

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МИКОЛАЄВА Юлія Ігорівна**

**Управління корпоративною власністю акціонерного товариства / Corporate property management of the joint stock company**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНзм - 21  
Ю.І. Миколаєва

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ВЛАСНІСТЮ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА.....	6
1.1. Сутність та зміст корпоративної власності.....	6
1.2. Методологічні засади корпоративного управління.....	17
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	22
2.1. Аналіз моделі управління корпоративною власністю акціонерного товариства .....	22
2.2. Аналіз корпоративної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ....	31
2.3. Оцінка ефективності управління корпоративною власністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» .....	44
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	59
3.1 Програма вдосконалення механізму управління корпоративною власністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» .....	59
3.2 Впровадження інноваційних підходів до формування ефективної системи управління корпорацією .....	65
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** На сьогоднішній день акціонерне товариство є одним із потужних факторів розвитку економіки будь-якої країни. Саме ця організаційно-правова форма представляє собою унікальну можливість ведення бізнесу, що дозволяє залучати як внутрішні так і зовнішні фінансові ресурси для свого розвитку у великих масштабах. Великі корпорації мають потужний вплив на економічні, політичні та соціальні процеси в державі, визначають її конкурентні позиції на світовому ринку. Успішний розвиток акціонерних товариств вимагає від власників, менеджменту розробки ефективних інструментів і механізмів управління бізнесом, узгодження інтересів між акціонерами, налагодження ділових відносин із всіма групами, зацікавлених в ефективній діяльності компаній. Всі ці питання відносяться до компетенції керівних органів акціонерного товариства і входять в систему корпоративного управління, актуальність якого значно зросла в останні десятиріччя.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Теоретичні, методологічні та практичні аспекти корпоративного управління в умовах сучасної економіки досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: М.М.Шкільняк, О.З.Апостолук, О.П.Проців, В.С.Толуб'як, В.І.Кифяк, І.Г.Шелюжак, Ю. В.Петленко, Д.О.Баюра, В. Вірченко, В. Євтушевським, Д. Баюрой, А. Шегдою, С. Якубовським, Л. Павленко, С. Румянцевим, М. Татарчуком, Г. Филюк, З. Шершньовою, Л. Довганем, П. Буряком та ін.; російськими науковцями Г. Клейнером, В. Івановим, С. Масютіним, О. Радигіним, М. Рудиком, М. Кругловим, І Храбровою та іншими; зарубіжними науковцями Р. Акоффом, М. Аокі, Ч. Бернардом, Д. Стігліцем, Дж. Харіссоном, К.Ейзенхардом, Г. Мінзом, Ф. Нойбауером та іншими.. Попри велику кількість досліджень, досі існують питання, пов'язані з процесом управління корпораціями в умовах сьогодення.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є покращення корпоративного управління в компанії, ефективності та прибутковості компанії

шляхом узгодженого, прозорого та, перш за все, контрольовано прийняття рішень усіма різними органами компанії. Покращення методів корпоративного управління сприяє ефективному управлінню, яке може забезпечити довгостроковий успіх компанії.

**Завдання:**

- . провести дослідження теоретико-методологічних засад корпоративного управління в акціонерних товариствах;
- . охарактеризувати суть та об'єктивну необхідність оцінки роботи корпоративного управління;
- . проаналізувати управління акціонерним товариством та забезпечення діяльності організації;
- . діагностувати ефективність системи роботи корпоративного управління в сучасних умовах;
- . провести аналіз існуючої корпоративної системи підприємства;
- . розробити пропозиції щодо вдосконалення системи корпоративної діяльності в акціонерному товаристві;
- . запропонувати заходи з удосконалення корпоративних систем управління.

**Об'єктом дослідження** є процес формування ефективного управління корпоративною власністю акціонерного товариства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти корпоративного управління в акціонерному товаристві.

**Методи дослідження**, які були застосовані для вирішення поставлених завдань: теоретичний (аналіз, систематизація, порівняння, зіставлення, класифікація наукових джерел інформації) методи були застосовані для узагальнення та систематизування праці управління корпорацією акціонерного товариства. Потреба великої кількості досліджень, щоб присвятити більше визнання неоднорідності різних факторів управління, таких як типи власності та досвід директора.

**Наукова новизна дослідження:** полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування ефективної системи управління корпораціями в

акціонерному товаристві .

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення системи корпоративного управління в умовах сьогодення.

**Апробація.** Опубліковано 2 тез доповідей [26; 27].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ВЛАСНІСТЮ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

### 1.1. Сутність та зміст корпоративної власності

Головною суттю корпоративного управління є керування майном в інтересах власників, що вимагає чітких правил, та процедур ,які регулюють діяльність відносин власності в корпораціях.

Розглядаючи сутність корпоративного управління, можна визначити його основний принцип - необхідність забезпечення контролю зобов'язує власність, а ступінь контролю визначається розміром інвестицій в акції компанії. Одна акція - один голос - так визначається основне право власника акцій. Акціонер виступає вищим управляючим даної організації [56].

Володіння в корпоративному управлінні розглядається в двох аспектах.

Перший аспект відноситься до акціонерів, які є власниками корпоративних прав і здійснюють власне управління ними.

Другий аспект стосується власності корпорації, як юридичної особи, яка розглядається як об'єднання власності окремих осіб.

Інвестори/акціонери виявлять бажання вкладати гроші підприємству, якщо вони впевнені, що їхні кошти будуть використані ефективно та вони отримають конкурентоспроможний прибуток від своїх інвестицій. Цю довіру, у свою чергу, можна створити через три основні механізми: Висока прозорість діяльності компанії (дотримання міжнародних принципів розкриття інформації), ефективні та незалежні наглядові ради та належне ставлення до акціонерів, у тому числі міноритарних [5] щоб дізнатися про останні новини практики та стандартів корпоративного управління.

Структура управління акціонерним товариством спрямована на забезпечення стратегічного керівництва та управління акціонерним товариством

до яких відноситься загальні збори, орган, відповідальний за здійснення нагляду (наглядова рада), і виконавчий орган( колегіальний ) Цей баланс сил і дворівневої структури управління органами максимізувати акціонерну вартість у довгостроковій перспективі.

Корпоративне управління в акціонерному товаристві, де право власності відбувається через акції. Оскільки у них багато акціонерів .Тому акціонерні товариства вимагають конкретних систем та практик управління. Рада директорів є найвищим керівним органом акціонерного товариства. Акціонери обирають раду директорів, щоб визначити свої інтереси та надати стратегічне керівництво фірмі. Правління наймає та контролює діяльність вищого керівництва, як-от генеральний директор. Управління гарантує, що фірма працює законно та етично, а інтереси акціонерів обслуговуються. Члени правління мають обов'язки щодо турботи, лояльності та дотримання, щоб діяти в найкращих розіграшах фірми та акціонерів.

Корпоративне управління дозволяє знизити ризик втрати інвестицій, шляхом правового захисту прав інвестора/акціонера та створення таких механізмів управління компанією, які дозволяють інвестору чи акціонеру бути впевненим, що керівництво використовує його (її) інвестиції ефективно і що вони принесуть очікуваний заробіток. Згідно з визначенням , корпоративне управління - це система, за допомогою якої бізнес-корпорації керуються та контролюються. Структура корпоративного управління визначає розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпорації, такими як правління, менеджери, акціонери та інші зацікавлені сторони, а також визначає правила та процедури для прийняття рішень у корпоративних справах. Проробивши усі аспекти, керівництво також забезпечує структуру, за допомогою якої встановлюються цілі компанії, а також засоби досягнення цих цілей і моніторингову ефективності [5].

Структури власності мають велике значення в корпоративному управлінні, оскільки вони впливають на стимули менеджерів а, отже, на ефективність фірми. Структура власності визначається розподілом акцій щодо

голосів і капіталу, а також особою власників акцій. Ці економісти намагалися розвинути теорію структури власності фірми, об'єднавши елементи теорії агентської діяльності, теорії прав власності та теорії фінансів.

Структуру власності можна розрізнити за рівнем концентрації прав власності, а також за особою власника. Загалом структура власності може включати як внутрішніх, так і зовнішніх власників. Внутрішніми власниками є менеджери та працівники, а зовнішніми власниками є окремі особи, організації та держава. Власників також можна розрізнити на іноземних і вітчизняних (рис. 1.1).

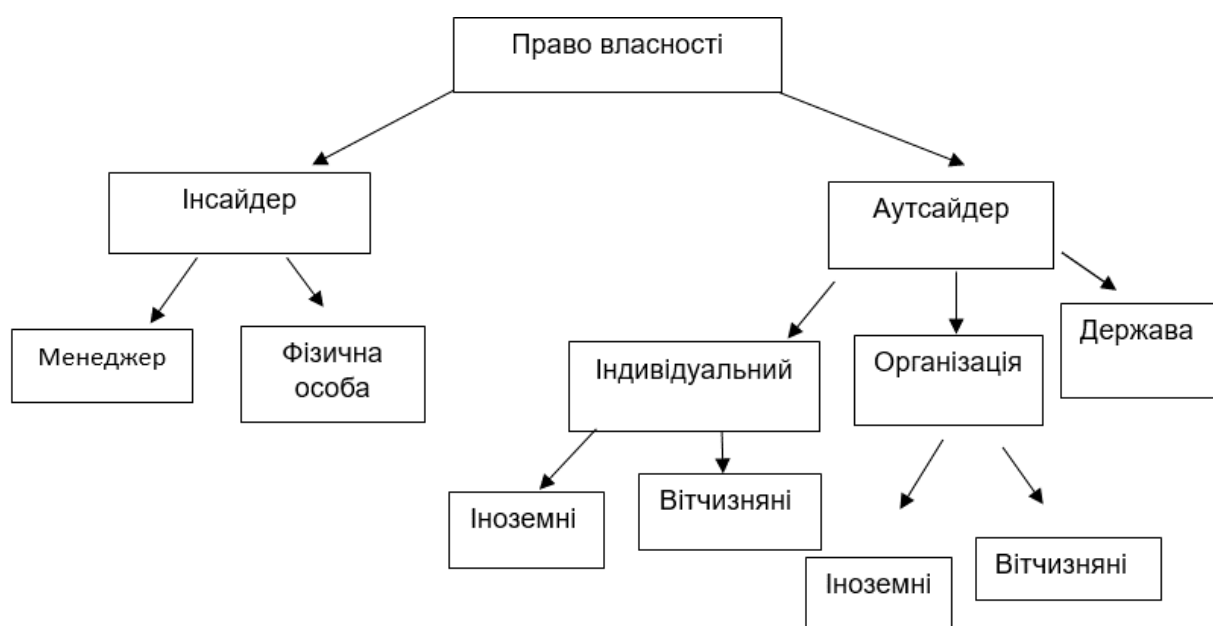


Рис. 1.1. Структура власності

Загальновідомо, що структура власності компанії може суттєво впливати на фінансові показники компанії через, наприклад, вплив на механізм стимулювання, процедури прийняття рішень, а також систему моніторингу ефективності. Проте теоретичні та емпіричні дані щодо впливу структури власності на ефективність компанії є дуже суперечливими. Узагальнемо теоретичні дані про вплив різних структур власності з точки зору типів власників і рівня концентрації власності на результати діяльності компанії.

Управління акціонерним товариством:

- Рада директорів є найвищим керівним органом акціонерного товариства.



- Акціонери обирають раду директорів, щоб визначити свої інтереси та надати стратегічне керівництво фірмі.
- Правління наймає та контролює діяльність вищого керівництва, як-от генеральний директор.
- Рада гарантує, що фірма використовує його законно та етично та обслуговує претензії акціонерів.
- Команда вищого керівництва керують повсякденною діяльністю фірми. Генеральний директор очолює команду вищого керівництва та реалізує стратегічні плани та політику фірми, встановлені радою директорів.
- Різні комітети членів правління допомагають контролювати ключові функціональні сфери, такі як аудит, оплата та номінації.
- Експерти забезпечують цілеспрямований нагляд, експертні поради та керівництво для повного правління.

Сильна політика та процедури корпоративного управління допомагають забезпечити, щоб ці органи управління фактично та етично служили фірмі та її акціонерам.

Така практика управління має незалежних членів правління, розділення ролей генерального директора та голови, розкриття інформації про пов'язані партійні угоди та права голосу акціонерів.

Це управління допомагає підтримувати довіру акціонерів та максимізує довгострокову вартість фірми. Концентрована власність. Власність великих інвесторів переважає у світі.

Публічне товариство в корпоративному управлінні, виступає як суб'єкт з великою часткою відповідальності, акції якого доступні для купівлі широким загалом. Вони також широко відомі як публічні компанії. У порівнянні з дрібними інвесторами великим інвесторам потрібно менше прав для захисту своїх інтересів. Великі власники можуть бути більш ефективними у моніторингу та контролі управління, таким чином сприяючи продуктивності.

Однак, з іншого боку, концентрована власність також має свої витрати, які в основному представлені можливістю експропріації великими інвесторами

інших інвесторів і зацікавлених сторін фірми. Ще одна ціна концентрованої власності полягає в тому, що великі власники несуть надмірний ризик через зменшення диверсифікації [56].



Рис.1.2. Класифікація корпоративної власності

Деякі нещодавні дослідження вказують на те, що висока концентрація власності може призвести до надмірного контролю за менеджерами. Таким чином, зменшується ініціатива менеджерів щодо здійснення інвестицій у фірму. Право власності менеджера. За володінням акціонерним капіталом менеджера сприяє кращому вирівнюванню грошових стимулів між менеджером та іншими власниками, таким чином, це може підвищити продуктивність. З іншого боку, більше володіння акціонерним капіталом може знизити продуктивність, оскільки менеджери можуть бути настільки владними, що не враховують інтереси інших зацікавлених сторін. Менеджмент може використовувати різні методи проти іноземних інвесторів, включаючи оголошення деяких їхніх акцій незаконними, втрату записів про голосування тощо. Вітчизняні інвестори мають більше способів самостійно захистити свої права, включаючи кращі зв'язки з іншими акціонерами, судами та навіть фізичними силами

Велика управлінська власність сприяє закріпленню менеджерів, що може коштувати особливо дорого, коли вони мають низьку кваліфікацію або віддають перевагу жити. Легке життя також представляє формальну модель, яка передбачає зв'язок між управлінською власністю та продуктивністю фірми. Власність працівника. Співвідношення між правом власності працівників і результатами діяльності публічних компаній є неоднозначним. З одного боку, власність на підприємстві стимулює працівників працювати якомога ефективніше, оскільки вони виграють від процвітання підприємства.

Центр власності працівників полягає в тому, що коли власність і управління за участю поєднуються, результатом є значні прибутки [10]. Одна лише власність і лише участь не приносять результату. Але з іншого боку, працівники можуть бути достатньо владними, щоб впливати на рівень їхньої оплати праці на підприємстві, таким чином витягуючи короткострокову вигоду від діяльності фірми. Це, у свою чергу, погіршить довгострокову ефективність підприємства. Індивідуальні інвестори зазвичай створюють сильний механізм контролю, оскільки їх частка в корпорації не диверсифікована. Його вплив на ефективність компанії подібний до тих, що описані для концентрованої

власності. Власність організації фірми та установи вдосконалюють ефективності підприємств найбільше, завдяки їх здатності до кращого аналізу інформації, надати нові технології та капітал, а також створити більш продуману систему корпоративного управління. Однак ефективність може бути знижена через те, що контролююча організація може мати інші цілі, ніж максимізація прибутку.

Державна власність добре задокументовано, що держкомпанії зазвичай нижчі в порівнянні з компаніями інших форм власності [10]. Огляд ефективності державної власності стверджує, що основною причиною неефективності державної власності є відсутність стимулів для державних службовців максимізувати ефективність як щодо скорочення витрат, так і щодо якісних інновацій. У іноземній та внутрішній власності менеджмент може використовувати різні методи проти іноземних інвесторів, включаючи оголошення деяких їхніх акцій незаконними, втрату записів про голосування тощо. Вітчизняні інвестори мають більше способів самостійно захистити свої права, включаючи кращі зв'язки з іншими акціонерами, судами та навіть фізичними силами .

Отже, в слабкому середовищі корпоративного управління експропріація приватних переваг контролю є повсюдною, а маніпулювання фінансовим розкриттям інформації є способом приховати ці переваги, щоб уникнути дисциплінарних стягнень. Концентрована власність може замінити відсутні механізми корпоративного управління на рівні країни, щоб обмежити придбання приватних переваг контролю, зменшуючи стимули до спотворення фінансової ситуації і, таким чином, покращуючи якість інформації державного бухгалтерського обліку.

Виявлено, що слабкі механізми корпоративного управління на рівні країни в перехідному середовищі найкраще замінити концентрованими холдингами кількох інвесторів, а не одного великого акціонера. Інформаційний зміст заробітку збільшується, коли кілька власників акціонерів спільно мають від 25 до 50% акцій і відповідно прав голосу.

Можна стверджувати, що загальний сприятливий вплив на практику корпоративного управління походить від стимулів кожного власника блоків захистити себе від експропріації менеджерами та іншими власниками блоків.

Також знаходимо позитивний вплив управлінських холдингів на інформаційний зміст прибутків, і можна стверджувати, що холдинги ефективно вирівнюють інтереси менеджерів та інвесторів.

Основним завданням корпоративного управління є управління майном в інтересах власників, що вимагає чіткої регламентації відносин власності в корпораціях. Поняття власності в корпоративному управлінні розглядається в двох аспектах. Як правило, поділ власності та контролю в лістингових компаніях обговорюється як парадигма. Акціонерів багато, і пропорційно їхнє право власності на компанію мінімальне.

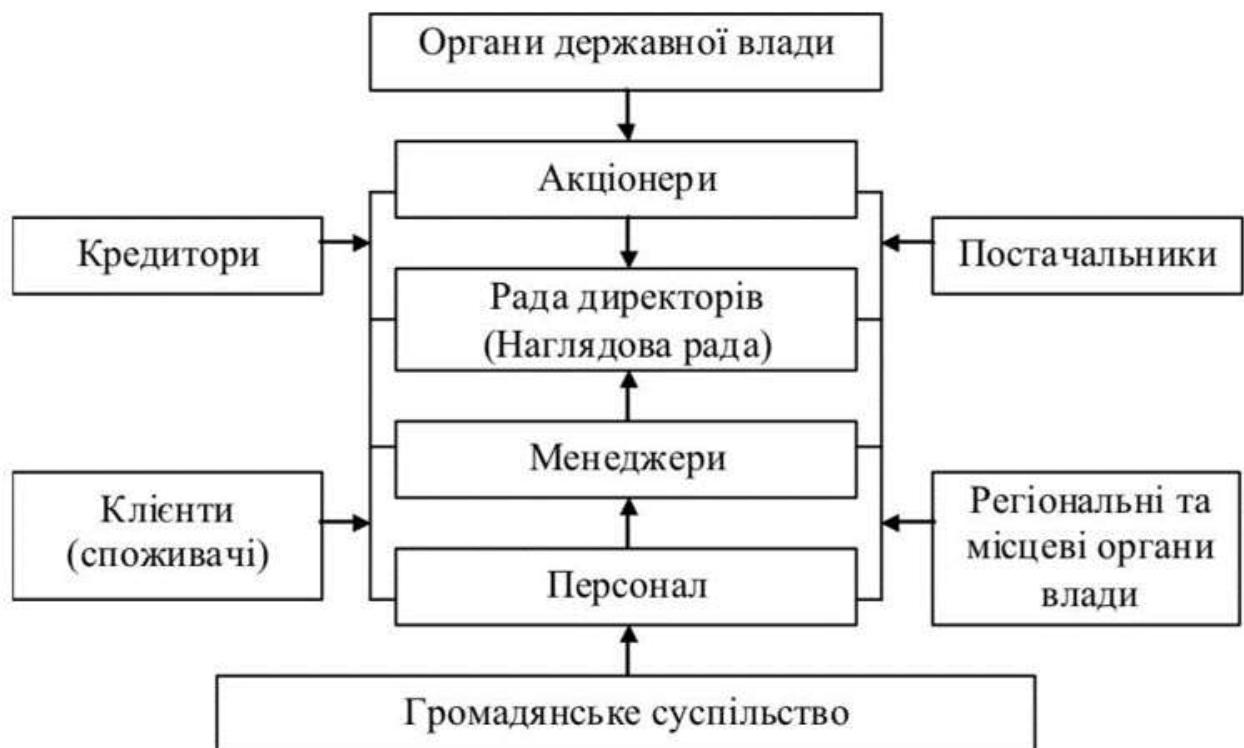


Рис.1.3.Основні учасники корпоративних відносин

Здійснюють власне управління ними. Власність розглядається як володіння акціонером цінними паперами, які є приватною (для господарських товариств - колективною) власністю, з якою мають право проводити будь-які

операції.

Другий аспект стосується власності корпорації, як юридичної особи, яка розглядається як об'єднання власності окремих осіб.

Таблиця 1.1

### Основні групи учасників корпоративних відносин та їх інтереси

Учасники корпоративних відносин	Основні інтереси
1	2
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отримують дохід від компанії лише у формі дивідендів, а також за рахунок продажу акцій;</li> <li>• зацікавлені у високому курсі акції та високому прибутку;</li> <li>• несуть найвищі ризики: неотримання доходу, а у випадку банкрутства компанії отримують компенсацію лише після того, як задовольняються вимоги всіх інших груп учасників;</li> <li>• схильні підтримувати рішення, які ведуть до отримання компанією високих прибутків, але пов'язані з високим ризиком;</li> <li>• як правило, диверсифікують свої інвестиції серед декількох компаній, тому інвестиції в одну конкретну компанію не є єдиним джерелом доходу;</li> </ul>
Громадянське суспільство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зацікавлено у стабільності компанії;</li> <li>• контролює дотримання екологічних та соціальних норм і прав споживачів</li> </ul>

Застосовуючи теорію створення вартості, можна стверджувати, що корпоративна цінність і корпоративна ефективність повинні йти разом. Таким чином, дослідження зв'язку між корпоративним управлінням і ефективністю може певною мірою навіть передбачити зв'язок між корпоративним управлінням і корпоративною вартістю в ситуації, коли корпоративна вартість не спостерігається, як це відбувається в Україні. Наскільки мені відомо, подібні дослідження для української економіки раніше не проводилися, тому це перша спроба дослідити корпоративне управління як визначальний чинник ефективності компанії. По суті, існують чотири основні підходи до вирішення проблеми ефективності фірми: моделі середнього виробництва або функції витрат (наприклад, через OLS), індекси загальної продуктивності факторів

(TFP), аналіз охоплення даних і стохастичні межі. Перші два методи припускають, що всі фірми є технічно ефективними, і найчастіше застосовуються для агрегування даних часових рядів для оцінки показників технічних змін або/або TFP. Інші два методи часто застосовуються до даних поперечного перерізу та забезпечують вимірювання відносної ефективності в цих даних.

Отже, останні підходи не припускають, що всі фірми є технічно ефективними, які зможуть надати нові технології та капітал, а також створити більш продуману систему корпоративного управління. Однак ефективність може бути знижена через те, що контролююча організація може мати інші цілі, ніж максимізація прибутку. Добре задокументовано, що державні компанії зазвичай нижчі в порівнянні з компаніями інших форм власності[49].

Основною причиною неефективності державної власності є відсутність стимулів для державних службовців максимізувати ефективність як щодо скорочення витрат, так і щодо якісних інновацій..

Структура корпоративної власності - ймовірно - один з найважливіших механізмів корпоративного управління поряд з організацією правління.

На загальних зборах акціонерів обирається рада директорів, яка призначає президента ради директорів та наймає менеджерів.

Оскільки рада директорів є моніторинговим органом, який збирається раз на місяць, щоденний контроль за активами компанії також необхідний.

Корпоративний характер, який передбачає обмежену відповідальність акціонерів, сприяє ослабленню їх мотивації. Нарешті, вони можуть втратити лише вартість того, що вони інвестували. Ціна акцій не може впасти нижче нуля.

Також з'являється поведінка фрі-райдера, за допомогою якої всі акціонери очікують, що інший буде відповідальним за моніторинг; Отже, ніхто цього не робить. Це називається проблемою агентства першого покоління, в якій всемогутнє керівництво, без ефективного моніторингу, може мати цілі, які не узгоджуються з цілями акціонерів, максимізації вартості.

На багатьох ринках, включаючи місцевий ринок, спостерігається скоріше супер концентрована структура власності в руках бізнесу або сімейної групи, навіть у компаніях, які котируються на фондовій біржі. Це породжує проблему агентства другого покоління контрольна група захоплює правління та керівництво, і немає місця для моніторингу правління або для незалежних менеджерів. Акціонери меншин не захищені від рішень, які в кінцевому підсумку призводять до експропріації їхніх економічних прав.

В Україні більшість компаній обрали акціонерну правову структуру, тому впровадження ними найкращих стандартів корпоративного управління має велике значення для національної інвестиційної привабливості.

Ключем до впровадження інновацій корпоративного управління є приведення внутрішніх документів АТ у відповідність до чинних законодавчих положень.

Корпоративне управління в Україні розробляється відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» та нормативно-правових актів, методичних рекомендацій та документів у цій сфері, прийнятих комісією акціонери мають політичні та економічні права.[9]. Якщо контрольна група має більшість політичних прав (права голосу), вона має можливість експропріювати міноритарних акціонерів. Крім того, якщо ваші економічні права (право на дивіденди) пропорційно поступаються вашим політичним правам, у вас також є стимул це зробити.

Розбіжність між політичними правами та економічними правами досягається та збільшується за допомогою різних механізмів, після додавання голосів усіх членів контрольної групи.

Деякі компанії мають різні види акцій. Пільгові акції жертвують часткою голосів - або всіма - в обмін на більший відсоток дивідендів і пріоритет у розподілі їх. Іншим механізмом є пірамідні структури, в яких контрольна група має мажоритарну частку компанії, яка, у свою чергу, володіє мажоритарною часткою іншої компанії тощо. Щоб спростити, припустимо, що ви можете контролювати компанію з 50% акцій (насправді ви можете контролювати її



набагато менше, якщо інші акціонери розігнали). Отже, контрольна група має 50% акцій компанії, яка має 50% іншої компанії. Тобто він контролює обидві компанії, хоча його інвестиції в другу досягають лише 25% капіталу.

Ці механізми є абсолютно законними, довгостроковими і не є таємницею. Інвестори повинні оцінити тип компанії, в яку вони інвестують, і оцінити за ціною ймовірність отримання дивідендів або знаходження ринку, достатньо ліквідного, щоб закрити свою позицію в очікуваний час і без дисконтування.

## **1.2. Методологічні засади корпоративного управління**

Існують загальновизнані методи, які допомагають зробити управління корпорацією більш ефективним. Вони являють собою набір передових методів, які вдосконалювалися роками, щоб зробити їх можливими для застосування в будь-якій акціонерних товариств. Дотримуючись цих принципів організації, можна вивести роботу своєї компанії на новий рівень.

У всьому світі можна знайти різні моделі корпоративного управління. Наприклад:

Англо-американська модель може приймати різні форми, такі як акціонер, управління та політичні моделі. Модель акціонерів наразі є основною моделлю.

Модель акціонерів розроблена таким чином, щоб рада директорів та акціонери контролювали. Зацікавлені сторони, такі як постачальники та працівники, хоча і визнані, не мають контролю.

Керівництву доручено керувати компанією таким чином, щоб максимізувати інтерес акціонерів. Важливо, що повинні бути доступні належні стимули для узгодження поведінки керівництва з цілями акціонерів/власників.

Модель враховує той факт, що акціонери надають компанії кошти і можуть відкликати цю підтримку, якщо будуть незадоволені. Це повинно підтримувати ефективну роботу керівництва.

Правління, як правило, складається як з інсайдерів, так і з незалежних членів. Хоча традиційно голова правління та генеральний директор можуть бути однаковими, ця модель прагне, щоб дві різні людини займали ці ролі.

Успіх цієї моделі корпоративного управління залежить від постійних комунікацій між правлінням, керівництвом компанії та акціонерами. Важливі питання доводяться до уваги акціонерів. Важливі рішення, які потрібно прийняти, винесені на голосування акціонерам.

Регулюючі органи, як правило, підтримують акціонерів над радами та виконавчим управлінням [37].

Континентальна модель. Дві групи представляють контрольний орган відповідно до Континентальної моделі. Вони є наглядової ради та правління.

У цій дворівневій системі правління складається з інсайдерів компанії, таких як її керівники. Наглядова рада складається з сторонніх осіб, таких як акціонери та представники профспілок. Банки з пакетами акцій компанії також можуть мати представників у наглядовій раді.

Розмір наглядової ради визначається законами країни і не може бути змінений акціонерами. Національні інтереси мають сильний вплив на корпорації за допомогою цієї моделі корпоративного управління. Можна очікувати, що компанії відповідатимуть державним цілям. Ця модель також дуже цінує залучення зацікавлених сторін, оскільки вони можуть підтримувати та зміцнювати безперервну діяльність компанії.

Японська модель. Ключовими гравцями в японській моделі корпоративного управління є банки, афілійовані організації, великі акціонери під назвою Кейрецу (які можуть бути інвестовані в загальні компанії або мати торгові відносини), керівництво та уряд. Менші, незалежні, індивідуальні акціонери не мають ролі чи голосу. Разом ці ключові моделі встановлюють та контролюють корпоративне управління.

Рада директорів зазвичай складається з інсайдерів, включаючи керівників компаній. Керівник може видалити директорів з ради директорів, якщо прибуток. Уряд впливає на діяльність корпоративного управління через свої

правила та політику. У цій моделі корпоративна прозорість менш імовірна через концентрацію влади та зосередженість на інтересах тих, хто має цю владу.

Корпоративне управління важливе, оскільки воно створює систему правил і практик, яка визначає, як працює компанія і як вона узгоджується з інтересами всіх її зацікавлених сторін. Гарне корпоративне управління сприяє етичним діловим практикам, які призводять до фінансової життєздатності. У свою чергу, це може залучити інвесторів.

Основні принципи корпоративного управління є підзвітність, прозорість, справедливість, відповідальність та управління ризиками.

Корпоративне управління складається з керівних принципів, які компанія запродує для спрямування всіх своїх операцій, від компенсації, управління ризиками та поведження з працівниками до повідомлення про недобросовісну практику, боротьби з впливом на клімат тощо.

Корпоративне управління, яке вимагає чесної, прозорої поведінки, може змусити компанію приймати етичні рішення, які принесуть користь всім її зацікавленим сторонам, включаючи інвесторів. Погане корпоративне управління може призвести до краху компанії, що часто призводить до скандалу та банкрутства.

Основними принципами корпоративного управління компанією є:

- захист законних прав та інтересів акціонерів;
- рівне ставлення до всіх акціонерів;
- взаємна довіра та повага до всіх зацікавлених сторін;
- прозорість прийняття корпоративних рішень;
- прозорість та надання інформації всім зацікавленим сторонам про стратегію розвитку та поточну діяльність;
- особиста відповідальність членів Ради директорів та виконавчих органів та їх підзвітність перед акціонерним товариством та акціонерами;
- дотримання загальноприйнятих стандартів ділової етики;
- постійне вдосконалення системи корпоративного управління на основі найкращих міжнародних та вітчизняних практик.

Принципи корпоративного управління акціонерного товариства розроблені з метою створення прозорої та ефективної моделі корпоративного управління, яка б збалансувала інтереси корпорації, його акціонерів, органів управління, посадових осіб, вкладників та товариство в цілому.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, структура корпоративної власності, є одним із найважливіших механізмів корпоративного управління разом із організацією ради директорів. Поділ власності та контролю в публічних компаніях обговорюється як парадигма.

Структура управління акціонерним товариством спрямована на забезпечення стратегічного управління, довіряючи повсякденні операції кваліфікованому виконавчому керівництву.

Корпоративне управління складається з керівних принципів, які компанія запровадить для спрямування всіх своїх операцій, від компенсації, управління ризиками та поводження з працівниками до повідомлення про недобросовісну практику, боротьби з впливом на випадкові подразники тощо.

Корпоративне управління, яке вимагає чесної, прозорої поведінки, може змусити компанію приймати етичні рішення, які принесуть користь всім її зацікавленим сторонам, включаючи інвесторів. Погане корпоративне управління може призвести до краху компанії, що часто призводить до ліквідації акціонерного товариства.

Акціонерні товариства - це фірма, де право власності відбувається через акції. Оскільки у них багато акціонерів, акціонерні товариства вимагають конкретних систем та практик управління. Рада директорів є найвищим керівним органом акціонерного товариства. Акціонери обирають раду директорів, щоб визначити свої інтереси та надати стратегічне керівництво фірмі. Правління наймає та контролює діяльність вищого керівництва, як-от

генеральний директор. Правління гарантує, що фірма працює законно та етично, а інтереси акціонерів обслуговуються. Члени правління мають обов'язки щодо турботи, лояльності та дотримання, щоб діяти в інтересах фірми та акціонерів.

Корпоративне управління акціонерними товариствами як формальна структура для ефективного управління та управління фірмою. Рада директорів та вищий керівник мають вирішальне значення для визначення інтересів акціонерів, забезпечення стратегічного напрямку та проведення повсякденних операцій. Сильна політика корпоративного управління допомагає забезпечити, щоб управління служило інтересам акціонерів, а довгостроковий успіх компанії - правильне поєднання стратегічного нагляду за радою директорів, професійного виконання управління та сильної політики та систем управління має вирішальне значення для довгострокового успіху акціонерних компаній. Оскільки фірми стають все більш складними, належне управління стає ще більш життєво важливим для вирішення проблем, зменшення ризиків та підтримки довіри постачальників капіталу.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### **2.1. Аналіз моделі управління корпоративною власністю акціонерного товариства**

В економіці України акціонерні товариства мають найбільшу частку серед недержавних підприємств. Їхня частка в загальній кількості підприємств, що перебувають у колективній власності, становить понад 48%, і на них припадає понад 60% продукції приватного сектору. Таким чином, виникає необхідність вивчити особливості організації та функціонування акціонерних товариств, визначити оптимальну структуру витрат капіталу, обґрунтувати фінансову стратегію їх діяльності.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління корпоративною власністю відіграє аналіз фінансового стану підприємств, який є основою для формування фінансових, економічних та інших даних і які впливають на процес прийняття фінансових та інвестиційних рішень. На цьому етапі економічного розвитку нашої країни дуже важливе питання аналізу фінансового стану підприємства, адже воно залежить практично від усієї діяльності підприємства. Управлінський персонал повинен вміти спочатку аналізувати та оцінювати фінансовий стан своєї компанії, а лише потім фінансовий стан конкурентів, якщо вони хочуть, щоб їхня компанія була фінансово стабільною та прибутковою, а не збитковою.

Традиційно акціонерне товариство - це товариство, яке має статутний капітал, розділений на певну кількість акцій рівної номінальної вартості, і акціонери несуть відповідальність за свої зобов'язання лише в межах акцій, що належать їм. З певної сутності акціонерного товариства слід його особливості,

які визначають специфіку його правового статусу: акціонерне товариство - це бізнес-організація корпоративного типу, свого роду ділова компанія.

Акціонерне товариство належить до об'єднань капіталу, в яких елементи власності домінують над особистими (для участі в акціонерному товаристві достатньо зробити майновий внесок - сплатити частку, а особиста участь - працю, в управлінні компанією - зазвичай необов'язкова) .Статутний капітал товариства має акціонерний характер, формується шляхом випуску та продажу акції фізичним та юридичним особам .

Акціонерне товариство має публічний статус емітента цінних паперів (акцій, облігацій), це юридична особа, яка випускає акції від свого імені та зобов'язується своєчасно виконувати зобов'язання, що впливають з умов їх випуску. Фізичні та юридичні особи, які придбали акції, набувають статусу акціонерів, права та обов'язки яких визначаються законом. Існують обмеження щодо відповідальності акціонерів - вони несуть відповідальність за зобов'язання товариства лише в межах акцій, що належать їм .Залежно від способу випуску акції, є державні та приватні акціонерні товариства [57].

Акціонерні товариства стали досить поширеною формою організації бізнесу в усьому світі завдяки наступним перевагам:

- легкість значного формування капіталу;
- обмежений ризик акціонерів у розмірі коштів, сплачених за акції, що сприяло залученню значної кількості акціонерів та великій концентрації капіталу;
- стабільність майнової фази акціонерного товариства, оскільки на неї зазвичай не впливає вихід акціонера з товариства (це робиться шляхом відчуження акцій іншим, що не зменшує майнову базу компанії);
- необов'язкова особиста участь акціонерів у діяльності акціонерного товариства, що полегшує участь і, відповідно, дозволяє залучити нових акціонерів та їх кошти;
- можливість залучення широких верств населення до публічних акціонерних товариств і, відповідно, розподіл прибутку акціонерного

товариства між ними;

- можливість застосування в різних сферах і видах господарської діяльності (банківська справа, страхування, інвестиції, промисловість тощо) і в усіх секторах економіки - державному, муніципальному, приватному, а також створення акціонерних товариств;
- використання акціонерних товариств у процесі приватизації;
- можливість здійснювати контроль над компанією, володіючи контрольним пакетом акцій (для стратегічного інвестора), не купуючи всі акції .

Однак акціонерні товариства також мають багато негативних рис, які вимагають державного регулювання, щоб зменшити їх небезпечні прояви для суспільства.

Такі негативні риси включають:

- складність та тривалість їх створення (особливо публічного);
- суттєві вимоги до мінімального розміру статутного капіталу та складності оформлення його зміни;
- ігнорування інтересів меншості;
- відокремлення акціонерів від керівництва акціонерних товариств за рахунок можливості формування виконавчого органу працівників та не обов'язкова особиста участь акціонерів;
- складність управління акціонерними товариствами та контролю над його виконавчим органом з очей акціонерів, що обумовлено наявністю такої системи органів: загальних зборів акціонерів, правління, наглядової ради, ревізійної комісії;
- можливість зловживань з боку засновників через легкість накопичення коштів;
- тенденція до монополії;
- можливість здійснення контролю над акціонерними товариствами через володіння контрольним пакетом акцій, якщо такий контроль здійснюється на шкоду компаніям та їх акціонерам;
- значний (часто надмірний) ступінь державного регулювання компанії [57].



Фінанси акціонерного товариства регулюються законом про об'єднання внесків засновників та учасників статутного фонду компанії як колективної власності акціонерів, випуску та обігу акцій, доходів, розподілу майна та прибутку в фондах компанії, дивідендів за акціями [9].

Загальним правилом для всіх компаній є добровільне об'єднання майна засновників та членів для створення та функціонування компанії. Таким чином, однією з правових підстав для виникнення колективних прав власності є умови відповідних договорів, згідно з якими формується статутний фонд компанії (засновники вносять свої внески за статутом, інші акціонери - за умовами купівлі-продажу акцій).

Система управління фінансовими ресурсами акціонерних товариств може бути представлена у вигляді схеми (рис. 2.1.).



Рис.2.1. Система управління фінансовими ресурсами акціонерного товариства [13].

Серед критеріїв ефективності пріоритет слід надавати наступним параметрам системи управління фінансовими ресурсами акціонерних товариств, таким як [13].:

- визначення фактичної суми наявних коштів фінансових ресурсів;
- обґрунтування оптимального розміру коштів грошових ресурсів, їх розподілу та використання з урахуванням потреб підприємств, економічної

доцільності витрат, а також їх впливу на кінцеві результати виробництва та господарської діяльності підприємства;

- контроль за раціональним використанням ресурсів, виробничих активів, виконанням запланованих завдань, безперервністю розрахунків, підвищенням рентабельності виробництва;

- організація своєчасних економічних розрахунків з фінансово-кредитною системою, іншими підприємствами, організаціями, працівниками;

- аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства з точки зору ефективності його роботи як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз та контроль фінансової діяльності компанії - це діагностика її фінансового стану, що дає можливість виявити недоліки та прорахунків, визначити та мобілізувати внутрішні резерви, збільшити доходи та прибуток, зменшити витрати на виробництво, підвищити рентабельність, покращити фінансово-економічну діяльність підприємства в цілому. Аналітичні матеріали використовуються в процесі фінансового планування та прогнозування. Контроль за фінансово-економічною діяльністю правління акціонерного товариства здійснюється аудиторською комісією, яка призначається з числа акціонерів.

Організація фінансово-економічної діяльності у формі акціонерних товариств є найбільш прийнятною з точки зору залучення капіталу, включаючи власний капітал. Це пов'язано з наступними факторами:

- розподіл статутного капіталу на певну кількість акцій рівної номінальної вартості, яка може бути досить малою, що дозволяє залучити як малих, так і великих інвесторів;

- високий рівень мобільності корпоративних прав (акцій), особливо якщо вони котируються на біржі, а отже, і мінімальна вартість передачі права власності;

- спрощена процедура здійснення права на правонаступництво;

- можливість розміщення питання серед величезної кількості інвесторів,

які не претендують на контроль над підприємством;

- досить детальне нормативне регулювання акціонерного товариства, що створює умови для захисту інтересів акціонерів, в тому числі від "ерозії" капіталу;

- акціонери несуть відповідальність за зобов'язання компанії лише в межах своїх акцій;

- оплата вартості акцій може бути здійснена як готівкою, так і в натуральній формі;

- відносно низький рівень інформаційної асиметрії, оскільки акціонерні товариства повинні публікувати свої звіти в засобах масової інформації, надавати детальну інформацію при випуску цінних паперів, що, як правило, зменшує ризики, спричинені конфліктом принципала-агента [13].

Керівні принципи підготовки аудиторського звіту під час аудиту акціонерних товариств стверджують, що на основі отриманих бухгалтерських даних аудитор аналізує фінансовий стан акціонерного товариства, а саме: абсолютний коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт покриття зобов'язань за капіталом. При розрахунку показників рекомендується надавати в аудиторському звіті як результати, так і процедуру розрахунку показників фінансового стану.

Аналіз ліквідності компанії проводиться відповідно до балансу і дозволяє визначити здатність компанії сплачувати свої поточні зобов'язання.

Цей аналіз проводиться шляхом розрахунку наступних показників: охоплення, швидка ліквідність, абсолютна ліквідність та чистий оборотний капітал.

Аналіз платоспроможності (фінансової стабільності) компанії здійснюється за балансом, характеризує структуру джерел ресурсів, ступінь фінансової стабільності та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз платоспроможності здійснюється шляхом розрахунку таких показників: платоспроможність (автономія), фінансування, забезпечення

власного оборотного капіталу та маневреність власного капіталу.

Інші показники розраховуються та включаються до висновку, якщо це необхідно, за рішенням аудитора.

При розкриванні фінансової звітності на замовлення акціонерів та інших зацікавлених сторін надається інформація про прибуток на акцію. Крім того, оцінка змін у складі та структурі активів за останні три роки, оцінка перспективної ліквідності активів, аналіз прибутковості акціонерного товариства, у випадку зовнішньоекономічної діяльності акціонерного товариства - відсоток доходу від експертних угод компанії до загального доходу від усіх угод компанії за рік.

Переважна більшість експертів пропонують використовувати систематичний метод аналізу фінансової звітності Dupont для оцінки фінансових показників акціонерних товариств. Метод базується на гіпотезі, що успіх акціонерного бізнесу залежить від рішень, прийнятих його керівними органами за трьома напрямками: виробнича діяльність, інвестиційна діяльність, фінансова діяльність [3].

Метод Дюпона базується на аналізі коефіцієнтів, який створює рентабельність власного капіталу (Повернення власного капіталу або ROE):

$$ROE = NI / CE,$$

де NI (Чистий дохід) - чистий прибуток;

CE (Common Equity) - акціонерний капітал.

Існує кілька версій методу, які відрізняються за ступенем деталізації.

1.

$$ROE = NI / CE = NI \cdot TA / TA \cdot CE,$$

де TA (Загальні активи) - загальні активи акціонерного товариства.

В іншому випадку напишемо :

$$ROE = ROA \cdot LR,$$

де ROA (Повернення активів) - рентабельність активів;

LR (коратність кредитного плеча) - співвідношення фінансового важеля.

2.

$$ROE = NI / CE = NI \cdot TA \cdot NS / TA \cdot CE \cdot NS,$$

де - NS (Чистий продаж) - чистий (без ПДВ, податків з продажу та податків з продажів) обсяг продажів.

В іншому випадку:

$$ROE = NPM \cdot AT \cdot LR,$$

де NPM (маржа чистого прибутку) - прибутковість;

AT (Оборона активів) - оборот активів.

3.

$$ROE = NI / CE = NI \cdot TA \cdot NS \cdot EBT \cdot EBIT / TA \cdot CE \cdot EBT \cdot EBIT \cdot NS,$$

де EBT (Earning before Taxes) - прибуток до сплати податків;

EBIT (Заробіток без відсотків та податків) - прибуток до відсотків та податків.

В іншому випадку:

$$ROE = TB \cdot IB \cdot OM \cdot AT \cdot LR,$$

де TB (податковий тягар) - податкове навантаження;

IB (Interest Burden) - тягар відсотків;

OM (Операційна маржа) - операційна прибутковість.

При аналізі фінансового стану акціонерних товариств слід приділити значну увагу методу прогнозування банкрутства. Методи прогнозування банкрутства почали використовуватися для прогнозування ризиків у кризовому управлінні, а потім для діагностики стратегічних проблем. Кожна методика має свої позитивні та негативні особливості, які необхідно враховувати при їх виборі для вирішення діагностичних проблем.

Засновником прогнозування банкрутства є Едвард Альтман, який отримав всесвітнє визнання після створення математичної формули, яка вимірює ступінь ризику банкрутства кожної окремої компанії. На основі опитування підприємств-банкрутів Альтман визначив коефіцієнти значущості окремих факторів при комплексній оцінці можливості банкрутства. Точність прогнозу в цій моделі на потязі одного року становить 95%, а двох років - 83%. Недоліком цієї моделі є те, що її можна розглядати лише щодо великих компаній, які

розмістили свої акції на фондовому ринку.

Модель Альтмана це покроковий дискримінантний аналіз, розробив власну модель для прогнозування ймовірності ліквідації акціонерного товариства.

У процесі тестування моделі Springgate на основі даних 40 компаній точність прогнозування неплатоспроможності на наступний рік була встановлена на рівні 92,5%.

Перевагами цієї моделі є те, що в цілому похибка прогнозування не перевищує 10%, також не враховує ринкову капіталізацію підприємств (не обмежуючись акціонерними товариствами).

Однак модель Springgate має значні недоліки: точність прогнозування з часом зменшується; модель є модифікацією облікового запису .Українські компанії можуть використовувати модель Springgate як додаткову, оскільки вона не враховує неекономічних факторів.

Серед вітчизняних моделей необхідно звернути увагу на дискримінантну модель О.О. Терещенко. Особливість цієї техніки полягає в тому, що вона має дещо упереджені оцінки. Він підкреслює зменшення помилкового відрядження фінансово неплатоспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметрія спрямована на захист інвестора від ризикованих інвестицій, але знижує точність прогнозу в цілому . Недоліками цієї моделі Терещенка є недостатнє обґрунтування критичних моментів окремих показників, що призводить до неточного фіксування фінансових показників, а також той факт, що вона має широкий діапазон невизначеності.

Варто звернути увагу на модель А.В. Матвійчук, який був розроблений для українських підприємств з урахуванням специфіки перехідної економіки та функціонування суб'єктів господарювання в таких умовах, і тому найбільш адекватно характеризує існуючий фінансово-економічний стан підприємства. Недоліком моделі є те, що вона створюється з урахуванням специфіки функціонування банків, що може бути недостатньо об'єктивним для промислових підприємств. Виділення лише двох класів стану підприємства при

побудові дискримінантної моделі не завжди є достатнім для оцінки реального фінансового становища.

Таким чином, аналіз фінансової діяльності акціонерних товариств передбачає підбір оптимальних форм фінансування, структури коштів, капіталу та резервів компанії та сфер їх використання для забезпечення високої прибутковості, балансування часу надходжень та витрат; підтримки належної ліквідності та своєчасності розрахунків що півпадає з діяльністю ПрАТ«Тернопільський молокозавод».

## **2.2. Аналіз корпоративної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

АТ «Тернопільський молокозавод» є приватним акціонерним товариством його статутний капітал поділений на певну кількість акцій номінальною вартістю і несе відповідальність тільки майном підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціалізується на виробництві повножирної молочної продукції, натурального йогурту, йогуртового сиру та вершкового масла.

Компанія «Тернопільський молокозавод» — торгова марка заводу, яка виникла в 2002 році з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та позиціонування її на ринку.

Основний вид діяльності – виробництво молочної продукції (молоко, кефір, сметана, йогурт, масло вершкове та йогуртовий сир). Згідно з державним класифікатором видів економічної діяльності основними видами діяльності підприємства є: переробка молока, виробництво масла та сиру (код КВЕД 10.51).[31].

Інші види корпоративної діяльності за КВЕД:

- 46.33 оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

- 47.11 роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- 41.20 будівництво будівель житлового та не житлового призначення.

Юридична адреса: Україна, 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Лозовецька, будинок 28.

Код ЄДРПОУ: 30356917.

Дата реєстрації: 23.10.2000.

Розмір статутного капіталу - 15 млн. грн.[31,33].

Тернопільський молокозавод заснований і зареєстрований 23 жовтня 2000 року. Підприємство було добудовано і введено в експлуатацію 1 лютого 1956 року.

Початкова виробнича потужність підприємства – переробка 25 тонн молока за зміну. У 1989 році потужність переробки молока становила 280-300 тонн на добу. У період з 1995 по 1999 роки фінансово-економічний стан підприємства поступово погіршувався, а основні засоби морально і матеріально застаріли, але таланти і сировинні площі вдалося зберегти, і з 2000 року випуск продукції з кожним роком зростає. а обсяг транзакцій досяг 25-30 %.

Процес приватизації підприємства розпочався у 1994 році зі створення відкритого акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод», яке у 2000 році було перетворено на закрите ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Діяльність підприємств регулюється Господарським кодексом, положеннями та іншими нормативними документами та законодавчими актами.

Рада директорів акціонерного товариства здійснює такі повноваження:

- Загальні збори;
- Наглядова комісія;
- Ревізійна комісія;
- генеральний директор.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впроваджено систему управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000, що забезпечує якість та безпеку



виробленої продукції для здоров'я та життя людини [31].

Основним напрямком діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво великої кількості асортименту молочної продукції (молоко, кефір, сметана, йогурт, масло вершкове та йогуртовий сир) з короткими термінами зберігання, максимально зберігаючи натуральні та цінні властивості молока. У табл. 2.1 предствлена маркетингова стратегія.

Таблиця 2.1

**Ринкова стратегія компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Складова ринкової стратегії	Фактично існує	Опис
Сегменти ринку, на яких працює компанія	Компанія «Молокія» охоплює усі сегменти споживачів з доходами середніми і вище, та ті хто піклується про своє здоров'я.	Для підвищення частки ринку компанії необхідно охоплювати якомога більше споживачів.
Тип маркетингу	Комплексний маркетинг	Компанія використовує силу усіх елементів комплексу маркетингу (товар, ціна, збут, просування) для досягнення синергетичного ефекту.
Ринкове позиціонування	Компанія «Молокія» позиціонує себе як компанія, яка виробляє найякіснішу молочну продукцію з найякіснішої та найсвіжшої сировини.	На ринку з монополістичною конкуренцією дуже важливо чітко визначати свої конкурентні переваги, проте «якість» для споживача сприймається як даність, тобто першочергово при виборі споживач вважає усі товари однаково якісними.
Конкурентна стратегія за Ф. Котлером	Стратегія підтримки - оборонна	Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація- новатор, яку атакують конкуре нтц-імітатори.

Тернопільський молокозавод робить акцент на якості та унікальності своєї продукції, тим самим завойовуючи цільову аудиторію, які свідомо обирають якість. ПрАТ займає лідируючі позиції на ринку молочної продукції України.

Організаційна структура управління є дуже важливою для ефективної роботи Тернопільської молокопереробної галузі. За кожною окремою управлінською функцією закріплюється свій менеджер, що дозволяє говорити про ефективність організації компанії. Розглянувши організаційну структуру

Тернопільський молокозавод, можна зробити висновок, що даний тип структури який застосовується підходить для даної організації, вона успішно функціонує і розвивається.

ПрАТ працює без посередників, щоб повністю контролювати кожен крок від вирощування до доставки продукції.

Компанія використовує новітні технології виробництва та обладнання, молоко знаходиться під суворим контролем, слоган Тернопільського молокозаводу - «Молоко, яке вас любить», має тенденцію до розширення зовнішнього ринку, тому займає особливу позицію серед своїх конкурентів [31].

Виходьте на ринок і збільшуйте свою частку ринку. Особливістю виробництва є зосередження в західному регіоні, створення власної філії ТМ «Молокія», яка оснащена спеціальними холодильними приміщеннями, складськими, транспортними та ін.

Це гарантує, що процес продажів забезпечує щоденне надходження товарів до кожного регіону. «За 25 років «Молокія» стала візитівкою Тернополя. Нині ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із найпотужніших молочних підприємств України, посідаючи п'яте місце з виробництва питного молока. Добовий обсяг переробки молока перевищив 350 тонн, а кількість працівників зросла до 1500 осіб. Наразі «Молокія» є одним із найбільших платників податків місцевого бюджету Тернополя.

Тернопільський молокозавод експортує казеїн і вершкове масло до Польщі, Німеччини, Нідерландів, Латвії, США, Грузії та Марокко. «Найближчим часом ми хотіли б розширити зону нашого експорту на Близький Схід і країни ЄС, а також розширити наше портфоліо, включивши в нього свіжі та кисломолочні продукти», — пояснили в компанії [33].

У компанії повідомили, що 20% виробленого масла і 100% казеїну йде на експорт. Головний виробничий корпус ПрАТ «Тернопільський молокозавод» являє собою двоповерхову будівлю з напівпідвалом та технічним поверхом. У напівпідвальному приміщенні розташовані контейнерний цех зі складом тари, побутове приміщення, приймальний цех з мийним відділенням цистерн,

повітряний компресор і цех виробництва казеїну.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – єдине підприємство в Україні, яке використовує інноваційну німецьку технологію «*FreshMilk*» («Свіже молоко») для очищення молока. В Європі це молоко вважається найкращим. Особливістю цієї технології є те, що молоко проходить механічне очищення за допомогою спеціального обладнання (відділення бактерій при 1°C нижче 80°C). При нормальній температурі 85°C молоко втрачає більшість своїх властивостей. Це дозволяє пастеризувати молоко [33]. Це молоко майже свіже, безпечне та корисне, тому що температура нагрівання низька, і склад молока практично не впливає.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства фахівці рекомендують проводити аналіз фінансового стану підприємства на основі даних звітного балансу минулих періодів та іншої звітної техніко-економічної документації.

З метою узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність підприємств проведемо аналіз фінансових результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Основні техніко-економічні показники діяльності компанії

Показник	Роки			Відхилення 2022-2020	
	2020	2021	2022	+/-	%
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації (тис.грн.)	481003,00	575403,00	654310,00	173307,00	36,03
Собівартість реаліз. продукції (тис.грн.)	395975,00	467533,00	506419,00	110444,00	27,89
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (грн./грн.)	0,82	0,81	0,77	-0,05	-5,98
Середньорічна вартість оборотних засобів (тис.грн.)	11149,70	14237,00	17874,00	6724,30	60,31
Коефіцієнт оборотності (оборотн.)	43,14	40,42	36,61	-6,53	-15,15
Тривалість обороту обігових коштів (дні)	8,34	8,91	9,83	1,49	17,85
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	44575,00	40445,00	49675,00	5100,00	11,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотн.)	10,79	14,23	13,17	2,38	22,06

Продовження Таблиця 2.2

1	2	3	4	5	6
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (дні)	33,36	25,30	27,33	-6,03	- 18,08
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	30825,00	33530,00	37372,00	6547,00	21,24
Коефіцієнт оборотності дебіт заборг.оборотн	15,60	17,16	17,51	1,90	12,20
Тривалість обороту дебіт заборгованості., дні	23,07	20,98	20,56	-2,51	10,87
Чисельність персоналу (осіб)	1437	1437	1489	52,00	3,62
Фонд зарплати (тис.грн.)	48742,00	57550,00	76552,00	27810,00	57,06
Середньорічна з п (тис.грн.)	33,92	40,05	51,41	17,49	51,57
Продуктивність праці (тис.грн. чол.)	334,73	400,42	439,43	104,70	31,28
Середньорічна вартість ОЗ (тис.грн.)	84887,00	97483,00	118585,00	33698,00	39,70
Фондоозброєність (тис.грн.)	59,07	67,84	79,64	20,57	34,82
Фондовіддача (тис.грн.)	5,67	5,90	5,52	-0,15	-2,63
Чистий прибуток (тис.грн.)	13060,00	14766,00	20325,00	7265,00	55,63
Рентабельність продажу (%)	2,72%	2,57%	3,11%	0,39%	хх
Рентабельність ви-цтва(%)	13,60%	13,22%	14,89%	1,30%	Хх
Витрати на збут тис.грн.	39651,00	54419,00	71729,00	32078,00	80,90

Примітка. Сформовано на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

За період 2020-2022 років чистий дохід від реалізації зріс на 173 307 тис. грн. (або 36,03%), в першу чергу за рахунок підвищення цін на продукцію підприємства.

Собівартість реалізованої продукції змінилася наступним чином. З 2020 по 2022 рік собівартість реалізованої продукції зросла на 27% через зростання цін на сировину та ресурси. Середньорічна вартість оборотних активів у 2022 році За рахунок збільшення дебіторської заборгованості підприємства середньорічна вартість оборотних активів зросла на 60,31%. Період оборотності оборотного капіталу змінювався з 2020 по 2022 рік відповідно до змін оборотності. Іншими словами, період оборотності оборотних коштів збільшився з 8,34 дня у 2020 році до 9,83 дня у 2022 році з більш негативною тенденцією. Кредиторська заборгованість за 2020-2022 роки зросла на 5 100 000

грн.(11,44%) В основному це пов'язано зі збільшенням нарахувань бюджетних платежів на статті.

Завдяки збільшенню продажів коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за аналізований період зріс у 22,06 рази, що свідчить про Термін обороту кредиторської заборгованості скорочено з 33 днів у 2020 році до 27 днів у 2019 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни в компанії. Дебіторська заборгованість за період 2020-2022 років зросла з 30 825 тис.грн.

Це відбулося за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, будівництво та послуги. Ця тенденція є негативною, оскільки призводить до відволікання оборотних коштів від реалізації. Щодо продуктивності праці з 2020 по 2022 роки в компаніях відбулися такі зміни.

Зокрема, продуктивність праці зросла з 334,73 тис. грн/особу у 2020 році до 104,7 грн/особу у 2022 році. (або 31,28%) Виручка компанії зросла. Середньорічна вартість основних фондів загалом з 2020 по 2022 рік зросла на 39,70%. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів у 2020 році становила 84 887,0 гривень, а у 2022 році середньорічна вартість зросла до 118 585 тис.гривень.

У 2020 році фондоокупність становила 5,67 тис. гривень, але в 2022 році вона знизилася на 0,15% до 5,52 тис.гривень. Це пов'язано з тим, що середньорічна вартість основних фондів компанії зростає швидше, ніж продажі компанії. Проаналізуємо тенденції чистого прибутку компанії.

Таким чином, з 2020 по 2022 рік чистий прибуток збільшився на 7 265 000 тис.гривень . Це пояснюється зростанням цін на продукцію підприємства. Рентабельність продажів Рентабельність продажів, досягнута за період 2020-2022 років, зросла з 2,72% до 3,11% за рахунок збільшення чистого прибутку компанії. Збільшення чистого прибутку підвищує рентабельність виробництва підприємства.

Рентабельність виробництва в період 2020-2022 років зросла на 1,39%. Збутові витрати компанії зросли з 36 651 тис.грн. за 2020-2022 рр. Це пов'язано зі збільшенням чисельності відділу продажів та впровадженням нової

маркетингової стратегії.

Отже, проаналізувавши техніко-економічні показники, можемо сказати, що діяльність АТ була дуже успішною в останні роки, навіть незважаючи на те, що галузь, в якій вона працює, останніми роками була достит посередня.[31].

Для аналізу поточного рівня розвитку компаній на ринку ми оцінюємо динаміку ринкових часток щодо можливостей ринку (табл.2.3).

Таблиця 2.3

#### Визначення частки ринку

Роки	Прибуток тис.грн.	Зміна об'ємів у %	Ємність ринку, тис.грн.	Зміна ємності у %	Частка ринку	Зміна частка ринку
2020	13060,00	-	210000,00	-	6,2%	-
2021	14766,00	+11,5	222000,00	+5,4	6,6%	+0,4%
2022	20325,00	+27,4	251000,00	+11,5	8,1%	+1,5%

Примітка. Сформовано на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Аналіз показує, що незважаючи на темпи зростання обсягів продажів і збільшення ємності ринку, частка ринку стабільна, але зростання повільне і все ще досить посереднє.

Тому цей фактор можна визначити як ще один симптом проблеми управління маркетингом. Ймовірно, це пов'язано з низькою обізнаністю споживачів.

Компанія постійно розширює асортимент продукції, щоб забезпечити постійне зростання частки ринку та лояльності клієнтів.

Ми живемо в епоху споживчої ідеології, її насичення безпосередньо впливає на розвиток компанії, тому що ми швидко втомлюємося від старого і все більше хочемо нового. Те саме стосується харчової та молочної промисловості.

Аналіз асортименту (таб. 2.4) допомагає виявити проблеми асортиментної політики, які можуть вплинути на лояльність споживачів.

Важливо також проаналізувати коливання попиту на окремі товарні групи

компанії «Молокія» та асортимент її конкурентів.

Таблиця 2.4

### Асортимент ПрАТ

Номенклатура товару							
Ширина асортименту							
Молоко	Йогурт	Сметана	Кефір	Масло	Сир кисломолочний	Вершки	Айран
Молоко коров'яче пастеризоване 1,6%	Йогурт "Класичний" ГУСТИЙ 1,6% 330г	Сметана 350 г (15%, 22%)	Кефір густий 900 г пляшка (1%, 2,5%, 3,2%)	Масло солодковершкове селянське еколін, 72,5%, 200 г	Сир кисломолочний 200 г (нежирний, 5%, 9%)	Вершки КУЛІН АРНІ 35% Pure-Pak 1000г, 430г	Напій кефірний «Айран І Run» нежирний
Молоко коров'яче пастеризоване 2,5%	Йогурт 290 г, 700г 1,6%(полуніцям'ята, макгоріх, ваніль)	Сметана 430 г (15%, 22%, 30%)	Кефір 930 г/430г Pure-Pak (1%, 2,5%, 3,2%)	Масло солодковершкове селянське еколін, 72,5%, 200 г	Сир кисломолочний 400 г (нежирний, 5%, 9%)	Вершки «Докави» Pure-Pak 10% 430г	
Молоко негомогенізоване 3,6%	Йогурт "Класичний" питний 2,5% (430 г, 930 г)		К+12 пляшка 900 г (1%, 3,4%)				
Молоко Доброї ночі Pure-Pak 900 г, 3,6%	Йогурт питний без лактози, 2,5% (290 г, 430 г)		Айран Pure-Pak 430г				

Глибина асортименту

Можна сказати, що асортимент достатньо різноманітний. Кожен споживач

може знайти собі базовий набір молочних продуктів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» прагне бачити на полицях супакетів свою продукцію у широкому асортименті, з найкращою якістю та яскравим дизайном. Постійно оновлюється стратегія продукту, тобто варіації (модифікації продукту). Слід зазначити, що йогурт з наповнювачами сьогодні є популярним продуктом, оскільки він допомагає вгамувати голод за короткий час.

Йогурт є широко вживаним продуктом, незважаючи на унікальний смак, тому в асортименті варто включити більш класичні смаки. Це допомагає збільшити частку ринку, оскільки не всі споживачі бажають спробувати нові смаки. Йогурти представлені у різних варіаціях, з наповнювачами та без також ті які не містять лактози. Але усі інші продукти як молоко, кефір, вершки чи масло містять у складі лактозу. Велику увагу також приділяється упакуванню. Адже зовсім нещодавно з'явилися паперові та пластикові упакування на усіх позиціях товарів. Це збільшує додану вартість, але також збільшує витрати. Це не впливає на якість продукту і лише збільшує термін зберігання на 3 дні.

Пакет поліетиленовий виготовляється в три шари. Верх для друку, середній для міцності та надійності, а внутрішній (чорний) для захисту від ультрафіолету.

Молоко можна зберігати 7 днів при температурі 2-6 градусів. Pure-Pak — це картонна сумка з кришкою з поліетилену для друку, картону та іншого внутрішнього шару поліетилену. Термін зберігання 10 днів при тій же температурі (2-6 градусів).

Таким чином, немає ніякої різниці в якості або переваг від Pure-Pak, тільки ціна і зручність використання [33,35].

Зважаючи на все вищевикладене, варто відзначити, що молочна продукція в поліетиленових пакетах продовжує користуватися стабільним попитом серед споживачів, для яких ціну важливою при виборі. До свого 20-річчя «Молокія» розробила новий дизайн упаковки. «Білий колір – символ чистоти, свіжості та безпеки, тому ми обрали такий дизайн», – говорить голова правління – ПрАТ



«Тернопільський молокозавод» Віталій Ковальчук.[31] .

Основні біло-зелені елементи. Це тому, що численні психологічні експерименти довели, що колір має значний вплив на сприйняття певних об'єктів. Зелений колір активно використовують виробники косметики та продуктів харчування, щоб підкреслити продукцію з натуральної сировини.

Проаналізуємо досягнуті результати щодо товарної виручки в 12 регіонах України, де реалізується ТМ «Молокія». У Житомирі, Вінниці, Чернівцях та ІваноФранківську для збільшення частки ринку потрібні значні інвестиції. Ці позиції необхідно поступово розширювати та зберігати на Рівненщині. Щоб зберегти свої позиції, Львівській області необхідно збільшити частку ринку. У Тернопільській, Київській, Волинській та Хмельницькій областях для збереження цих позицій необхідно буде поступово нарощувати обсяги продажів.

Найкращих результатів досягає Тернопільська область, яка має найбільшу частку ринку та приносить найбільше прибутків підприємству. Закарпатська область потребує збільшення частки ринку. Можна зробити висновок, що найбільш привабливими є Тернопільська, Волинська та Рівненська області. Тернопільська область має найвищий показник частки ринку серед регіонів.

Варто також зазначити, що продукція Тернопільського молокозаводу вперше з'явилася на ринку цього регіону. Тому він також має найвищу обізнаність та лояльність споживачів. Волинська область також демонструє непоганий показник частки ринку. Нестабільність попиту в регіоні України пояснюється вразливістю компанії.

Вивчивши асортиментну політику компанії, стало зрозуміло, що асортимент ТМ «Молокія» потребує вдосконалення. Враховуючи постійне оновлення асортименту, варто відзначити, що частка ринку та прибуток стабільно зростає, але дуже повільними темпами. Це може свідчити про те, що деякі з потенційних споживачів просто не знають про продукцію компанії «Молокія» або про те, що люди не звертають уваги на прилавки.

Політика продажів. ПрАТ працює без дилерів, щоб повністю

контролювати кожен крок від вирощування до доставки продукції.

Далі проаналізуємо цінову стратегію компанії. Цінова стратегія, що має глибоке проникнення на ринок, характеризується пропозицією високоякісних товарів за середніми цінами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Матриця цінових стратегій в залежності від співвідношення «ціна-якість»**

Якість товару	Ціна товару		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	<b>Стратегія глибокого проникнення на ринок</b>	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Джерело: Розроблення моделі виведення нового товару ТМ «Молокія Казкова» на споживчий ринок [42]

Проникнення на ринок. Іншими словами, ця компанія має високу якість і середні ціни. Ця стратегія правильно підібрана для поточних цілей компанії. рекламна діяльність.

Аналіз рекламної діяльності на внутрішньому ринку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що на процес планування та розподілу витрат на рекламні матеріали підприємства впливають три основні фактори: Це компанія, ринок молочної продукції, і, як показало опитування, рекламна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» останніми роками була певною мірою обмежена. Через брак коштів та фінансову кризу рекламна діяльність ведеться на середньому рівні, використовуючи замало рекламних ресурсів.

Як видно з аналізу структури витрат загальної системи маркетингових комунікацій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022 році більше половини

коштів спрямовано на рекламну діяльність, 61%, друге місце займають персональні продажі – 17%, третє - стимулювання збуту - 15%, останнє - інші засоби комунікації, особливо зв'язки з громадськістю, спонсорство, виставки та ярмарки - 7%.

За останні кілька років витрати на маркетингові комунікації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розподілялися наступним чином: На рекламу припадає 75-80%, особисті продажі - 9%, виставки - 4-8%, а на зв'язки з громадськістю значення були приблизно такими ж.[31].

Водночас, за результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільшу частину витрат на рекламу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» витрачає на телевізійну рекламу – 43%, на зовнішню рекламу припадає близько 20% рекламні заходи, витрати на рекламу в пресі становили 22%, а частка витрат на рекламу в Інтернеті була низькою і становила 15% [35,33].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має власний сайт, але підприємство практично не використовує Інтернет-рекламу, що є суттєвим недоліком рекламної діяльності досліджуваних підприємств.

Отже, цінова політика компанії правильна і політика збуту викладена вище. Аналіз рекламної діяльності показує, що «Молокія» не проводить ефективної рекламної діяльності. Це потребує коригування рекламних стратегій, що може негативно вплинути на обізнаність споживачів і збільшити частку ринку.

Після аналізу внутрішнього середовища можна скласти таблицю сильних і слабких сторін компанії (табл. 2.6).

Як бачимо, незважаючи на збільшення обсягів продажу та частки ринку, темпи зростання надзвичайно середні.

Проблеми були виявлені в дизайні упаковки та рекламній діяльності.

Тому робота підприємства спрямована на підтримку високої якості продукції та сучасного обладнання. Проте в силу різних причин деякі потенційні та існуючі споживачі не мають емоційного зв'язку з брендом «Молокія».

Таблиця 2.6

**Сильні та слабкі сторони підприємства**

№ з/п	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1.	Унікальна технологія виробництва Fresh Milk	+	
2.	Власна система дистрибуції	+	
3.	Недостатньо глибокий асортимент		-
4.	Низька активність у рекламній діяльності		-

№ з/п	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
5.	ТМ не має чіткого іміджу		-
6.	Відповідає стандартам ISO 9001 та ISO 22000	+	
7.	Низькі темпи нарощування частки ринку		-
8.	Позитивна репутація	+	
9.	Дизайн упаковки		-

Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є покращення іміджу з метою збільшення частки ринку та збільшення кількості лояльних споживачів.

### **2.3. Оцінка ефективності управління корпоративною власністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», обраний об'єктом дослідження, заснований у 1956 році і з того часу активно займається виробництвом та реалізацією молока та молочних продуктів.

На даний момент компанія є однією з найпотужніших і успішних компаній західного регіону України.

Компанія переробляє понад 400 тонн продукції щодня, а кількість працівників збільшується до 1500 у міру зміни виробничих потужностей.

Компанія перетворена в акціонерне товариство в 2011 році і працює під відомою торговою маркою «Молокія».

Підприємство у своїй виробничо-господарській діяльності активно впроваджує інноваційні технології у виробництво та першим почало випускати продукцію за технологією «Fresh Milk Technology».

Вся продукція цієї компанії отримала сертифікат якості ISO 22000: 2005, що підтверджує її високу якість і конкурентоспроможність [58].

Підприємство вибудувало достатньо ефективну та раціональну організаційну структуру, яка повністю відповідає характеристикам підприємства.

Ця структура є лінійною функцією і показана на рис. 2.2.

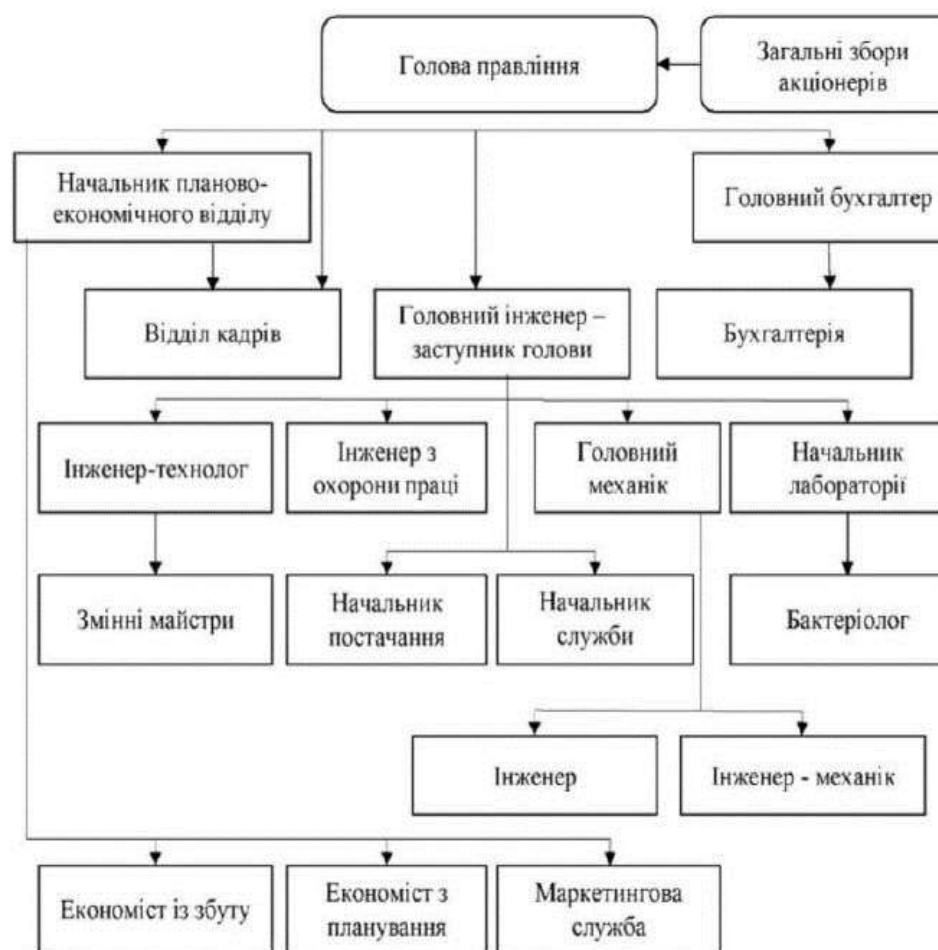


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

При аналізі існуючої організаційної структури важливо звернути увагу на наявність таких відділів, як кадровий, планово-економічний, бухгалтерський, охорони праці, інженерна служба, служба маркетингу.

Керівництво досліджуваним підприємством покладається на директорів, які мають широкі повноваження у сфері організації та обслуговування підприємства.

Він визначає фінансову, кадрову, інноваційну та іншу політику компанії

Для розуміння ефективності ринкової діяльності підприємства проводимо дослідження основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки..

Позитивна динаміка ,зростання вартості корпоративних активів. Зокрема, вартість активів у 2019 році становила 266,214 тис. грн і зросла до 856,423 тис. грн. Період склав 590209 тис. грн. До складу активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входять основні засоби, дебіторська заборгованість та товарно-матеріальні цінності.

При вивченні динаміки зміни основних фондів підприємства слід зазначити, що основний капітал збільшився на 380284тис. гривень або 328,85%, відповідний показник збільшується з 115642 тис. грн.

У 2019 році він досяг рівня 496,926 тис. грн. Збільшення основного капіталу свідчить про орієнтацію підприємств на модернізацію основних фондів, впровадження нових прогресивних та інноваційних технологій.

Нарешті, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – перше підприємство в нашій країні, яке виробляє молоко за німецькою технологією «Fresh Milk Technology».

Аналізуючи дебіторську заборгованість підприємства, важливо відзначити, що приріст дебіторської заборгованості за аналізований період склав 154 024 тис. грн. або 1004,4%.

Відповідна вартість у 2020 році становила 15 335 000 грн. грн., у звітному році 2019 рік значення показника становило 169359 тис. грн.

Збільшення дебіторської заборгованості внаслідок цього негативно

вплине на структуру капіталу, вимагаючи подальшого вирішення питань, пов'язаних з накопиченням внутрішньої дебіторської заборгованості.

Оскільки компанії зосереджуються на розширенні виробничо-господарської діяльності, їм необхідно нарощувати власні запаси сировини. Збільшуються відповідні значення показників запасів сировини і матеріалів, особливо з урахуванням базового 2019 року.

Рівень показника запасів становив 73 806 тис. грн. , а до 2023 року він досяг значення 90 109 тис. грн. Приріст показника в аналізованому періоді склав 16303 тис. грн.

За останні два роки ця сума зросла на 4 519 тис. грн., або на 5,28%.

Діаграма показує динаміку зміни активів підприємства.[10].

Вивчаючи заборгованість ПрАТ «Тернопільський молокозавод», слід звернути увагу на динаміку її зростання.

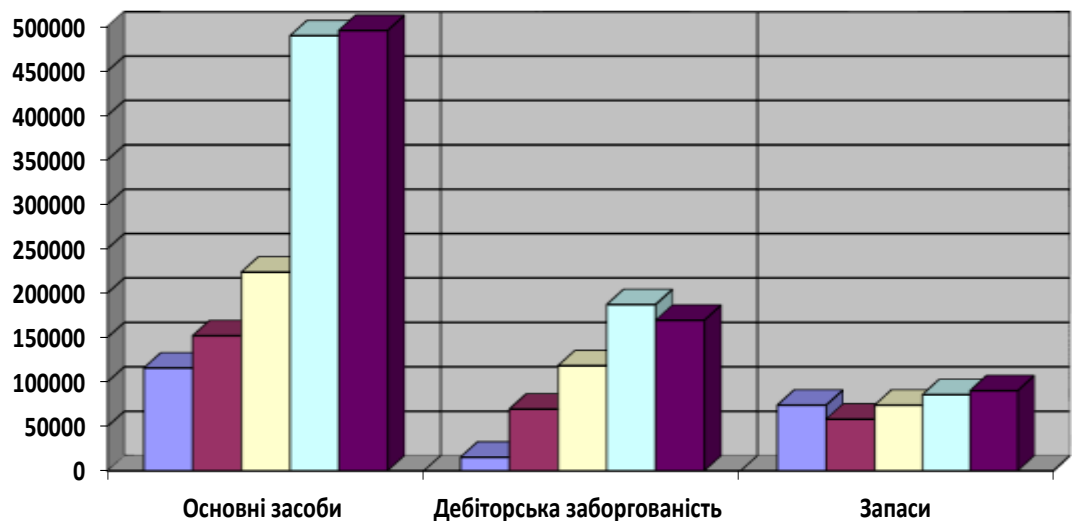


Рис .2.3. Динаміка зміни головних статей активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023рр..

Зокрема, заборгованість зросла з 266,214 тис.грн. у 2019 році до 856,423 тис. грн. Це відповідає приросту на 590 209 тис. грн. , або 221,7 %.

Структура боргу повинна враховувати наявність власного капіталу та боргу, тобто короткострокового та довгострокового боргу. Розглядаючи

статутний капітал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки, варто звернути особливу увагу на збільшення на 124 956 тис. грн.

У 2019 році він досяг рівня 400,919 тис. грн, а у 2023 році – 275,954 тис. грн. або 220,83 %.

При складанні власного капіталу необхідно звернути увагу на наявність додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку, які з кожним роком збільшуються. При дослідженні боргового капіталу слід звернути увагу на те, чи існує як довгостроковий, так і короткостроковий борг. Відповідне значення показника довгострокової заборгованості зростає з 69656 тис. грн.

Це зростання було зумовлене збільшенням довгострокового фінансування, отриманого компанією в цей період. Сума короткострокової заборгованості компанії також зросла: з 4 444 715 930 000 фривр в 2019 році до 261 780 000 фривр в 2023 році, збільшившись на 190 187 000 тис. грн. або 265,65% за весь період навчання.

Протягом усього періоду підприємство отримувало короткострокове банківське фінансування.

Основними цілями використання були оновлення основного капіталу, маркетингова політика у сфері просування нових товарів, навчання працівників тощо. Динаміку заборгованості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з 2019 по 2023 рік наведено на рисунку 2.4.

Підсумовуючи, основні показники ділової активності (активи та пасиви, власний капітал, основні засоби, чисельність працівників, продуктивність праці) зросли, а разом з тим зросли логістичні витрати, підвищивши залежність від позикового капіталу.

Крім того, компанія почала публікувати збитки в 2019 році, але минулого року спостерігалися значні збитки.

Тому, приймаючи рішення щодо виходу підприємств із описаного кризового явища, звертайте увагу на позитивні риси діяльності у 2019-2023 роках, а також на проблемні моменти виробничо-господарської діяльності у звітному 2023 році.



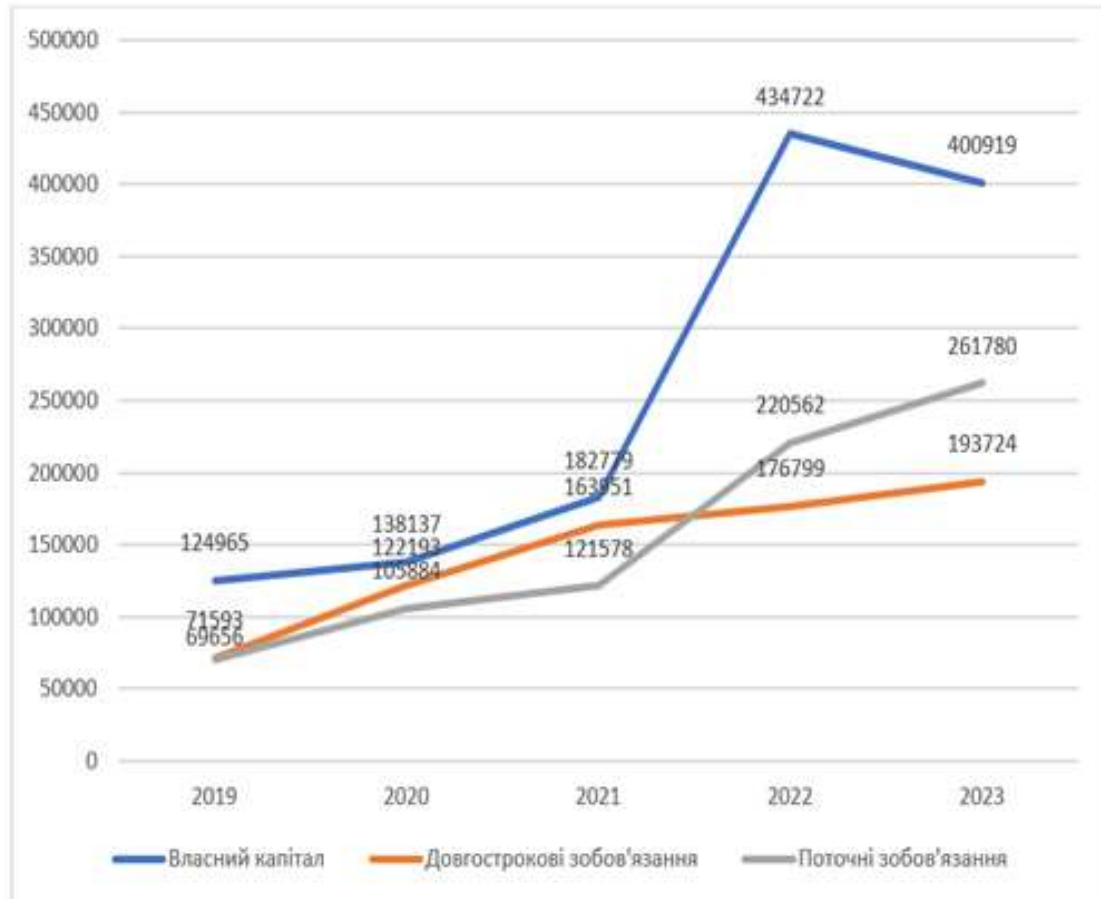


Рис. 2.4. Динаміка пасивів підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023рр.

На жаль, основною ознакою неефективності цієї діяльності виявляється зниження конкурентоспроможності потенціалу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

«Цілі корпорації»

- ПрАТ «Тернопільський молокозавод» п'ятим за величиною брендом в українській молочній промисловості.
- Безпечний продукт: виготовляється з безпечної сировини, поєднує в собі класичну технологію, сучасне обладнання, безпечну упаковку та відсутність нарікань.
- Кваліфіковані працівники.
- Найкраща сировина завдяки співпраці із постачальниками якісної

сировини .

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить до десятки найбільших виробників молочної продукції в Україні.

Продукція підприємства реалізується в усіх регіонах України (за винятком уповноважених регіонів) та експортується до Європи, Америки, Азії та 2 країн світу.

1. Динаміка обсягів продукції Виручка від реалізації продукції у 2022 році зросла на 51,6% порівняно з 2021 роком. або до 1 199 883 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування становить 237 984 тис.грн. порівняно з 28 880 000 Збитки у 2021 році 2.

1. Представлення нових продуктів У 2022 році було представлено сім нових продуктів і один редизайн.

2. Впровадження нової продукції такі як : кефір в пляшках 2,5 % пляшка 250 г.,йогурт без крохмалю1,4%, масло бутербродне 62% , йогурти білі та з фруктовими наповнюваами, безлактозні та з різними відсотками жирності ,тощо .

Вартість активів, що гарантують своєчасне виконання зобов'язань, становить 1 274 млн. HRG, у тому числі довгострокові активи - 678,8 млн. HRG і поточні активи - 5952 444 400 000 HRG.

Сума боргу становить 648,8 млн грн, з них довгострокова - 149,2 млн грн, короткострокова - 499,6 млн грн.

Коефіцієнт ліквідності становить 1,191, що є хорошим показником..

З метою кращого контролю за водоспоживанням на підприємстві проведено модернізацію виробничої дільниці.

Це означає заміну старого обладнання на сучасне, більш ефективне з автоматичними системами виконання та контролю. Значно зменшив швидкість потоку парового котла (карта режимів), щоб зменшити викиди парникових газів.

Для економії електроенергії ми замінили частину ртутних ламп на енергозберігаючі.

Систематичне поводження з відходами мінімізує матеріальні витрати та

відходи. Для цього використовуються безпечні методи утилізації та економічно раціональні процеси утилізації, у тому числі сортування відходів за видами.

Відповідно до корпоративної політики МОЛОКІЇ, всі виробничі потужності зобов'язані запобігати перевиробництву, ліквідувати та зменшувати відходи, безпечно їх утилізувати відповідно до чинного законодавства.

Для покращення опосередкованого впливу на навколишнє середовище шляхом підвищення енергоефективності виробництва та економії природних ресурсів встановлено компенсатори реактивної потужності.

Дотримання норм трудового законодавства та виконання всіх національних вимог щодо соціального захисту у відносинах між компаніями та працівниками вважаються непорушними правилами нашого бізнесу.

На кінець 2023 року співвідношення чоловіків/жінок на керівних посадах становило особи, з них 77,3% чоловіків і 22,7% жінок. Компанія прагне забезпечити комфортні умови праці для всіх співробітників.

У зв'язку з розвитком АТ вони подовжують будівництво додаткових виробничих приміщень. Прагнення створити комфортне робоче місце для співробітників допоможе зберегти високий рівень довіри.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу підприємства є оптимізація витрат на персонал для виконання найважливіших завдань, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства, а також наявність необхідної роботи у працівників з відповідними професійними навичками. Спеціалізація та рівень кваліфікації.

У рамках «Закону про охорону праці» законодавства України запобігання нещасним випадкам і нещасним випадкам у повсякденній роботі, під час експлуатації виробничих приміщень і обладнання, на робочих маршрутах і транспортних шляхах, які можуть завдати шкоди людям.[8].

Одним із головних пріоритетів «Молокія» є життя та здоров'я співробітників. Одним із наших головних завдань є забезпечення безпеки та гігієни праці власних працівників, а також наших підрядників і постачальників на території компанії під керівництвом досвідчених співробітників Молокія.

Це включає запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням, оцінку потенційних небезпек, забезпечення комплексного управління безпекою та гігієною праці та створення здорового робочого середовища.

В рамках політики охорони праці компанія проводить регулярні медичні огляди працівників. Фокус на ризиках, які існують на кожному робочому місці.

Крім того, дотримуються всі відповідні нормативні акти щодо обов'язкового навчання працівників «Молокія» з питань охорони праці.

Корпорація прагне розробляти та управляти нашими процесами та виробничими потужностями таким чином, щоб не створювати ризиків для наших працівників або суспільства.

Тому компанія «Молокія» постійно працює над подальшим розвитком глобальної корпоративної політики щодо культури безпеки, досвіду співробітників, безпеки виробництва та технологій.

Ця політика визначає єдині процедури та стандарти для виявлення ризиків і встановлення заходів безпеки, забезпечуючи рівень однаковості та гарантує безпеку на всіх виробничих ділянках.

Дотримання внутрішніх і зовнішніх стандартів безпеки та гігієни праці перевіряється за допомогою внутрішніх аудитів командою експертів з охорони праці заводу.

«Навчання персоналу» є однією з умов конкурентоспроможності підприємства і є неодмінною сферою діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка включає постійний розвиток та навчання.

Співробітники інвестують отримані знання в успіх компанії.

Для досягнення поставлених цілей компанії «Молокія» ми прагнемо покращувати результативність та зростання наших співробітників, створюючи тим самим компетентну команду.

Потреби в навчанні співробітників компанії «Молокія» визначаються двома основними аспектами.

Якісна (чого слід навчати, які навички розвивати) і кількісна (кількість

працівників різних категорій навчання).

Розробити річний план навчання персоналу на основі аналізу потреб у навчанні та узгоджених з керівництвом організаційного підрозділу планів, заявок і пропозицій щодо внутрішнього або зовнішнього навчання, передпідготовки чи розвитку персоналу.

На основі плану навчання буде створено бюджет. Організація всіх видів навчання та управління ними описані в порядку організації розвитку та навчання персоналу, який здійснює служба кадрового забезпечення «Тернопільського молокозаводу».

Цей порядок поширюється на всі структурні підрозділи та філії служби кадрів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також на працівників, залучених до процесу навчання.

На Тернопільському молокозаводі використовуються такі види навчання:  
Вступне навчання:

- Навчання з електроніки (внутрішнє)
- Навчання з аудіювання (внутрішнє)

Базове навчання:

- Внутрішнє та зовнішнє.

Induction Training - Навчання виключно для нових співробітників, які пройдуть вступний інструктаж протягом 1-2 днів роботи на Тернопільському молокозаводі. Для новоприйнятих працівників існує план професійного навчання (VTP).

Внутрішнє навчання – це навчання, яке проводиться безпосередньо в компанії та включає створення навчальних матеріалів (презентацій/відео) та перевірку знань (тести/практичні завдання), інформаційні сесії (первинні, чергові, тимчасові) згідно програми.

Зовнішнє навчання – це навчання, яке проводиться за межами компанії (участь у різних тренінгах). На Тернопільському молокозаводі використовуються такі форми навчання: аудиторна дистанційна (працівники) самостійна.

АТ приділяє велике значення адаптації людських ресурсів.

Це пояснюється тим, що при формуванні колективу необхідно враховувати мобільність людських ресурсів і стабільність робочої сили на робочому місці, які дуже залежать від результатів адаптації. Координація персоналу передбачає забезпечення розуміння новоприйнятими, прогульними та переведеними працівниками особливостей процесів, які забезпечують виконання їхніх робочих завдань. Процес адаптації співробітників включає вступний інструктаж для нових співробітників і навчання на робочому місці для переведених співробітників.

Управління ризиками на ПрАТ інтегровані в процеси діяльності компанії в рамках організаційної структури.

Компанія прагне забезпечити, системи корпоративного управління та прийняття рішень включали комплексну оцінку ризиків. Основні ризики, які можуть мати суттєвий негативний вплив на виробничі показники, грошові потоки та фінансовий стан, наступні.

Промислові ризики, пов'язані із залежністю від постачальників сирого молока. Основною проблемою підприємства є відсутність молока як сировини. Щоб ефективно керувати компанією, вам потрібно максимально використати свої технологічні лінії.

З кожним роком обсяги внутрішнього виробництва молока як сировини зменшуються, а всю продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виробляє лише з молочної сировини, без використання рослинних жирів та інших добавок, тому на підприємстві гостро усвідомлюють потребу в молоці.

Компанія вживає активні заходи щодо диверсифікації постачальників сирого молока.

Щоб забезпечити достатню кількість молока для сиру, продовжує переговори з фермами західного, а також східного та центрального регіонів країни.

Ризики, пов'язані з ціною на сире молоко, сировину та пакувальні матеріали. Ціна сирого молока має значний вплив на фінансові показники

підприємства, оскільки вартість сировини є основною складовою собівартості готової продукції.

Співвідношення імпорту до загальної закупівлі пакувальних матеріалів залишається високим, а зростання цін на пакувальні матеріали негативно впливає на розвиток бізнесу компанії.

Зокрема, вжито заходів щодо здешевлення закупівлі молока, ведуться переговори з аграріями щодо коригування цін на сире молоко.

Цінова кон'юнктура ринку також враховується при прийнятті рішення щодо закупівлі імпортованих пакувальних матеріалів.

Податкове середовище в Україні характеризується складністю адміністрування податків, суперечливими тлумаченнями податкового законодавства та регуляторними діями податкових органів.

Заходи з управління ризиками компанія дотримується вимог податкового законодавства, постійно відстежує зміни та доповнення до законів та інших нормативно-правових актів, оцінює та прогнозує, наскільки такі зміни можуть вплинути на діяльність підприємства.

Компанія орієнтована на співпрацю з державними органами для забезпечення дотримання вимог законодавства у сфері фінансового та податкового права. Для операцій, тлумачення яких може бути неоднозначним, буде зроблено запит до влади відповідної країни.

Ризики, пов'язані з безпекою та цілісністю активів. Діяльність пов'язана з операційними ризиками технічного, інженерного та кліматичного характеру, поведінкою працівників і третіх сторін, а також ризиком людської помилки. Це може призвести до негативних наслідків, таких як крадіжка, теракт тощо.

Компанія вжила заходи для забезпечення доступу та внутрішніх правил власності.

Ці заходи включають несанкціоноване проникнення третіх осіб у приміщення або будівлі компанії, несанкціоноване вивезення важливих активів за межі території компанії (експорт), а також переміщення заборонених субстанцій, сторонніх предметів або товарів на територію компанії.

Мета полягає в протидії несанкціонованих дій на території виробництва та ін. Діє система фізичної та технічної охорони території та приміщень підприємства. Діє система цілодобового відеоспостереження. Діють відповідні угоди щодо співпраці з силами поліції безпеки у виняткових випадках, коли існує ризик знищення або пошкодження майна компанії.

Ризики, пов'язані з правовим регулюванням окремих видів діяльності країни контролюють окремі види діяльності компаній шляхом видачі відповідних ліцензій та дозволів.

Відповідно до чинного законодавства на будівництво, використання проміжної продукції, комерційну діяльність тощо видаються окремі ліцензії, дозволи та патенти. Ліцензія видається на певний строк і може бути продовжена на такий самий термін.

Заходи з управління ризиками вживають заходи щодо продовження терміну дії спеціальних дозволів та ліцензій шляхом відповідних звернень до центральних органів виконавчої влади та місцевих органів влади.

Компанія також вжила заходів щодо своєчасного та повного виконання програми робіт, викладеної в ліцензійній угоді. У разі неможливості реалізації компанія розробить відповідні обґрунтування та пропозиції щодо коригування цих програм і пода їх на розгляд до відповідних державних органів.

Фінансові ризики. Компанія в основному працює на території України, і її залежність від валютних ризиків в першу чергу визначається необхідністю закупівлі пакувальних матеріалів у іноземних постачальників, переважно в євро та доларах США.

Компанія також експортує масло солодко вершкове та казеїн. заходи з управління ризиками. Щомісяця перегляд ціни продажу солодового масла та казеїну з урахуванням курсу валют.

Ризики ліквідності. Низька платіжна дисципліна з боку споживачів та збільшення відстрочок платежів за поставлену готову продукцію (особливо в торгових мережах) призводять до збільшення запозичень, необхідних для фінансування обігових коштів.



Заходи з управління ризиками керівництво компанії систематично аналізує дебіторську заборгованість та вживає заходів щодо зменшення дебіторської заборгованості.

Стимулюється диверсифікація каналів збуту (мережі, роздрібна торгівля, нетрадиційна дистрибуція, внутрішні операції), збільшується частка каналів, де укладаються договори на умовах передоплати або знижених сум. затримка.

Компанія постійно розробляє нові продукти, враховуючи тенденції розвитку ринку та переваги споживачів.

Наступного року компанія введе на ринок абсолютно новий тип йогурту в практичній екологічно чистій упаковці та розробимо нові молочні продукти.

Компанія проводить дослідження поточного стану ринку молочної продукції в Україні та світі та оцінює перспективи майбутніх інвестицій у цю галузь.

У 2023 році компанія планує завершити будівництво нового виробничого корпусу з виробництва сухо молочних продуктів за новітніми технологіями, що дозволить збільшити продуктивність сирого молока та зробити його одним із кращих у світі. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить в топ п'ять найбільших виробників молочної продукції в Україні.

## **Висновки до розділу 2**

Можемо зробити висновок що рада директорів компанії є формальним органом ефективного керівництва та управління . Рада директорів і вище керівництво відіграють вирішальну роль у визначенні інтересів акціонерів, визначенні стратегічного напрямку та управлінні повсякденними операціями.

Суворі принципи корпоративного управління допомагають керівництву забезпечити інтереси акціонерів і довгостроковий успіх компанії.

Правильне поєднання стратегічного нагляду ради директорів, професійного менеджменту та ефективної політики і систем управління є

важливими для довгострокового успіху інвестицій.

Оскільки бізнес стає все більш складним, ефективне управління стає все більш важливим для вирішення регуляторних питань, зниження ризиків і підтримки довіри інвесторів.

Аналіз фінансової діяльності акціонерних товариств передбачає підбір оптимальних форм фінансування, структури коштів, капіталу та резервів компанії і сфер їх використання для забезпечення високої прибутковості, балансування часу надходжень та витрат . Підтримки належної ліквідності та своєчасності розрахунків ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Отже, оцінка ефективності корпоративного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на високому рівні. Адже усі економічні показники ,як ми побачили попередньо , з кожним роком прибутковість зростає. І це дає змогу зацікавленим особам ,акціонерам інвестувати кошти в розвиток корпорації. У зв'язку з цим, масштабується імпорт товарів у багатьох областях України. Створення нових позицій товару ,що представлені зараз на вітринах магазинів. Удосконалення управління позитивно повпливало , на усі процеси життєдіяльності та розширення корпорації. Можемо зробити висновок, що найголовнішу роль зіграло саме ефективність корпоративного управління.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### **3.1 Програма вдосконалення механізму управління корпоративною власністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Сучасний стан економіки, яка зазнає впливу різноспрямованого чинників зовнішнього середовища, вимагає від виробничої сфери підвищення механізмів ефективності управління, «використання в практиці господарювання нових інструментів управління, які забезпечують якісне зростання промислового бізнесу та його конкурентоспроможність у внутрішній і зовнішній ринки. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності через удосконалення якості управління підприємством та забезпечення зростання ефективності його виробничої діяльності» [15]. У контексті посилення інтеграції економіки, держави, посилення інтеграційних процесів набуває важливого значення,

Проблеми узгодження й взаємодії як стратегічних, так і тактичних пріоритетів розвитку промислових підприємств нині стають актуальними. Стратегічними інтересами «розвитку індустріальних економічних систем є спрямована на зростання капіталізації бізнесу, сталість їх розвитку, досягнення довгострокової конкурентоспроможності в динамічно мінливому середовищі» [45].

З іншого боку, традиційно ставиться мета корпоративного управління промисловим бізнесом. Розробка мета якої максимізація поточних прибутків і економічної ефективності. Очевидно, що в умовах кон'юнктурної та інституційної трансформації промислового бізнесу та галузевих ринків постає необхідність розгляду нових ефективних напрямів управління підприємства для

забезпечення його найвищої ефективності у збалансованості з пріоритетами сталого розвитку промислового підприємства.

Управлінська діяльність на рівні менеджменту підприємства на основі процесного підходу є безперервним виконанням сукупності певних взаємопов'язаних видів діяльності та загальних функцій управління.



Рис. 3.1. Механізм взаємодії керуючої та керованої підсистем

Управління в цілому є фундаментальним змістом і сутністю процесного підходу. Значення бізнес-процесу. Управління полягає в ефективному реагуванні організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної незалежності від стереотипів.

Управління процесами стає все більш важливим елементом менеджменту сучасної організації.

Основними передумовами впровадження управління, заснованого на механізмах управління, розуміння співробітниками всього потоку робіт, своєї ролі та рівня відповідальності. Удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Ефективне управління виробничим об'єктом традиційно розглядається як процес, заснований на використанні сучасних технологій управління та більш досконалих форм його організації. «Реінжиніринг корпорацій: маніфест революції в бізнесі як набір різних видів діяльності, в рамках яких на вході використовується один або кілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «виходом» є продукт, що має певну цінність для споживача» [18].

На практиці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доведено навіть

часткове покращення діяльності організації. процесів приносить ефект у вигляді збільшення виробництва на 10-20%, тоді як фундаментальне переосмислення і кардинальне проектування бізнес-процесів для досягнення фундаментальних поліпшень ключових показників ефективності потребує різкого десятикратного підвищення ефективності організації.

Забезпечення співробітників свободою дій, надійний і ефективний зв'язок на стиках елементів механізмів управління. «Обмін в режимі реального часу інформацією, можливість перегрупувати елементи в бізнес-процесах, якщо цього вимагають інтереси організованість у вирішенні конкретної проблеми, здатність співробітників вирішувати широке коло питань завдання, звільнення від стереотипів управління, нестандартне, креативне мислення співробітників, ініціативність та імпровізація замість старанності, сильна та гарантована мотивація» [20].

Удосконалення механізмів корпоративної власності на промисловому підприємстві Тернопільський молокозавод дозволяє створити цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності.

Водночас, згідно з М. Портером і В. Мілларом, бізнес-процеси — «це набір внутрішніх кроків (видів) діяльності, починаючи з одного або кількох входів і закінчуючи створенням продуктів, які потрібні клієнту і які його задовольняють» [15] або її за ціною, довговічністю, обслуговуванням і якістю. Крім того, це повний потік подій у системі, що описує, як клієнт починає, веде та закінчує використання бізнесу.

- Система управління на основі механізму управління дозволяє швидко реагувати на зміни. у зовнішньому середовищі.

- Управління стає зрозумілішим, оскільки з'являється можливість оцінити ефективність на кожному етапі виробничої та господарської діяльності підприємства.

- Дозволяє використовувати процесний підхід відповідно до вимог ISO-9000.

Усе вищесказане доводить, процесний підхід який призводить до синергетичного ефекту, в результаті якого вдосконалення одного з процесів призводить до покращення інших.

На різних рівнях управління в потрібний час і з високою якістю.

На сьогоднішній день існує шість концепцій контролінгу управлінського обліку. В умовах стрімкого зростання напруженості та нестабільності зовнішнього середовища різноманітність процесів ринкової економіки вимагає постійної адаптації процесів управління промисловими підприємствами до певних змін, та переорієнтація на потреби ринку, які в свою чергу, вимагає систематичного вдосконалення управління.

Удосконалення менеджменту, перш за все, має бути спрямоване на оптимізацію організаційної структури підприємства. Планування та контроль координація процесу прийняття рішень.

Можливості контролінгу при здійсненні контролю за функціями управління з метою координації системи управління на підприємстві забезпечуються шляхом створення інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень на основі даних, що надходять від структур підприємства. Ці інформаційні потоки забезпечують процеси планування та контролю, на яких базується управління, орієнтоване на результат.

Джерелом отримання інформаційних ресурсів є система кількісних показників, розроблена для встановлення та вимірювання досягнення цілей управління.

Перехід організації до процесного методу формування структур управління призводить до досягнення фундаментальних поліпшень основних показників діяльності підприємства, до створення більш оптимальної системи управління, підвищення її гнучкості.

Процесно-орієнтована модель управління. (тобто модель управління, орієнтована на бізнес-процеси) вимагає виділення бізнес-процесів на рівні сучасних вимог. (того, хто відповідальність за результат), а також визначення необхідного результату (включаючи показники якості та ефективності) .

З одного боку, необхідність застосування контролю з метою управління результатами діяльності підприємства зумовлена необхідністю координаційного контролю, а також необхідністю регламентації та формалізації управлінських процедур для досягнення бажаного результату, з іншого.

Контролінг в системі управління підприємством. Варто відзначити відповідність механізмів корпоративного управління та менеджменту та контролінгу з огляду на наявність координуючої складової в обох, тоді як координація як міжрегіональна функція в рамках процесу управління була названа «сутністю менеджменту».

Унаслідок поділу системи управління на дві незалежні підсистеми - координація та контроль потреба в координації зростає. Хоча деякі підсистеми управління, такі як організація та планування, виконують специфічні координаційні завдання по відношенню до операційної системи, залишається додаткове завдання координації в самій системі управління як окремій системі управління.

Сучасні умови функціонування вимагають вдосконалення процесів управління на підприємстві. Перш за все це стосується оптимізації та впорядкування управлінських впливів на економічну сферу, вибору альтернативних варіантів досягнення поставлених цілей.

Крім того, зростаюча складність і мінливість навколишнього середовища підсилюють внутрішню диференціацію системи управління та потребу в уніфікації. Одним із найважливіших напрямків розвитку теорії і практики управління та вдосконалення організації планування, обліку, контролю та аналізу фінансової та управлінської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є концепція контролінгу, реалізація якої дозволяє забезпечити необхідну інформацію.

Система управління ризиками промислового підприємства повинна бути спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку і зниженням збитків господарської діяльності, і повинна стати невід'ємною частиною системи управління організацією, тобто повинна бути інтегрована в

загальну політику компанії, його механізми управління та діяльності в цілому. Лише за умови виконання цієї умови застосування системи управління ризиками на підприємстві слід вважати ефективним. Крім того, один із ефективних методів упровадження управлінських технологій є поетапна зміна інформаційних та керуючих потоків п-ства. Його застосування означає послідовне «виконання ряду кроків, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після його виконання» [15].

Основна мета ризику у процесі управління змінюються параметри та властивості ризику, при цьому формуються знання про поточну ситуацію та тенденції її зміни, формується новий алгоритм дій, коригуються напрями та засоби господарської діяльності промислового підприємства. Результатом управлінського впливу на ризик є нове співвідношення сприятливих і несприятливих подій.

Система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає в забезпеченні успішного функціонування механізмів управління в умовах ризику та невизначеності. Це означає, що навіть у разі виникнення економічних збитків у певних сферах діяльності впровадження заходів з управління ризиками повинно забезпечити організації можливість тривалого існування та стабільності відповідних грошових потоків, збереження прибутковості, а також досягнення інших цілей. При цьому найбільша ефективність цього процесу може бути досягнута за умови управління ризиками. програма, вбудована в загальну систему. прийняття управлінських рішень, матиме службовий, підпорядкований характер щодо реалізації загальної стратегії організації, а цілі та завдання системи управління ризиками будуть узгоджуватися з цілями та місією підприємства, оскільки методи боротьби з ризиками, закладені в загальний алгоритм, будуть адекватні його діяльності.



### **3.2 Впровадження інноваційних підходів до формування ефективної системи управління корпорацією**

Інноваційні підходи можемо розуміти як безперервне навчання яке має вирішальне значення для довгострокового успіху та прибутковості бізнесу.

Оскільки діловий світ стає все більш глобально інтегрованим, конкурентний ландшафт кардинально змінюється. Традиційним потужним підприємствам загрожують компанії-початківці, яких, можливо, навіть не існувало кілька років тому. У результаті корпоративним менеджерам необхідно постійно впроваджувати інновації та намагатися випередити конкурентів, використовуючи свої ресурси. Культивування інновацій. Дослідження, показує, що «найефективніші інновації є результатом офіційних команд розробки продукту менш ніж у 50% випадків. Решту часу ефективні інновації походять від шахраїв-винахідників. Хоча компанії можуть інвестувати великі суми грошей у офіційні інноваційні програми, найбільш успішні форми інновацій розробляються окремими особами або групами в неформальній обстановці. У зв'язку з цим корпоративні менеджери повинні дозволяти працівникам використовувати час для мозкового штурму та розробки окремих проектів.

На основі аналізу поточної ситуації та тенденцій, пов'язаних з розвитком інноваційних технологій на фінансовому ринку, та визначили перспективні напрямки фінансових інновацій у корпоративному управлінні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовує метод корпоративного аналізу пріоритетних ліній для фінансових інновацій на основі аналізу ієрархічної структури. Особливістю методу є вибір найкращого варіанту фінансування з наданих альтернатив за даними критеріями відбору, блоки корпоративного розвитку, джерела фінансування, види діяльності, типи інноваційних інструментів корпоративного управління.

Запропонований метод був затверджений на прикладі однієї з найбільших корпоративних систем, концепція сталого розвитку полягає в розробці культури

цифрової трансформації, спрямованої на ефективне управління бізнес-моделлю. Застосування запропонованого методу фінансово-економічним обслуговуванням у компанії дозволить обґрунтувати розподіл джерел фінансування для впровадження фінансових інновацій.

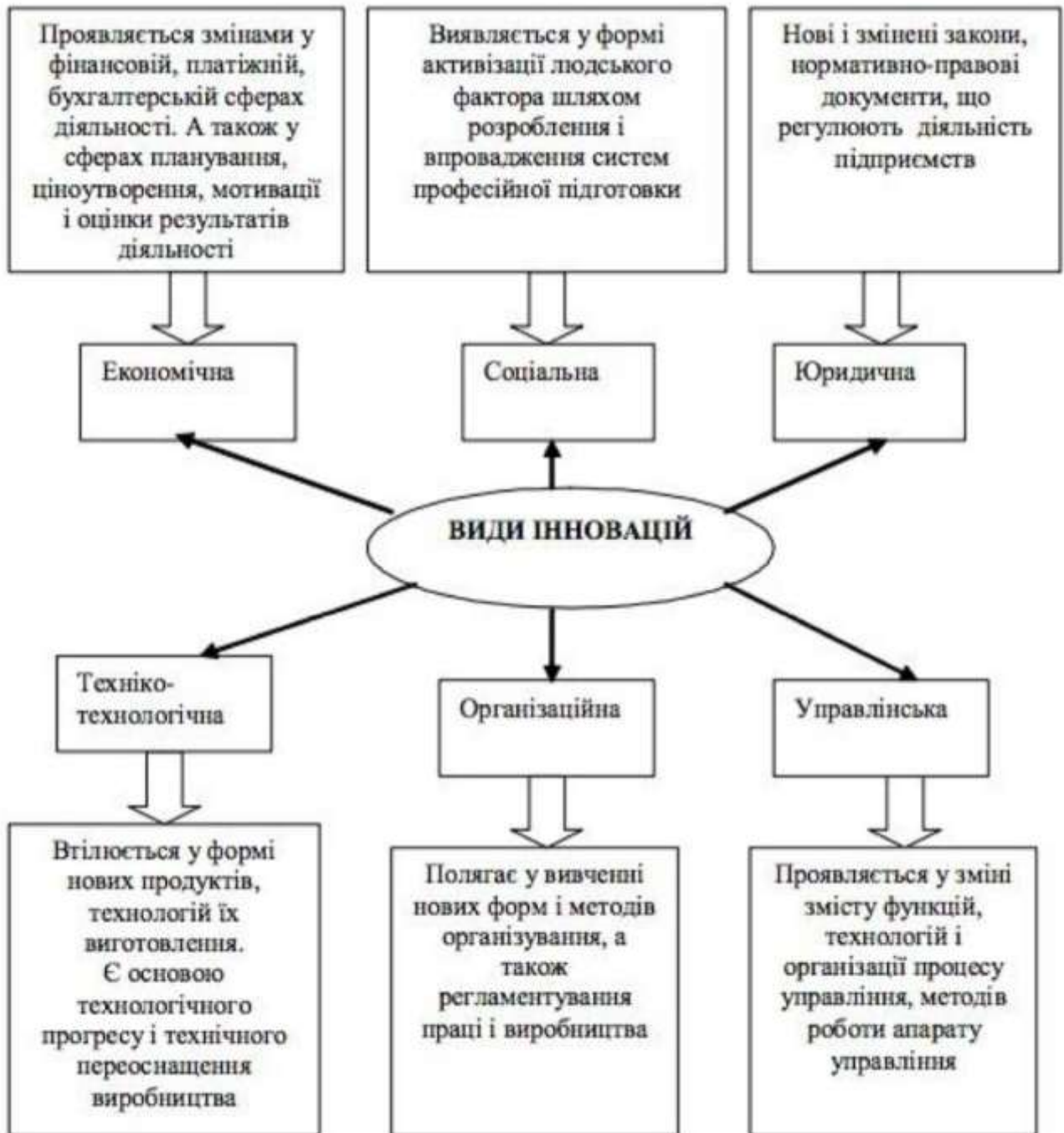


Рис.3.2 Види інновацій

Використання технологій є найважливішим аспектом розвитку інновацій під час роботи на посаді корпоративного менеджера та можливість

використовувати технології. Якщо керівник справді хоче застосовувати інноваційний підхід, необхідно залучати технології. Наприклад, інноваційний менеджер, який шукає спосіб посилити рекламу, може розглянути можливість використання партнерської програми в Інтернеті замість традиційних маркетингових каналів телебачення та радіо. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розвиває свій бренд у всіх засобах масової інформації. Таким чином можна пояснити успіх та використання більш просунутої технології, і вона оптимізує діяльність компанії та дозволяє їй краще реагувати на потреби клієнтів.

### **Висновки до розділу 3**

Для того, щоб керівники компаній були ефективними сьогодні, вони повинні добре розуміти, що відбувається на ринку. Виконання *SWOT*-аналізу допомагає менеджерам дізнатися про сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози. Проведення внутрішнього аналізу бізнесу виявляє сильні та слабкі сторони. По суті, менеджери повинні знати, що їхня компанія робить добре, а що погано, перш ніж вони зможуть приймати будь-які рішення. Частина *SWOT*, присвячена можливостям і загрозам, є зовнішнім аналізом. Менеджери повинні дивитися на корпоративне середовище, тобто на конкурентів, нові технологічні досягнення, правила, щоб мати повне розуміння статусу своєї компанії. *SWOT*-аналіз має вирішальне значення, оскільки без правильної інформації розвиток інновацій марний.

Отже, можна зробити висновок, що системи оцінки та мотивації працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є досить ефективною та сприяє зростанню рівня продуктивності та виробництву товарів високої якості. Механізми управління корпоративною власністю уміло застосовуються. Усі можливі ризики прораховані. Добре розвинена стратегія корпоративного управління, проте *SWOT*-аналіз управлінської системи свідчить про існування

певних можливих загроз, вплив яких необхідно мінімізувати. Недоліки: потрібно удосконалювати зовнішні зв'язки торгівлі. Також є загроза операційних ризиків технічного, інженерного та кліматичного характеру, поведінкою працівників і третіх сторін, а також ризиком людської помилки.

## ВИСНОВКИ

1. Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що успішність та результативність організації, в першу чергу, залежить від правильно налагодженого процесу корпоративного управління .

Фактично лише перший етап їх розвитку пройшов у звичній організаційно-правовій формі – акціонерне товариство, створене в ході роздержавлення та приватизації переважно на підприємствах державної власності. Під корпоративною культурою слід розуміти тип функціональної організації та специфічні цілі тактичної роботи. Корпоративна культура повинна виконувати функції створення структури, дослідження, інформаційної комунікації та регулювання і контролю. Створення фінансово-промислових корпорацій, інших юридичних осіб, що в цілому відображають інтереси представників органів фінансового, промислового та державного управління.

За таких умов корпоративне управління значною мірою залежить від суб'єктивного чинника відсутності узгодженого та комплексного корпоративного середовища для взаємодії з економічними інтересами інших суб'єктів корпоративних відносин.

Основна складність управління економічними інтересами полягає насамперед у визначенні змісту економічних інтересів кожної групи учасників господарських відносин. По-друге, шляхом знаходження подібності та відмінності між цими інтересами. По-третє, у формуванні механізмів узгодження інтересів, перетворення їх на само відтворювані системи.

При цьому механізм узгодження та реалізації вигод інтегрує сукупність економічних форм і методів управління щодо потреб, цілей і мотивів учасників корпоративного управління.

2. Основними, але важливими характеристиками принципів управління є планування, організація, керівництво, кадрове забезпечення та контроль.

Менеджер або орган влади повинні виконувати всі ці обов'язки одночасно. В даний час економічні суб'єкти економічного зростання все більше залежать від адаптації підприємства до мінливих потреб ринкового середовища

та до продукції, виробленої компанією.

Під час формування механізму корпоративного управління необхідно дотримуватися ряду методологічних принципів управління розвитком підприємства. Запропоновано концептуальні методологічні засади формування системи управління розвитком підприємства з метою підвищення ефективності функціонування та якості виробництва. Основні принципи корпоративного управління є підзвітність, прозорість, справедливість, відповідальність та управління ризиками. Таким чином, можемо зробити висновок що корпоративне управління важливе, оскільки воно створює систему правил і практик, яка визначає, як працює компанія і як вона узгоджується з інтересами всіх її зацікавлених сторін.

3. Отже, організація фінансово-економічної діяльності у формі акціонерного товариства є найбільш прийнятною з точки зору залучення капіталу, включаючи Проаналізувавши техніко-економічні показники компанії, можемо сказати, що діяльність компанії була дуже успішною в останні роки, навіть незважаючи на те, що галузь, в якій вона працює, останніми роками була досить посередня.

Аналіз показує, що незважаючи на темпи зростання обсягів продажів і збільшення ємності ринку, частка ринку стабільна, але зростання повільне і все ще досить посереднє. Тому цей фактор можна визначити як ще один симптом проблеми управління маркетингом. Ймовірно, це пов'язано з низькою обізнаністю споживачів.

Компанія постійно розширює асортимент продукції, щоб забезпечити постійне зростання частки ринку та лояльності клієнтів. Можна сказати, що лінійка продукції широка і розумна. Кожен споживач може знайти собі базовий набір молочних продуктів. Смак наповнювача в питному йогурті дуже специфічний.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» прагне постійно оновлювати стратегію та розширювати імпорту продукції у різних регіонах України. Продукція даної корпорації уже є представлена у Житомирі, Вінниці, Чернівцях

та Івано-Франківську, Рівненщині та Львівській, Тернопільській, Київській, Волинській та Хмельницькій областях для збереження цих позицій необхідно буде поступово нарощувати обсяги продажів.

Аналіз рекламної діяльності на внутрішньому ринку ПАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що на процес планування та розподілу витрат на рекламні матеріали підприємства впливають три основні фактори: компанія, ринок молочної продукції, і, як показало опитування, рекламна діяльність останніми роками була певною мірою обмежена. Через брак коштів та фінансову кризу рекламна діяльність ведеться на низькому рівні, використовуючи мало рекламних ресурсів.

4. Цінова політика компанії правильна і політика збуту викладена вище. Аналіз рекламної діяльності показав, що Тернопільський молокозавод не проводила ефективну рекламну діяльність. Хоча дана сфера вимагає коригування рекламних стратегій, це може вплинути на обізнаність споживачів і збільшити частку ринку. Примітно, що незважаючи на збільшення обсягів продажів і частки ринку, темпи зростання вкрай посередні. Було виявлено проблеми, серед невизначеного дизайну упаковки, низька рекламна діяльність. Тому станом на 2023 рік робота підприємства спрямована на підтримку маркетингової діяльності, високої якості продукції та сучасного обладнання.

Проте деякі потенційні та існуючі споживачі не мають емоційної прихильності до бренду «Молокія» з різних причин. Один із способів вирішення цієї проблеми це покращити свій імідж, щоб збільшити частку ринку та збільшити кількість лояльних споживачів. Над чим компанія успішно працює щодня.

5. Отже, оцінка ефективності корпоративного управління ПАТ «Тернопільський молокозавод» на високому рівні. Адже усі економічні показники, як ми побачили попередньо, з кожним роком прибутковість зростає. І це дає змогу зацікавленим особам, акціонерам інвестувати кошти в розвиток корпорації. У зв'язку з цим, масштабується імпорту товарів у багатьох областях України. Створення нових позицій товару, що представлені зараз на вітринах

магазинів. Удосконалення управління позитивно повпливало, на усі процеси життєдіяльності корпорації. Можемо зробити висновок, що найголовнішу роль зіграло саме ефективність корпоративного управління.

6. Отже, система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає в забезпеченні успішного функціонування механізмів управління в умовах ризику та невизначеності. Це означає, що навіть у разі виникнення економічних збитків у певних сферах діяльності впровадження заходів з управління ризиками повинно забезпечити організації можливість тривалого існування та стабільності відповідних грошових потоків, збереження прибутковості, а також досягнення інших цілей. При цьому найбільша ефективність цього процесу може бути досягнута за умови управління ризиками. Програма, вбудована в загальну систему прийняття управлінських рішень, матиме службовий, підпорядкований характер щодо реалізації загальної стратегії організації, а цілі та завдання системи управління ризиками будуть узгоджуватися з цілями та місією підприємства, оскільки методи боротьби з ризиками, закладені в загальний алгоритм, будуть адекватні його діяльності.

7. Використання технологій один із, найважливіших аспектів розвитку інновацій. Якщо керівник справді хоче застосовувати інноваційний підхід, необхідно залучати технології. Наприклад, інноваційний менеджер, який шукає спосіб посилити рекламу, може розглянути можливість використання партнерської програми в Інтернеті замість традиційних маркетингових каналів телебачення та радіо. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розвиває свій бренд у всіх засобах масової інформації. Тим самим можна пояснити успіх та використання більш просунутої технології, і вона оптимізує діяльність компанії та дозволяє їй краще реагувати на потреби клієнтів. Також системи оцінки та мотивації працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є досить ефективною та сприяє зростанню рівня продуктивності та виробництву товарів високої якості. Механізми управління корпоративною власністю уміло застосовуються. Усі можливі ризики прораховані. Добре розвинена система корпоративного управління.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, (29). URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576>
2. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 259-264.
3. Arash L.I. The economic content and mechanisms shareholding. *Ekonomichni nauky*. 2008, № 5, vol. 2.
4. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294-297.
5. Довгань Л.Є. Інституціональне середовище українських моделей корпоративного управління. *Наукові праці ДонНТУ*. 2006. Вип. 103-2. С.214-221.
6. Dovhan' L.Ye., Herasymchuk V.H., Malyk I.P. (2006). Ukrainian institutional environment of corporate governance models. *Nauchnye trudy DonNTU*. № 103-2, pp. 214-221.
7. Eveloping corporate management in a joint-stock company. URL: [https://www.researchgate.net/publication/41181818\\_Developing\\_corporate\\_management\\_in\\_a\\_joint-stock\\_company](https://www.researchgate.net/publication/41181818_Developing_corporate_management_in_a_joint-stock_company)
8. ЗАКОН УКРАЇНИ Про охорону праці (Відомості Верховної Ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
9. ЗАКОН УКРАЇНИ Про акціонерні товариства(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, № 50-51, ст.384) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
10. Земельні ділянки в оренді ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL:

<https://opendatabot.ua/l/rent/30356917>

11. Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180
12. Кравченко І. Нові вимоги до безпечності молока: нові виклики перед операторами ринку. Економіка і менеджмент. 2019. С. 8-15.
13. Кравцова А. М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та ефективного використання: монографія. Вінниця., 2011. 219 с.
14. Кравчук О.М., Лещук В.П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: [навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2011. 503 с.
15. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf)
16. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб.]. К.: «Знання», КОО, 2000. 378 с.
17. Костецький В.В. Костецький В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 135-145.
18. Корнєєв В. Еволюція і перспективи фінансового ринку України. *Економіка України*, 2007. № 9. С.21-29. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35549/05-Gorban.pdf?sequence=1>
19. Кудин С.І. Акціонерна власність в умовах ринкової трансформації економіки України: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01. Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. Л., 2003. 22 с.
20. Ковінько О.М., Панькова С. М. Стан та перспективи розвитку ринку сиру в Україні в умовах глобалізації. URL:

[http://economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/6.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/6.pdf)

21. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки)*. 2012. Випуск 2. С. 18-30.
22. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №5. С. 37.
23. Makedonija, Institut za socioloski I politicko - pravni istrazuvanja - Skopje, Tribina Makedonska. Cavdar, K., (2004), Praven leksikon na Trgovskoto i Gradjanskoto pravo, Agencija «Akademik». Skopje.
24. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>
25. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. №628. С. 209-216. URL: <http://vlp.com.ua/periodicals/bulletins>
26. Миколаєва Ю. Сутність корпоративного управління і необхідність його розвитку в Україні. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: збірник матеріалів доповідей VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 року)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
27. Миколаєва Ю. Цінні папери та їх роль у корпоративному управлінні. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 року)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023
28. Nadège, J. (2014). Reforming the Corporate Governance of Italian Banks. International Monetary Fund (IMF) Working Paper, WP/14/181, September.
29. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування

- асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149-153.
30. Офіційна веб-сторінка державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/about>
32. Орлик О.В. Оцінка та вибір раціонального варіанту використання інвестиційних засобів. Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. 2014. Вип. 18. С. 289-295.
33. Продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com/storage/files/produkcija-noval.pdf>
34. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. URL: [http://pidmchniki.ws/0720/ekonomikaekonoimchniyanaliz\\_diyalnosti\\_subyekti\\_v\\_jgospodaryuvannya\\_Popovich](http://pidmchniki.ws/0720/ekonomikaekonoimchniyanaliz_diyalnosti_subyekti_v_jgospodaryuvannya_Popovich)
35. Продукція підприємства ТМ «Молокія». URL: [https://molokija.com/storage/files/produkcija\\_1606313213.pdf](https://molokija.com/storage/files/produkcija_1606313213.pdf)
36. Попко О. В. Аналіз стану та перспектив розвитку експортного потенціалу молочної промисловості України. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10 (70). С. 74-78.
37. Publicado originalmente el 04 de mayo de 2023, actualizado el 04 de mayo de 2023. URL: <https://blog.hubspot.es/sales/eficiencia-operativa>
38. Радева М. Корпоративне управління – інститут збалансування інтересів зацікавлених корпоративних груп. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2008. Вип. 1 (2). URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/iver/2008\\_1\\_2/chapters/chapter\\_2/chapter\\_2\\_part\\_12.PDF](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_12.PDF)
39. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент: Навчальний посібник, 2-ге вид., стереотипне. Київ: ЦП Компринт, 2018. 722 с

40. Rastovcan, P., (1958), *Trgovacka drustva glavni nosioci privrede u kapitalizmu*, Skolska knjiga, Zagreb. Barbic, J., (1991).
41. Romanov K.I. (2008), The effectiveness of the transformation of public companies in the company of a closed type in the developed capital markets: an overview of research. *Korporativnye finansy*. № 2(6), pp. 92-109
42. Світовий ринок молока і місце України в ньому. *Agronews*. 2018. URL: <https://agronews.ua/node/69825>
43. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 583 с.
44. Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. д-ра екон. наук/ НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2000. 35 с.
45. Спіріна М.В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8. С. 176-182.
46. Сумець О. М., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2009,
47. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. *Маркетинг : навчальний посібник*. К.: "НВП "Інтерсервіс". 2018. 216 с.
48. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг : навч. посібник*. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.
49. Tarash L.I. (2008), "The economic content and mechanisms shareholding", *Ekonomichni nauky*, 2008, No. 5, vol. 2
50. Фінансовий план ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на 2022 рік.
51. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: [підруч.] / М. Ф. Огійчук, В. Я. Плаксієнко, М. І. Беленкова та ін. / За ред. проф. М. Ф. Огійчука. 6-те вид., перероб. і допов. К. : Алерта, 2011. 1042 с.
52. Фінансовий аналіз : [навч. посіб.] / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. - К. : КНЕУ, 2015. 592 с.
53. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. *Формування асортиментної*

- політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вин. 53. 2020. С. 129-134.
54. Navion Same Phas Sin Peter gUniving the Corporations: A Manifesto for Business Porter, M., & Millar, V. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, no. 85, (July-August), pp. 149-160.
55. Hitesh Bhasin. Performance Appraisal Process: Meaning, Types, and Objectives. URL: <https://www.marketing91.com/performance-appraisal-process/>
56. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)
57. Швець Ф. Д. Корпоративне управління. Навчальний посібник. Рівне :НУВГП, 2017. 320 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6912/1/Посібник.pdf>
58. YouControl – досє ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30356917/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30356917/)
59. Яновский А. Конкуреноспроможність товарів та його виготовлення. Інформ. 2016. № 5. С. 21-23.
60. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 2018. № 1(2). С. 37-39.