівнями управління та функціональними підрозділами, вибудованою у формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей підприємства.

Формування структури підприємства залежить від багатьох факторів: розміру компанії, масштабу діяльності, характеристик бізнесу, технології, стратегії і т. п. (рисунок – 1.5).



Рисунок 1.5 – Фактори, що формують структуру підприємства

Джерело: Створено на основі [8]

Залежно від виду праці, на якому ґрунтується диференціація праці, розглядається будова апарату управління, будова виробництва, організаційна будова управління.

В основі структури апарату управління лежить вертикальний диференціація праці, в результаті якого визначається кількість рівнів управління, вибудовується управлінська вертикаль і формуються скалярні ланцюги (ланцюжки команд), що ведуть або передають інформацію на вищі рівні.

Виробнича будова утворюється за допомогою горизонтального поділу праці, в основі якої лежить виділення окремих стадій технічного процесу. Виробнича будова - угруповання конкретних задач усередині виробничих

одиниць (цехів, відділів), пов'язаних єдиним технічним ланцюжком. Багато в чому це залежить від вибраної технології .

Будова апарату управління – розподіл повноважень та відповідальності між керівниками. Для цього характерне формальне підпорядкування індивідуумів на всіх рівнях. Старший менеджер безпосередньо керує декількома підлеглими середньої ланки, що працюють у розбіжних функціональних галузях. Менеджеру середньої ланки підпорядковуються ряд лінійних менеджерів ще нижчого рівня тощо, до простих виконавців. У рамках організаційної структури організація взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому вона має бути гнучкою, здатною до постійних змін [9].

Говорячи про технологічну систему можна виділити, що будова підприємства багато в чому залежить від технології , що є основою процесу перетворення ресурсів на готову продукцію. Технологія одна із найважливіших чинників, визначальних конкурентне перевагу підприємства. Технологія - це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) в результати (продукти, послуги).

Технологія була сформована в процесі чотирьох переворотів:

- промислова революція;
- управління інформацією;
- механізація та автоматизація з застосування м конвеєрних систем;
- стандартизація.

Головною характеристикою сучасних технологій є різноманітність.

Зміни у технології вимагають змін у внутрішньому середовищі підприємства:

- Застосування нових технологій забезпечує більш високу конкурентоспроможність товару (якість і собівартість). Тому підприємство має своєчасно змінювати наявні технології , щоб не послабити свою конкурентоспроможність;
- Впровадження нової техніки означає додатково нові знання у працівників, тому що вони потребуватимуть навчання чи

перепідготовки. Деякі співробітники можуть чинити опір таким змінам, тому організація може зіткнутися з нестачею кадрів;

- Нові технології можуть значно змінити склад та методи вирішення управлінських задач, що призведе до зміни організаційної структури та перерозподілу функцій.

Розрізняють багатосерійні, одноразові та безперервні технології виробництва. Кожна з цих технологій передбачає відповідну організаційну структуру (табл. 1.3) з урахуванням можливостей централізації та децентралізації, керованості при виконанні однакових операцій, що часто повторюються (як при масовому виробництві), і розбіжних видів робіт (як окремо, так і малими серіями.) та ін [10].

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок виробничих технологій і організаційних структур

Виробнича технологія			
1	2	3	4
	Дрібносерійне виробництво	Масове виробництво	Безперервні технології
Технологічна складність виробничих технологій	Низька	Середня	Висока
Організаційна будова			
Рівень централізації	Низький	Середній	Високий
Частка вищих керівників у загальній чисельності	Мала	Середня	Висока
Співвідношення кількості допоміжного персоналу і працівників основного	1/9	j	1/1
Норма контролю менеджерів першої лінії	23	48	15
Комунікації			
Письмові (вертикальні)	Невелика частка	Переважаю	Невелика частка
Усні (горизонтальні)	Переважаю	Невелика частка	Переважаю
Будова в цілому	Органічна	Механістична	Органічна

Джерело: Створено на основі [9]

Технологія відіграє вирішальну позицію у виробничому процесі та забезпечує його конкурентоспроможність. Проте вибір технології має здійснюватися з урахуванням вимог сегмента ринку, де працює компанія. В

одному випадку конкурентоспроможність досягається дешево – тоді слід враховувати можливість стандартизації та уніфікації, застосування механізації чи автоматизації виробництва; в іншому випадку – унікальність та якість продукту: тоді найважливіше гнучкість та універсальність технології, її здатність індивідуалізувати продукт чи послугу Згідно до конкретних потреб споживача [7].

Ядром внутрішнього середовища підприємства є людські ресурси. Донедавна конкуренція компаній була зосереджена у сфері маркетингу, технічного прогресу, організаційних структур, вдосконалення технологій, зараз найважливішими чинниками фінансового успіху є максимально ефективне управління персоналом. Насамперед, персонал виділяє компанію серед конкурентів. Адже успіх підприємства залежить від того, хто і як виробляє продукцію, від ставлення працівників до роботи та до своєї фірми.

Поведінка і, отже, успіх працівників у кожній підприємства залежить від кількох факторів: індивідуальних особливостей, особливостей організаційного середовища та факторів довкілля (рис. 1.6).

Часто співробітники мають такі якості, які дозволяють їм виконувати роботу з високою продуктивністю та ефективністю, але вони не проявляють активності в організаційному середовищі, оскільки вона не стимулює ініціативу та підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями в даному організаційному середовищі може розвиватися та покращувати свої показники [8]. Це свідчить про те, що організація впливає на працівників, формує певні норми поведінки, формує цінності та визначає їхнє правильне ставлення до роботи. Багато в команді залежить від лідера та стилю керівництва. Як правило, для людей нетворчих професій буде ефективний авторитарний стиль керівництва, для людей із творчою працею – демократичний чи навіть ліберальний.

Зовнішнє середовище істотно впливає на поведінку людини. На поведінку людей також впливають звичаї, традиції, усталені методи роботи, панівна ідеологія та ментальні моделі дійсності, у тому числі уявлення про типову поведінку, що гарантує успіх у бізнесі. Вони можуть ставитись до найближчого оточення працівника в підприємства та мати опосередкований вплив, який проявляється через менталітет людини, яка належить до певної нації, людям.

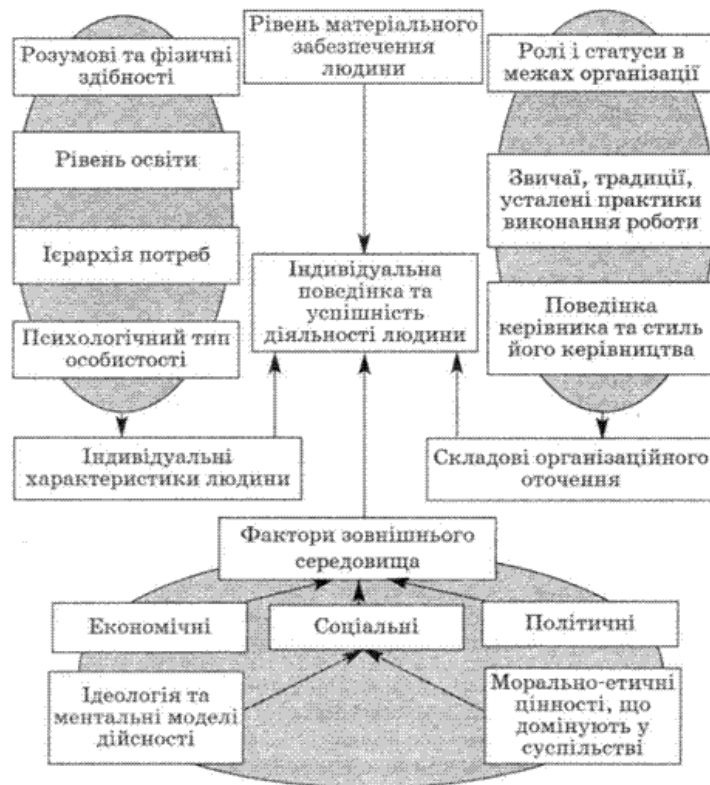


Рисунок 1.6 – Чинники успішної діяльності персоналу підприємства
Джерело: Створено на основі [11]

Менеджер повинен враховувати тенденції менеджменту до лібералізації та демократизації, а саме:

- у масштабах компанії та суспільства в цілому менеджмент має враховувати соціокультурне походження та національні особливості;

- сучасний менеджмент набуває гуманітарного змісту, переходячи від стадії технократії (з головною вимогою ількісної, масовості) до соціокультурних інновацій, що забезпечуються кадрово-орієнтованими способами, що враховують інтереси окремих людей та суспільства як цілісне, зміщуючи акцент із взаєморозуміння на мотивацію;
- підвищені вимоги до управлінських навичок працівника, його професіоналізму, здатності залучати технічні інновації та інформаційні інновації тощо;
- сучасна адміністрація постає як тип культури зі своїми цінностями та традиціями. Цілі компанії стають у цій системі цінностей другорядними, у межах яких визначаються конкретні цілі.

Таким чином, у діяльності організацій на сучасному етапі зростає якість людського фактора, що вимагає від кожної з них формування певної організаційної культури, яка б поєднувала в собі інтереси своїх працівників і мріяний тип виробничих відносин.

Організаційна культура – це сукупність думок, традицій, усталених норм, які часто не сформульовані точно та які без перевірки приймаються та поділяються всіма в колективі. Це виховує лояльність до підприємства, гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, покращує комунікативні процеси всередині, покращує морально-психологічний клімат. В рамках організаційної культури кожен працівник компанії досягає свою позицію у загальній системі робочих відносин та очікування від своєї роботи; знає, що він отримає від компанії, якщо правильно виконає свої задачі; і розуміє, що якщо порушуватиме «писані» чи «неписані» правила, його покарають і не обов'язково керівництво, а можуть бути і колеги.

Таким чином, організаційна культура це певний вид моралі, покликаний зміцнити згуртованість соціальної групки, направити її діяльність у потрібне русло, і цим забезпечити успішне функціонування та розвиток підприємства.

Компоненти організаційної культури включають:

- філософія підприємства та її ставлення до працівників та клієнтів;
- поведінкові ритуали (церемонія, застосування певних виразів та ін.)
- норми, прийняті членами підприємства та визначальні принципи взаємин у ній;
- домінуючі цінності, на яких заснована організація та які відносяться до мети її існування та засобів здобуття цієї мети;
- правила, за якими ведеться «гра» в підприємства; психологічний клімат в підприємства, який проявляється у характері відносин між працівниками та у контактах із зовнішнім середовищем.

Рівні організаційної культури в основному поділяють на три щаблі (рис. 1.7):

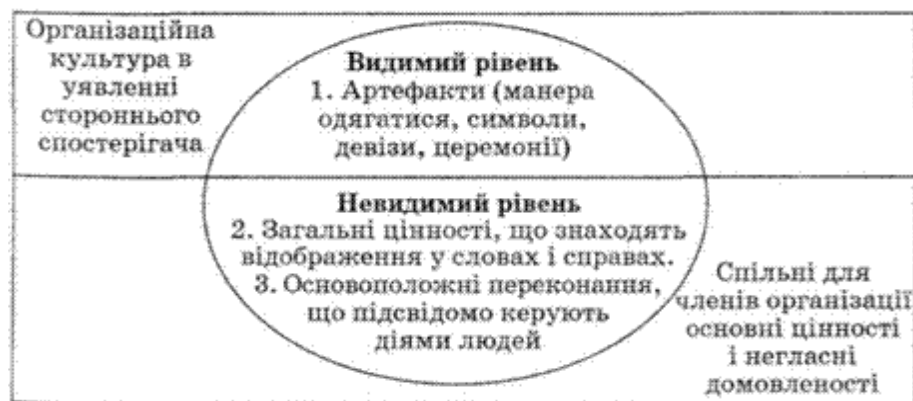


Рисунок 1.7 – Рівні організаційної структури

Джерело: Створено на основі [12]

1) Перший рівень. Включає видимі предмети, предмети культури: правила поведінки, організаційні церемонії, манери, одяг, фізичні символи, оформлення і розташування кабінетів.

2) Другий рівень. Він включає у собі загальні цінності, які відбиваються у словах і діях працівників підприємства, вони свідомо культивуються.

3) Третій рівень. Це фундаментальні переконання, що є основою брендової культури. Вони контролюють поведінку та рішення людей на підсвідомому рівні.

У сумісному вигляді внутрішнє середовище підприємства є сукупністю змінних параметрів, що характеризують стан справ в підприємства, формуються і контролюються начальством або виникають під впливом

зовнішнього середовища, процесів всередині підприємства і вимагають відповідних заходів по відношенню до них.

Кожна організація є системою, створеною поруч внутрішніх змінних. Внутрішні змінні – це чинники та ситуації всередині підприємства. Ці змінні здебільшого є результатом управлінських рішень. Внутрішнє середовище підприємства чи мікросередовище підприємства містить п'ять компонентів: цілі, структуру, задачі, технологію та персонал підприємства, тобто те, що характеризує виробничий цикл та потребує уваги з боку керівництва.

Подумайте про їх основні характеристики та взаємини.

Мета – це кінцевий стан чи мріяний результат, якого певні особи прагнуть досягти, працюючи разом. У процесі планування керівництво розробляє цілі та інформує про них працівникам підприємства.

Організаційна будова являє собою логічний взаємозв'язок між рівнями управління та функціональними підрозділами, побудованих так, щоб дозволяти ефективно досягати цілей підприємства. Практично у всіх організаціях існує горизонтальний та вертикальний диференціація праці.

Задачі - це заздалегідь визначені цілі, серія завдань або навіть їх частина, які мають бути виконані певним чином протягом заданого часу. З технічного погляду задачі націлені на посаду, яку займає працівник, а не на нього особисто. Задачі традиційно поділяються на три категорії: робота з об'єктами (машинами, сировиною, інструментами), людьми, та інформацією.

Технологія – це поєднання навичок людей, інфраструктури, інструментів, обладнання та відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень матеріалів, інформації чи самих навіть людей.

Персонал – стосовно підприємства та її людських ресурсів необхідно прогнозувати, як поведеться конкретна людина у цій ситуації. Для цього враховують її здібності, схильність до тієї чи іншої діяльності, таланти, уявлення, потреби, очікування, настанови, погляди тощо.

Усі внутрішні переміни взаємопов'язані. Разом вони сприймаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни в одному з них тією чи іншою мірою впливають на всі інші.

Центром підприємства являється людина, яка може бути як співробітником, так і зовнішньою зацікавленою особою. Соціальні системи є абстрактними конструкціями, вони функціонують як групи мотивованих, ініціативних і готових до вдосконалення своїх знань. Місце людського компонента у внутрішньому середовищі підприємства залежить від поведінки окремих осіб, людей у групах, керівника, його впливу на поведінку окремих осіб та їх груп.

Індивідуальна поведінка людини є результатом складного поєднання індивідуальних особливостей людини та її зовнішнього середовища.

Задачі менеджера полягає в тому, щоб створити в підприємства таке внутрішнє середовище, яке б підтримувало мріяний тип поведінки в окремих осіб та груп працівників . А щоб людина надавала більше значення цілям системи, ніж своїм власним, необхідно його мотивувати.

Мотивація - це спонукання до певної поведінки людини, що виникає в результаті напруги між потребами та можливостями їх задоволення.

Мотивація не розвиває здібності людини, а посилює її прагнення до здобуття певних цілей. Здібності визначаються рисами особистості: сприйнятливістю до зовнішніх впливів, рисами особистості, рівнем інтелекту, талантом. Розвиток управлінських навичок дає можливість керівнику використовувати людей, наділених відповідними якостями для конкретної роботи, ефективніше впливати на поведінку працівників, створювати виробниче середовище, яке стимулюватиме працівників до ефективної роботи.

Виробниче середовище є набором внутрішніх змінних, які з допомогою процесу управління адаптуються до потреб підприємства.

Успішна діяльність людини в підприємства залежить від системи відносин між працівниками у виробничому процесі та за її межами, тобто загального соціально-психологічного клімату.

Важливим компонентом внутрішнього середовища підприємства є цілі, бажані межі та певні орієнтири, яких вона прагне досягти.

Цілеспрямованість є найважливішим елементом будь-якої діяльності. Оскільки організація є соціальною одиницею, вона неминуче має формулювати для своїх діяльностей цілі. Механізм виявлення цілей діяльності надзвичайно складний, оскільки кожна організація утворена людьми, які мають власні цілі. Цілі підприємства неможливо сформулювати простим їх підсумовуванням окремими особами.

З цілей випливають задачі підприємства та задачі її працівників як спосіб здобуття цілей у вигляді управління фінансовою діяльністю. Вони складаються з розробки та реалізації корпоративної політики, яка включає принципи політики, мети, стратегії (заходи для здобуття цілей політики), засоби реалізації. Зв'язок і взаємозумовленість корпоративної ідентичності та корпоративної культури випливають із сукупності цінностей, способів мислення, що визначають поведінку працівників, і унікальності самої підприємства, яка традиційно формується, змінюється у часі та відповідає духу моменту.

На внутрішнє середовище підприємства також впливають технології — поєднання навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, які необхідні для бажаного перетворення матеріалів, інформації та людей. Технологія залежить від організаційної форми, структури, пропозиції товарів чи послуг, попиту них, рівня компетентності персоналу, інфраструктури підприємства та довкілля.

Внутрішнє середовище підприємства є дуже складною системою елементів і відносин між ними, які зазвичай контролюються і регулюються керівництвом.

1.3. Позиція внутрішнього середовища в загальній системі управління діяльністю підприємства

Організація - група людей, які свідомо діють для досягнення спільної мети або цілі.

Всі підприємства мають загальні для них характеристики.

1) Всі підприємства використовують чотири види ресурсів (Рисунок – 1.8):

- інформ. ресурси;
- людські ресурси;
- фіз. ресурси (сировина, устаткування тощо);
- фінансові ресурси.

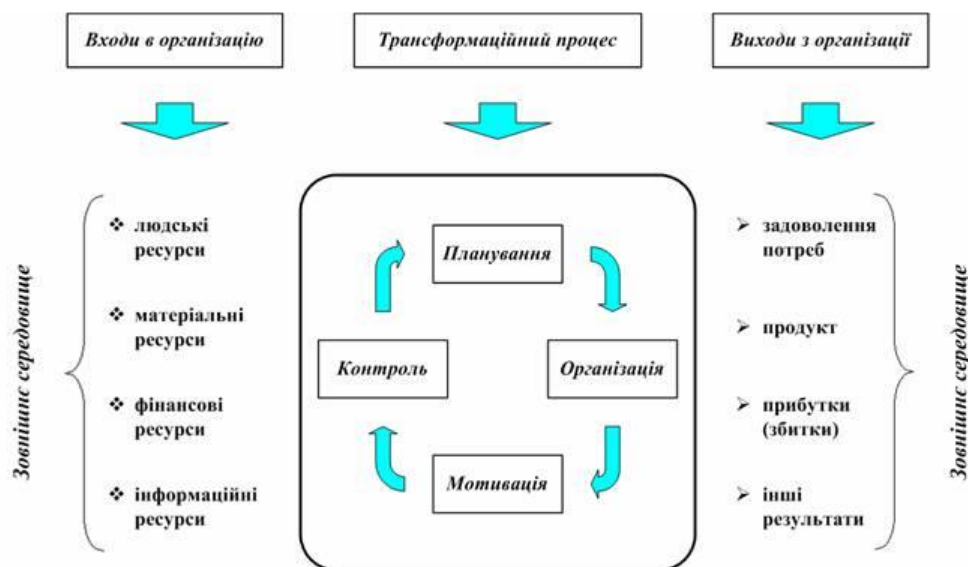


Рисунок 1.8 – Загальна системна модель підприємства.

2) Кожна організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва товару або послуг, надаються або беруться самостійно із зовнішнього середовища. Також у свою чергу, товар, вироблений підприємством, реалізується в зовнішньому середовищі. Тому підприємство може існувати лише у взаємодії із навколишнім середовищем. Це означає, що кожна реальне підприємство є відкритою системою. [14] На рисунку 1.9 схематично представлена організація як відкрита система.



Рисунок – 1.9. Організаційна будова як відкрита система

Джерело: Створено на основі [14]

У всіх організаціях здійснюється горизонтальна та вертикальна диференціація праці. Навіть якщо дві людини працюють разом над здобуттям спільної мети, вони все одно мають поділити роботу.

Поділ усієї праці на підприємстві між її складовими називається горизонтальним поділом праці. Результатом горизонтального поділу праці є утворення відокремлених підрозділів таких як: відділи, цехи, фабрики, місця тощо.

Оскільки робота в підприємства розподілена між окремими підрозділами та виконавцями, є ті, хто координують їхню діяльність. У результаті виникає об'єктивна потреба у так званому вертикальному розподілі праці, тобто відділенні однієї діяльності від іншої.

Координація роботи інших на підприємстві є по суті ядром управління підприємством.

У іншому значенні лідерство - це здатність досягати цілей за рахунок інтелекту, роботи та мотивації інших людей.

Всі підприємства мають структуру (сукупність підрозділів та відносин між ними, а також відносини між рівнями управління та функціональними напрямками діяльності), яка надає їм цілісність та можливість реалізувати своє призначення [1].

Глобальна мета для всіх підприємств неважливо від розміру – досягти успіху. Організація вважається успішною, якщо вона досягла свою ціль.

Щоб досягти успіху, виживати та досягати своїх цілей, організація має бути одночасно ефективною та дієвою.

Якщо ціль підприємства обрано правильно, отже, діяльність у підприємства задовольняє якусь важливу, реальну потребу (створює речі, які будуть мати попит на ринку).

Ефективністю вважається щось непомітне, невидиме, з одного боку. З іншого боку, ефективність можна виміряти та кількісно оцінити. Ефективність підприємства називається продуктивністю і вимірюється як відношення між вартістю всіх вилучень з підприємства та вартістю всіх зусиль для підприємства.

Як менеджери сприяють ефективній та результативній роботі організацій? Вони роблять це у процесі виконання чотирьох основних функцій управління: планування; організація; мотивація; перевірка. Ці чотири функції для лідера мають кілька загальних характеристик: всі вони вимагають прийняття рішень, і всі вони вимагають спілкування, обміну інформацією для отримання інформації, щоб ухвалити правильне рішення і зробити рішення зрозумілим для інших членів підприємства. Через це, а також через те, що ці дві властивості пов'язують усі чотири функції управління, роблячи їх взаємозалежними, комунікацію та прийняття рішень часто називають взаємопов'язаними процесами.

Прийняття рішень – це вдало підібрано що спланувати, організувати, змотивувати та потім проконтролювати. Загалом це основна робота лідера. Базовою вимогою для постановки ефективної мети або навіть вирішення реального масштабу проблеми є досить точної інформації. Єдиний спосіб отримати таку інформацію комунікація.

Середовище підприємства є сукупністю певних причин і чинників як усередині підприємства, і навколо людини, які впливають на прийняття рішень. Організація постійно перебуває під постійним тиском з боку певних частин зовнішнього та внутрішнього середовища. Організація є взаємодією між такими базовими елементами, як цілі, структури, задачі, технології,

люди та середовище — політичне, економічне, культурне, ринкове, — до якого воно має адаптуватися.

Кожна організація знаходиться в певному оточенні і діє тоді, коли середовище дає їй таку можливість.

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом її життєздатності і включає той потенціал, який дозволяє підприємства існувати і виживати протягом певного періоду часу, але може бути джерелом проблем і банкрутства підприємства, не забезпечуючи функціонально необхідних потреб.

Зовнішнє середовище є джерелом забезпечення підприємства ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішньої здатності на рівні, необхідному для здобуття її цілей.

Для того щоб визначити майбутню поведінку підприємства, її керівництво повинно мати уявлення як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище, їх потенціал і тенденції розвитку, а також знати місце своєї підприємства в навколишньому середовищі.

Висновки до розділу 1

Внутрішнє середовище підприємства є складною системою елементів і відносин між ними, які підлягають управлінському контролю та регулюванню.

Виробничо-господарська організація реалізується як частина економічної системи у певному середовищі та перебуває під її впливом. У той самий час колективний вплив організацій на довкілля визначає відповідні макроекономічні зміни у ній. Економічна теорія вимагає, щоб організація досягала максимальних результатів за мінімальної витрати ресурсів. Ефективність виробничо-господарську діяльність підприємства оцінюється як щодо ефективності застосування основних ресурсів (товарів, людського капіталу, технічного і фінансового потенціалу, рухомого і нерухомого майна), а й у її соціально-екологічній проблематиці, тобто по відношенню до оточення.

Внутрішнє середовище виробничо-господарської підприємства визначатиметься змінними, що відображають загальний напрямок її діяльності (виробництво певних продуктів) та технологію, що застосовується.

У діяльності організацій на сучасному етапі зросла позиція людського фактора, що вимагає формування певної організаційної культури, яка б поєднувала в собі інтереси своїх працівників і мріяний тип виробничих відносин.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ „ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Тернопільський молокозавод" створена 23 жовтня 2000 року та зареєстрована Тернопільською райдержадміністрацією. Згодом 11 лютого 2017 року підприємство було перейменовано із закритого товариства з обмеженою відповідальністю у приватне Згідно до вимог Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю».

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розташоване на території колишнього Тернопільського молокозаводу, заснованого 1 лютого 1956 р. Його початкова потужність становила 25 тонн переробки молока в одну зміну.

У 1968 році на підприємстві була проведена реконструкція, яка передбачала будівництво нового виробничого корпусу та розширення виробничих площ. В результаті потужність заводу зросла до 50 тонн переробки молока за зміну.

Протягом 1970-1990 років підприємство зазнало значного розвитку, насамперед за рахунок реконструкції та технічного оснащення. За цей період завод збільшив власні потужності до 75 тонн переробки молока за зміну. Протягом 1990-2000 років через скрутне фінансове становище підприємство зазнало збитків. Наприклад, обсяги переробки молока в 1999 р. зменшилися в 1,5 рази порівняно з 1956 р., коли завод ще працював на старих потужностях.

У 2000 році ситуація змінилася на краще, коли до компанії прийшла нова команда менеджерів. Того ж року на заводі утворено ЗАТ «Тернопільський молокозавод».

У 2002 році був створений і зареєстрований бренд «Молокія». У цей період компанія почала активно розвивати інноваційні напрямки розвитку,

вперше в Україні почала виробляти молоко, що містить йодований білок, та впровадила нову, поглиблену очистку молока.

У 2017 році ЗАТ «Тернопільський молокозавод» було перейменовано в ПАТ «Тернопільський молокозавод» Згідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства». Надалі обсяги виробництва стали щорічно зростати на 25-30%, завод значно розширив асортимент, сформував належну систему доставки сировини та розподілу готової товару.

На сьогодні в результаті поступової реконструкції виробничі потужності ПАТ «Тернопільський молокозавод» досягли 300 тонн переробки молока на добу. Нині на них нараховується в середньому 90% на рік, а влітку – 100%. До 2021 року особливо гостро стояло питання переробки знежиреного молока, яке утворюється від виробничої діяльності: його переробляли на казеїн і частково продавали на сироварні з виробництва сухого знежиреного молока. Завдяки придбання нового обладнання підприємство може переробляти весь обсяг знежиреного молока на казеїн.

Основним видом діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво молочної товару для реалізації в Україні та за кордоном.

Продукцію компанії можна розділити на чотири основні варіанти:

- класична цільна молочна група (сир кисломолочний, йогурт, ряжанка, сметана, кефір, молоко);
- молочні продукти, збагачені йодованим білком (кисломолочний сир, сметана, кефір, молоко);
- олія (на вагу та розфасована в пергаментну тару та фольгу);
- тверді сири «Гауда» та «Чеддер» різної упаковки (у тому числі рулети на основі сиру «chedder» з різними начинками).

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює виробництво згідно технічної інструкції згідно із затвердженими технічними умовами.

Виробничі процеси, що відбуваються на підприємстві, поділяються на: основні (що передбачає перетворення сировини в готову продукцію), допоміжні (не бере безпосередньої участі у виробничому процесі, але

забезпечує безперебійну роботу підприємства) та сервісні (створюють сприятливі умови для основних і допоміжних процесів).

Згідно до цього підрозділу в структурі ПАТ «Тернопільський молокозавод» є магазини з основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом.

Цехи основного виробництва включають в себе: дільницю приймання сировини, апаратну дільницю, ферментаційну дільницю, дільницю фасування рідких продуктів, дільницю виготовлення та фасування масла і сиру, дільницю виготовлення казеїну, дільницю тари й склад товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ). До складу цехів допоміжного виробництва належать: відділ головного технолога, відділ управління виробництвом, служба матеріально-технічного постачання тощо. Цехи обслуговуючого виробництва складаються із: служби автоматизованої системи управління (АСУ), служби контролю позиційно-вимірювальних приладів і автоматики (КВПіА), служби головного механіка тощо.

Для кращого розуміння взаємозв'язків між вказаними цехами, а також структурними підрозділами й службами ПАТ «Тернопільський молокозавод» в цілому доцільно графічно зобразити загальну структуру підприємства.

Крім того, доречно виокремити у складі загальної структури ПАТ «Тернопільський молокозавод» його виробничу структуру (рисунок 2.1).

Підсумовуючи структуру виробництва підприємства, слід зазначити, що процес переробки молока є безперервним процесом з досить довгою технічною лінією, тому переробка може відбуватися не тільки в межах одного магазину. Для забезпечення ритмічності та безперервності виробничого процесу на заводі діють підсобні господарства (енергетичне, ремонтне) та сервісне (склад, транспорт).

Для кращого розуміння особливостей господарської діяльності досліджуваного підприємства необхідно графічно показати схему взаємозв'язків основних, обслуговуючих, допоміжних виробничих процесів, що забезпечують її здійснення (Рисунок 2.2).



Рисунок 2.1– Виробнича будова ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: складено автором на основі дослідження.

Виробництво молочної товару від ПАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється за таким загальним алгоритмом (наприклад, кисломолочних напоїв):

- 1) закупівля сировини (фермерського молока, наповнювачів тощо), необхідної для виготовлення готової товару;
- 2) діагностика та контпозиція якості сировини, що надходить на підприємство (в першу чергу отриманого молока);

- 3) фільтрація та нормалізація молока Згідно до вимог;
- 4) охолодження молока до потрібної температури для кращого збереження його основних властивостей;
- 5) термічна обробка молока (пастеризація) для знешкодження шкідливих мікроорганізмів, збереження вітамінів і мікроелементів;
- 6) додавання наповнювачів, закусок та інших відповідних добавок;
- 7) пакування готової товару.



Рисунок 2.2 – Взаємозв'язок основних, допоміжних й обслуговуючих виробничих процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження.

Особливо важливу позиція у роботі підприємства відіграє прийом сировини, її якість та кількість. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підтримує на належному рівні контакти з сільськогосподарськими

товаровиробниками та спільно працює над покращенням якісних та кількісних показників молока, що надходить на переробку.

Підприємство закуповує молоко у агрохолдингів та населення Тернопільської, Хмельницької, Івано-Франківської областей. При цьому ціни на молоко можуть змінюватися в залежності від сезону закупівлі.

Основними постачальниками сировини для ПАТ «Тернопільський молокозавод» є компанія «Бучачагрохлібпром», «Дружба», «Наука», «Нива», «Перемога», «Медобори» та інші.

Важливу позицію для компанії також відіграє ефективність продажів. Молокарня докладає великих зусиль у маркетинговій діяльності для стимулювання збуту своєї товару та підвищення конкурентних переваг на цільовому ринку.

Істотним фактором, що впливає на реалізацію готової товару, є покупець. Основними покупцями молочної товару від ПАТ «Тернопільський молокозавод» є безпосередні споживачі та підприємства торгівлі. Компанія не користується послугами оптових та роздрібних брокерів, оскільки її товар має короткий термін зберігання, що в свою чергу вимагає оперативності реалізації.

На досліджуваному підприємстві важливу позицію відіграє підбір, навчання та перепідготовка персоналу, який систематично зазнає певних змін у структурі. Ці зміни стосуються працевлаштування та звільнення нових працівників, а також переміщення персоналу всередині компанії.

Керівництво ПАТ «Тернопільський молокозавод» зацікавлене у досягненні стабільності трудового колективу та вживає для цього всіх можливих заходів. Крім того, для правильної реалізації кадрової політики на підприємстві розроблена та вже застосована власна система управління персоналом, основними задачами якої є: підбір, навчання, перепідготовка, стимулювання, правильна організація, сприятливі умови праці, впровадження раціонального методу праці та відпочинку, графіки роботи на роботі. Виконання всіх вищезазначених задач у системі управління

персоналом допоможе досягти максимальної ефективності її роботи та основних цілей кадрової політики ПАТ «Тернопільський молокозавод».

Переважна більшість працівників компанії кваліфіковані та мають достатній досвід практичної роботи, особливо для керівників, працівників і спеціалістів таких категорій персоналу.

Для підтримки та розвитку здібностей працівників та підвищення їх кваліфікації встановлені графіки навчання персоналу за затвердженими програмами та планами навчання Згідно до професій та посад, за якими необхідна підготовка та перепідготовка. Крім того, працівники індивідуально навчаються новим професіям.

Середньооблікова чисельність працівників у 2021 році становила 1339 осіб, що на 150 менше, ніж у 2020 році та на 98 у 2019 році. автоматизація виробничого процесу та скорочення необхідності безпосереднього залучення персоналу до виробництва.

Важливу позиція у технічному розвитку виробництва ПАТ «Тернопільський молокозавод» відіграють основні засоби. Це пов'язано з тим, що вони є мірилом розвитку робочого процесу, визначають рівень механізації та автоматизації виробничого процесу, забезпечують правильне виконання роботи виробництва і тим самим впливають на продуктивність підприємства як ціле.

Для кращого розуміння забезпеченості ПАТ «Тернопільський молокозавод» основними засобами з початку та кінця 2021 р. необхідно описати їх загальну структуру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна структура основних засобів
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби(тис. грн.)		Основні засоби, всього(тис. грн.)	
	на початок 2021 року	на кінець 2021 року	на початок 2021 року	на кінець 2021 року
1	2	3	4	5
1. Виробничого призначення:	118585	115642	118585	115642

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
будівлі та споруди	30782	33816	30782	33816
Машини та обладнання	76633	73118	76633	73118
транспортні засоби	10768	8263	10768	8263
земельні ділянки	0	0	0	0
інші	402	445	402	445
Усього	118585	115642	118585	115642

Джерело: Створено на основі [26].

Первісна вартість основних засобів на початок 2021 року становила 185 966 тис. грн., на кінець 2021 року – 211 160 тис. грн. Сума нарахованої амортизації 95 518 тис. грн. Рівень зносу основних засобів становить 45%.

Підприємство не має орендованих основних засобів та використовує наявні основні засоби за їх прямим призначенням. Основні засоби підприємства підлягають щорічній інвентаризації, їхня вартість відбивається на балансі підприємства. Матеріально відповідальні особи несуть відповідальність за збереження основних засобів. Підприємство немає обмежень у використанні майна, воно перебуває у заставі. У структурі основних засобів найбільша частка належить групі машин та устаткування – 63%. У 2021 році кошти оновлено на 30 715 тис. грн, вартість заарештованих основних засобів становила 5 521 тис. грн. Амортизація основних засобів нараховується лінійним методом. Згідно до принципу бухгалтерського обліку Товариства термін застосування основних засобів визначається комісійно. Для групи будівель та споруд вони визначені у 20 років, машин та обладнання – 7 років, транспортних засобів – 5 років. Суми нарахованої амортизації відбиваються в інвентарних картках основних засобів. Нині ПАТ «Тернопільський молокозавод» переважно використовує новітнє устаткування (крім окремих підрозділів дочірнього підприємства). До цього обладнання належить, зокрема, і технічне оснащення підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2–Технічне обладнання ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виробник	Характеристика
GEA WESTFALIA SEPARATOR GROUP GmbH – Germany	Приймальні лінії, сепаратори для переробки молока
Tetra Pak, Alfa Laval Separation AB –Sweden	Сепаратори, пастеризатори з переробки молока та станції централізованої автоматичної мийки обладнання
GEA WESTFALIA SEPARATOR AUSTRIA GmbH – Austria	Системи управління обладнанням з переробки молока та станції централізованої автоматичної мийкиобладнання
Galdi S.r.l. – Italy	Обладнання для розливу рідких молочних продуктів
Elecster OYJ – Finland	Обладнання для фасування та упакування рідких молочних продуктів
«Index – 6» LTD – Bulgaria	Обладнання для розливу та упакування рідких молочних продуктів
Tewes-Klima Sp.J. – Poland	Системи вентиляції та кондиціонування повітря

Джерело: складено автором за матеріалами дослідження.

Таке технічне оснащення безпосередньо покращує якість молочної товару, скорочує тривалість виробничого процесу та підвищує його загальну ефективність.

У цілому нині підприємство нині має достатньо основних фондів, необхідні виробництва якісної молочної товару та належної господарську діяльність. Це зумовлює відсутність гострої потреби у оновленні та розширенні існуючих основних фондів ПАТ «Тернопільський молокозавод» невдовзі .

Вартість основних засобів на кінець 2021 року становила 133 330 тис. грн., оборотних активів – 132 884 тис. грн. Вартість поточних зобов'язань на кінець 2021 року становила 71 593 тис. грн. Вартість чистих активів Згідно до вимог пункту 155 статті 155 ЦК України має бути більшою або дорівнювати статутному капіталу. У ПАТ «Тернопільський молокозавод» різниця між оціночною вартістю чистих активів та статутним капіталом у 2021 році склала 109 965 тис. грн., у 2020 році становила 82 045 тис. грн. Отже, вартість чистих активів досліджуваного підприємства більша за затверджений капітал. Сума нерозподіленого доходу від ПАТ «Тернопільський молокозавод» на кінець 2021 року становила 28 207 тис. грн.

Досліджене підприємство є одним з найбільш конкурентоспроможних підприємств молочної галузі в Україні. Згідно зі статистичними дослідженнями споживчих уподобань, бренд «Молокія» є одним із найпривабливіших брендів для українських молочних компаній. Крім того, за «ціною якістю» товар ПАТ «Тернопільський молокозавод» також посідає одне з перших місць серед товару вітчизняних молочних компаній [56].

Незважаючи на всі зазначені вище позитивні якості та досягнення, досліджувана компанія знаходиться під значним тиском на національному ринку з боку основних конкурентів. До них належать ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Дубномолоко», ПрАТ «Баштанський сирзавод», ПрАТ «Житомирський молокозавод», ПрАТ «Галичина», ПрАТ «Лакталіс», ТОВ «Данон Дніпро», ПрАТ «Хмельницька маслосирна база» та інші молокопереробні підприємства України.

Для кращого розуміння ефективності та результативності господарської діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» має проаналізувати значення його основних економічних показників у динаміці за кілька років. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів товару у 2021 році наведена в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021 році

Основний вид продукції	Обсяг виробленої продукції		у % до обсягу виробл. продукції у нат. формі	Обсяг реалізованої продукції		у % до обсягу реаліз. продукції
	у нат. формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)		у нат. формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	
Цільномолочна продукція	45380	592914	67,7	45380	592914	67,7
Масло	1350	85860	9,8	1350	85860	9,8
Казеїн	1386	155442	17,8	1386	155442	17,8
Знежирене молоко	4824	13805	1,6	4824	13805	1,6

Джерело: Створено на основі [28].

Склад витрат у відсотках від загальної собівартості реалізації ПАТ «Тернопільський молокозавод» виглядає так:

- сировина - 83,42%;
- витрати на оплату праці - 5,5%;
- інші видатки - 11,08%.

Протягом 2019-2020 рр. відбулося значне збільшення виробництва на 26783 тис. грн. або на 254%, що є позитивною тенденцією і в даному випадку свідчить про збільшення обсягів виробничої діяльності підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності. Протягом 2020-2021 рр. відбулося незначне скорочення виробництва на 3182 тис. грн. або на 8,5%, що свідчить про негативні тенденції в господарській діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод».

Протягом 2019-2021 рр. фінансові результати господарської діяльності досліджуваного підприємства мали позитивні тенденції, що свідчить про підвищення його ефективності та результативності в цілому.

Незважаючи на зазначені позитивні тенденції та характеристики досліджуваного підприємства, воно характеризується певними недоліками, які негативно впливають на ефективність господарської діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» та дестабілізують його позиції. Ці недоліки стосуються розбіжних аспектів діяльності компанії і зумовлені впливом ряду негативних факторів, до яких належать:

високі короткострокові та довгострокові зобов'язання ПАТ «Тернопільський молокозавод»;

- високі процентні ставки за кредитами підприємства;
- відсутність вільних оборотних коштів у компанії (під впливом інфляції, високих процентних ставок за кредитами тощо);
- жорстока та недобросовісна конкуренція.
- високе податкове навантаження.
- зростання інфляції в країні;
- низька платоспроможність населення як потенційних покупців;
- економічна та політична нестабільність в країні.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» прагне мінімізувати негативний вплив цих факторів та забезпечити стабільність своєї роботи за будь-яких умов і факторів.

У майбутньому компанія планує впровадити нову автоматизовану систему управління технологічними процесами, реконструювати дільницю виробництва та пакування сиру, сформувати цех сухого знежиреного молока та сироватки. Ці заходи дозволять скоротити тривалість виробничого циклу, зменшити потребу в робочих силах, збільшити виробничі потужності ПАТ «Тернопільський молокозавод», знизити собівартість товару та підвищити її ефективність загалом.

Крім того, досліджувана компанія прагне в майбутньому зберегти свої ринкові позиції на існуючому високому рівні та збільшити власну конкурентну перевагу.

2.2. Економічна характеристика ПрАТ „Тернопільський молокозавод” та дослідження діяльності підприємства

Результат діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» значною мірою залежить від складу та ефективності коштів. Ресурси підприємства в процесі виробництва здійснюють свій оборот - це їхня справа, де вони послідовно проходять всі три стадії та три функціональні форми: грошову, виробничу та сировинну. У процесі обороту коштів на підприємстві виробничі фонди поділяються на основні та оборотні кошти.

Основні кошти – це частини виробничих фондів, які повністю беруть участь у виробничому процесі, але частково передають свою вартість товару. Їхня вартість виходить у процесі звернення після кожного виробничого циклу не повністю, а частково і, отже, повертається після реалізації товару частинами. Вся вартість цієї частини виробничих фондів може бути повернена лише після певної кількості засобів виробництва та обігу.

До основних засобів відносяться будівлі та споруди, транспортні шляхи, машини, обладнання та механізми, інструменти.

Склад основних засобів на ПАТ «Тернопільський молокозавод» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад та структура основних фондів на ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

Назва фондів	Наявність на 2021 р.	
	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	3736,0	79,11
Машини та обладнання	794,2	16,82
Транспортні засоби	15,0	0,32
Інструменти, прилади, інвентар	177,3	3,75
Всього основних фондів	4722,5	100

Джерело: Створено на основі[29]

Як бачимо з таблиці 2.1, більшість основних засобів на ПАТ «Тернопільський молокозавод» займають будівлі, споруди та передавальні пристрої. Вони становлять 3736,0 тис. грн. або 79,11%.

Значну частину займають також машини та обладнання, у структурі основних фондів їх частка становить 16,82%. Що стосується транспортних засобів, інструментів, приладів та обладнання, то їх частка в основних фондах підприємства незначна – 17,14%.

Молоко, що надходить на ПАТ «Тернопільський молокозавод», переробляється на наступні основні види молочної товару:

- видобуток нафти;
- скло;
- цільномолочні продукти;
- продукти з низьким вмістом жиру.

Виробництво основних видів товару на ПАТ «Тернопільський молокозавод» наведено в таблиці 2.5.

Сировина в порівнянних цінах з кожним роком зростала і становила 1504,7 тис. грн. у 2021 році, тобто зросла на 103,1% порівняно з 2019 роком. У товарній товару за оптовими цінами також спостерігається зростання і в 2021 році він збільшився на 120,7% . Крім того, споживчі товари зросли в

порівнянних та поточних цінах за період 2019-2021 років на 118,1% та 91% відповідно.

Таблиця 2.5 – Аналіз виконання основних показників діяльності на ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

№	Показники	Фактичні дані			2021 в % до 2019
		2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6
1.	Товарна продукція в порівняльних цінах	740,8	1042,6	1504,7	203,1
2.	Товарна продукція воптово-діючих цінах	728,3	1242,0	1607,4	220,7
3.	Товари народного споживання в порівняльних цінах	512,0	753,6	1116,9	218,1
4.	Товари народного споживання в діючих цінах	520,4	774,3	994,1	191,0
05.	Продукція з незбираного молока: а) незбиране молоко	216,3	213,3	180,1	83,3
	в т.ч. 3,2% ж.	120,3	129,2	133,2	110,7
	2,5% ж.	34,0	83,1	87,2	х
	1,5% ж.	14,1	1,9	-	х
	б) кисломолочна продукція в т.ч.	72,2	44,2	46	х
	ряжанка	12,2	17,1	12,7	104
	кефір жирний йогурт	1,7	10,1	2,8	х
	в) сметана	9,6	6,0	9,8	х
	г) сиркові маси	0,9	1,0	0,02	х
	д) сир кисломол. незбираний	26,5	26,9	18,3	69
		1,0	0,6	0,3	30
		56,3	39,5	15,6	27,7
6.	Продукція з знежиреного молока – казеїну	-	29,2	40,7	х
7.	Знежирена молочна продукція з перерахунку на знежирене молоко в т.ч. а) сир	919,9	23,8	3,2	0,35
	б) молоко обезжирене	1,2	2,7	3,2	х
	в) морозиво	909,9	3,4	-	х
	г) вафельні стаканчики на продаж	-	24,4	17,1	х
			0,4	0,1	х
8.	Масло селянське	65,1	51,8	87,4	134,2

Джерело: Створено на основі [31]

Також з цієї таблиці ми бачимо, що зменшується виробництво незбираного молока. Якщо в 2019 році ця кількість становила 512,7 тонн, а в

2020 році – 500,8 тонни, то в 2021 році вона знизилася до 326,097 тонн і порівняно з 2019 роком зменшилася на 36,4%. У тому числі виробництво незбираного молока зросло на 10,7%, кисломолочних продуктів на 4%, порівняно з виробництвом сметани, кваку та незбираного сиру зменшилося на 31%, 70% та 72,3% Згідно .

Позитивним, як свідчить таблиця на ПАТ «Тернопільський молокозавод», є збільшення виробництва технічного казеїну. Якщо у 2019 році його видобуток не було, то в 2021 році він досяг 40,7 тонн, що на 11,5 тонн більше, ніж у попередньому році.

У молочних продуктах у вигляді знежиреного молока виробництво майже зупинилося до 2021 року, і якщо в 2019 році ця кількість становила 919,9 тонн, то в 2021 році вона знизилася до 3,2 тонни, або 99,6%.

Якщо частка знежиреного молока у виробництві молочних продуктів у 2019 році становила 909,9 тонн, а в 2020 році зменшилась до 3,4 тонни, то виробництво цього виду товару повністю припинилося у 2021 році.

Також у 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося скорочення виробництва морозива на 7,3 тонни. Але порівняно з 2019 роком його взагалі не виготовляли.

Що стосується фермерського масла, то навіть якщо воно не приносить доходу, спостерігається значна тенденція до збільшення. У 2020 році виробництво цього виду товару зменшилося, але в 2021 році кількість становила 87,4 тонни, що порівняно з 2019 роком зросло на 34,2%.

В Україні молочна галузь характеризується високим потенціалом подальшого розвитку, який нині використовується недостатньо. Згідно з Меморандумом про економічний розвиток України, молочна галузь посідає сьоме місце серед шансів , що мають стратегічне значення для подальшого економічного розвитку країни. В основному це пов'язано з тим, що молочні продукти є дуже цінними та практично незамінними продуктами харчування, які завжди користуватимуться попитом на внутрішньому ринку [25, 77].

Особливість молочної галузі України полягає в тому, що на неї істотно впливають чинники зовнішнього середовища, зокрема -

макросередовища. Остання створюється на національному рівні та пов'язана зі змінами законодавства, економічної ситуації, внутрішньої та зовнішньої політики тощо.

Чинники макросередовища можуть посилювати, і послаблювати конкурентні позиції компаній. З урахуванням цієї зміни, що відбуваються в макросередовищі, змушують суб'єктів господарювання реагувати на них і, як наслідок, приймати певні управлінські рішення, що забезпечують їхнє максимально ефективне функціонування та подальший розвиток. Тому, щоб досягти правильної адаптації компаній до змін макросередовища, необхідно заздалегідь прогнозувати деталі та характер її впливу.

Для кращого розуміння впливу макросередовища на діяльність суб'єктів господарювання молочної галузі України доцільно подати домінуючі фактори, що її визначають, у вигляді таблиці, а також результати таких впливів. , що охоплюють тривалий період. промисловості та бізнесу, у тому числі (табл. 2.6).

Як бачимо, фактори макросередовища не завжди позитивно впливають на молочну галузь України та підприємства цієї галузі. Негативний вплив цих факторів має негативні наслідки для молочної галузі через наявність певних проблем у досліджуваній галузі та країні в цілому, що перешкоджає подальшому розвитку вітчизняних молочних компаній. Ці проблеми включають:

- відсутність кормової бази для повного забезпечення потреб тваринництва.
- відсутність належної ринково-орієнтованої системи управління, яка враховує особливості вітчизняних молочних компаній.
- недостатньо розвинені економічні зв'язки між виробниками молока та суб'єктами господарювання, які здійснюють його переробку.
- недосконалість фіскальної політики в Україні.
- низька якість молочної товару в господарствах населення.

- недостатнє регулювання системи ціноутворення.
- неповнота чинного законодавства України.
- відсутність відповідних державних програм підтримки та розвитку молочної галузі [25, 80].

Таблиця 2.6 – Домінуючі фактори впливу макросередовища на розвиток підприємств молокопереробної галузі України у 2011-2021 роках

Рік	Домінуючий фактор макросередовища	Результат впливу
2011	Економічне й нормативно-правове середовище	Економічний розвиток молокопереробних підприємств, поява підприємств-лідерів у галузі. Формування необхідних правових передумов для забезпечення якості й безпечності молока і молочних продуктів.
2012	Зовнішньоекономічне середовище	Скорочення обсягів експорту молокопродуктів.
2013	Економічне, правове й нормативно-іжнародне середовище	Вихід вітчизняних товаровиробників на нові ринки збуту молочної продукції (переважно зовнішні). Запровадження стандарту ДСТУ ISO 22000:2013 «Система управління безпечністю харчових продуктів». Вхід України у СОТ (Світову організацію торгівлі).
2014	Економічне й міжнародне середовище	Зменшення обсягів випуску молокопродуктів під впливом збільшення величини їхнього імпорту. Погіршення макроекономічних показників країни внаслідок фінансово-економічної кризи у світі.
2015	Економічне середовище	Збереження тенденцій зі зменшення обсягів виробництва молокопродуктів.
2016	Економічне середовище	Підвищення рівня цін на молочну сировину й молочну продукцію, зменшення кількості вітчизняних молокопереробних підприємств й обсягів випуску молокопродуктів.
2017	Нормативно-правове середовище	У результаті зміни механізму дотацій і дії Закону України «Про молоко та молочні продукти» спостерігається збільшення обсягів виробництва молокопродуктів.
2018-2019	Зовнішньоекономічне середовище	«Сирна війна» із Росією. Погіршення умов господарювання вітчизняних молокопереробних підприємств.
2020	Економічне й міжнароднесередовище	Стабілізація економічного становища вітчизняних підприємств галузі. Збільшення попиту на молочні продукти на зовнішніх ринках.
2021	Економічне середовище	Скорочення поголів'я корів, обсягів виробництва й збуту молочної продукції. Збитковість молочного скотарства як наслідок кризи в економіці країни.

Джерело: складено автором за [25, 79].

Незважаючи на наявність усіх цих проблем у вітчизняній молочній галузі та країні в цілому, підприємства цієї галузі всіляко намагаються адаптуватися до змін зовнішнього макросередовища, щоб запобігти його негативному впливу. В результаті адаптації вітчизняних молочних підприємств до впливу факторів макросередовища сформувалося таке явище:

- скорочення життєвого циклу молочної товару та збільшення її пропозиції;
- суттєві зміни в основних фінансових процесах компаній.
- зміни підходу до планування виробничого процесу;
- ускладнення технології виробництва тощо.

Загалом в Україні переробляють молоко понад 300 підприємств, але лише 50 з них займають 80% внутрішнього ринку. У той же час багато домінуючих переробників молока в Україні входять до складу холдингів [62, 170].

Більшість експертів схиляються до думки, що криза в Україні триватиме невдовзі, у тому числі в молочній галузі, що посилить позиція холдингів і великих компаній загалом, а дрібні (дрібні) виробники будуть піддаватися надмірному тиску з боку конкурентів. і має значно менше шансів для захоплення цільових ринків порівняно з великими компаніями-конкурентами.

Зараз частка ринку домінуючих вітчизняних виробників молочної товару становить не більше 6-9%. При цьому десяток провідних компаній мають понад 60% ринку молочної товару в Україні, а решта ринку поділяється на малий бізнес [62, 170].

У десятку найбільших виробників молочної товару, на частку яких на кінець 2021 року припадає понад 60% молочного ринку України, входять такі компанії, як Terra Food, Dairy Alliance, Danone Україна, Almira, Como, Como Rud, «Lustdorf», «Milkiland». Україна», «Вімм-Білл-Данн Україна», «Волошкове поле». Водночас ПАТ «Тернопільський молокозавод» з торговою маркою «Молокія» посідає тринадцяте місце у Згідно му списку, що свідчить про значний розмах його діяльності [62, 169].

Сьогодні виробництво різноманітної молочної товару в Україні стало невід'ємною частиною забезпечення національної продовольчої безпеки та

соціально незахищених верств населення, а також важливим джерелом належної зайнятості та добробуту сільського населення.

За даними Державної служби статистики України у 2019–2021 рр. середньорічне поголів'я корів зменшилось (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки кількості поголів'я корів в Україні за 2019-2021 роки

Поголів'я корів, тис. голів	Сер. зн. за 2019 р.	Сер. зн. за 2020 р.	Сер. зн. за 2021 р.	Відхилення за 2019-2020 р.р.		Відхилення за 2020-2021 р.р.	
				Абсол., тис. голів	Віднос., %	Абсол., тис. голів	Віднос., %
Всього в Україні, з них:	2 554,3	2 416,1	2 265,2	-138,2	-5,4	-150,9	-6,2
- у сільськогосп. підприємствах	575,2	547,1	522,3	-28,1	-4,9	-24,8	-4,5
у господарствах населення	1 979,1	1 869,0	1 742,9	-110,1	-5,6	-126,1	-6,7

Джерело: розраховано автором за даними [34].

З таблиці видно, що за 2019-2020 рр. загальна середньорічна вартість корів в Україні зменшилась на 5,4%, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах зменшилась на 4,9%, а в господарствах населення – на 5,6%. У 2020-2021 рр. середньорічна вартість корів в Україні зменшилась на 6,2%, у тому числі в агрохолдингах – на 4,5%, а в господарствах населення – на 6,7%.

Ці тенденції є негативними і свідчать про зростання ризику скорочення пропозиції молозива на внутрішньому ринку. Проте цим ризикам можна запобігти шляхом підвищення продуктивності активного стада корів, зокрема шляхом масового впровадження сучасних технологій доїння корів на українських фермах та покращення умов їх утримання.

Для кращого розуміння стану молочної галузі України та її змін за останні роки доцільно проаналізувати динаміку виробництва крупної молочної товару за відповідний період (табл. 2.8).

З показників таблиці випливає, що за 2019-2020 роки в Україні відбулося зростання виробництва молока на 5,6%, або на 127,177 тис. тонн, при цьому

найбільше зростання виробництва за цей період мали такі види молочної товару, як вершки, масло, оброблені. рідке молоко, сухе вершкове та молоко, причому найбільше скорочення обсягів виробництва зафіксували жирні сири, кисломолочні сири, кисломолочні продукти та молочні консерви.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки обсягів виробництва молочної продукції в Україні за 2019-2021 роки

Продукція, тис. т.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення за 2019- 2020 р.р.		Відхилення за 2020- 2021 р.р.	
				Абсол., тис. т.	Віднос., %	Абсол., тис. т.	Віднос., %
Молоко оброблене рідке	946,218	1089,121	965,579	142,903	+15,1	-123,542	-11,3
Вершки	42,859	68,226	61,446	25,367	+59,2	-6,780	-9,9
Молоко і вершки сухі	60,153	66,243	60,504	6,090	+10,1	-5,739	-8,7
Масло вершкове	92,822	113,908	100,876	21,086	+22,7	-13,032	-11,4
Спреди та суміші жирові	53,052	52,443	36,240	-0,609	-1,1	-16,203	-30,9
Сир свіжий нефермент. та сир кисломол.	82,823	74,205	67,204	-8,618	-10,4	-7,001	-9,4
Сири жирні	163,849	128,712	122,537	-35,137	-21,4	-6,175	-4,8
Консерви молочні	56,695	53,588	48,787	-3,107	-5,5	-4,801	-8,9
Продукти кисломолочні	517,930	470,370	426,049	-47,560	-9,2	-44,321	-9,4
Уся молочна продукція (в тому числі й попередньо не зазначена у таблиці)	2262,037	2389,214	2134,397	127,177	+5,6	-254,817	-10,7

Джерело: розраховано автором за даними [36].

Протягом 2020-2021 років виробництво молока в Україні скоротилося на 10,7% або на 254 817 тис. тонн, при цьому обсяги виробництва всіх основних молочних продуктів мали тенденцію до зниження, зокрема такі тенденції найбільш характерні для спредів і жирових сумішей, вершкового масла,

обробленого рідкого молока, вершки, кисломолочні продукти, некисломолочні сири.

Виходячи з цих тенденцій, можна стверджувати, що, незважаючи на незначне зростання виробництва молочної товару у 2019-2020 рр., спостерігалось зниження в останні 2020-2021 рр., що в свою чергу свідчить про погіршення та деяке падіння молочної галузі України за останні роки.

З табл. 2.8 випливає, що у структурі виробленої в Україні молочної товару у 2019–2021 рр. найбільша частка переробленого рідкого молока та кисломолочних продуктів. Це пов'язано з найбільшим попитом на них на внутрішньому ринку, що пов'язано переважно з низькою платоспроможністю більшості потенційних споживачів молочної товару – населення України, яке купує переважно просту дешеву молочну продукцію, яка є важливою продукцією.

Щоб зробити висновок про стан вітчизняної молочної галузі та її особливості, слід зазначити, що нині в Україні існує несприятливе зовнішнє макросередовище для молочної галузі через економічну та політичну кризу в країні, зростання інфляції, високий податковий тягар, жорстка та слабка конкуренція на податковому ринку в молочній галузі, низька платоспроможність населення як потенційних споживачів, відсутність ефективних державних програм підтримки та розвитку галузі. Крім того, спостерігається тенденція до скорочення поголів'я корів, зменшення виробництва та попиту на молоко, проблема низької якості дуже сирого молока (через сумнівну якість сировини, що надходить у господарства населення) та інші негативні фактори домашнього середовища вітчизняного населення. середовище. Актуальна в останні роки молочна галузь свідчить про певне занепад галузі, в тому числі під впливом вищезгаданих негативних факторів для зовнішнього макросередовища.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що молочна галузь в Україні наразі перебуває у досить складному стані, що пов'язано переважно з несприятливим зовнішнім макросередовищем. Тим не менш, ця галузь має значний потенціал

для подальшого розвитку, правильне застосування якого потребує насамперед активної підтримки провідних вітчизняних молочних компаній держави та молочної галузі загалом.

Якщо звернутися до основної суті цього питання, то окрім молочної галузі в Україні та факторів, що визначають її стан, доцільно розглянути основні кризові явища, які характерні для ПАТ «Тернопільський молокозавод».

Для їх характеристики необхідно скористатися класифікацією кризових явищ за структурою відносин у системі (підприємстві) та диференціацією її проблем, про що йшлося в теоретичній частині дисертації. Згідно до цієї класифікації всі кризові явища в компанії можна розділити на чотири основні групи:

- економічні кризові явища (забезпечують виникнення певних протиріч у фінансовому стані підприємства та перешкоджають його економічному розвитку).
- організаційні кризові явища (характеризуються погіршенням організаційних відносин у компанії, появою протиріч у розподілі задач і ресурсів, наявністю складності в управлінні, безвідповідальності);
- технічні кризові явища (викликані кризою новітніх технічних ідей в умовах гострої потреби в новій техніці).
- соціально-психологічні кризові явища (це кризи соціально-психологічного клімату трудового колективу компанії, що характеризуються загостренням протиріч і конфліктів інтересів між різними соціальними групами та підрозділами всередині компанії) [39, 45].

Нині доцільно провести дослідження проблем і криз, які виникають у ПАТ «Тернопільський молокозавод» у зв'язку з кожною з цих груп кризових явищ.

Явища економічної кризи. Для виявлення та загальної характеристики кризових економічних явищ у ПАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно проаналізувати основні економічні показники його діяльності та виявити

негативні тенденції, що свідчать про існування економічної кризи. Незважаючи на позитивні кінцеві фінансові результати діяльності підприємства за останні роки, досліджуване підприємство характеризується наявністю негативних значень та динамікою окремих економічних показників його бізнесу, що спричиняє економічні кризи в компанії:

великі поточні та довгострокові зобов'язання досліджуваної компанії та високі темпи зростання у 2019-2021 роках (у 2019, 2020 та 2021 роках поточні зобов'язання становили 40 445 тис. грн. 52 648 тис. грн. та 71 593 тис. грн. Згідно). довготривалий - 49 728 тис. грн., 66 881 тис. грн. та 69 656 тис. грн.). Основною причиною цього є значний обсяг кредиту, який компанія надає під високі річні відсотки. Ці негативні тенденції свідчать про досить високу фінансову залежність від досліджуваного підприємства та певну нестачу власних коштів для забезпечення правильного здійснення фінансової діяльності;

скорочення виробництва готової товару протягом 2020-2021 рр. (2020 та 2021 рр. обсяг виробництва готової товару становив 37 310 тис. грн. та 34 128 тис. грн. Згідно). Основною причиною цього є зниження попиту на молочну продукцію з боку досліджуваного підприємства в цей період під впливом зростання конкурентних переваг і позицій на ринку основних конкурентів. Ці негативні тенденції свідчать про недостатню ефективність маркетингової діяльності

ПАТ «Тернопільський молокозавод» та певні проблеми у його фінансовій діяльності загалом протягом Згідно го періоду, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства;

– низька частка чистого доходу в чистому доході (доході) від реалізації готової товару досліджуваного підприємства протягом 2020-2021 рр. 2020 р. ця частка становила 3,1% та 2021 р. - 3,3%, що значно менше нормативного значення - 15%). . Основною причиною цього є надмірні витрати на виробництво та реалізацію готової товару. Ці негативні тенденції свідчать про наявність певних проблем у виробництві та реалізації готової товару від

досліджуваного підприємства та негативно впливають на його фінансове становище;

– високий рівень дебіторської заборгованості компанії та високі темпи зростання протягом 2020-2021 років (2020 та 2021 роки дебіторська заборгованість становила 37 372 тис. грн. та 57 067 тис. грн. Згідно). Основною причиною цього є зниження платоспроможності для значної кількості покупців і замовників товару досліджуваного підприємства. Ці негативні тенденції спричиняють нестачу оборотних коштів на підприємстві та погіршують його фінансовий стан загалом.

Організаційні кризові явища. Для ПАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується ефективною та гнучкою загальною організаційною структурою, хорошою координацією робочої сили практично на всіх рівнях влади, раціональною системою делегування повноважень, ефективною системою підприємства технічних процесів виробництва товару, що забезпечує хорошу організацію діяльності підприємства. Незважаючи на це, у досліджуваному підприємстві існують деякі проблемні моменти в підприємства його діяльності, які визначають розвиток подальших організаційних кризових явищ. Ці питання включають:

– проблеми з підприємством виробничого процесу з необхідною кількістю сирого молока (особливо рідкого). Головною причиною цих проблем є недостатня кількість якісного молока як сировини, що пропонується в регіоні, де знаходиться досліджуване підприємство. Це пояснюється тим, що лише агрохолдинги (спеціалізовані господарства) можуть гарантувати належні якісні характеристики молока в області, чого в Тернопільській області не вистачає для забезпечення потреб усіх спеціалізованих молокопереробників області (в тому числі ПАТ Тернопіль). Популяційне молозиво зазвичай не відповідає всім національним стандартам і вимогам самих переробників молока, що призводить до дефіциту якісного молока як сировини;

– проблеми з підприємством належного збуту готової товару. Основною причиною цих проблем є короткий термін зберігання молочної товару від ПАТ «Тернопільський молокозавод», що вимагає швидкої доставки всієї готової товару відповідним клієнтам, розташованим як у межах території досліджуваного підприємства, так і за його межами, та забезпечує швидко псується молочна товар, що збільшує втрати її збуту в разі неефективних прогнозів попиту на неї. В нинішніх складних і динамічних економічних умовах прогнозувати попит на молочну продукцію та забезпечити її швидку доставку дуже важко, тому ці проблеми є актуальними для ПАТ «Тернопільський молокозавод» і систематично виникають у його господарській діяльності.

Час від часу в обстеженому підприємстві виникають інші організаційні проблеми, але на відміну від попередніх, вони не мають системного характеру і виникають переважно через ненавмисні помилки персоналу.

Явища технічної кризи. В даний час ПАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується досить високим рівнем техніко-техн. розвиток, достатній для забезпечення правильного виробництва основних молочних продуктів достатньої якості. Крім того, підприємство переважно використовує сучасне обладнання та технології (за винятком окремих підрозділів дочірнього підприємства), що призводить до відсутності гострої потреби в розробці та практичній реалізації нових технічних ідей. Тим не менш, у досліджуваного підприємства існують певні технічні проблеми, пов'язані з необхідністю підвищення ефективності підприємства виробничого процесу підприємства в цілому.

Основною причиною цих проблем є дорожнеча виробничих фондів молочної товару, в тому числі через великі витрати на утримання фактичної кількості працівників, задіяних у виробничому процесі. Вирішення таких технічних задач потребує впровадження нової техніки та технології, що дозволить удосконалити організацію основного виробництва підприємства без

безпосередньої зміни технічних виробничих процесів, що призведе до скорочення чисельності робітників та зниження собівартості товару.

Соціально-психологічні кризові явища. Нині переважна більшість працівників ПАТ «Тернопільський молокозавод» мають кваліфікацію та достатній практичний досвід для коректного виконання своїх обов'язків та задач. Керівництво підприємства вживає всіх можливих заходів для створення сприятливих умов праці, впровадження раціональних методів праці та відпочинку, графіків роботи на виробництві. У трудовому колективі досліджуваного підприємства відсутні яскраво виражені протиріччя та конфлікти інтересів, у стосунках між ними панує доброзичлива атмосфера без навмисних конфліктів та непорозумінь, що зумовлює сприятливий соціально-психологічний клімат. Підсумовуючи, можна стверджувати, що на підприємстві відсутні яскраво виражені соціально-психологічні кризові явища, які б пригнічували соціально-психологічний клімат у його робочій силі.

Щоб зробити певний висновок щодо кризових явищ ПАТ «Тернопільський молокозавод», слід зазначити, що вони найбільш яскраво виражені з точки зору фінансово-організаційних аспектів діяльності підприємства, що свідчить про наявність певної фінансово-організаційної кризи для досліджуваного підприємства.

У свою чергу, керівництву ПАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно обрати оптимальні шляхи подолання й подальшого запобігання відповідних кризових явищ з метою забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Отже, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що виробництво основної товару на ПАТ «Тернопільський молокозавод» за цей період зменшилось. А це в свою чергу негативно для цієї компанії. Тому молокозаводу необхідно шукати шляхи збільшення виробництва молока.

2.3. Організаційні аспекти вдосконалення внутрішнього середовища

Велику позиція у ефективній діяльності ЗАТ “Тернопільський молокозавод” відіграє організаційна будова управління.

Організаційна будова апарату управління ЗАТ “Тернопільський молокозавод” то показана на Рисунку 3.1.

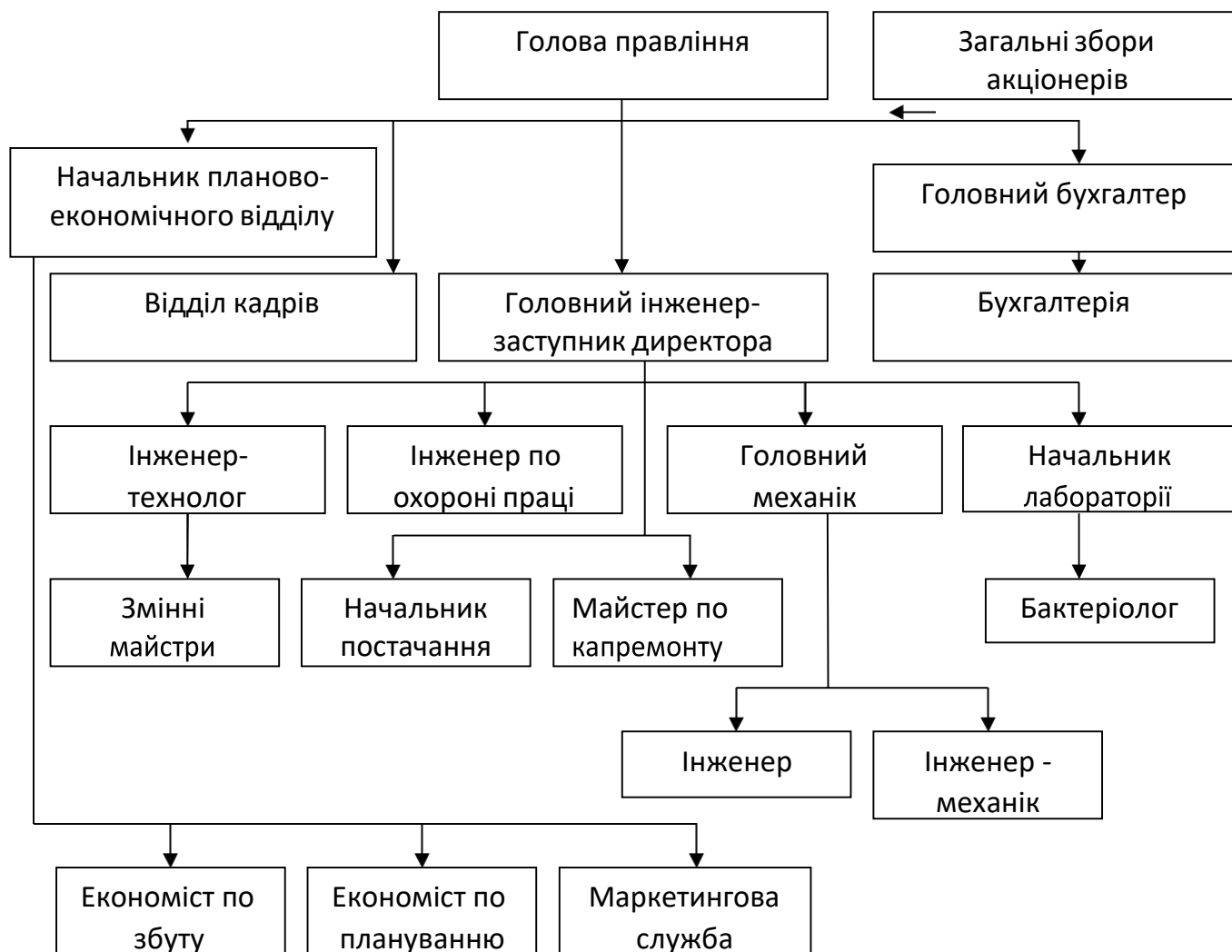


Рисунок 2.3 – Будова апарату управління ПрАТ „Тернопільський молокозавод”

Джерело: розроблено автором за даними [36].

Вищим органом управління товариства є рада акціонерів, яка обирає та затверджує наглядові ради, ревізійні комісії та правління. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, визначає організаційну структуру. Ревізійна комісія здійснює контроль за

фінансовою діяльністю підприємства, законністю укладення договору та дотриманням статуту. Правління організовує виконання рішень зборів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолює начальник відділу, який підпорядковується керівникам функцій. Голова правління несе персональну відповідальність за діяльність компанії, реалізацію політики та рішень, прийнятих керівництвом. Конкретні функції управління призначаються кожному менеджеру функцій. Керівники функцій координують прийняття рішень з відповідним персоналом, проводять оперативну роботу, коригують рішення та звітують перед головою правління.

Головний інженер веде технічну підготовку виробничо-фінансової діяльності, науково-дослідну діяльність. Відповідає за організацію та здійснення контролю за роботою технічного обладнання, несе персональну відповідальність за технічний стан обладнання та виконання планово-попереджувальних робіт.

Начальник планово-фінансового відділу визначає, контролює та координує діяльність, пов'язану зі збутом, плануванням та маркетингом. Ці функції покладені на економіста з продажу, економіста з планування та менеджера з маркетингу Згідно .

Начальник відділу кадрів керує процесами прийняття та звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Головний аудитор відповідає за функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, фінансового аналізу підприємства.

Начальник виробничої лабораторії своєчасно здійснює постійний лабораторний контроль якості сировини та готової товару за встановленими стандартами та технічними умовами з реєстрацією в облікових записах на всіх рівнях. Він особисто контролює продукцію, яка експортується, та готує відповідну документацію.

Тому організаційна будова управління має велике значення для ефективної роботи ПАТ «Тернопільський молокозавод». А тому головне завдання : сформулювати найбільш раціональну. На процес формування структури

управління впливає велика кількість факторів. Але в першу чергу їх три: розмір компанії, форма виробничо-господарської діяльності, вид бізнесу.

Основні цілі та задачі компанії викладені в положенні документу та визначає стратегію розвитку компанії, а також її операційні цілі.

Простежимо забезпеченість трудовими ресурсами та їх ефективність використати на прикладі з ПАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Трудові ресурси на ЗАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Фактичні дані			2021 у % до 2019
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Середньоспискова чисельність персоналу – всього, чол	180	171	150	83,3
в т. ч. в еквіваленті повної зайнятості, чол.	82	83	91	111
Продуктивність праці на 1 працівника, грн.	8881,7	13260	17664	198,9
Фонд оплати праці, тис. грн	126,3	160	212	167,9
в т. ч. основна зарплата,	99,4	132,5	167,1	168,1
додаткова зарплата,	26,0	26,6	43,2	166,1
заохочувальні та компенсаційні виплати	0,9	0,9	1,7	188,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	558	744	1181	x
Відпрацьовано людиногодин	132000	144470	154030	116,6
Заборгованість по виплаті заробітної плати, тис. грн	29,1	40,4	27	92,8

Джерело: розраховано автором за даними [39].

Середньооблікова чисельність працівників у 2021 році зменшилась у порівнянні з 2019 роком на 16,7%, але в розрізі чисельності працівників у людино-роках за період зросла на 11%, що, на нашу думку, є позитивним для підприємництва.

Також спостерігається підвищення продуктивності праці. Якщо в 2020 році цей показник зріс на 49% порівняно з 2019 роком, то у 2021 році на 99%.

Також спостерігається збільшення фонду оплати праці, основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, заохочень та компенсаційних виплат на 67,9%; 68,1%; 66,1% та 88,9%. Зросла і середньомісячна заробітна плата. Якщо у 2019 році він становив 55,8 грн., то у 2021 році він подвоївся і

становив 118 грн. Зобов'язання із заробітної плати зменшилися на 7,2% порівняно з 2019 роком, хоча в 2020 році вони зросли на 38% порівняно з попереднім роком.

Хоча, як бачимо з таблиці, продуктивність праці зросла порівняно з попередніми роками, але, на нашу думку, вона ще не досягла належного рівня, тому найбільшою проблемою ПАТ «Тернопільський молокозавод» є проблема підвищення продуктивності праці як важливий фактор підвищення економічної ефективності.

Під резервом зростання продуктивності праці визначається реальний потенціал економії трудових ресурсів, найефективнішого застосування обладнання та робочої сили, а також зменшення втрат робочого часу, економії сировини, капіталу та інших ресурсів, шляхом застосування найбільш ефективною та раціональною системи компенсація, усунення та зменшення дефіциту товару.

Висновки до розділу 2

Досліджене підприємство є одним з найбільш конкурентоспроможних підприємств молочної галузі в Україні. Згідно зі статистичним дослідженням споживчих уподобань, бренд «Молокія» є одним із найпривабливіших брендів українських молочних компаній.

Молокозавод за формою своєї власності є приватним акціонерним товариством, сильними сторонами якого є обмежена відповідальність акціонерів, вільна передача часток власності у вигляді акцій, а також залучення значних сум капіталу. До того ж така форма власності передбачає право найму робочої сили. Спільна співпраця дає можливість керівництву підприємства приймати об'єктивні рішення, застосовувати нові ідеї та технології у виробництві. Завдяки раннім впровадженням інноваційних технологій (напр. вперше в Україні почала виробляти молоко, що містить йодований білок) підприємство мало можливість стати успішним на ринку та заклало основи сучасного високого рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ „ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”

3.1. Вдосконалення управління внутрішнім середовищем на основі концепції «управління за цілями»

Однією з найважливіших змінних, яка визначає всю додаткову діяльність в підприємства, є її цілі. Орієнтація на управлінську діяльність для здобуття цілей підприємства була обґрунтована в концепції «управління цілями», розробленої та у 80-90 роках популяризована Пітером Друкером. П. Друкер був відомий тим, що вперше оприлюднив концепцію методу «управління за цілями». Він вважав, що кожен керівник має мати чітку ціль, яка буде підтримувати ціль керівника, який стоїть вище нього.

Інший же науковець Дуглас МакГрегор вважав, що метод «управління за цілями» важливий тим, що можна оцінити керівників за результатами, а не за особистісними характеристиками.

Також в основі цього методу лежить ідея двоякості управлінських задач : керівники повинні завжди, з одного боку, дбати про грошові результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень. Деякі можуть підірвати позиції компанії в майбутньому. Суть цього методу полягає в реалізації мети за допомогою поліпшення зв'язків між цілями всіх ланок компанії, тобто керівників, підлеглих, а також і всієї компанії.

Управління цілями — це філософія управління, орієнтована на результат, яка передбачає розробку критеріїв успіху та параметрів у реальному часі для його здобуття з точки зору довгострокових цілей підприємства. [67]

Використовуючи механізм управління цілями як метод підвищення ефективності підприємства, можна поєднати такі складові – планування та контроль; стимулювання процесів зворотного зв'язку; посилення залучення керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей тощо. Іншою важливою

перевагою цієї концепції є поєднання задач, які стоять перед кожним керівником, із загальними цілями підприємства.

Звичайно в цій методиці присутні і мінуси, які є досить вагомими. Але спробувати завжди варто, адже не спробувавши – не дізнаєшся.

Саме для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було б доцільно робити час від часу тестування для визначення висококваліфікованого персоналу. А також підбір його та оплата по цінах вище за ринкові. Робота з такими кадрами дає нам легкість в управлінні за цілями. Керівник не буде докладно розповідати що саме потрібно і як зробити, а буде вказувати тільки кінцеву ціль, до якої творчий підхід персоналу дійде вже сам.

Управління в загальному зосереджується на досягненні певного набору цілей і задач, які підприємство ставить перед собою. Тому кожен керівник, від нижчого до вищого рівня, повинен мати чіткі цілі перед собою. Він повинен забезпечити належне виконання роботи своїм підрозділом протягом виділеного часу. Цілі та задачі керівництва не тільки озвучуються, але й попередньо обговорюються з керівниками всіх рівнів, спрямовуючи їхні зусилля та енергію на їх досягнення.

Хоча беручи до уваги саме ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ліпше було б послабити контроль на всіх рівнях і привнести більше незалежності робітникам, але при тому мотивуючи їх. В такому випадку працівники будуть працювати на підприємство і не будуть обтяжені постійним контролем.

Багато досліджень концепції управління цілями відзначають ряд її переваг: підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник мав чітке уявлення про свої цілі і цілі фірми в цілому; посилював мотивацію до праці в результаті персональної участі всіх керівників у розробці та узгодженні цілей. За цих умов кожен керівник відчуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Також важлива можливість переходу до кінцевого результату малесенькими кроками, оскільки в планах встановлені конкретний кінцевий результат та ясно визначені часові рамки. Як правило,

виконання цієї концепції покращує відносини між керівниками та підлеглими, покращує системи моніторингу та оцінки кожного члена підприємства згідно до досягнутих результатів.

3.2. Вдосконалення роботи з персоналом і технологіями як елементами внутрішнього середовища

Основним ресурсом і водночас надзвичайно важливою частиною зовнішнього середовища є персонал. У процесі управління персоналом основні проблеми вдосконалення його функції зводяться до таких основних аспектів: покращення взаємодії в групах, удосконалення системи відбору, навчання та підвищення якості персоналу, удосконалення системи мотивації персоналу тощо.

Процес управління групою повинен враховувати багато факторів, які впливають на її ефективність, зокрема:

- розмір групи;
- склад групи;
- групові норми;
- групова згуртованість.
- груповий конфлікт;
- статус учасників групи;
- ролі членів групи.

Врахування впливу цих факторів дозволить менеджеру уникнути їх або використовувати в інтересах підприємства.

Розробляючи систему мотивації на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» менеджери підприємства можуть зіткнутися з низкою труднощів, більшість з яких – у сфері психології. Тому досить складно вирішити, який стимул є найкращим для конкретного працівника за певних обставин. Але в будь-якому випадку: для молодих працівників важливі кар'єра та життєвий успіх. Визнання їхнього авторитету, цінності, незамінності для компанії тощо є сильним мотивом для ранніх пенсіонерів підвищувати свою

продуктивність. Для людей, чиє матеріальне становище відносно благополучне, моральні мотиви можуть бути набагато важливішими за матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи та досягнутого результату. Важке матеріальне становище зумовлює врахування матеріальних мотивів над моральними, що часто спонукає людину до протиправних дій, особливо з недостатнім контролем. Кожен працівник має бути вивчений зі сторони менеджера та до кожного має бути розроблений свій особливий підхід, який зумовить кращі показники роботи в майбутньому.

Важливою мотиваційною проблемою в компаніях є визначення співвідношення між санкціями та винагородою. Досвід показує, що домінування заохочень зі знаком мінус (застереження заохочення) є небезпечним для підприємства, оскільки перешкоджає збільшенню кадрового потенціалу працівників. Водночас йому властиві позитивні стимули, оскільки вони будуть лише сприяти тому типу поведінки, який задумали керівники, ігноруючи нестандартні рішення, які може запропонувати індивід за власною ініціативою.

Головне завдання керівника — не задовольнити всі потреби працівника, а створити такі умови, за яких він сам зможе їх задовольнити. Тому мною була запропонована більш ліберальна політика на підприємстві до працівників. Тоді вони будуть відчувати себе вільніше та спокійніше почувати себе в подачі нестандартних ідей. Не дивлячись на це, повинні бути також введені застережливі заходи задля забезпечення цілісності та дисципліни в колективі, адже ніхто не відміняв людський фактор.

Кажучи за систему мотивації треба додати, що вона повинна бути побудована так, щоб працівник був впевнений у завтрашньому дні для подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що лише створення системи грошових винагород і санкцій вирішить проблему мотивації. Для цього необхідний комплекс заходів для задоволення духовних і внутрішніх

потреб (потреби в престижі, самооцінці, самореалізації, розвитку особистості тощо).

З технічної точки зору як частини внутрішнього середовища найбільший акцент робиться на проектуванні виробничої системи.

Проектування товару в процесі виробництва включає розробку виробничих операцій, визначення виробничих потужностей і проектування виробів і виробничих процесів. Дизайн виробу виконується згідно до потреб клієнтів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинен частіше проводити опитування (на вулицях, в інтернеті, по пошті) та бути завжди в курсі змін потреб покупця.

Також важливу позицію відіграє тісна співпраця дизайнерів продуктів і виробничих процесів, оскільки розробка продукту і розробка виробничого процесу незмінно пов'язані. Дизайн послуг і процес їх виробництва включають кілька факторів, серед яких:

- місцезнаходження підприємства з надання послуг (воно зазвичай визначається місцезнаходженням споживача).
- потреби клієнтів;
- планування роботи;
- визначення якості;
- навички спілкування між працівниками та споживачами;
- виробничі приміщення.
- ефективність працівників .

Задачі як складова частина системи планування призначаються в процесі розробки заходів управління бізнесом. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід взяти до уваги оперативне планування, яке забезпечить планування та виконання в короткі проміжки часу, а також їх адаптація в випадку зміни ситуації.

Оперативне планування може застосовуватися до всіх сфер фінансової діяльності підприємства: план товару, план виробництва, план сировини,

фінансовий план, план переміщення запасів і готової товару, кредитний план, план інвестицій і т. д.

Оперативне планування реалізується через систему взаємодії тактик, політики, процедур, правил і бюджетів, що є його основним інструментом і визначає зміст задач .

Що стосується структури управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то як для самої структури, так і для підприємства в цілому важливо дотримуватися певних принципів її побудови.

Будова управління повинна насамперед відображати цілі та задачі підприємства, а отже, бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

При проектуванні структури слід передбачати оптимальний роздиференціація праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації.

Формування структури управління базується на підприємства ефективної діяльності працівників; розстановка персоналу Згідно до виробничих задач , з урахуванням схильності і кваліфікації працівників; високий контпозиція за умовами праці; підвищення ролі навчання персоналу: організація всіх видів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації Згідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного виробництва. Обов'язкова відповідність між функціями та обов'язками з одного боку та повноваженнями та відповідальністю з іншого.

Структуру управління треба було б підкорегувати до адекватного соціокультурного середовища підприємства, що значно впливає на прийняття рішень щодо централізації та децентралізації, роздиференціація повноважень та відповідальності, ступінь незалежності та ступінь контролю керівників.

Отже, беручи до уваги ці рекомендації, які є доволі перспективними та фінансово ефективним, підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» цілком може застосувати їх у своїй діяльності та розвиватися у тому напрямку.

Висновки до розділу 3

Установлюючи на підприємстві гнучку систему управління, керівництво відкриває нові можливості для потенціалу своїх працівників та розкриттю їх талантів з продукуванням останніми нестандартних рішень для вирішення складних задач та тим самим забезпечуючи зменшення часових рамок для здобуття цілей в короткостроковій та довгостроковій перспективі збільшуючи прибутковість підприємства раніше та в об'ємах більших ніж їх конкуренти.

ВИСНОВКИ

Аналіз внутрішнього середовища підприємства свідчить про те, що оптимальне застосування внутрішніх елементів дає можливість отримати конкурентні переваги в зовнішньому середовищі в результаті підвищення якості товару, модернізації обладнання та технології виробництва, навчання персоналу, здатності створювати ефективні цілі. А також розбити їх на конкретну інформацію. Цей факт доводить, що між внутрішніми та зовнішніми факторами в організаціях існують тісні взаємозв'язки, що бажано в майбутньому посилювати та скріплювати.

Співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів у межах певної виробничої системи дозволяє узгодити ринковий попит із внутрішніми цілями та задачами. Крім того, наявність ресурсів і сировини за межами підприємства вимагає вибору згідно з технологією їх переробки.

Стан ринку праці дозволяє підбирати кадри згідно з кваліфікацією та спеціалізацією, а також залежить від такого елемента, як заробітна плата, оскільки вища заробітна плата дає змогу мати висококваліфікований персонал.

Не в останню чергу щодо зовнішнього середовища існує оптимальне співвідношення між рівнями та рівнями управління та елементами системи.

Тому розглядати зовнішні та внутрішні фактори зовнішнього середовища окремо недоцільно. Набагато більшого ефекту можна досягти при поєднанні цих двох компонентів.

Підбиваючи підсумки, виразимо, що внутрішній розвиток підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна вважати досить ефективним, незважаючи на вплив деяких негативних факторів.

Головними пунктами для підвищення ефективності застосування інноваційного потенціалу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в напрямі покращення внутрішнього середовища є: вдосконалення законодавства щодо інноваційної діяльності підприємств; забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами; забезпечення можливості самореалізації для

працівників, можливо, навіть більш демократична, або навіть ліберальна політика на підприємстві - що призведе до заохочення творчої праці.

Вартувало б звернути увагу на кадрову політику та на трудові відносини;

Звернути увагу на безперервне забезпечення інформацією про інновації та джерела їх розроблення і розповсюдження, що буде виграшним варіантом для подальшого розвитку підприємства; і звісно постійне вивчення потреб ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М.М., Виговська Н.Г., Кірейцев Г.Г.. Фінанси підприємств: навч. посіб. для студ. екон. спец. всіх форм навч. 2019. 268 с.
2. Аналітика. *Журнал «Вісник молочників»*, 2020. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2020>. (дата звернення: 14.09.2022)
3. Аналітика. *Журнал «Вісник молочників»*, 2021. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2021> (дата звернення: 21.10.2022)
4. Аналітика. *Журнал «Вісник молочників»*, 2016. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/analitika/shchomisyachna-analitika/category/2016>. (дата звернення: 26.09.2022)
5. Арєф'єва О.В., Городянська Д.М.. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. С. 83-90.
6. Арєф'єва О.В., Кузенко Т.Б.. Економічні умови формування фінансової складової економічної безпек. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. С. 98-103.
7. Білик М.Д., Павловська О.В., Причуляк Н.М.. Фінансовий аналіз: навч. посіб.. 2021. 592 с.
8. Боняр С.М., Скутова-Корх Я.О.. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2019. 97- 102 с.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2005. 504 с.
10. Васильєва Т.А., Афанасьєва О.Б.. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2017. 6-10 с.
11. Гавриш О.А., Бичков О.О.. Інституціональні аспекти

забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1060>. (дата звернення: 14.09.2022)

12. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово- господарської діяльності підприємств: навч. Посіб. 2020. 177 с.

13. Гапак Н.М., Капштан С.А.. Особливості визначення фінансової стійкості підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Вип. (42). 2020. С. 191-196.

14. Гарбера Ю.А., Стец І.І.. Економічна стійкість підприємства як важлива умова його подальшого розвитку. Збірник тез доповідей міжнародної студентської науково-практичної WEB-конференції *«Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» Тернопільського національного економічного університету*. 2016. С. 44-47.

15. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. Юнити-Дана. 2016. 371 с.

16. Глушко Л.О. Чинники формування впевненості у собі в школярів підліткового віку. 2018. 10 с.

17. Глушко О.В. Методичні основи оцінювання економічної стійкості підприємств. *Економічний аналіз: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету*, 2019. Том 13. С. 281-287.

18. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства. Одеський державний економічний університет. 2016. С. 6.

19. Гончарова Т.В., Погорелов І.М.. Економічна стійкість, її сутність, складові та механізм здобуття. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПИ»*: зб. наук. пр. 2017. С. 156-160.

20. Григорська Н.М. Управління економічною стійкістю підприємства в розрізі наукових надбань та сучасних підходів.

Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2018. С. 7.

21. Гринчуцький В. І., Стец І. І. *Управління розвитком компаній: навч. посіб.* Тернопіль, 2021. 312 с.

22. Гришаков К.Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия. *Электронный периодический научный журнал*. 2019. № 1. 79-82 с. URL: http://sciarticle.ru/number/09_2019.pdf. (дата звернення: 23.11.2022)

23. Гросул В.А. Організаційний механізм управління торговельними підприємствами. *Вісник Львівської комерційної академії*. Львів, 2015. Вип. 29. С. 151-157.

24. Губені Ю.Е. *Підприємництво: навч. посіб.* Львів: Укр. Технології, 2018. 572 с.

25. Давидюк Ю.В. Ретроспективний аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність молокопереробних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»: збірник наукових праць*. Випуск 16. Херсон: видавництво ХДУ, 2016. С. 77-80.

26. Даниленко В.А. Економічна стійкість промислових підприємств в умовах ринкової невизначеності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2018. С. 20.

27. Дем'яненко І.В. Фінансова стійкість підприємства та її регулювання. *Фінанси України*, 2018. № 5. 127-129 с.

28. Дикань Н.В., Борисенко І.І. *Менеджмент: навчальний посібник*. 2014. 389 с.

29. Дробишева О.О., Гюльназарян В. В.. *Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпеченн*. Запорізька державна інженерна академія. 2020. С. 7.

30. Дуброва О.С. *Стратегічна стійкість підприємства: складові та*

напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 1. С. 15-19.

31. Жигалова В.Н. Повышение потенциала экономической устойчивости предприятия: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Барнаул, 2013. С. 22.

32. Захаренко Н.С. Необхідність розробки алгоритму антикризового управління підприємством. Университетская наука – 2021: тезисы докладов Междунар. науч.-техн. конф. Мариуполь, 2021. С. 7.

33. Зеткина О.В. Инновационные подходы к обеспечению устойчивости функционирования предприятия. Ярославль, 2018. 7 с.

34. Камаєв В.Д. Економіка та бізнес. 2019. 237 с.

35. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2020. № 4. 15-27 с.

36. Карпова О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Ростов-на-Дону, 2016. С. 27.

37. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами . Економіка і управління. 2019. № 4. 41-46 с.

38. Козловський С.В., Семененко В.В., Шевчук Р.Ю.. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. Збірник наукових праць ВАНУ. 2018. № 4 (70). 106-110 с . URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/836.pdf>. (дата звернення: 11.09.2022)

39. Кокін О.С., Яковлева Г.М.. Показники стійкості підприємства. Економічні науки. 2016. № 3 (1). 256-261 с.

40. Коняшова А.В. Показники оцінки функціональних складових економічної стійкості розвитку підприємства. 2019. № 8 (299). 123-128 с.

41. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку

підприємств: стратегічні орієнтири. системи забезпечення. адаптація: монографія. Луганськ, 2018. С. 474.

42. Косянчук Т.Ф., Любченко Н.Л.. Комплексне оцінювання економічної стабільності промислових підприємств. Хмельницький, 2017. 218 с.

43. Коцюба О.С. Механізм та аналітико-інструментальні засоби забезпечення економічної стійкості підприємства (за матеріалами поліграфічних підприємств України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. С. 20.

44. Краснова В.В., Савченко М.В.. Особливості діагностики втрати економічної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. Т. 3. № 3. С. 29-32.

45. Крепков Р.Б. Механизм обеспечения устойчивого развития предприятий топливно-энергетического комплекса: диссертация на соискание степени кандидата экономических наук: 08.00.05. Москва, 2018. 151 с.

46. Кроленко М.С. Система показників економічної стійкості промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (25). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/2017_3/35.pdf. (дата звернення: 23.09.2022)

47. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (40). 110-115 с.

48. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація. переваги та недоліки застосування. *Наука й економіка*. 2016. № 2 (18). 132-138 с.

49. Линник О.І., Смолоник І.А. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія. діагностика кризового стану. соціально-економічні аспекти управління:

монографія. Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків, 2019. С. 543.

50. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. КНТЕУ, 2020. 824 с.

51. Люев А.Х. Методы управления кризисоустойчивостью предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2017. С. 18.

52. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості. Київ, 2003. 328 с.

53. Малярець Л.М., Смолякова О.М.. Визначення внутрішніх взаємозв'язків як умови економічної стійкості підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 4. 455465.

54. Матушевська О. Сутність та види економічної стійкості промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2 (5). 8. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/11abmizb.pdf>. (дата звернення: 20.10.2022)

55. Медведев В.А. Устойчивое развитие общества: модели. стратегия Москва, 2001. 267 с.

56. Молокія. веб-сайт. URL: <http://molokija.com/ru>. (дата звернення: 07.11.2022)

57. Морохова В.О., Василик Н.М.. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 120-126.

58. Мохонько Г.А. Економічна стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі: підходи до оцінювання. *Електронний журнал «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2015. № 9. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2015_1/Mokhonko_109.htm. (дата звернення: 07.11.2022)

59. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 07.11.2022)

60. Пілецька С.Т. Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств: дис. доктора ек. наук: 08.00.04.

2020. 791 с.

61. Піюренко І.О. Антикризове управління харчовими підприємствами: проблеми теорії і практики: монографія. Херсон, 2019. С. 331.

62. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Молодий вчений» (Young Scientist)*. 2021. № 12 (3). С. 169-175.

63. Посилкіна О.В., К.С. Світлична. Економічна діагностика: навч. посіб. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 333 с.

64. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 1 (59). С. 172-178.

65. Рогатенюк Е.В. Контролінг як елемент системи забезпечення антикризового управління підприємством. *Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць ДонДУУ*. Донецьк: ДонДУУ, 2019. С. 252-259.

66. Романишин М.І. Забезпечення економічної стабільності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2018. 27 с.

67. Рудницький В.С. Теоретичні аспекти контролінгу та його застосування в системі управління підприємством. *Вісник Львівської комерційної академії*. Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2017. Вип. 35. С. 308-312.

68. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навч. посіб. Тернопіль, 2021. 164 с.

69. Смачило І.І. Принципи формування та будова механізму управління сталим розвитком підприємства. *Науковий журнал «Економіка розвитку» (Economics of Development)*. 2019. № 3 (67). С. 79-

82.

70. Смолякова О.М. Уточнення змісту економічної стійкості підприємства та її складових. *Комунальне господарство міст: наук.-техн. сб. Серія Економічні науки*. 2019. Випуск 108. С. 221-228.

71. Телін С.В. Антикризове управління превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. 2016. № 2. 72-76 с.

72. Ткаченко С.М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. Дніпропетровський державний аграрний університет. 2017. С. 7.

73. Тридід О.М., Орехова К.В.. Оцінювання фінансової стійкості підприємства: монографія. Університет банківської справи Національного банку України. 2016. С. 143.

74. Фещур Р.В., Баранівська Х.С.. Економічна стійкість підприємства становлення понятійного базису. Національний університет «Львівська політехніка». 2016. С. 7.

75. Харчук Т.В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 34. 332-335 с.

76. Хомяченкова Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2017. 21 с.

77. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2017. № 1. 21-24 с.

78. Чобіток В.І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2020. №5.8. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2020_5_8 (дата звернення: 23.11.2022)

79. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку

промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. 169-173 с.

80. Швець І.Ю. Антикризове управління. Сімферополь: навч. посіб., 2019. 206 с.

81. Шпачук В.В. Сутність терміну «антикризове управління». *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. № 1. 2017. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nvamu_upravl/2017_1/27.pd. (дата звернення: 12.09.2022)

82. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://eijournal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>

83. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця*. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722>

84. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)

85. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», *Economics - innovative and economics research journal*, Vol. 10(2), pp. 99-116.

86. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід* № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.17.5 2.

87. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
88. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>
89. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>
90. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
91. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130 (категорія Б)
92. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40), С. 327-335 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10634>
93. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>