

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Удосконалення системи менеджменту підприємства
молочної галузі»**

Виконала: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Шугунова Євгенія Хасанівна

Керівник: ***Дашутіна Людмила Олександрівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: _____
к.е.н., доцент кафедри

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

менеджменту імені професора Л.І.

Михайлової

Бакалавр

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шугунова Євгенія Хасанівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі

2. База практичного дослідження: ТОВ «Сумська маслосирбаза» м. Суми
керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань менеджменту в сучасному промисловому підприємстві.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :

дослідити теоретико-методичні аспекти системи менеджменту підприємства молочної галузі,

надати організаційно-економічну характеристику підприємства,

дослідити результативність системи менеджменту в підприємстві молочної галузі,

провести оцінку маркетингових показників системи менеджменту в підприємстві, запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту в підприємстві молочної галузі,

сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2024 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	03 травня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 квітня – 12 травня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

Здобувач :

_____ (підпис)

Є.Х. Шугунова
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

_____ (підпис)

Л.О. Дашутіна
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Шугунова Є.Х. Удосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто підходи щодо удосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі; надано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства; досліджено результативність системи менеджменту в підприємстві молочної галузі; здійснено оцінку маркетингових показників системи менеджменту в підприємстві; запропоновані заходи по удосконаленню системи менеджменту підприємства молочної галузі ТОВ «Сумська маслосирбаза». На основі проведеного дослідження визначено ефективність результативність менеджменту на основі фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Удосконалення системи менеджменту підприємства в частині управління якістю, а також розробка та реалізація ефективної брендингової стратегії є критично важливими кроками для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить значно вдосконалити систему менеджменту підприємства молочної галузі ТОВ «Сумська маслосирбаза».

Ключові слова: менеджмент, управління, стратегічний розвиток, маркетинг, маркетинговий менеджмент, підприємство молочної галузі, фінансовий аналіз, ефективність, розвиток.

SUMMARY

Shugunova E.H. Improvement of the management system of the dairy industry enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work considers approaches to improving the management system of a dairy enterprise; provides an organizational and economic description of the enterprise under study; studies the effectiveness of the management system in the dairy enterprise; evaluates the marketing indicators of the management system in the enterprise; proposes measures to improve the management system of the dairy enterprise "Sumy Butter and Cheese Factory" LLC. On the basis of the carried out research, the efficiency of management has been determined on the basis of the financial and economic indicators of the enterprise. Improving the enterprise management system in terms of quality management, as well as developing and implementing an effective branding strategy are critical steps to ensure the competitiveness of the enterprise. Implementation of the complex of the proposed measures will significantly improve the management system of the dairy enterprise "Sumy Butter and Cheese Factory" LLC.

Keywords: management, management, strategic development, marketing, marketing management, dairy enterprise, financial analysis, efficiency, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти системи менеджменту підприємства молочної галузі	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи менеджменту в підприємстві молочної галузі ТОВ «Сумська маслосирбаза»	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	16
2.2 Дослідження результативності системи менеджменту в підприємстві молочної галузі	24
2.3 Оцінка маркетингових показників системи менеджменту в підприємстві	31
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі	37
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51
Додаток А Фінансова звітність ТОВ «Сумська маслосирбаза» за 2023 рік	
Додаток Б Апробація наукових результатів	

ВСТУП

Актуальність. Молочна галузь є однією з найважливіших складових агропромислового комплексу України, що забезпечує населення цінними харчовими продуктами й формує експортний потенціал держави. Проте, ефективність функціонування підприємств даної сфери значною мірою залежить від якості системи менеджменту, її відповідності сучасним викликам та здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Сучасна парадигма ведення бізнесу вимагає від вітчизняних товаровиробників молочної продукції неухильного підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інноваційних підходів до управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Реалії сьогодення диктують необхідність удосконалення системи менеджменту молокопереробних підприємств, що дасть змогу оптимізувати бізнес-процеси, раціоналізувати використання ресурсів, мінімізувати втрати та максимізувати прибутковість.

Значущість наукового пошуку в окресленій проблематиці підсилюється євроінтеграційним вектором розвитку України, що передбачає гармонізацію вітчизняних стандартів виробництва та менеджменту з вимогами ЄС. Водночас, пандемія COVID-19 та воєнна агресія РФ проти України створили безпрецедентні виклики для вітчизняного бізнесу, зумовивши потребу переосмислення та видозміни управлінських підходів задля забезпечення сталого функціонування підприємницьких структур.

На сьогодні в науковому середовищі з проблематики удосконалення системи менеджменту підприємств молочної галузі важливими напрямками досліджень є діджиталізація бізнес-процесів, яка є передумовою підвищення ефективності управління, формування клієнтоорієнтованої системи менеджменту. Тож важливим напрямком досліджень є розробка механізмів клієнтського залучення, вивчення запитів цільової аудиторії, формування ефективних маркетингових стратегій. Важливим напрямом менеджменту є

формування системи ризик-менеджменту, яка є актуальною в умовах зміни кон'юнктури світових ринків, пандемії, військового конфлікту, які суттєво дестабілізують діяльність вітчизняних промислових підприємств.

Зазначені напрямки наукових досліджень підтверджують актуальність дослідження, а також дають змогу сформувати комплексне бачення шляхів модернізації системи менеджменту суб'єктів молочної галузі відповідно до сучасних реалій та викликів.

Методологічною основою під час написання цієї кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: Ansoff I. Strategic Management [1], Corbitt G. [2], Kotler F., Kelle K., Chernev A. [3], Бабчинська О. І. [5], Безгін К. С., Гришина І. В. [6], Борисенко О.С. [8], Епіфанова І. Ю, Джеджула В. І., Надольний О. В. [10], Киш Л.М. [12], Козаченко Г. В. [13], Лисиця Н. М., Холодний Г. О., Ус М. І. [16], Пачева, Н., Подзігун, С. [18], Росоха В. В., Газуда Л.М. [20], Савченко С. М., Нікітін В. Г. [21], Федірець О. В., Стовба Н.О., Солодчук Т.В. [22], Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. [23] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для формування науково-практичних рекомендацій по удосконаленню системи менеджменту в сучасному підприємстві молочної галузі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні системи менеджменту підприємства молочної галузі.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти системи менеджменту підприємства молочної галузі,
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства,
- дослідити результативність системи менеджменту в підприємстві молочної галузі,
- провести оцінку маркетингових показників системи менеджменту в підприємстві,
- запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту в підприємстві молочної галузі.

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи менеджменту підприємства молочної галузі.

Предметом дослідження є система менеджменту підприємства молочної галузі ТОВ «Сумська маслосирбаза».

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «Сумська маслосирбаза» за 2021-2023 рр., інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по удосконалення системи менеджменту в підприємстві молочної галузі ТОВ «Сумська маслосирбаза».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. **25.** Шугунова Є. Х. Підходи до формування ефективної системи прийняття управлінських рішень в комунальних транспортних підприємствах. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 49-51.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в тому числі 11 таблиць та 2 рисунки. Список використаних джерел містить 25 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби на внутрішньому і зовнішньому ринках, особливої актуальності набуває проблема ефективного функціонування системи менеджменту підприємств молочної галузі України. Сучасні виклики, з якими стикаються вітчизняні молокопереробні підприємства, вимагають пошуку новітніх підходів та інструментів управління, здатних забезпечити їх конкурентоспроможність та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері менеджменту підприємств, існує потреба у подальшому дослідженні специфічних аспектів системи управління підприємствами молочної галузі, враховуючи її стратегічну значущість для економіки України та забезпечення продовольчої безпеки держави. Нагальною є необхідність ідентифікації ключових проблем та викликів, що постають перед менеджментом молокопереробних підприємств, а також розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління, адаптованих до галузевих особливостей та сучасних ринкових умов.

Теоретико-методичні засади функціонування системи менеджменту підприємства молочної галузі в умовах ринкової економіки базуються на фундаментальних принципах та концепціях управління, адаптованих до специфіки галузі та сучасних викликів бізнес-середовища. Як зазначають Портер та Крамер, ефективна система менеджменту повинна забезпечувати створення спільної цінності для підприємства та суспільства, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності [5, с. 4].

У контексті молочної галузі, система менеджменту підприємства має бути орієнтована на досягнення таких ключових цілей: забезпечення високої якості та безпечності молочної продукції, оптимізація виробничих процесів, підвищення

ефективності використання ресурсів, розвиток інноваційного потенціалу, а також формування стійких конкурентних переваг на ринку [12, с. 112].

Однією з ключових теоретичних основ функціонування системи менеджменту підприємства молочної галузі є концепція стратегічного управління. Як зазначає Ансофф, стратегічний менеджмент передбачає формування довгострокових цілей та напрямків розвитку підприємства, а також розробку та реалізацію відповідних стратегій з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [1, с. 36].

У молочній галузі стратегічне управління має бути спрямоване на забезпечення сталого розвитку підприємства, диверсифікацію продуктового портфеля, освоєння нових ринків збуту та впровадження інноваційних технологій.

Іншою важливою теоретичною засадою функціонування системи менеджменту підприємства молочної галузі є концепція ощадливого виробництва. Ця концепція, як зазначають І.Ю. Епіфанова та ін., передбачає мінімізацію втрат та підвищення ефективності виробничих процесів шляхом оптимізації використання ресурсів, скорочення часу виробничого циклу та забезпечення високої якості продукції. Впровадження принципів ощадливого виробництва на молокопереробних підприємствах дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність праці та посилити конкурентоспроможність на ринку [10, с. 40-41].

Крім того, в умовах ринкової економіки система менеджменту підприємства молочної галузі має базуватися на принципах клієнтоорієнтованості та адаптивності. Як зазначає Котлер, орієнтація на потреби та запити споживачів, а також здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури є ключовими факторами успіху підприємства [3].

У молочній галузі це передбачає регулярний моніторинг споживчих переваг, розробку нових продуктів відповідно до трендів ринку, а також гнучкість виробничих та збутових процесів.

Таким чином, теоретико-методологічні засади функціонування системи менеджменту підприємства молочної галузі в умовах ринкової економіки ґрунтуються на синтезі сучасних управлінських концепцій та підходів, адаптованих до специфіки галузі. Ефективна система менеджменту має забезпечувати стратегічну орієнтацію підприємства, оптимізацію виробничих процесів, клієнтоорієнтованість та адаптивність до змін ринкового середовища, що є запорукою сталого розвитку та конкурентоспроможності молокопереробних підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз особливостей системи менеджменту підприємств молочної галузі України дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати потенційні точки зростання. Як зазначають вітчизняні науковці, система менеджменту молокопереробних підприємств в Україні характеризується низкою специфічних рис, зумовлених особливостями галузі та ринкового середовища [15, с. 15].

Однією з сильних сторін системи менеджменту підприємств молочної галузі України є наявність висококваліфікованих кадрів та досвіду роботи в галузі. Як показують проведені аналітичні дослідження, значна частина керівників та фахівців молокопереробних підприємств мають профільну освіту та тривалий стаж роботи в галузі, що дозволяє їм ефективно вирішувати управлінські завдання та приймати обґрунтовані рішення [18].

Іншою сильною стороною є орієнтація на впровадження інноваційних технологій та модернізацію виробничих процесів. За даними Держстату України, протягом останніх років спостерігається зростання інвестицій у технологічне оновлення молокопереробних підприємств, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та якості продукції [15, с. 14].

Водночас, система менеджменту підприємств молочної галузі України має і певні слабкі сторони. Однією з них є недостатній рівень стратегічного планування та прогнозування. Як зазначає І.Ю. Епіфанова та ін., багато молокопереробних підприємств в Україні орієнтовані переважно на короткострокові цілі та не мають чітко визначеної довгострокової стратегії

розвитку, що обмежує їх можливості адаптації до змін ринкового середовища [10, с. 42].

Іншою слабкою стороною є недостатня увага до розвитку маркетингової діяльності та просування продукції на ринку. Дослідження З. О. Іванової та О.А. Мріх показує, що значна частина молокопереробних підприємств в Україні не мають ефективної маркетингової стратегії та обмежені в ресурсах для реалізації масштабних рекламних кампаній, що ускладнює завоювання нових ринкових сегментів та посилення конкурентних позицій [11, с. 73-74].

Незважаючи на наявні слабкі сторони, система менеджменту підприємств молочної галузі України має значні потенційні точки зростання. Однією з них є розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту, зокрема на міжнародний ринок. Як зазначають С. А. Федюнін та ін., диверсифікація продуктового портфеля та географічна експансія можуть стати потужними драйверами зростання для молокопереробних підприємств України [23, с. 46].

Іншою потенційною точкою зростання є впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в систему менеджменту підприємств молочної галузі. За даними дослідження Deloitte, все більше споживачів віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку та враховують інтереси суспільства. Орієнтація на ці принципи може стати важливою конкурентною перевагою для молокопереробних підприємств України [7].

Ефективне функціонування системи менеджменту підприємства молочної галузі в умовах ринкової економіки вимагає застосування відповідного інструментарію для визначення її результативності. Як зазначає Ю.В. Масюк, оцінка результативності системи менеджменту повинна базуватися на комплексному підході, що враховує фінансові та нефінансові показники, а також здатність підприємства досягати стратегічних цілей [17, с. 50].

Одним з ключових інструментів для визначення результативності системи менеджменту є збалансована система показників. Згідно з дослідженням М.В. Шашиної та Д. О. Мосійчука, збалансована система показників дозволяє оцінити

ефективність діяльності підприємства за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і зростання. Застосування такої системи в системі менеджменту молокопереробних підприємств дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, ідентифікувати проблемні зони та своєчасно вносити коригування в управлінські рішення [24].

Іншим важливим інструментом є ключові показники ефективності (Key Performance Indicators - KPI). KPI є кількісними вимірниками досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У контексті системи менеджменту молокопереробних підприємств, ключовими KPI можуть бути: рентабельність продажів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, ефективність виробничих процесів, інноваційна активність тощо. Моніторинг та аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити результативність системи менеджменту та прийняти обґрунтовані управлінські рішення [24].

Для визначення результативності системи менеджменту підприємства молочної галузі також доцільно використовувати інструменти бенчмаркінгу. Як показує дослідження О.В. Федірець та ін., бенчмаркінг дозволяє порівняти ключові показники ефективності підприємства з показниками лідерів галузі та ідентифікувати кращі практики управління. Застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту молокопереробних підприємств сприяє виявленню резервів підвищення ефективності та впровадженню інноваційних управлінських підходів [20, с. 225; 22, с. 76].

Також фінансові показники, такі як рентабельність, прибутковість та ліквідність, є важливими індикаторами результативності системи менеджменту підприємства молочної галузі, оскільки вони відображають ефективність управління фінансовими ресурсами, здатність генерувати прибуток та забезпечувати платоспроможність підприємства. Так, рентабельність характеризує ефективність діяльності підприємства та показує, скільки прибутку генерує кожна гривня, вкладена у виробництво та реалізацію продукції. На рівень рентабельності впливають такі управлінські рішення, як оптимізація витрат, ефективне ціноутворення, управління асортиментом продукції тощо.

Високий рівень рентабельності свідчить про результативність системи менеджменту у забезпеченні прибутковості підприємства [17].

Як зазначають науковці К. Ларіонова, та Ю.В. Масюк, забезпечення достатнього рівня рентабельності є ключовим завданням системи менеджменту молокопереробного підприємства, оскільки це створює передумови для його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності [15, 17].

При аналізі показників рентабельності важливо враховувати їх динаміку. Стабільне зростання рентабельності свідчить про результативність системи менеджменту у забезпеченні прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі. Водночас, зниження показників рентабельності може бути індикатором проблем в системі управління, які потребують оперативного вирішення.

Як зазначають дослідники К. Ларіонова та Г. Капінос, забезпечення високого рівня рентабельності молокопереробного підприємства потребує ефективної системи управління витратами, оптимізації асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій, диверсифікації ринків збуту тощо [15].

Таким чином, показники рентабельності є важливими критеріями оцінки результативності системи менеджменту підприємства молочної галузі. Вони характеризують ефективність управління фінансовими ресурсами, здатність генерувати прибуток та забезпечувати віддачу від інвестованих коштів. Регулярний моніторинг та аналіз показників рентабельності дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони в системі менеджменту та розробляти заходи для їх усунення.

Концептуальна модель вдосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі повинна враховувати специфіку галузі та базуватися на сучасних управлінських підходах. Як зазначають З.О. Іванова та О. А. Мріх, ефективна система менеджменту молокопереробного підприємства має бути орієнтована на розвиток, клієнтоорієнтованість та сталість [11].

Концептуальна модель вдосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі повинна включати наступні ключові блоки.

1. Стратегічний блок: передбачає розробку та реалізацію довгострокової стратегії розвитку підприємства з урахуванням трендів ринку, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу. Як зазначає Котлер, стратегія має базуватися на унікальній ціннісній пропозиції та забезпечувати стійкі конкурентні переваги [14, с. 115-116].

У контексті молочної галузі, стратегічними пріоритетами можуть бути: диверсифікація продуктового портфеля, вихід на нові ринки збуту, розвиток брендів та посилення ринкових позицій.

2. Інноваційний блок: спрямований на впровадження інноваційних технологій та продуктів, а також розвиток інноваційної культури в організації. Цей блок передбачає інвестиції в НДДКР, співпрацю з науковими установами та стартапами, а також розвиток компетенцій персоналу в сфері інноваційної діяльності.

3. Клієнтоорієнтований блок: передбачає орієнтацію на потреби та запити споживачів, а також розвиток довгострокових відносин з клієнтами. У молочній галузі цей блок включає регулярні дослідження споживчих преференцій, персоналізацію пропозиції, розвиток омніканальності та програм лояльності.

4. Блок операційної ефективності: спрямований на оптимізацію виробничих та управлінських процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності. Цей блок передбачає впровадження принципів ощадливого виробництва, автоматизацію процесів, оптимізацію ланцюгів постачання та розвиток виробничої інфраструктури [13, с. 110].

Запропонована концептуальна модель вдосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі має циклічний характер та передбачає постійний моніторинг та коригування управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища. Впровадження цієї моделі вимагає системного підходу та залучення всіх функціональних підрозділів підприємства до процесу трансформації системи менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ТОВ «СУМСЬКА МАСЛОСИРБАЗА»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сумська маслосирбаза» надає в оренду й експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно, а також здійснює переробку молока, виробництво масла та сиру, олії, м'яса, фруктових і овочевих соків, здійснює оптову торгівлю молочними продуктами та надає допоміжні супутні послуги. Підприємство було зареєстроване 28.07.1994 року. Розташоване підприємство в м. Суми, Сумської області, Україна. Директором підприємства є Демченко Сергій Іванович.

Динаміка та структура товарної продукції та комерційних послуг ТОВ «Сумська маслосирбаза» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура товарної продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	422,9	12	441,7	13	511,8	14	89,0	21,0
Виробництво м'яса свійської птиці	317,2	9	305,8	9	292,5	8	-24,7	-7,8
Виробництво м'ясних продуктів	493,3	14	441,7	13	365,6	10	-127,7	-25,9
Оптова торгівля молочними продуктами	528,6	15	407,8	12	438,7	12	-89,9	-17,0
Виробництво маргарину і подібних харчових жирів	246,7	7	271,8	8	365,6	10	118,9	48,2

Продовження таблиці 2.1

Виробництво фруктових і овочевих соків	281,9	8	305,8	9	255,9	7	-26,0	-9,2
Виробництво олії та тваринних жирів	528,6	15	475,7	14	548,4	15	19,8	3,7
Оптова торгівля фруктами й овочами	493,3	14	475,7	14	548,4	15	55,1	11,2
Інші види діяльності	211,4	6	271,8	8	329,0	9	117,6	55,6
Доходи від продажу, всього	3523,9	100	3398,0	100	3656,0	100	132,1	3,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Базуючись на представлених аналітичних даних, можна зробити аналіз динаміки та структури товарної продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза» за період 2021-2023 років.

На початку доцільно проаналізувати структуру товарної продукції підприємства. У 2021 році найбільшу питому вагу у загальній структурі доходів від реалізації мали такі види діяльності: оптова торгівля молочними продуктами (15%), виробництво олії та тваринних жирів (15%), виробництво м'ясних продуктів (14%) та оптова торгівля фруктами й овочами (14%). Найменшу частку становили інші види діяльності (6%). Така структура свідчить про диверсифікований характер операційної діяльності ТОВ «Сумська маслосирбаза», що є позитивним фактором з точки зору мінімізації ризиків.

Протягом аналізованого періоду спостерігалися певні структурні зрушення. Зокрема, у 2023 році зросла питома вага таких видів діяльності, як перероблення молока, виробництво масла та сиру (до 14%), виробництво маргарину і подібних харчових жирів (до 10%), інші види діяльності (до 9%). Водночас відбулося скорочення частки виробництва м'ясних продуктів (до 10%), оптової торгівлі молочними продуктами (до 12%), виробництва м'яса свійської птиці (до 8%) та виробництва фруктових і овочевих соків (до 7%).

Щодо динаміки доходів, то у 2023 році порівняно з 2021 роком спостерігалось загальне зростання обсягів реалізації на 3,7% (або на 132,1 тис.

грн). Найбільше зростання продемонстрували такі види діяльності: виробництво маргарину і подібних харчових жирів (+48,2%), інші види діяльності (+55,6%) та перероблення молока, виробництво масла та сиру (+21,0%). Значне скорочення відбулося у виробництві м'ясних продуктів (-25,9%), оптовій торгівлі молочними продуктами (-17,0%) та виробництві фруктових і овочевих соків (-9,2%).

В цілому ж ТОВ «Сумська маслосирбаза» демонструє позитивну динаміку розвитку, ефективно диверсифікуючи свою операційну діяльність та адаптуючись до змін ринкового середовища. Водночас підприємству варто звернути увагу на низку видів діяльності, що демонструють спадні тенденції, для вжиття відповідних коригувальних заходів.

Основні засоби підприємства молочної галузі, задіяного у переробці молока та виробництві сиру й іншої молочної продукції, включають широкий спектр технологічного обладнання. Їх раціональне використання, своєчасне оновлення та модернізація є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції.

Проаналізувавши дані табл. 2.2, можна комплексно оцінити динаміку вартості та структуру основних засобів ТОВ «Сумська маслосирбаза» протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.2 – Динаміка вартості та структура основних засобів ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Будинки і споруди	1 205,8	1 167,1	1 230,8	25,0	2,1%
Машини і обладнання	283,5	312,1	354,8	71,3	25,2%
Транспортні засоби	201,3	208,7	247,5	46,2	22,9%
Інструменти, прилади, інвентар	248,6	226,9	269,4	20,8	8,4%
Інші основні засоби	61,8	72,9	70,1	8,2	13,3%
Інші необоротні матеріальні активи	53,4	38,5	17,5	-35,9	-67,2%
Матеріальні основні активи, разом	2 054,4	2 026,3	2 190,0	135,6	6,6%

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Загальна вартість матеріальних основних активів підприємства у 2023 році становила 2190,0 тис. грн, що на 6,6% (або на 135,6 тис. грн) більше порівняно з 2021 роком. Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів ТОВ «Сумська маслосирбаза» мають будинки і споруди, вартість яких у 2023 році становила 1230,8 тис. грн або 56,2% від загальної вартості. Протягом аналізованого періоду їх вартість зросла на 2,1% (або на 25,0 тис. грн), що може бути пов'язано з капітальними ремонтами, модернізацією або переоцінкою цих активів.

Вартість машин і обладнання у 2023 році становила 354,8 тис. грн, що на 25,2% (або на 71,3 тис. грн) більше, ніж у 2021 році. Вартість транспортних засобів зросла на 22,9% (або на 46,2 тис. грн) і у 2023 році становила 247,5 тис. грн. Інструменти, прилади та інвентар у 2023 році мали вартість 269,4 тис. грн, що на 8,4% (або на 20,8 тис. грн) більше порівняно з 2021 роком. Незначне зростання вартості інших основних засобів на 13,3% (або на 8,2 тис. грн) може свідчити про їх поступове оновлення та модернізацію.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Сумська маслосирбаза» протягом 2021-2023 років демонструвала незначну позитивну динаміку нарощування вартості основних засобів, що є свідченням зміцнення матеріально-технічної бази підприємства.

Трудові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку молокопереробного підприємства. В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища саме персонал стає вирішальним фактором формування конкурентних переваг компанії. Для молокопереробного підприємства важливо мати у своєму штаті фахівців різного профілю: технологів, інженерів, лаборантів, менеджерів, маркетингологів тощо. Кожен з них робить свій внесок у досягнення спільної мети - виробництво високоякісної та безпечної молочної продукції, яка відповідає потребам споживачів та вимогам законодавства.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновки щодо динаміки результативності використання трудових ресурсів в ТОВ «Сумська маслосирбаза» протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.3 – Динаміка результативності використання трудових ресурсів в ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	3369,4	3199,0	3944,0	574,60	17,1
Вартість валової продукції, тис.грн.	3523,9	3398,0	3656,0	132,10	3,7
Середньорічна чисельність працівників, чол.	15	14	13	-2,00	-13,3
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	30240	28224	26208	-4032,00	-13,3
Витрати робочого часу, людино-днів	3780	3528	3276	-504,00	-13,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	1404,0	1335,8	1309,0	-94,96	-6,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7800,0	7950,9	8391,3	591,26	7,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	234,93	242,71	281,23	46,30	19,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	224,63	228,50	303,38	78,76	35,1
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	116,53	120,39	139,50	22,97	19,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Передусім, варто відзначити позитивну динаміку обсягів робіт та вартості валової продукції. У 2023 році обсяг робіт становив 3944,0 тис. грн, що на 17,1% (або на 574,60 тис. грн) більше, ніж у 2021 році. Вартість валової продукції зросла на 3,7% (або на 132,10 тис. грн) і досягла 3656,0 тис. грн у 2023 році. Ці показники свідчать про нарощування виробничого потенціалу підприємства та зростання обсягів діяльності.

Водночас, спостерігається зменшення середньорічної чисельності працівників на 13,3% (або на 2 особи) протягом аналізованого періоду. У 2023 році на підприємстві працювало 13 осіб, тоді як у 2021 році - 15 осіб. Відповідно, зменшилася кількість відпрацьованих людино-годин та витрат робочого часу на 13,3% (або на 4032 та 504 одиниці відповідно). Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, фонд оплати праці зменшився лише на 6,8% (або на 94,96

тис. грн) і у 2023 році становив 1309,0 тис. грн. При цьому середньомісячна заробітна плата зросла на 7,6% (або на 591,26 грн) і досягла 8391,3 грн у 2023 році. Це може свідчити про підвищення рівня оплати праці на підприємстві та є позитивним фактором з точки зору мотивації персоналу. Ключовим показником результативності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. За даними таблиці, у 2023 році продуктивність праці становила 281,23 тис. грн на особу, що на 19,7% (або на 46,30 тис. грн) більше, ніж у 2021 році. Якщо розраховувати продуктивність праці за обсягами робіт, то зростання становило 35,1% (або 78,76 тис. грн на особу). Середньогодинний виробіток також збільшився на 19,7% (або на 22,97 грн) і у 2023 році становив 139,50 грн на людину-годину.

В цілому, можна зробити висновок, що ТОВ «Сумська маслосирбаза» протягом 2021-2023 років демонструвала позитивну динаміку результативності використання трудових ресурсів. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство змогло наростити обсяги діяльності та забезпечити зростання продуктивності праці. Водночас, для подальшого підвищення ефективності використання трудових ресурсів доцільно звернути увагу на такі аспекти, як розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації, оптимізація бізнес-процесів тощо.

На економічні показники діяльності молокопереробного підприємства впливає ціла низка чинників, які можна згрупувати за певними ознаками. До таких можемо віднести виробничі чинники (рівень технологічного оснащення виробництва, стан та ефективність використання основних засобів, якість та безпечність сировини тощо), ресурсні чинники (забезпеченість підприємства якісною сировиною, наявність надійних постачальників, ефективність використання матеріальних ресурсів, забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами), ринкові чинники (рівень конкуренції на ринку, цінова кон'юнктура, купівельна спроможність населення, наявність каналів дистрибуції тощо), а також регуляторні чинники (система оподаткування підприємств галузі, вимоги до якості та безпечності продукції, екологічні

стандарти та норми тощо). Таким чином, економічні показники діяльності молокопереробного підприємства формуються під впливом комплексу чинників, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку компанії [13].

Проаналізувавши дані табл. 2.4, можна зробити ґрунтовні висновки щодо динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Сумська маслосирбаза» протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 523,9	3 398,0	3 656,0	132,1	4
Інші доходи	11,9	3,0	31,0	19,1	161
Разом доходи	3 535,8	3 401,0	3 687,0	151,2	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Інші операційні витрати	3 369,4	3 199,0	3 944,0	574,6	17
Разом витрати	3 369,4	3 199,0	3 944,0	574,6	17
Фінансовий результат до оподаткування	166,4	202,0	-257,0	-423,4	-254
Чистий прибуток (збиток)	166,4	202,0	-257,0	-423,4	-254
Рівень рентабельності (збитковості), %	4,9	6,3	-6,5	-	-11,5 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Слід відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 4% (або на 132,1 тис. грн) у 2023 році порівняно з 2021 роком. У 2023 році цей показник становив 3656,0 тис. грн, тоді як у 2021 році - 3523,9 тис. грн. Водночас, спостерігається суттєве збільшення інших доходів на 161% (або на 19,1 тис. грн), що може бути пов'язано з отриманням підприємством додаткових доходів від неосновної діяльності. У результаті загальні доходи ТОВ

«Сумська маслосирбаза» у 2023 році зросли на 4% (або на 151,2 тис. грн) порівняно з 2021 роком і становили 3687,0 тис. грн.

Однак, попри зростання доходів, спостерігається негативна тенденція щодо зміни фінансових результатів діяльності підприємства. Інші операційні витрати у 2023 році зросли на 17% (або на 574,6 тис. грн) порівняно з 2021 роком і становили 3944,0 тис. грн. Таке суттєве збільшення витрат може бути зумовлене зростанням цін на сировину, енергоносії, підвищенням заробітної плати працівників тощо.

У результаті перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів, ТОВ «Сумська маслосирбаза» у 2023 році отримало збиток у розмірі 257,0 тис. грн, тоді як у 2021-2022 роках підприємство було прибутковим. Загальне зменшення фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку (збитку) у 2023 році порівняно з 2021 роком становило 423,4 тис. грн або 254%.

Відповідно, рентабельність діяльності підприємства суттєво погіршилася. Якщо у 2021 році рівень рентабельності становив 4,9%, у 2022 році - 6,3%, то у 2023 році підприємство стало збитковим, і рівень збитковості становив 6,5%. Загальне зменшення рівня рентабельності у 2023 році порівняно з 2021 роком становило 11,5 п.п.

Отримані результати свідчать про наявність фінансово-економічних проблем у діяльності ТОВ «Сумська маслосирбаза» та необхідність вжиття термінових заходів для їх подолання, та удосконалення системи менеджменту у контролі витрат та забезпеченні оптимального співвідношення між доходами та витратами підприємства. Різке погіршення фінансових результатів та збитковість діяльності у 2023 році свідчать про наявність більш глибоких проблем в системі менеджменту підприємства, які потребують ґрунтовного аналізу та вжиття термінових заходів для їх вирішення. Лише за умови вжиття ефективних управлінських рішень та реалізації комплексної програми антикризових заходів можливе відновлення прибутковості та забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2 Дослідження результативності системи менеджменту в підприємстві молочної галузі

Для проведення дослідження результативності системи менеджменту в підприємстві молочної галузі доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає оцінку різних аспектів управлінської діяльності та їх впливу на ключові показники ефективності.

Визначення ключових показників результативності системи менеджменту підприємства включає наступні елементи:

- фінансові показники (рентабельність, фінансова стійкість тощо);
- виробничі показники (стан виробничих фондів (основних засобів виробництва), фондівіддача тощо);
- маркетингові показники (частка ринку, рівень задоволеності споживачів, ефективність рекламних кампаній тощо);

Для дослідження результативності системи менеджменту в досліджуваному підприємстві ТОВ «Сумська маслосирбаза» проведемо дослідження фінансових показників – рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості.

Показники рентабельності є важливими індикаторами результативності системи менеджменту підприємства молочної галузі, оскільки вони характеризують ефективність управління фінансовими ресурсами та здатність генерувати прибуток. Розглянемо основні показники рентабельності та їх зв'язок з результативністю менеджменту.

Так, коефіцієнт рентабельності (збитковості) продажу характеризує ефективність збутової політики підприємства. У 2021-2022 роках цей показник мав позитивне значення (0,047 та 0,059 відповідно), що свідчить про прибутковість основної діяльності.

Проте, у 2023 році коефіцієнт набув від'ємного значення (-0,070), що вказує на збитковість продажів. Загальне зниження показника за аналізований період склало -0,118, що є тривожним сигналом для менеджменту компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності (збитковості) ТОВ «Сумська маслосирбаза»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (2023 р. до 2021 р.)
		2021	2022	2023	
1	Коефіцієнт рентабельності (збитковості) продажу	0,047	0,059	-0,070	-0,118
2	Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів	0,218	0,194	-0,236	-0,454
3	Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу	0,242	0,232	-0,305	-0,547
4	Коефіцієнт рентабельності (збитковості) виробничих фондів	2,340	4,298	-2,718	-5,059
5	Коефіцієнт рентабельності (збитковості) капіталізації	0,242	0,232	-0,305	-0,547

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів відображає ефективність використання всіх активів підприємства. Значення показника зменшилось з 0,218 у 2021 році до -0,236 у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності управління активами. Загальне падіння склало -0,454, що вимагає термінових заходів з боку менеджменту для покращення ситуації.

Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу характеризує ефективність використання власних коштів підприємства. Значення показника знизилось з 0,242 у 2021 році до -0,305 у 2023 році, що вказує на неефективне управління власним капіталом. Загальне зменшення склало -0,547, що є вкрай негативною тенденцією та потребує негайних дій менеджменту.

Коефіцієнт рентабельності (збитковості) виробничих фондів відображає ефективність використання основних засобів та оборотних коштів підприємства. Значення показника різко знизилось з 2,340 у 2021 році до -2,718 у 2023 році, що свідчить про значне погіршення ефективності виробничої діяльності. Загальне зменшення склало -5,059, що є критичним та вимагає перегляду виробничої політики підприємства.

Коефіцієнт рентабельності (збитковості) капіталізації характеризує ефективність використання власного та позикового капіталу. Значення показника зменшилось з 0,242 у 2021 році до -0,305 у 2023 році, що вказує на зниження ефективності управління капіталом підприємства. Загальне падіння склало -0,547, що потребує оптимізації структури капіталу з боку менеджменту.

Отримані результати розрахунків свідчать про значне погіршення фінансового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза» та неефективність управлінських рішень менеджменту підприємства.

Показники фінансової стійкості є ключовими індикаторами, що характеризують ефективність менеджменту підприємства молочної галузі в контексті забезпечення стабільного фінансового стану та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам. Результативність менеджменту в даному аспекті можна оцінити за наступними критеріями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Сумська маслосирбаза»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+;-) 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
1	Коефіцієнт автономії	0,96	0,76	0,79	-0,17
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,04	0,31	0,26	0,22
3	Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна	0,15	0,02	0,16	0,01
4	Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	3,19	3,18	3,82	0,63
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,96	0,99	0,81	-0,15
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,96	0,76	0,76	-0,20
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,76	0,79	-0,17

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування підприємства. Значення показника знизилось з 0,96 у 2021 році до 0,79 у 2023 році, що свідчить про зменшення фінансової незалежності

підприємства. Загальне зниження склало -0,17, що може бути пов'язано зі зростанням частки позикового капіталу у структурі фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії та відображає частку позикового капіталу у загальній сумі джерел фінансування. Значення показника зросло з 0,04 у 2021 році до 0,26 у 2023 році, що свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Загальне зростання склало 0,22, що вимагає оптимізації структури капіталу та зменшення фінансових ризиків.

Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна відображає частку дебіторської заборгованості у загальній вартості активів підприємства. Значення показника зросло з 0,15 у 2021 році до 0,16 у 2023 році, що свідчить про незначне зростання ролі дебіторської заборгованості у структурі активів. Загальне зростання склало 0,01, що не є суттєвим, але потребує контролю за станом розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів характеризує співвідношення між власним і позиковим капіталом підприємства. Значення показника зросло з 3,19 у 2021 році до 3,82 у 2023 році, що свідчить про зростання ролі власного капіталу у фінансуванні діяльності. Загальне зростання склало 0,63, що є позитивною тенденцією та може бути пов'язано з ефективною політикою управління капіталом.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає частку власного капіталу, вкладеного в оборотні активи. Значення показника знизилось з 0,96 у 2021 році до 0,81 у 2023 році, що свідчить про зменшення мобільності власного капіталу. Загальне зниження склало -0,15, що може бути пов'язано з вкладенням власних коштів у необоротні активи або зменшенням власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами характеризує частку оборотних активів, профінансованих за рахунок власного капіталу. Значення показника знизилось з 0,96 у 2021 році до 0,76 у 2023 році, що свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства. Загальне зниження склало -

0,20, що вимагає оптимізації структури оборотних активів та збільшення власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає частку стабільних джерел фінансування у загальній сумі джерел. Значення показника знизилось з 0,96 у 2021 році до 0,79 у 2023 році, що свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства. Загальне зниження склало -0,17, що може бути пов'язано зі зростанням частки позикового капіталу та вимагає оптимізації структури фінансування.

Отримані результати розрахунків свідчать про певні виклики для менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства. Зниження показників автономії, маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними коштами вказує на необхідність оптимізації структури капіталу та активів, збільшення власного оборотного капіталу та зменшення фінансових ризиків. Отримані результати вказують на необхідність вдосконалення фінансового менеджменту підприємства та реалізації заходів щодо зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку в умовах мінливого та ризикового економічного середовища.

Показники майнового стану є важливими індикаторами, що характеризують ефективність менеджменту підприємства молочної галузі в контексті управління активами та забезпечення їх раціональної структури.

Ефективний менеджмент повинен забезпечувати своєчасне оновлення основних засобів, що відображається у коефіцієнті оновлення основних засобів. Висока частка нових основних засобів свідчить про інвестиції в модернізацію виробничих потужностей та підвищення технологічного рівня підприємства. Низький рівень оновлення основних засобів може вказувати на недостатню увагу менеджменту до питань технічного переозброєння та потенційні ризики зниження конкурентоспроможності продукції.

Результати розрахунків показників майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза» за 2021-2023 роки свідчать про наявність певних проблем в

управлінні активами підприємства та потребують ґрунтового аналізу з боку менеджменту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+;-) 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,99	0,98	0,94	-0,05
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,01	0,02	0,06	0,05
4	Коефіцієнт оновлення	0,01	0,02	0,03	0,02
5	Коефіцієнт вибуття	0,03	0,05	0,05	0,020
6	Частка основних засобів в активах	0,23	0,26	0,37	0,14
7	Коефіцієнт мобільності активів	0,20	0,25	0,23	0,03
8	Рентабельність майна підприємства	3,89	4,00	4,63	0,74
9	Фондовіддача, тис. грн.	2,01	1,23	0,60	-1,41

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Так, коефіцієнт зносу основних засобів демонструє незначне покращення, зменшившись з 0,99 у 2021 році до 0,94 у 2023 році. Однак, такий високий рівень зносу (94% у 2023 році) свідчить про критичний стан основних засобів та потребу в їх терміновому оновленні. Коефіцієнт придатності основних засобів, відповідно, зріс з 0,01 до 0,06, що є позитивною тенденцією, але все ще вказує на низький рівень придатності основних засобів для ефективного функціонування підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє незначне зростання з 0,01 у 2021 році до 0,03 у 2023 році, що свідчить про недостатні інвестиції в модернізацію та оновлення виробничих потужностей. Коефіцієнт вибуття основних засобів зріс з 0,03 до 0,05, що вказує на певне вибуття зношених основних засобів, але темпи вибуття є недостатніми для суттєвого покращення стану основних засобів.

Частка основних засобів в активах підприємства зросла з 0,23 у 2021 році до 0,37 у 2023 році, що свідчить про зростання ролі необоротних активів у структурі майна підприємства. Однак, враховуючи високий рівень зносу основних засобів,

таке зростання не можна однозначно трактувати як позитивну тенденцію, оскільки воно може бути пов'язане зі зростанням частки зношених та неефективних основних засобів.

Коефіцієнт мобільності активів демонструє незначне зростання з 0,20 у 2021 році до 0,23 у 2023 році, що свідчить про певне підвищення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Однак, враховуючи загальну структуру активів, рівень мобільності активів залишається недостатнім для забезпечення високої ліквідності та платоспроможності підприємства.

Рентабельність майна підприємства демонструє позитивну динаміку, зрісши з 3,89 у 2021 році до 4,63 у 2023 році. Це свідчить про зростання ефективності використання активів підприємства та генерування прибутку. Однак, враховуючи високий рівень зносу основних засобів, така динаміка може бути нестійкою в довгостроковій перспективі.

Фондовіддача демонструє негативну динаміку, знизившись з 2,01 у 2021 році до 0,60 у 2023 році. Це свідчить про суттєве зниження ефективності використання основних засобів та генерування доходу на одиницю вартості основних засобів. Відповідно, фондомісткість зросла з 0,35 до 2,36, що вказує на зростання витрат основних засобів на одиницю продукції та зниження ефективності виробництва.

Отримані результати розрахунків показників майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза» свідчать про наявність суттєвих проблем в управлінні активами підприємства та недостатню результативність менеджменту в даному аспекті. Критичний стан основних засобів, недостатні інвестиції в їх оновлення, зниження ефективності використання основних засобів та фондоозброєності вимагають термінових дій з боку менеджменту щодо розробки та реалізації ефективної стратегії управління активами підприємства.

Для покращення ситуації менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» необхідно зосередити зусилля на оновленні та модернізації основних засобів, оптимізації структури активів, підвищенні ефективності використання основних засобів та забезпеченні достатнього рівня фондоозброєності. Це вимагає

залучення інвестиційних ресурсів, впровадження інноваційних технологій, оптимізації виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, результати розрахунків показників майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза» за 2021-2023 роки вказують на необхідність суттєвого вдосконалення управління активами підприємства та підвищення результативності менеджменту в даному напрямку. Лише комплексний підхід до вирішення виявлених проблем дозволить забезпечити ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

2.3 Маркетингові показники результативності системи менеджменту в підприємстві

Маркетингові показники є важливими індикаторами результативності системи менеджменту підприємства молочної галузі, оскільки вони відображають ефективність маркетингової діяльності та здатність підприємства задовольняти потреби споживачів і утримувати конкурентні позиції на ринку. До ключових маркетингових показників результативності менеджменту підприємства молочної галузі можна віднести наступні:

- рівень диференціації продукції - відображає ступінь відмінності продукції підприємства від продукції конкурентів за якістю, унікальними характеристиками, дизайном, упаковкою тощо.

- частка ринку - відображає відсоток ринку, який займає підприємство зі своєю продукцією.

- рівень конкурентоспроможності підприємства - визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на його здатність конкурувати на ринку.

Маркетингові показники є важливими індикаторами результативності системи менеджменту підприємства молочної галузі. Вони відображають ефективність маркетингової діяльності, здатність підприємства задовольняти

потреби споживачів, утримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу. Регулярний моніторинг та аналіз маркетингових показників дозволяє менеджменту підприємства оцінювати результативність маркетингової стратегії, виявляти проблемні зони та приймати ефективні управлінські рішення для покращення ринкових позицій та забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку молочної продукції.

Рівень диференціації продукції є важливим показником, який характеризує результативність системи менеджменту підприємства.

Високий рівень диференціації продукції свідчить про результативність маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Менеджмент, який ефективно здійснює маркетингові дослідження, сегментацію ринку, позиціонування продукції, розробку маркетингової стратегії та комунікації зі споживачами, здатний створювати та доносити до цільової аудиторії унікальну цінність диференційованої продукції.

Результати оцінки рівня диференціації продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза» та її основних конкурентів демонструють суттєві відмінності та дозволяють зробити висновки щодо результативності системи менеджменту досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Рівень диференціації продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Критерії у балах	Сумська маслосирбаза	Сумський молочний завод	Ромни молокопродукт	«Славія» Охтирська молочна промислова компанія
Якість продукції	4	4	6	7
Дизайн та упаковка	4	5	6	7
Впізнаваність бренду	3	4	5	7
Присутність в інформаційному просторі	4	4	5	8
Акції, знижки, бонуси, програми лояльності тощо	3	4	4	6
Загальний бал	18	21	26	35

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Так, за критерієм якості продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало оцінку 4 бали, що є найнижчим показником серед конкурентів. Це свідчить про необхідність вдосконалення системи управління якістю на ТОВ «Сумська маслосирбаза» та посилення контролю виробничих процесів для забезпечення вищого рівня якості продукції. За критерієм дизайну та упаковки ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало оцінку 4 бали, що також є найнижчим показником серед конкурентів. Це вказує на необхідність вдосконалення дизайну та упаковки продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза» для підвищення її привабливості для споживачів та посилення диференціації. За критерієм впізнаваності бренду ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало найнижчу оцінку 3 бали, тоді як лідером є компанія «Славія» з оцінкою 7 балів. За критерієм присутності в інформаційному просторі ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало оцінку 4 бали, що є одним з найнижчих показників серед конкурентів. За критерієм акцій, знижок, бонусів та програм лояльності ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало найнижчу оцінку 3 бали, тоді як лідером є компанія «Славія» з оцінкою 6 балів.

Загальний бал ТОВ «Сумська маслосирбаза» за рівнем диференціації продукції становить 18, що є найнижчим показником серед аналізованих конкурентів. Лідером є компанія «Славія» із балом 35. Такі результати свідчать про недостатню результативність системи менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» в аспекті диференціації продукції та необхідність суттєвого вдосконалення стратегії диференціації.

Щодо частки ринку молочної продукції, яку займають аналізовані підприємства, можна зробити наступні висновки.

У сегменті переробки молока лідируючі позиції займає «Славія» Охтирська молочна промислова компанія з часткою ринку 9,8%. Сумський молочний завод має 7,9% ринку, Ромни молокопродукт - 6,2%, а ТОВ «Сумська маслосирбаза» - лише 4,3%. Це вказує на доволі слабкі конкурентні позиції останнього підприємства в даному сегменті.

Щодо виробництва масла та сиру, то тут також лідером є «Славія» з часткою 7,9%. Ромни молокопродукт має 6,8% ринку, Сумський молочний завод - 5,3%,

а ТОВ «Сумська маслосирбаза» - 4,2%. Хоча розрив між конкурентами менший, ніж у попередньому сегменті, позиції ТОВ «Сумська маслосирбаза» все ще досить слабкі (рис. 2.1).

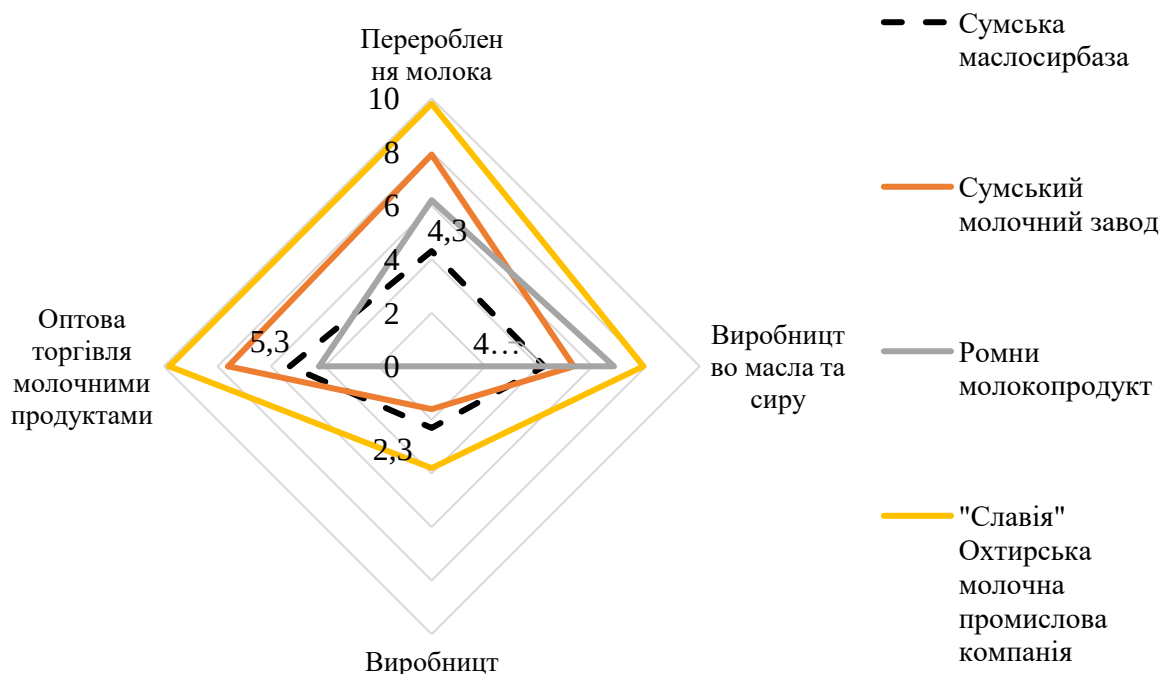


Рисунок 2.1 – Ринкові частки компаній-конкурентів на молочному ринку

Джерело: побудовано автором на основі маркетингового аналітичного звіту ТОВ «Сумська маслосирбаза»

У виробництві маргарину та подібних харчових жирів абсолютним лідером знову є «Славія» з 3,8% ринку. ТОВ «Сумська маслосирбаза» займає 2-е місце з 2,3%, Сумський молочний завод має 1,6%, а Ромни молокопродукт взагалі не представлений у цьому сегменті. В оптовій торгівлі молочними продуктами «Славія» також впевнено лідирує з часткою 9,8%. Сумський молочний завод має 7,6%, ТОВ «Сумська маслосирбаза» - 5,3%, Ромни молокопродукт - 4,2%.

У середньому за всіма сегментами «Славія» займає 7,8% ринку, Сумський молочний завод - 5,6%, Ромни молокопродукт - 4,3%, а ТОВ «Сумська маслосирбаза» - лише 4,0%.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про недостатню ефективність менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» порівняно з основними конкурентами. Підприємство має найнижчі частки ринку практично

в усіх аналізованих сегментах, крім виробництва маргарину. Це свідчить про необхідність перегляду управлінських підходів, посилення маркетингової та збутової політики, покращення якості та асортименту продукції з метою зміцнення ринкових позицій.

Провівши оцінку факторів конкурентоспроможності ТОВ «Сумська маслосирбаза» та його основних конкурентів на ринку молочної продукції, можна зробити наступні висновки. Так, ТОВ «Сумська маслосирбаза» має найвищий бал (8) за критерієм досвіду роботи в галузі, випереджаючи навіть лідера ринку - «Славію». Це свідчить про значний накопичений потенціал та галузеву експертизу підприємства (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності компаній-конкурентів на ринку

Джерело: побудовано автором на основі маркетингового аналітичного звіту ТОВ «Сумська маслосирбаза»

За іншими ключовими факторами конкурентоспроможності ТОВ «Сумська маслосирбаза» суттєво відстає від конкурентів. Зокрема, за асортиментом

продукції (6 балів проти 9 у «Славії»), станом основних виробничих фондів (лише 3 бали), інвестиціями у власне виробництво (2 бали), якістю продукції (4 бали), маркетингом та комунікаціями (3 бали), динамікою виробництва (3 бали).

Сумарна оцінка факторів конкурентоспроможності ТОВ «Сумська маслосирбаза» становить лише 34 бали, тоді як у Сумського молочного заводу та Ромни молокопродукту - по 48 балів, а у беззаперечного лідера «Славії» - 61 бал. Найбільш критичними факторами, які знижують конкурентоспроможність ТОВ «Сумська маслосирбаза», є застарілість основних виробничих фондів, низький рівень інвестицій у модернізацію виробництва, недостатня увага до маркетингу та комунікацій, обмежений асортимент та посередня якість продукції. За цінововою політикою ТОВ «Сумська маслосирбаза» знаходиться на рівні Сумського молочного заводу (по 5 балів), поступаючись Ромни молокопродукту та «Славії» (по 7 балів). Це свідчить про наявність певного потенціалу в ціновій конкуренції.

Отримані результати оцінки факторів конкурентоспроможності вказують на серйозні прорахунки в роботі менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза». Попри тривалий досвід роботи в галузі, підприємство не змогло конвертувати його в стійкі конкурентні переваги. Менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» потрібно терміново переглянути стратегічні пріоритети та сфокусувати зусилля на оновленні виробничих потужностей, розширенні асортименту, підвищенні якості продукції, активізації маркетингової діяльності. Без залучення інвестицій у модернізацію та розвиток підприємство ризикує опинитися на периферії ринку.

Зважаючи на наявний досвід та потенціал, ТОВ «Сумська маслосирбаза» має всі шанси покращити свої конкурентні позиції. Але для цього необхідні радикальні зміни в системі управління, запровадження інноваційних підходів, налагодження ефективних комунікацій зі споживачами та партнерами. Тільки так можна підвищити сумарну конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його ринкові позиції в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

Удосконалення менеджменту на підприємстві молочної галузі є комплексним завданням, що потребує системного підходу та послідовної реалізації взаємопов'язаних ініціатив.

Як було встановлено в процесі дослідження, загальний бал ТОВ «Сумська маслосирбаза» за рівнем диференціації продукції становить 18, що є найнижчим показником серед аналізованих конкурентів. А тому ТОВ «Сумська маслосирбаза» в аспекті диференціації продукції є необхідність суттєвого вдосконалення стратегії диференціації.

Для підвищення рівня диференціації продукції та посилення конкурентних позицій менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» необхідно зосередити зусилля на наступних напрямках:

- вдосконалення системи управління якістю, впровадження інноваційних технологій виробництва та контролю якості продукції.
- оновлення дизайну та упаковки продукції, створення унікального та привабливого візуального образу продукції.
- розробка та реалізація ефективної брендингової стратегії, посилення комунікації зі споживачами та підвищення впізнаваності бренду.
- активізація маркетингової діяльності в інформаційному просторі, використання різних каналів комунікації та взаємодії зі споживачами.
- впровадження ефективних програм лояльності, акцій, знижок та бонусів для стимулювання збуту та підвищення лояльності споживачів.

Запропоновані заходи націлені на підвищення рівня диференціації продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза», їх реалізація є важливим фактором удосконалення системи менеджменту підприємства в аспекті створення унікальної цінності для споживачів та посилення конкурентних переваг.

Розробка та реалізація ефективної стратегії диференціації дозволить підприємству покращити ринкові позиції, підвищити лояльність споживачів та забезпечити стійкий розвиток в умовах конкурентного ринкового середовища.

Для удосконалення системи управління якістю та впровадження інноваційних технологій виробництва і контролю якості продукції в підприємстві молочної галузі пропонується реалізувати наступний комплекс заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи по удосконаленню системи управління якістю ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва етапу	Початок етапу	Термін дії етапу, міс	Відповідальні особи
Провести комплексний аудит існуючої системи управління якістю (СУЯ) на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000, НАССР. Ідентифікувати галузі, що потребують вдосконалення.	2025 рік	6 міс.	Директор, головний технолог
Модернізувати СУЯ, впровадивши ризик-орієнтований підхід, що базується на принципах НАССР та превентивному управлінні якістю. Розробити детальні карти ризиків для всіх етапів виробничого процесу.	2025 рік	3 міс.	Заст. директора, головний технолог
Модернізувати виробниче обладнання, впровадивши автоматизовані системи контролю технологічних параметрів для ефективного санітарного обслуговування.	2026 рік	12 міс	Директор, головний технолог
Запровадити систему простежуваності продукції на всіх етапах виробничого ланцюга. Це дозволить оперативно відслідковувати та відкликати неякісну продукцію.	2026 рік	6 міс.	Заст. директора
Розвинути культуру якості на підприємстві через систему регулярного навчання персоналу, впровадження програм раціоналізаторства та постійного вдосконалення виробничих процесів.	2027 рік	6 міс.	Заст. директора
Сертифікувати СУЯ на відповідність вимогам міжнародних стандартів для підвищення довіри споживачів та полегшення виходу на нові ринки.	2027 рік	12 міс.	Директор, головний технолог

Джерело: дослідження автора

Удосконалення системи менеджменту підприємства в частині управління якістю є критично важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Запропонований комплекс заходів дозволить модернізувати СУЯ,

підвищити ефективність контролю якості, мінімізувати ризики, продовжити терміни зберігання продукції.

Важливою складовою трансформації СУЯ є розвиток культури якості та залучення всього персоналу до процесу постійного вдосконалення. Впровадження запропонованих ініціатив потребує системного підходу, злагодженої роботи міжфункціональної команди, участі та всебічної підтримки керівництва підприємства. Запорукою успішності трансформації СУЯ є її безперервність та постійний пошук інноваційних рішень для забезпечення найвищої якості та безпечності молочної продукції.

Таблиця 3.2 – Заходи по удосконаленню брендингової стратегії та посилення комунікації зі споживачами ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва етапу	Початок етапу	Термін дії етапу, міс	Відповідальні особи
Провести комплексний аудит поточного стану бренду підприємства, визначити його ключові атрибути, цінності, переваги та точки диференціації в порівнянні з конкурентами.	2026 рік	3 міс.	Директор, зовнішні фахівці
Модернізувати візуальну айдентику бренду (логотип, кольорову гаму, шрифти, стиль ілюстрацій тощо) відповідно до його оновленого позиціонування.	2026 рік	6 міс.	зовнішні фахівці
Розробити інтегровану маркетингову стратегію, що включає використання різних каналів комунікації для охоплення цільової аудиторії.	2026 рік	3 міс	Директор, зовнішні фахівці
Активізувати діджитал-присутність бренду через створення веб-сайту, сторінок у соціальних мережах, використання таргетованої реклами, співпрацю з блогерами.	2026 рік	3 міс.	Заст. директора, зовнішні фахівці
Впровадити CRM-систему для налагодження персоналізованої комунікації зі споживачами, збору та аналізу даних про їхню поведінку та вподобання.	2027 рік	6 міс.	Заст. директора, зовнішні фахівці
Регулярно відслідковувати ключові показники ефективності брендингу (впізнаваність, лояльність, задоволеність, готовність до рекомендацій тощо) за допомогою маркетингових досліджень та аналітики. Оперативно коригувати стратегію на основі отриманих даних.	2026-2027 Роки	24 міс.	Директор, заст. директора, зовнішні фахівці

Джерело: дослідження автора

Розробка та реалізація ефективної брендингової стратегії є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства молочної галузі. Запропоновані заходи дозволять чітко сформулювати позиціонування бренду, забезпечити комунікації зі споживачами.

Ключовими факторами успіху брендингової стратегії є глибоке розуміння цільової аудиторії, використання інтегрованого підходу до маркетингових комунікацій, активна діджитал-присутність, персоналізація взаємодії зі споживачами та постійний моніторинг ефективності. Важливо забезпечити залученість усіх співробітників підприємства до процесу реалізації брендингової стратегії, адже кожна точка контакту споживача з брендом формує його сприйняття та лояльність [7, 9].

Інвестиції в розвиток бренду мають розглядатися як інвестиції у створення унікальних нематеріальних активів підприємства (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Заходи по стимулюванню збуту та підвищення лояльності споживачів ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва етапу	Початок етапу	Термін дії етапу, міс	Відповідальні особи
Провести сегментацію споживачів на основі їхньої цінності для бізнесу, частоти та обсягів покупок, переваг щодо продуктів та каналів комунікації. Розробити персоналізовані пропозиції для кожного сегменту.	2026 рік	1 міс.	Директор, зовнішні фахівці
Впровадити багаторівневу програму лояльності, що передбачає накопичення балів за покупки з можливістю їх обміну на знижки, бонуси чи безкоштовні продукти. Забезпечити гнучкість та привабливість винагород для стимулювання повторних покупок та збільшення їх частоти.	2026 рік	4 міс.	зовнішні фахівці
Використовувати персоналізовані промо-коди та знижки, що надсилаються споживачам через email, SMS чи мобільний додаток.	2026 рік	4 міс	Директор, зовнішні фахівці
Організовувати сезонні та тематичні акції, приурочені до свят чи особливих подій.	2026 рік	3 міс.	Заст. директора
Аналізувати ефективність програм лояльності та промо-акцій за допомогою кількісних та якісних показників (рівень залученості, конверсія, середній чек, відгуки клієнтів тощо). Регулярно оптимізувати пропозиції на основі отриманих даних.	2027 рік	12 міс.	Заст. директора, зовнішні фахівці

Джерело: дослідження автора

Потужний бренд з чітким позиціонуванням, цінностями та місією стане надійною основою для сталого розвитку бізнесу та забезпечення лояльності споживачів в висококонкурентному середовищі молочного ринку.

Впровадження ефективних програм лояльності, акцій та знижок є потужним інструментом стимулювання збуту та підвищення лояльності споживачів підприємства молочної галузі. Персоналізований підхід, гнучкість винагород, партнерські програми дозволяють створити міцний емоційний зв'язок з брендом та стимулювати повторні покупки. Ключовими принципами розробки програм лояльності є орієнтація на цінність клієнта для бізнесу, використання аналітики даних для персоналізації пропозицій, застосування різноманітних механік залучення та постійна оптимізація на основі аналізу ефективності.

Важливо забезпечити безперебійну роботу технологічної інфраструктури програми лояльності, зручність та доступність її використання для споживачів на різних платформах (веб-сайт, мобільний додаток, соцмережі). При розробці промо-акцій та знижок необхідно знайти оптимальний баланс між стимулюванням збуту та збереженням маржинальності. Надмірне використання знижок може призвести до ерозії сприйнятої цінності бренду та зниження прибутковості у довгостроковій перспективі [14, с. 89-90].

Регулярний моніторинг ключових показників ефективності та зворотного зв'язку від споживачів дозволить оперативно адаптувати програми лояльності до мінливих ринкових умов та переваг клієнтів. Успішна реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства молочної галузі та забезпеченню сталого зростання бізнесу.

Алгоритм впровадження запропонованих заходів для удосконалення системи менеджменту підприємства ТОВ «Сумська маслосирбаза» біде містити наступні етапи:

- Формування крос-функціональної команди з управлінських представників підприємства, а також зовнішніх консультантів та виконавців для розробки та реалізації комплексного проєкту трансформації.

- Проведення комплексного аудиту поточного стану системи управління якістю, брендингу, комунікацій та лояльності. Ідентифікація ключових проблем та зон розвитку.

- Розробка інтегрованої стратегії вдосконалення якості, брендингу та лояльності на основі отриманих даних аудиту та бенчмаркінгу кращих галузевих практик.

- Створення деталізованого плану імплементації з чіткими етапами, строками, KPI, бюджетами та відповідальними особами для кожного напрямку трансформації.

- Модернізація системи управління якістю (СУЯ) шляхом впровадження принципів НАССР, ISO 9001, інноваційних методів контролю якості сировини та готової продукції, автоматизації процесів моніторингу якості.

- Ребрендинг та репозиціонування бренду, оновлення візуальної айдентики, розробка платформи бренду для забезпечення консистентності комунікацій.

- Формування інтегрованої маркетингової стратегії з фокусом на цифрові канали комунікації, контент-маркетинг для підвищення впізнаваності бренду та залучення споживачів.

- Впровадження багаторівневої програми лояльності з персоналізованими винагородами, що базується на сегментації клієнтів за цінністю для бізнесу. Інтеграція програми з CRM-системою.

- Запуск промо-кампаній, сезонних акцій, знижок, крос-маркетингових активностей з партнерами для стимулювання пробних та повторних покупок, збільшення середнього чеку.

- Регулярний моніторинг ключових показників ефективності за всіма напрямками трансформації, оперативне коригування тактичних дій на основі отриманих даних. Забезпечення постійної комунікації та залученості персоналу до процесу трансформації через навчання, мотивацію, зворотній зв'язок. Закріплення нових принципів роботи на рівні корпоративної культури.

- Масштабування успішних практик та постійне вдосконалення системи управління якістю, брендингу та лояльності відповідно до змін ринкового середовища та потреб споживачів.

Мотивація персоналу підприємства також відіграє важливу роль в ефективній роботі системи менеджменту підприємства молочної галузі. Правильно сформована система мотивації працівників сприяє підвищенню їх продуктивності праці, лояльності до компанії та прагненню досягати поставлених цілей. Високомотивовані працівники більш відповідально ставляться до своїх обов'язків, прагнуть виконувати роботу якісно і вчасно, що забезпечує безперебійність бізнес-процесів на підприємстві. За умов ефективної мотивації співробітники проявляють більшу зацікавленість у пошуку нових ідей та рішень для вдосконалення технологічних процесів, підвищення якості продукції, покращення обслуговування клієнтів тощо. Правильно вмотивований персонал більше ідентифікує себе з компанією, прагне досягнення її стратегічних цілей, що підвищує загальну результативність менеджменту.

Запропонований алгоритм дій дозволяє поетапно та системно реалізувати необхідні зміни, забезпечуючи залученість усіх ключових учасників та використовуючи фактичні дані для прийняття управлінських рішень. Синергія між напрямками трансформації дозволить ТОВ «Сумська маслосирбаза» підвищити якість та безпечність продукції, зміцнити емоційний зв'язок споживачів з брендом, персоналізувати комунікації та пропозиції для клієнтів, стимулювати лояльність та повторні покупки. Регулярний моніторинг ефективності та коригування тактичних дій забезпечать адаптивність та релевантність трансформаційних ініціатив в умовах мінливого ринкового середовища.

Критичним фактором успіху є зміна корпоративної культури та забезпечення постійної залученості персоналу до процесу вдосконалення. Лише за умови прийняття нових принципів роботи на всіх рівнях організації можливо досягти сталих результатів трансформації та ефективності менеджменту.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження щодо удосконалення системи менеджменту підприємства молочної галузі. Зокрема:

1. Досліджено теоретико-методичні аспекти системи менеджменту підприємства молочної галузі.

Теоретико-методичні засади функціонування системи менеджменту підприємства молочної галузі в умовах ринкової економіки базуються на фундаментальних принципах та концепціях управління, адаптованих до специфіки галузі та сучасних викликів бізнес-середовища. Як зазначають Портер та Крамер, ефективна система менеджменту повинна забезпечувати створення спільної цінності для підприємства та суспільства, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

У контексті молочної галузі, система менеджменту підприємства має бути орієнтована на досягнення таких ключових цілей: забезпечення високої якості та безпечності молочної продукції, оптимізація виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток інноваційного потенціалу, а також формування стійких конкурентних переваг на ринку

2. Надано організаційно - економічну характеристику підприємства.

Встановлено, що досліджуване підприємство - товариство з обмеженою відповідальністю «Сумська маслосирбаза» надає в оренду й експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно, а також здійснює переробку молока, виробництво масла та сиру, олії, м'яса, фруктових і овочевих соків, здійснює оптову торгівлю молочними продуктами та надає допоміжні супутні послуги.

Встановлено, що у 2023 році зросла питома вага таких видів діяльності, як перероблення молока, виробництво масла та сиру (до 14%), виробництво маргарину і подібних харчових жирів (до 10%), інші види діяльності (до 9%). Водночас відбулося скорочення частки виробництва м'ясних продуктів (до 10%),

оптової торгівлі молочними продуктами (до 12%), виробництва м'яса свійської птиці (до 8%) та виробництва фруктових і овочевих соків (до 7%).

Варто відзначити позитивну динаміку обсягів робіт та вартості валової продукції. У 2023 році обсяг робіт становив 3944,0 тис. грн, що на 17,1% (або на 574,60 тис. грн) більше, ніж у 2021 році. Вартість валової продукції зросла на 3,7% (або на 132,10 тис. грн) і досягла 3656,0 тис. грн у 2023 році. Ці показники свідчать про нарощування виробничого потенціалу підприємства та зростання обсягів діяльності.

Встановлено, що у результаті перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів, ТОВ «Сумська маслосирбаза» у 2023 році отримало збиток у розмірі 257,0 тис. грн, тоді як у 2021-2022 роках підприємство було прибутковим. Загальне зменшення фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку (збитку) у 2023 році порівняно з 2021 роком становило 423,4 тис. грн або 254%. Відповідно, рентабельність діяльності підприємства суттєво погіршилася. Якщо у 2021 році рівень рентабельності становив 4,9%, у 2022 році - 6,3%, то у 2023 році підприємство стало збитковим, і рівень збитковості становив 6,5%. Загальне зменшення рівня рентабельності у 2023 році порівняно з 2021 роком становило 11,5 п.п..

3. Досліджено результативність системи менеджменту в підприємстві молочної галузі.

Для проведення дослідження результативності системи менеджменту в підприємстві молочної галузі доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає оцінку різних аспектів управлінської діяльності та їх впливу на ключові показники ефективності.

Результати розрахунків свідчать про певні виклики для менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства. Зниження показників автономії, маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними коштами вказує на необхідність оптимізації структури капіталу та активів, збільшення власного оборотного капіталу та зменшення фінансових ризиків. Отримані результати вказують на

необхідність вдосконалення фінансового менеджменту підприємства та реалізації заходів щодо зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку в умовах мінливого та ризикового економічного середовища.

Результати розрахунків показників майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза» свідчать про наявність суттєвих проблем в управлінні активами підприємства та недостатню результативність менеджменту в даному аспекті. Критичний стан основних засобів, недостатні інвестиції в їх оновлення, зниження ефективності використання основних засобів та фондоозброєності вимагають термінових дій з боку менеджменту щодо розробки та реалізації ефективної стратегії управління активами підприємства.

4. Проведено оцінку маркетингових показників системи менеджменту в підприємстві.

Маркетингові показники є важливими індикаторами результативності системи менеджменту підприємства молочної галузі, оскільки вони відображають ефективність маркетингової діяльності та здатність підприємства задовольняти потреби споживачів і утримувати конкурентні позиції на ринку.

Встановлено, що за критерієм якості продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало оцінку 4 бали, що є найнижчим показником серед конкурентів. Це свідчить про необхідність вдосконалення системи управління якістю на ТОВ «Сумська маслосирбаза» та посилення контролю виробничих процесів для забезпечення вищого рівня якості продукції. За критерієм дизайну та упаковки ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало оцінку 4 бали, що також є найнижчим показником серед конкурентів. Це вказує на необхідність вдосконалення дизайну та упаковки продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза» для підвищення її привабливості для споживачів та посилення диференціації. За критерієм впізнаваності бренду ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало найнижчу оцінку 3 бали, тоді як лідером є компанія «Славія» з оцінкою 7 балів. За критерієм присутності в інформаційному просторі ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало оцінку 4 бали, що є одним з найнижчих показників

серед конкурентів. За критерієм акцій, знижок, бонусів та програм лояльності ТОВ «Сумська маслосирбаза» отримало найнижчу оцінку 3 бали, тоді як лідером є компанія «Славія» з оцінкою 6 балів.

Загальний бал ТОВ «Сумська маслосирбаза» за рівнем диференціації продукції становить 18, що є найнижчим показником серед аналізованих конкурентів. Лідером є компанія «Славія» із балом 35. Такі результати свідчать про недостатню результативність системи менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» в аспекті диференціації продукції та необхідність суттєвого вдосконалення стратегії диференціації.

5. Запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту в підприємстві молочної галузі.

Удосконалення менеджменту на підприємстві молочної галузі є комплексним завданням, що потребує системного підходу.

Удосконалення системи менеджменту підприємства в частині управління якістю є критично важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Запропонований комплекс заходів дозволить модернізувати СУЯ, підвищити ефективність контролю якості, мінімізувати ризики, продовжити терміни зберігання продукції.

Розробка та реалізація ефективної брендингової стратегії є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства молочної галузі. Запропоновані заходи дозволять чітко сформулювати позиціонування бренду, забезпечити комунікації зі споживачами.

Впровадження ефективних програм лояльності, акцій та знижок є потужним інструментом стимулювання збуту та підвищення лояльності споживачів підприємства молочної галузі. Персоналізований підхід, гнучкість винагород, партнерські програми дозволяють створити міцний емоційний зв'язок з брендом та стимулювати повторні покупки.

Успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства молочної галузі та забезпеченню сталого зростання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. Strategic Management. 2007. N.Y. 251 p.
2. Corbitt G. New approaches to business process redesign: a case study of collaborative group technology and service mapping. *Group Decision and Negotiation*. 2020. Vol. 2. pp. 97-107.
3. Kotler F., Kelle K., Chernev A. Marketing Management. London : Pearson Longman, 2021. 832 p.
4. Stadtler H., Kilger C., Meyr H. (eds.) Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies. 5th ed. Springer, 2018. 557 p.
5. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037> (дата звернення: 18.04.2024).
6. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (16). С. 3-7.
7. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101> (дата звернення: 18.04.2024).
8. Борисенко О.С. та ін. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
9. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21-32.
10. Епіфанова І. Ю, Джеджула В. І., Надольний О. В. Планування в системі менеджменту. *Економічні науки*. 2021. № 1. С. 39-43.
11. Іванова З. О., Мріх О. А. Основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту продукції. *Вісник КНУТД*. 2019. №1 (131). С. 67-74.

12. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
13. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2021. № 11. С.107-111.
14. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я : 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Сіпігін О. Київ : Альпіна Паблішер Україна 2021, 252 с.
15. Ларіонова К, Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №1. С. 12-18.
16. Лисиця Н. М., Холодний Г. О., Ус М. І. та ін. Сучасний маркетинг у цифровому просторі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 204 с.
17. Масюк Ю. В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 48-51.
18. Пачева, Н., Подзігун, С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>. (дата звернення: 16.05.2024).
19. Пилипенко А. А. Формування обліково-інформаційного та аналітичного забезпечення маркетингового управління розвитком підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 129-138.
20. Росоха В. В., Газуда Л.М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 223-233.
21. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf. (дата звернення: 18.05.2024).

22. Федірець О. В., Стовба Н.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Випуск 1 (30). С. 74-80.

23. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.

24. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 92-103.

25. Шугунова Євгенія

Додатки

Додаток А
Фінансова звітність ТОВ «Сумська маслосирбаза» за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

**Фінансова звітність
малого підприємства**

Підприємство ТОВ «Сумська маслосирбаза» Дата (рік, місяць, число) 31.12.2023
Територія _____
Організаційно-правова форма господарювання _____
Вид економічної діяльності виробництво продуктів харчування
Середня кількість працівників, осіб 13
Одиниця виміру: грн
тис. грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ _____
за КОАТУУ _____
за КОПФГ _____
за КВЕД 68.20

КОДИ	
2023-12-31	01
68.20	68.20

Адреса, телефон _____

1. Баланс
на 31.12.2023 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	9.6	134.9
первісна вартість	1011	2054.2	2190.2
знос	1012	2044.6	2055.3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9.6	134.9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	17.9	26.9
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	24.1	23.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		113.7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.5	0.5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1229.2	594.1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1269.5	767.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1279.1	902.0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	140,0	140,0
Додатковий капітал	1410	1084,3	1084,3
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-257,8	-309,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	966,5	915,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	0,2	0,2
розрахунками з бюджетом	1620	228,8	67,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	8,6	4,5
розрахунками з оплати праці	1630	56,5	42,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12,5	69,5
Усього за розділом III	1695	306,6	183,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700			
Баланс	1900	1273,1	902,0

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3656,2	3398,3
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	31,3	3,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3687,5	3401,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	()
Інші операційні витрати	2180	(3944,4)	(3199,2)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3944,4)	(3199,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-257,2	202,5
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-257,2	202,5

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

С.І. Демченко
(ініціали, прізвище)
І.М. Шинько
(ініціали, прізвище)

Додаток Б
Апробація наукових результатів

