

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,

публічного управління та персоналу

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА НА
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Студентки МЕНз-41
Рутецька М.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доц. Чикало І.В.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2025 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	
2.1. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	
.....	
2.2. Оцінка показників ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
ВИСНОВКИ.....	

ВСТУП

У реаліях воєнного стану та економічної нестабільності головним завданням сучасного підприємства стає досягнення максимальної ефективності виробничої діяльності в стислі терміни, із водночас раціональним використанням наявних ресурсів. Саме правильне проектування, вибір і впровадження ефективної виробничої системи, яка забезпечує випуск продукції або надання послуг, відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності організації виробництва загалом.

Ефективність виробничої діяльності підприємства відображає здатність підприємства з найменшими витратами ресурсів досягати максимальних результатів у вигляді обсягів продукції, прибутку, якості товарів та послуг. Управління ефективністю є одним із ключових завдань сучасного підприємництва, адже забезпечує конкурентоспроможність, фінансову стійкість і можливість розвитку. Під ефективністю виробничої діяльності розуміють співвідношення результатів виробництва до витрат, необхідних для їх досягнення. Це співвідношення відображається в показниках продуктивності праці, фондовіддачі, рентабельності, обіговості ресурсів тощо.

Питання управління ефективністю виробництва було предметом вивчення багатьох науковців, серед яких: Андрусь О.І., Демків І.О., Крисько Ж.Л., Гриньова В.М., Давидова О.Ю., Кужда Т.І., Прохорова В.В., Шведа Н.М., Юрик Н.Є. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності виробництва на підприємстві.

Для досягнення мети вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади управління ефективністю виробництва на підприємстві;
- проаналізувати та оцінити управління ефективністю виробничої діяльності підприємства за рахунок проведення аналізу фінансово-економічної

характеристики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінки показників ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- виробити напрями удосконалення управління ефективністю виробництва на підприємстві.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає ефективність виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є механізми управління ефективністю виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод»..

Методи дослідження. При написання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи наукових досліджень, зокрема методи наукового пошуку та узагальнення даних, методи оцінювання ефективності виробничої діяльності, такі як порівняльного аналізу, факторного аналізу, трендового аналізу, візуалізації даних, та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо удосконалення управління ефективністю виробництва.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що пропозиції, наведені у кваліфікаційній роботі можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємства для удосконалення управління ефективністю виробництва.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розвитку економіки України та в умовах функціонування в конкурентному ринковому середовищі перед підприємцями постає необхідність активно шукати способи підвищення ефективності виробничої діяльності. В умовах загальноекономічної кризи особливого значення набуває питання оцінки ефективності функціонування підприємств, вивчення факторів, що на неї впливають, а також виявлення внутрішніх резервів для її поліпшення.

Аналіз методів визначення ефективності виробничої діяльності слід починати з розгляду самого поняття ефективності як економічної категорії. Ознайомлення з працями науковців свідчить про відсутність єдиного, загальноприйнятого трактування цього поняття, що обумовлює багатоманітність підходів до його інтерпретації.

Проблема ефективності виробничої діяльності займає важливе місце в системі функціонування підприємства. Зміст поняття ефективності є досить широким і може стосуватись як різних аспектів діяльності підприємства, так і різних видів його діяльності.

Сутність категорії ефективності виробничої діяльності розглянемо через поняття «ефект» та власне «ефективність». В основі ефективності знаходиться поняття «ефект», що у перекладі з латинської означає «результат». Термін «ефект» «має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Фактично оцінка ефективності виробництва підприємства полягає в визначенні його результатів»[1].

В основному науковці визначають зміст категорії «ефективність» як «співвідношення результату до витрачених ресурсів на його досягнення» [12]. Враховуючи вищезазначене, в цій роботі під ефективністю господарської діяльності підприємства будемо розуміти комплексну характеристику, що

показує віддачу від використання тих чи інших видів ресурсів підприємства, спроможність досягати поставлених цілей та задач Існує багато підходів до оцінювання ефективності господарської діяльності. Перші моделі почали з'являтися ще в 20-х роках ХХ століття. Розглянемо найбільш відомі з них. За традиційним методом, що заснований на моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», «оцінювання ефективності проводять за двома групами показників: узагальнюючих – показників першого рівня, що характеризують ефективність господарської діяльності загалом, шляхом порівняння результатів та витрат ресурсів, та показників другого рівня, які використовують для оцінювання ефективності використання окремих видів ресурсів підприємства» [6, с. 23].

Таким чином, ефективність виробництва — «це економічна категорія, що характеризує ступінь використання виробничих ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) з метою досягнення певного результату. Основним завданням управління ефективністю є досягнення найвищих результатів при мінімальних витратах» [4].

Ефективність може оцінюватися як у кількісних, так і в якісних показниках. До кількісних відносять продуктивність праці, фондівіддачу, рентабельність, собівартість продукції тощо. Якісні показники включають інноваційність, якість продукції, ступінь задоволення споживчого попиту.

В теорії а практиці управління є різні підходи до управління ефективністю виробництва, а саме:

- Класичний підхід – ґрунтується на максимізації прибутку при зниженні витрат. Ефективність розглядається як співвідношення результатів до витрат.
- Системний підхід – розглядає підприємство як єдину систему, де ефективність залежить від узгодженості та взаємодії всіх елементів: виробництва, персоналу, фінансів, маркетингу.
- Процесний підхід – передбачає аналіз і оптимізацію всіх бізнес-процесів, що впливають на кінцевий результат.

- Інноваційний підхід – акцентує увагу на впровадженні нових технологій, управлінських рішень та модернізації виробництва як шляхах підвищення ефективності.

І.Н. Герчикова в цьому зазначає, що «доцільно оцінювати ефективність відносно реальних витрат виробництва. При цьому, автор наголошує, що ефективність слід визначати по рентабельності активів, власного і позикового капіталів» [2].

На «першому рівні оцінюються показники прибутковості – рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів тощо. На другому рівні – показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, ефективності використання персоналу тощо» [7, с. 232].

Трактування дефініції ефективності наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «ефективність»

Автор	Визначення
В. Петті. Ф. Кене [1]	Ефективність розглядали як результативність управління підприємством.
Д. Рікардо [1]	Ефективність – категорія, що визначається як співвідношення результату до певного виду витрат.
П. Друкер [2]	Результативність – це наслідок певних процесів, виконання завдань та функцій, досягнення мети та цілей, а ефективність розглядається як наслідок правильності таких дій.
М. Мескон. Ф. Хедоурі. М. Альберт [3]	Ефективність – категорія, що визначається співвідношенням обсягу виробництва продукції і потрібними для її виготовлення ресурсами і є внутрішнім параметром функціонування підприємства.
В. Андрійчук [4]	Ефективність – це результативність певної дії чи процесу, яку можна виміряти співвідношенням між одержаним результатом та витратами, що були понесені для його досягнення.
І. Павленко [5]	Ефективність – сукупна оцінка результатів використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства у виробництві товарів чи наданні послуг за певний період.

Для здійснення оцінки ефективності господарської діяльності підприємства доцільно використовувати систему аналітичних показників, яку можна згрупувати за кількома напрямками :

1. «Узагальнені показники ефективності виробництва, що включають: витрати на виробництво одиниці продукції, прибуток у розрахунку на один виріб, рентабельність витрат, а також ступінь задоволення попиту на продукцію» [8] ;
2. Показники результативності використання трудових ресурсів, серед яких: «трудомісткість продукції, рівень продуктивності праці, коефіцієнт використання робочого часу, а також показники зарплатоємності та зарплатовіддачі» [2];
3. Індикатори ефективності застосування основних фондів, до яких належать: «фондовіддача, фондомісткість та рентабельність основних засобів» [14];
4. Показники, що характеризують ефективність використання матеріально-технічних ресурсів, зокрема: матеріаломісткість, матеріаловіддача, витрати енергоносіїв на 1 гривню продукції, коефіцієнт економії матеріалів;
5. Фінансові показники ефективності, які включають: рентабельність інвестицій, обсяг капіталовкладень на одиницю виробничих потужностей, коефіцієнти оборотності активів та тривалість одного циклу обороту.

В контексті даного дослідження важливо розглянути поняття виробничої діяльності. Так, виробничу діяльність трактують, як: «сукупність певних взаємозв'язаних дій працівників підприємства, засобів та предметів праці, а також природніх компонентів з метою виготовлення певного виду продукції. Закономірним є те, що при виготовленні продукції важливим є дотримання технологічного процесу, який, у свою чергу, виступає основною складовою виробничого процесу» [2].

Виробнича діяльність в розрізі видів виробничих процесів диференційована за різними класифікаційними ознаками представлена на рис.1.1.

Види виробничих процесів за класифікаційними ознаками	
За призначенням	
Основні виробничі процеси	При даних процесах відбувається зміна форм, розмірів і фізико-хімічних властивостей продукції
Допоміжні виробничі процеси	Дані процеси забезпечують безперерйне протікання основних виробничих процесів (наприклад, безперерйна подача електроенергії)
Обслуговуючі виробничі процеси	Дані процеси сприяють реалізації основних і допоміжних процесів, при яких здійснюється транспортування, зберігання, контролювання продукції
За перебігом у часі	
Безперервні виробничі процеси	Це процеси, які властиві виробництву продукції, яка не має сталого об'єму й форми (сипкі, рідкі, газоподібні речовини)
Перервні виробничі процеси	Такому виду виробничого процесу притаманна циклічність, вироблення виробів певної форми і які мають певну розмірність (кількість штук машин, приладів)
Залежно від стадій виробничого циклу	
Підготовчі виробничі процеси	Це процеси, призначення яких полягає у виконанні певної підготовчої роботи, яка забезпечить процес виготовлення готової продукції (наприклад, підготовка сировини, та матеріалів тощо)
Перетворювальні виробничі процеси	Це процеси, під час яких відбувається перетворення предметів праці за допомогою засобів праці в готову продукцію. Цей процес реалізується за допомогою перетворювальної функції (наприклад, відбувається зміна форм, розмірів, вигляду, фізичних чи хімічних властивостей тощо)
Кінцеві виробничі процеси	Даний вид процесів вважається кінцевою стадією виготовлення кінцевої продукції (наприклад, виготовлення готового виробу тощо)
За ступенем автоматизації	
Ручні виробничі процеси	Такі виробничі процеси здійснюються безпосередньо робітником (наприклад токарні, слюсарні роботи тощо)
Механізовані виробничі процеси	Такі процеси виконуються робітником за допомогою машин. При цьому робітник керує машинами, безпосередньо виконує тільки допоміжні операції (наприклад, механічна обробка деталей на верстатах)
Автоматизовані виробничі процеси	Дані процеси виконуються тільки машинами під наглядом робітника, який здійснює тільки деякі допоміжні операції (наприклад, роботу на напіваавтоматичному верстаті)
Автоматичні виробничі процеси	Такого виду процеси здійснюються машинами з певним програмним забезпеченням, без участі робітника (наприклад, повністю автоматизоване робоче місце)

Рис.1.1. Сукупність виробничих процесів на підприємстві

Як видно з рис.1.1. ефективну організація виробничого процесу дозволяє забезпечити досягнення загальної ефективності функціонування підприємства. Тому, процес організації виробничої діяльності потребує комплексу робіт та реалізації завдань, спрямованих на результативне та прибуткове функціонування підприємства.

Таким чином, для аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства використовуються такі основні показники, як:

- 1) продуктивність праці, яка характеризує обсяг виробленої продукції на одного працівника.
- 2) собівартість продукції, що представляє витрати на одиницю продукції.
- 3) рентабельність виробництва, що є співвідношенням прибутку до витрат або доходу.
- 4) Фондовіддача, яка є показником ефективності використання основних засобів.
- 5) матеріаломісткість, енергомісткість, що характеризують ресурсоощадність виробництва (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Показники ефективності виробничої діяльності підприємства

Група показників ефективності	Показники
1. Узагальнюючі показники	1.1. Темпи росту виробництва продукції 1.2. Виробництво продукції на одну гривню витрат 1.3. Відносна економія (основних виробничих фондів, нормованих оборотних коштів, матеріальних витрат без амортизації, фондів оплати праці) 1.4. Загальна рентабельність 1.5. Зниження витрат на одну гривню товарної продукції
2. Показники ефективності використання праці	2.1. Темпи зростання продуктивності праці 2.2. Частка приросту продукції в результаті підвищення продуктивності праці 2.3. Економія живої праці річної кількості працівників (порівняно з умовами базисного року) 2.4. Відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці
3. Показники ефективності використання основних фондів	3.1. Фондовіддача 3.2. Виробництво товарної продукції на одну гривню середньорічної вартості нормованих оборотних коштів
4. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	1. Матеріальні витрати (без амортизації) на одну гривню товарної продукції 2. Витрати найважливіших видів матеріальних ресурсів у натуральному виразі на одну гривню товарної продукції
5. Показники ефективності нової техніки	5.1. Зростання продуктивності праці 5.2. Зниження собівартості продукції 5.3. Відносна економія матеріальних ресурсів 5.4. Економічний ефект в результаті впровадження нової техніки

Технічно, порівняння фактичних значень показників з їх нормативними їх значеннями або чи середньогалузевими та аналіз їх в динаміці кількох років, ми дають змогу зробити висновки про ефективність або неефективність виробничої діяльності підприємства.

В рамках дослідження важливо виокремити фактори, які впливають на ефективність виробничої діяльності. Так, основними факторами, що впливають на ефективність виробництва є:

- 1) Технічний рівень виробництва – впровадження новітнього обладнання, автоматизація та роботизація процесів.
- 2) Організаційна структура управління – її гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін.
- 3) Кваліфікація персоналу – рівень професійної підготовки працівників, мотивація, ефективна система стимулювання.
- 4) Матеріально-технічне забезпечення – своєчасність та якість постачання ресурсів.
- 5) Інноваційна активність підприємства – впровадження нових продуктів, технологій, методів управління.

Щодо визначення дефініції управління ефективністю виробничою діяльністю підприємства, то найбільш вдалим, на наш погляд, є трактування як «інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства» [26].

Управління ефективністю виробничою діяльністю підприємства реалізується через:

1. Планування – встановлення цілей та прогнозування ресурсів.
2. Контроль – перевірка досягнення планових показників.
3. Регулювання – оперативне реагування на відхилення.
4. Мотивацію – створення умов для зацікавленості працівників у підвищенні результативності.
5. Оцінювання – порівняння фактичних результатів з плановими та пошук шляхів поліпшення.

Основні цілі управління ефективністю виробничої діяльності можна звести до таких позицій:

- підвищення продуктивності праці.
- оптимізація витрат ресурсів.
- забезпечення стабільного зростання обсягів виробництва.
- впровадження інноваційних технологій.
- забезпечення високої якості продукції.

Серед завдань управління ефективністю виробничої діяльності виокремлюють такі, як:

- по-перше, постійний моніторинг виробничих показників.
- по-друге, виявлення «вузьких місць» у виробництві.
- по-третє, планування та контроль ресурсів.
- по-четверте, формування стимулів для підвищення ефективності праці.

Управління ефективністю виробничої діяльності базується на використанні системи методів, серед яких варто виокремити такі як:

- a) Економічний аналіз – виявлення причин відхилень та резервів підвищення ефективності.
- b) Нормування праці та ресурсів – встановлення оптимальних витрат.
- c) Оперативне планування – забезпечення гнучкості у прийнятті рішень.
- d) Мотиваційні програми – стимулювання персоналу до покращення результатів.
- e) Впровадження інформаційних систем (ERP, CRM) – автоматизація управлінських процесів.
- f) Бенчмаркінг – порівняння з найкращими практиками інших підприємств.

У сучасних умовах управління ефективністю виробничою діяльністю підприємства неможливе без інтеграції сучасних підходів до управління. Особливої актуальності набуває використання інформаційних технологій, ERP-систем, Lean-технологій (ощадливе виробництво), а також методів бенчмаркінгу (порівняння з найкращими практиками в галузі).

Підсумовуючи результати теоретичних розвідок зазначимо, що теоретичні засади управління ефективністю виробництва формують основу для практичного впровадження сучасних управлінських рішень. Комплексний підхід до оцінки ефективності дозволяє підприємству не лише виживати в конкурентному середовищі, а й забезпечувати сталий розвиток та зростання. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства є складним і багаторівневим процесом, що потребує системного підходу. Лише при умові інтеграції сучасних технологій, раціонального використання ресурсів і мотивованого персоналу підприємство може досягти стабільної ефективності, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фінансово-економічна характеристика ПАТ «Тернопільський молокозавод»

Аналіз та оцінку управління ефективністю діяльності підприємства проведемо на прикладі ПАТ «Тернопільський молокозавод».

Публічне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», що діє під відомою торговою маркою «Молокія», є одним із провідних вітчизняних підприємств молокопереробної промисловості України. Основною сферою діяльності компанії є закупівля молока-сировини, його переробка та виробництво широкого асортименту молочних продуктів, таких як молоко, кефір, йогурти, сметана, масло тощо. Основна діяльність охоплює закупівлю молока-сировини, виробництво молочної продукції (йогурти, кефір, сметана, масло тощо), фасування та дистрибуцію по всій країні. Види економічної діяльності підприємства представлено на рис.2.1.

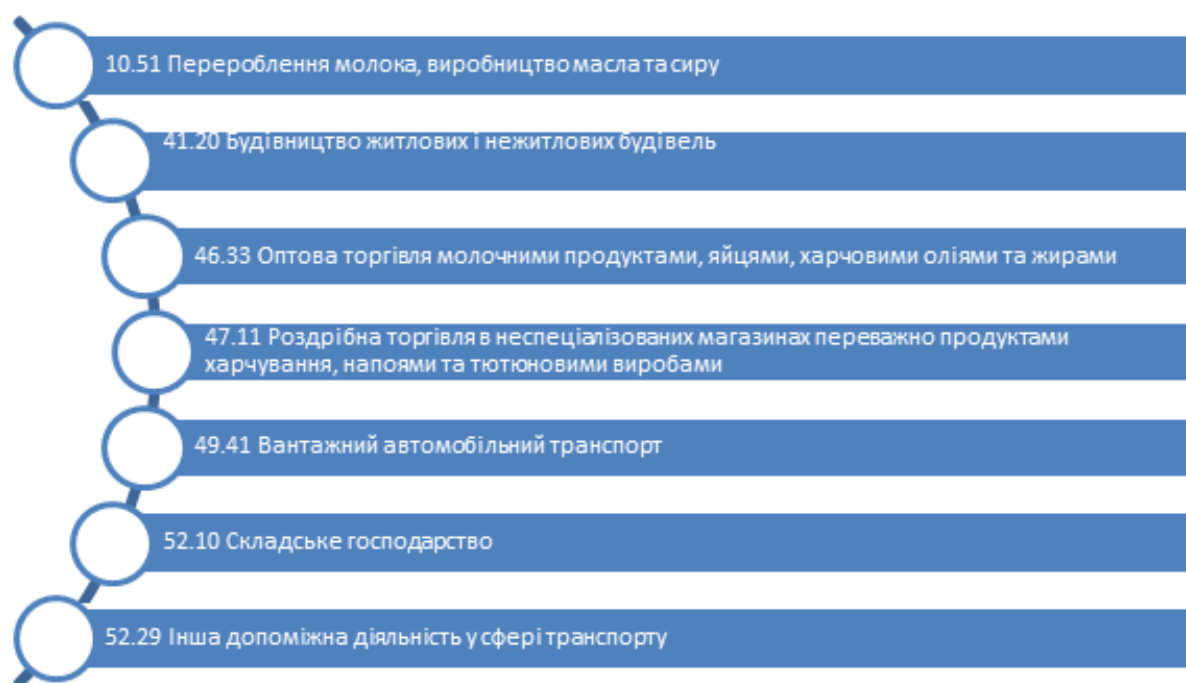


Рис.2.1. Види економічної діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод»

Юридично підприємство зареєстроване за адресою: «46010, Україна, Тернопільська область, місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, будинок 28» [27]. За класифікацією розміру воно належить до категорії великих підприємств, а «розмір його статутного капіталу на кінець 2024 року становив 15 800 тис. грн.» [34].

З метою збереження конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку, підприємству необхідно постійно працювати над підвищенням ефективності виробничих процесів. Це передбачає раціоналізацію витрат, технологічне оновлення обладнання, а також систематичне покращення якості продукції.

Реалізація продукції компанії здійснюється переважно через такі великі національні торгові мережі, як ТОВ «АТБ», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Фоззі-Фуд» тощо. Окрім цього, підприємство також володіє власною мережею роздрібною торгівлі. Уся «молочна продукція компанії випускається під брендом «Молокія» (2020 р.), який позиціонує себе як марка, що щоденно дбає про здоров'я споживачів» [27].

Також компанія «бере участь у соціальних ініціативах та популяризує здоровий спосіб життя. Зокрема, завод є партнером львівського напівмарафону «Molokiya Lviv Half Marathon». У 2024 році підприємство разом із організаторами заходу направило значну частину прибутку на підтримку благодійного фонду «Незламні», який займається протезуванням та реабілітацією постраждалих унаслідок збройної агресії РФ проти України» [27].

Щодо організаційної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод», вона сформована відповідно до стратегічних цілей і основних завдань діяльності підприємства. Така структура дозволяє ефективно реалізовувати функціональні напрями, що забезпечують стабільність і результативність виробничої діяльності. На рис. 2.2 представлено організаційну структуру відповідно до функціонального розподілу завдань.



Рис.2.1. Оргструктура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Наведено за [32].

Як представлено на рисунку організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ієрархічний характер та включає ключові функціональні підрозділи, що забезпечують ефективну виробничо-господарську діяльність підприємства. Так, Наглядова рада виконує функції контролю за діяльністю підприємства, стратегічного управління та прийняття ключових рішень. Вона здійснює нагляд за роботою правління. Безпосереднє управління підприємством здійснює Правління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», якому підпорядковуються основні функціональні підрозділи. Правління координує діяльність усіх структур та відповідає за реалізацію стратегічних завдань.

Ключові функціональні блоки управління, які є структурними елементами є сировина та логістика, що відповідає за закупівлю сировини, її зберігання, транспортування та логістичне забезпечення виробничих процесів;

забезпечення виробництва продукції, що забезпечує неперервність виробничого процесу, контроль за технологічними етапами виготовлення продукції, ресурсне та технічне оснащення. Маркетинг, що відповідає за вивчення ринку, поведінку споживачів, просування продукції, формування іміджу торгової марки «Молокія». Продажі, що займається реалізацією готової продукції, взаємодією з торговельними мережами, плануванням обсягів збуту. Якість, що забезпечує контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, впровадження стандартів HACCP, ISO тощо.

До підтримуючих структурних підрозділів належать спеціалізовані відділи, які забезпечують стабільну роботу підприємства в межах своїх компетенцій: «ІТ-відділ – технічна підтримка, інформаційні системи, кібербезпека; HR (відділ персоналу) – кадрове управління, підбір, навчання та мотивація персоналу; фінансовий відділ – бухгалтерський облік, фінансове планування, звітність; юридичний відділ – правовий супровід діяльності підприємства; відділ безпеки – забезпечення внутрішньої безпеки, охорони, інформаційного контролю; інші відділи – додаткові служби, що виконують допоміжні функції (закупівлі, адміністративне обслуговування тощо)» [37].

Аналізуючи оргструктуру підприємства можна зробити висновок про те, що організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є чітко сформованою за функціональним принципом. Вона забезпечує раціональний розподіл повноважень і відповідальності, що дозволяє ефективно управляти всіма аспектами виробничо-комерційної діяльності. Така структура сприяє оперативному прийняттю рішень, координації між підрозділами та досягненню стратегічних цілей підприємства.

В ході даного дослідження проаналізуємо основні показники функціонування досліджуваного підприємства, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» у 2024р.**

Показник	Значення показника за роками				
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	1 268	1 245	1 184	1 236
Дохід (тис грн)	1 991 387	2 326 475	3 526 358	4 038 979	4 849 354
Чистий прибуток (тис грн)	48 372	-23 208	181 710	113 192	-61 991
Активи (тис грн)	958 226	1 033 242	1 273 995	1 568 016	1 940 722
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	10 156	11 445	43 071	26 797	12 955
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	104 670	37 195	149 218	259 064	127 035
Поточні зобов'язання (тис грн)	404 265	572 611	499 631	570 614	1 137 340
Власний капітал (тис грн)	449 291	423 436	625 146	738 338	676 347

Примітка. Побудовано за даними фінансової звітності підприємства.

Так, в рамках аналізу розглянемо значення показників функціонування підприємства в динаміці, таких як чисельність персоналу, доходи, прибуток, активи, грошові кошти, зобов'язання, власний капітал.

Важливою складовою виробничого підприємства, є людські ресурси, від діяльності яких залежатиме його подальший результат функціонування підприємства. На рис. 2.3 відображено динаміку чисельності працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2024 роки [32-34].



Рис.2.3. Динаміка персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Чисельність персоналу поступово зменшувалась до 2023 року (на ~7% за два роки), однак у 2024 році зросла на 52 особи. Це може свідчити про оптимізацію виробничих процесів до 2023 року і розширення діяльності або запуск нових виробничих ліній у 2024-му.

Таблиця 2.2

Дохід ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в динаміці 2020-2024рр.

Рік	Дохід, тис грн	Приріст до попер. року
2020	1 991 387	—
2021	2 326 475	+16.8%
2022	3 526 358	+51.5%
2023	4 038 979	+14.5%
2024	4 849 354	+20.1%

Примітка. Побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Так, загальний приріст доходу з 2020 до 2024 року становить ~144%, що свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації. Найбільш динамічне зростання відбулося у 2022 році (+51.5%), можливо через вихід на нові ринки або збільшення цін на продукцію.

Щодо показника чистого прибутку підприємства, то тут спостерігаються дещо інші тенденції (табл.2.1). 2021 та 2024 роки були збитковими, що може свідчити про вплив зовнішніх чинників (інфляція, криза, ріст собівартості, війна). Однак, попри збиток у 2024 році, виручка зросла, що вказує на зниження маржинальності або зростання витрат. 2022 рік був найуспішніший, можливо, внаслідок високого попиту або ефективного контролю витрат

Щодо активів підприємства, то активи зросли майже вдвічі за 5 років (+102.5%), що є свідченням розвитку та розширення підприємства.

Власний капітал росте повільніше, ніж активи, а частка позикового капіталу зростає, що знижує фінансову стійкість.

У 2024 р. зменшення капіталу на тлі збитку (–61 991 тис. грн).

Також, в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спостерігається тенденція щодо різкого зростання поточних зобов'язань, які у 2024 році — більше ніж удвічі. Це свідчить про:

- По-перше, затримки платежів постачальникам або банкам;
- По-друге, проблеми з обіговими коштами;
- По-третє, можливу кризу ліквідності.

Водночас довгострокові зобов'язання зросли у 2023 р. (можливо, через інвестиції), але в 2024 зменшились.

Також, важливо зазначити, що у 2022 р. відбувся сплеск (можливо, від операційного прибутку), але з того часу грошові залишки зменшуються. У 2024 — різке скорочення, ймовірно, через погашення боргів, зменшення прибутковості, або затримки платежів.

Таким чином доходи стабільно зростають, однак фінансові результати нестабільні — два роки зі збитком (2021, 2024). Фінансове навантаження зростає, особливо в частині короткострокових зобов'язань ризик втрати

ліквідності. Ріст активів перевищує ріст капіталу, тобто підвищується залежність від позикового фінансування. Підприємство потребує оптимізації витрат, контролю дебіторської заборгованості та перегляду цінової політики. Зниження чистого прибутку у 2024 р. на фоні зростання доходу свідчить про можливе зростання собівартості, інфляційний тиск або неефективне управління витратами.

2.2. Оцінка показників ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виробнича діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює повний цикл: від закупівлі сировини — до фасування та логістики готової продукції. Підприємство постійно впроваджує сучасні технології обробки молока, дотримується стандартів якості (зокрема, систем HACCP та ISO) і активно реагує на ринкові виклики. Продукція заводу орієнтована як на масового споживача, так і на нішеві категорії: органічні продукти, продукти без лактози, харчування для дітей тощо.

Виробнича діяльність молокозаводу базується на принципах економічної ефективності, технологічної безпеки та якості. Проте ефективність цієї діяльності вимагає постійного аналізу та вдосконалення, особливо в умовах ринкової конкуренції, нестабільної економіки й зростання собівартості ресурсів.

Враховуючи те, що ефективність виробничої діяльності характеризується співвідношенням між досягнутим результатом (обсягами продукції, прибутком) і витратами, необхідними для його досягнення (ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, часові тощо) та відображає ступінь раціональності використання ресурсів та потенціалу підприємства важливо провести оцінку відповідних показників ефективності.

В цьому плані зазначимо, що оцінка ефективності виробництва зазвичай базується на системі кількісних та якісних показників, які для аналізу діяльності досліджуваного підприємства згрупуємо за такими напрямками:

- Фінансові показники (рентабельність виробництва, рентабельність активів і капіталу, чистий прибуток; собівартість продукції),
- Виробничі показники (продуктивність праці, фондівдача, рівень використання обладнання (коефіцієнт завантаження),

- Операційні показники (оборотність оборотних коштів; швидкість реалізації продукції; частка витрат у загальній структурі собівартості (матеріальні, енергетичні, трудові)).

Оцінювання ефективності виробничої діяльності досліджуваного підприємства проведемо за допомогою порівняльного аналізу (динаміка показників за роками або у порівнянні з конкурентами), факторного та економічного аналізів.

В цьому контексті зазначимо, що для підприємства молокопереробної галузі ефективність виробництва визначає можливість утримувати конкурентні позиції, забезпечувати прибутковість, а також адаптуватися до змін попиту та вартості ресурсів. Оцінка ефективності дозволяє:

- По-перше, визначити сильні та слабкі сторони в операційній діяльності;
- По-друге, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо витрат, інвестицій, технологій;
- По-третє, підвищити рентабельність і загальну продуктивність підприємства.

Виробнича діяльність ПАТ «Тернопільський молокозавод» є важливою складовою його господарського функціонування. Її ефективність визначається сукупністю фінансових, виробничих і операційних показників. Системний аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявити резерви росту, уникнути неефективних витрат і забезпечити стабільний розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

Щоб оцінити ефективність виробничої діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 році, виконаємо розрахунок ключових фінансово-економічних показників, які характеризують результативність та ефективність функціонування підприємства.

Так, рентабельність виробництва (операційна рентабельність) розрахуємо за формулою:

$$\text{Операційна рентабельність} = (\text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100\% \quad (2.1),$$

де

$$\text{Операційний прибуток} = \text{рядок 2190} - \text{рядок 2195} = 0 - 11\,411 = -11\,411 \text{ тис. грн} \\ (\text{тобто операційний збиток}) \quad (2.2)$$

$$\text{Відповідно операційна рентабельність} = (-11\,411 / 4\,849\,354) \times 100\% \approx -0,24\%$$

Низька і від’ємна рентабельність вказує на збиткову операційну діяльність у 2024 році.

Іншим показником ефективності є рентабельність чистого прибутку (Net Profit Margin), яка обчислюється за формулою:

$$\text{Net Profit Margin} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100\% \quad (2.3)$$

$$\text{Відповідно, Net Profit Margin} = (-61\,991 / 4\,849\,354) \times 100\% \approx -1,28\%$$

Значення цього показника свідчить, що досліджуване акціонерне товариство працювало збитково у 2024 році, попри рекордний дохід. Причиною такої ситуації може бути зростання витрат.

Також рентабельність характеризується і рентабельністю активів (ROA – Return on Assets), що розраховується за формулою:

$$\text{ROA} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічні активи}) \times 100\% \quad (2.5)$$

$$\text{Середньорічні активи} = (1\,568\,016 + 1\,940\,722) / 2 = 1\,754\,369 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ROA} = (-61\,991 / 1\,754\,369) \times 100\% \approx -3,53\%$$

Розраховане значення показника свідчить про низьку віддачу від усіх активів, а це є свідченням неефективного використання ресурсів підприємства у 2024 році.

Інший показник - рентабельність власного капіталу (ROE – Return on Equity), обчислюється за формулою:

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічний власний капітал}) \times 100\% \quad (2.6)$$

Відповідно Середній власний капітал = $(738\,338 + 676\,347) / 2 = 707\,342,5$ тис. грн

$$ROE = (-61\,991 / 707\,342,5) \times 100\% \approx -8,76\%$$

Розрахунок цього показника свідчить про збитковість для власників капіталу

Важливими показниками ефективності виробництва є показники витратомісткості, так коефіцієнт витратомісткості (Cost to Revenue Ratio), що розраховується за формулою:

$$\text{Cost to Revenue Ratio} = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Чистий дохід} \quad (2.7)$$

$$\text{Розрахунок коефіцієнта} = 4\,383\,091 / 4\,849\,354 \approx 0,904 \text{ – тобто } 90,4\%$$

Розрахункове значення свідчить про високу витратомісткість виробництва, що залишає дуже малу частку на покриття адміністративних витрат, збуту, податків і прибутку.

Іншим показником ефективності виробництва є продуктивність праці (виручка на 1 працівника). Розраховується цей показник за формулою:

$$\text{Продуктивність праці} = \text{Чистий дохід} / \text{Кількість працівників} \quad (2.8)$$

$$\text{Продуктивність праці} = 4\,849\,354 / 1\,236 \approx 3\,922,1 \text{ тис. грн/особа}$$

Отримане значення показника показує, що це досить високий показник, однак не супроводжується прибутковістю — тобто обсяги є, але маржа низька.

Ефективність використання основних засобів характеризується показником фондоддачі і обчислюється наступним чином:

$$\text{Чистий дохід} / \text{Середньорічні основні засоби (залишкова вартість)} \quad (2.8)$$

$$\text{Фондоддача} = 4\,849\,354 / 726\,342 \approx 6,68 \text{ грн/грн}$$

Вказане свідчить про те, що кожна гривня основних засобів приносить 6,68 грн доходу — відносно непогано, але за низької рентабельності цього недостатньо.

Питома вага матеріальних витрат у витратах визначається як відношення матеріальних витрат до загальних операційних витрат.

$$\text{Питома вага} = 3\,822\,779 / 4\,927\,562 \approx 77,6\%$$

Розрахункове значення цього показника для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить, що переважна частка у витратах — це матеріальні витрати → основний напрям для оптимізації.

Щодо коефіцієнт загальної ліквідності, що визначається відношенням оборотних активів до поточних зобов'язань, то розрахунок його значення

$$\text{Коефіцієнт} = 763\,129 / 1\,137\,340 \approx 0,67$$

Дозволяє констатувати низьку ліквідність, підприємство не здатне покрити поточні зобов'язання короткостроковими активами.

Узагальнюючи отримані результати можна зробити висновок про те, що у 2024 році ПАТ «Тернопільський молокозавод» продемонстрував високі обсяги виробництва, але при цьому: збиткова діяльність (–61,9 млн грн); операційна діяльність також збиткова (–11,4 млн грн); рентабельність активів і капіталу від'ємна; погіршення ліквідності (коефіцієнт < 1); висока витратомісткість (90% собівартості від доходу); основний резерв підвищення ефективності — оптимізація витрат, зокрема матеріальних (77,6%) та витрат на збут.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, зростанням витрат і швидкими технологічними змінами, а також викликами, зумовленими воєнним станом в країні, питання підвищення ефективності виробництва стає ключовим чинником виживання та розвитку будь-якого підприємства. В сучасних економічних реаліях України ключовим пріоритетом для кожного суб'єкта господарювання, незалежно від його організаційно-правової форми чи напряму діяльності, стає забезпечення стабільної роботи підприємства та збереження його конкурентоспроможності. Постійні зміни в зовнішньому середовищі, високий рівень економічної нестабільності та кризові явища формують складне й непередбачуване бізнес-середовище, що вимагає від підприємств високої адаптивності й оперативного реагування.

У таких умовах надзвичайно важливо, щоб керівництво підприємства здійснювало регулярний, глибокий аналіз ключових виробничих і фінансових показників як поточної діяльності, так і майбутніх тенденцій. Така аналітична діяльність є необхідною для вчасного виявлення проблем і прийняття ефективних управлінських рішень, особливо в умовах жорсткої ринкової конкуренції, де навіть незначні прорахунки можуть призвести до втрати позицій.

Систематичний стратегічний аналіз та впровадження коригувальних заходів дозволяють підприємству знижувати вплив негативних факторів внутрішнього й зовнішнього характеру, формувати основу для сталого розвитку та підвищення результативності діяльності. Зрештою, це сприяє покращенню фінансових показників та забезпеченню довгострокових економічних переваг. Саме тому удосконалення системи управління ефективністю виробничої

діяльності для ПАТ «Тернопільський молокозавод» набуває стратегічного значення.

Враховуючи те, що ефективне управління виробництвом є цілеспрямованим, системним процесом впливу на всі елементи виробничої діяльності підприємства, такі як персонал, обладнання, сировина, фінанси, технології, організаційна структура та управлінські рішення з метою забезпечення найбільшого результату при найменших витратах, удосконалення може охоплювати різні елементи системи та різні аспекти виробничої діяльності.

Пошук напрямів удосконалення управління ефективністю сприяє забезпеченню зменшення витрат і підвищення прибутковості, а раціональне використання ресурсів дозволяє скоротити непродуктивні витрати, зменшити собівартість продукції, підвищити рівень рентабельності. Іншим позитивом у цій площині може бути те, що підприємства з ефективним виробництвом мають змогу пропонувати якісніші товари за доступнішими цінами, оперативно реагувати на зміну попиту. Оптимізація управлінських рішень через налагоджену систему аналізу ефективності дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення на основі точних даних і прогнозів. Також підвищення ефективності може і зумовлювати та бути проявом підвищення гнучкості підприємства. Удосконалене управління допомагає адаптуватися до змін ринку, економічних умов, технологій та поведінки споживачів. Позитивний вплив на виробничі показники може забезпечуватись і через дієву систему мотивації персоналу, оскільки впровадження систем оцінки ефективності праці сприяє створенню прозорої мотиваційної політики, що підвищує продуктивність і залученість працівників.

Важливо зазначити, що удосконалення управління ефективністю виробництва має бути безперервним, що потребує стратегічного бачення, сучасних підходів до управління та залучення персоналу до досягнення спільних результатів. Саме ефективне управління виробництвом створює основу для стійкого розвитку підприємства, забезпечує конкурентні переваги та

дозволяє досягати високих економічних результатів навіть у складних умовах ринку.

Можливості підвищення економічної ефективності виробництва в цій роботі будемо розглядати як прихований потенціал підприємства щодо збільшення обсягів виготовлення продукції при незмінних або навіть знижених витратах. Це досягається через більш раціональне та зважене використання наявних ресурсів, серед яких — трудові, матеріальні, фінансові й організаційні.

Водночас, головними факторами, що впливатимуть на зростання ефективності виробничої діяльності досліджуваного підприємства, вважаємо: оновлення та модернізація технічного оснащення, удосконалення управлінських механізмів, покращення організації праці та виробничих процесів, оптимізація структури продукції, а також ефективніше використання природних ресурсів.

Умовно всі заходи, спрямовані на покращення ефективності, можна згрупувати за трьома основними напрямками, а саме:

- по-перше, організаційним (вдосконалення структури управління та виробництва);
- по-друге, технологічним (впровадження новітніх технологій та обладнання);
- по-третє, ресурсним (оптимізація використання всіх видів ресурсів).

В першу чергу, в рамках підвищення ефективності виробництва ПАТ «Тернопільський молокозавод» важливо забезпечити раціоналізацію виробничих процесів – скорочення непродуктивних витрат, часового простою. Також важливу роль у цьому плані може відіграти технологічне оновлення, а саме модернізація обладнання, впровадження цифрових рішень. «Підвищення кваліфікації персоналу через навчання, розвиток навичок, кадровий резерв. Системи якості – впровадження стандартів ISO, TQM та оцінювання та управління ризиками – зниження ймовірності втрат через зовнішні та внутрішні фактори» [29].

Так, в рамках організаційного напрямку доцільно забезпечити оптимізацію внутрішніх виробничих і управлінських процесів. Пріоритетним завданням є покращення ефективності управління підприємством. Значним внутрішнім резервом зростання результативності діяльності є оптимальна організація виробничого процесу. Необхідно ретельно оцінити всі елементи організації праці — від індивідуального робочого місця до загальної структури підприємства. Особливої уваги заслуговують можливості переходу на більш ефективні форми організації виробництва з урахуванням специфіки підприємства.

Щодо технологічного напрямку, то дії в рамках його мають бути зосереджені на подоланні технологічного відставання, що є однією з ключових проблем українських підприємств. Він включає два основні аспекти: «матеріальний — модернізація обладнання й технічної бази, та нематеріальний — удосконалення організаційно-правових механізмів. Багато експертів підкреслюють, що оновлення технологій має супроводжуватися формуванням сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інновації й ефективну взаємодію в умовах ринку, з урахуванням кращих міжнародних практик» [21]. Реалізація заходів технологічного характеру ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може охоплювати як модернізацію обладнання (заміна застарілих виробничих ліній на енергоощадні, автоматизовані комплекси), так і автоматизації обліку «(впровадження ERP-систем для контролю сировини, виробництва, логістики та збуту) й застосування інтелектуальних систем контролю якості (використання цифрових датчиків, автоматизованих лабораторій для постійного моніторингу якості продукції), впровадження інформаційно-аналітичних систем управління (ERP, CRM); впровадження сучасних методик (LEAN, TQM, Kaizen)» [25;37].

В рамках ресурсного напрямку основна увага має бути зосереджена на ефективному використанні наявних матеріальних ресурсів і трудового потенціалу. Важливими критеріями є рівень використання обладнання, структура собівартості продукції (у частинах амортизації, матеріальних витрат і

заробітної плати), а також показники динаміки та їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів. Важливим напрямом має стати і енергозбереження та ресурсоощадність. Встановлення енергоефективного освітлення, теплоізоляції та повторного використання теплової енергії з виробництва, перехід на альтернативні джерела енергії (наприклад, біогаз із відходів молочного виробництва).

Щодо оборотних фондів, ключовим показником є швидкість їх обігу, оптимізація їх можлива за рахунок: «зменшення залишків незавершеного виробництва; удосконалення логістики та системи постачання; прискорення реалізації продукції завдяки активній маркетинговій діяльності; скорочення дебіторської заборгованості» [17].

Крім цього, вважаємо, що необхідно враховувати можливості економії матеріальних ресурсів, зокрема: аналіз причин втрат і перевитрат; впровадження раціональних норм витрат матеріалів; застосування вторинної сировини; впровадження мотиваційної системи заощадження ресурсів; використання сучасних інноваційних матеріалів.

У сфері ефективного використання трудових ресурсів увага має бути зосереджена на: внутрішньозмінних втратах робочого часу; наслідках плинності кадрів; рівні використання механізованих та автоматизованих засобів праці; оцінці системи мотивації персоналу; аналізі професійно-кваліфікаційного складу працівників. Також доцільними в цьому плані вбачаємо проведення ПАТ «Тернопільський молокозавод» регулярних тренінгів з якості, безпеки харчової продукції (НАССР, ISO 22000), застосування мотиваційних програм для робітників та лінійного персоналу, що підвищують зацікавленість у покращенні виробничих результатів. Доцільним у цьому напрямі є розширення дії стандартів ISO на всі виробничі етапи та розвиток культури якості на підприємстві — внутрішній аудит, індикатори якості, зворотний зв'язок із клієнтами.

Одним із важливих інструментів контролю та оцінки поточного стану підприємства є аналіз організації виробничої діяльності. Проведення такого

аналізу на основі комплексу інтегрованих показників дає змогу сформулювати цілісне уявлення про ефективність функціонування підприємства. Зокрема, це дозволяє оцінити обґрунтованість використання наявних ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових, організаційних — та визначити рівень їх доцільного або нераціонального застосування.

Крім того, порівняння фактичних фінансово-економічних результатів із витратами на їх досягнення дає змогу встановити, наскільки обґрунтованою є витратна частина діяльності підприємства. Такий підхід сприяє виявленню проблемних ділянок та дає підстави для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат у майбутньому. Інструментом, що може сприяти забезпеченню вказаного є аналітичний супровід і моніторинг, через які можна забезпечити постійний аналіз показників ефективності: продуктивність праці, собівартість продукції, рівень браку, рентабельність.

Відповідно, першим кроком у процесі покращення ефективності виробництва має стати системне узагальнення, актуалізація й структуризація основних напрямків розвитку підприємства. Ці напрями доцільно згрупувати у взаємопов'язані блоки заходів, що спрямовані на підвищення загального рівня ефективності виробничої діяльності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрям підвищення ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в сучасних умовах.

Примітка. Побудовано з використанням [17;19;31].

Окрім вище перерахованого, вважаємо за доцільне застосування охарактеризованих векторів із значним приділенням уваги фінансово-економічної ефективності, на стан якої суттєво впливають такі зовнішні фактори (рис. 3.2), як: рівень розвитку економічних процесів; рівень розвитку технологій; темпи зміни рівня інфляції.

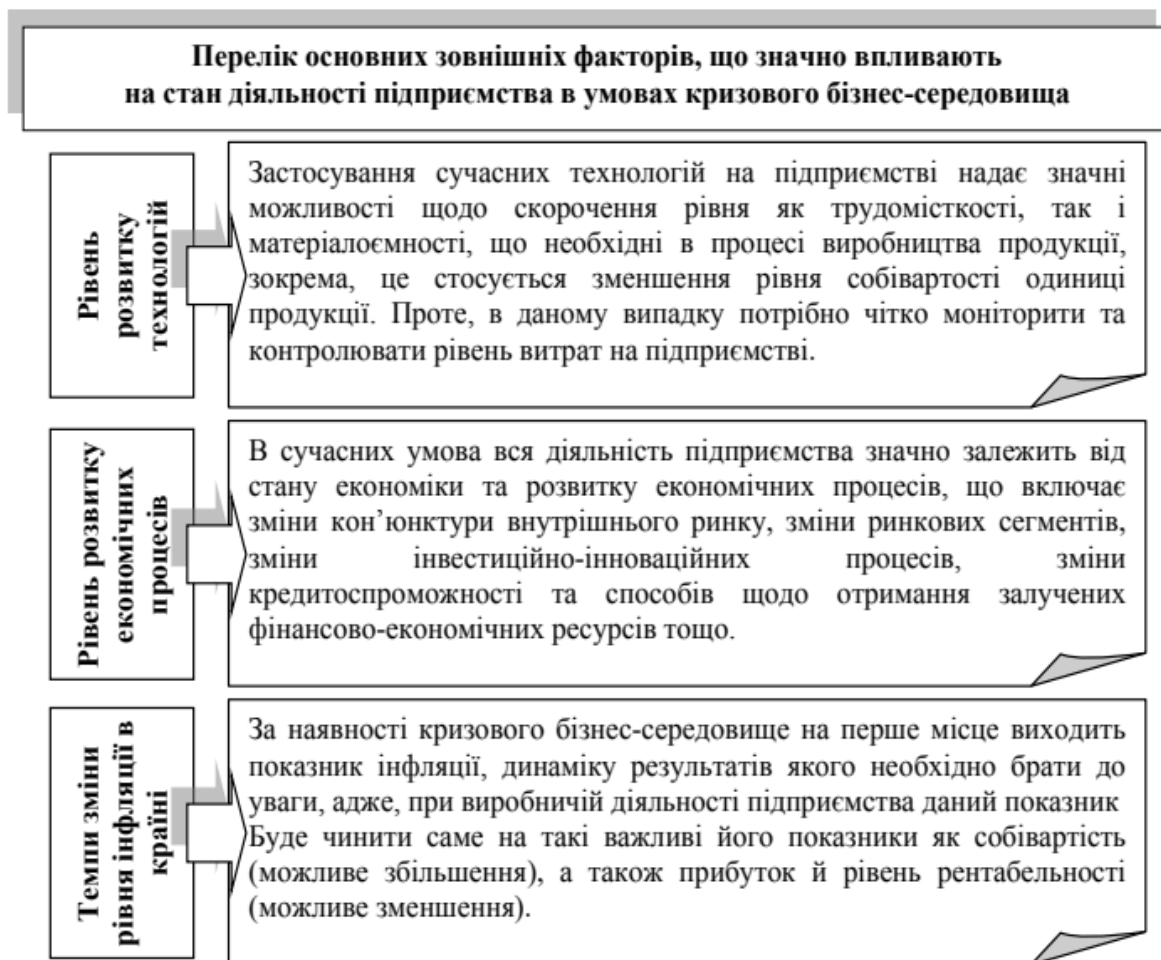


Рисунок 3.2. Основні зовнішні фактори, вплив яких потрібно врахувати в рамках підвищення ефективності виробництва підприємства

Примітка. Побудовано з використанням [17;19;31].

Слід підкреслити, що складність зовнішнього середовища відіграє ключову роль у формуванні несприятливих умов для ведення бізнесу, що, своєю чергою, суттєво ускладнює реалізацію необхідних заходів для забезпечення стабільної ефективності функціонування підприємства. Зовнішні виклики часто стають перешкодою для впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на підтримку сталого розвитку.

У такому контексті першочерговим завданням має стати забезпечення фінансово-економічної стабільності, зокрема збереження платоспроможності, як основи безперервної діяльності в умовах економічної нестабільності. Саме платоспроможність є фундаментом для прийняття довгострокових

управлінських рішень. Водночас без систематичного аналізу поточної ситуації та відповідного оновлення стратегічних підходів неможливо досягти ефективного розвитку підприємства в перспективі. Це особливо важливо для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах динамічних змін.

На сьогодні харчова галузь, в якій функціонує ПрАТ «Тернопільський молокозавод» переживає трансформацію під впливом новітніх технологій та екологічних вимог. Зростає значення безпечного пакування, використання якісної сировини, а також орієнтації на ширший споживчий сегмент — з урахуванням вікових особливостей, стану здоров'я споживачів тощо. Таким чином, векторними орієнтирами розвитку підприємства варто розглядати гнучкість і здатність адаптуватися до змін, водночас зберігаючи конкурентоспроможність та екологічну відповідальність.

Таким чином, підвищити ефективність виробничої діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» можливо шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації виробничих і логістичних процесів, розвитку кадрового потенціалу та постійного вдосконалення системи управління якістю. Такий комплексний підхід дозволить не лише стабілізувати прибутковість підприємства, а й зміцнити його позиції на ринку та відповідати сучасним вимогам споживачів.

ВИСНОВКИ

Ефективність виробництва характеризує ступінь використання виробничих ресурсів метою досягнення певного результату, відповідно основним завданням управління ефективністю є досягнення найвищих результатів при мінімальних витратах. Управління ефективністю виробництва на підприємстві — це цілеспрямований процес планування, контролю та аналізу використання ресурсів з метою досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Воно охоплює організацію виробничих процесів, впровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості та покращення якості продукції. Ефективне управління забезпечує стабільний розвиток підприємства, конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Виробнича діяльність ПАТ «Тернопільський молокозавод» є важливою складовою його господарського функціонування. Її ефективність визначається сукупністю фінансових, виробничих і операційних показників. Системний аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявити резерви росту, уникнути неефективних витрат і забезпечити стабільний розвиток підприємства на довгострокову перспективу. Щоб оцінити ефективність виробничої діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 році проведено розрахунок фінансово-економічних показників, які характеризують результативність та ефективність функціонування підприємства, значення яких свідчать про те, що у 2024 році ПАТ «Тернопільський молокозавод» продемонстрував високі обсяги виробництва, але при цьому: збиткова діяльність (–61,9 млн грн); операційна діяльність також збиткова (–11,4 млн грн); рентабельність активів і капіталу від’ємна; погіршення ліквідності (коефіцієнт < 1); висока витратомісткість (90% собівартості від доходу); основний резерв підвищення ефективності — оптимізація витрат, зокрема матеріальних (77,6%) та витрат на збут.

Підвищити ефективність виробничої діяльності ПАТ «Тернопільський молокозавод» можливо шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації виробничих і логістичних процесів, розвитку кадрового потенціалу

та постійного вдосконалення системи управління якістю. Такий комплексний підхід дозволить не лише стабілізувати прибутковість підприємства, а й зміцнити його позиції на ринку та відповідати сучасним вимогам споживачів. Удосконалення управління ефективністю виробництва має бути безперервним, що потребує стратегічного бачення, сучасних підходів до управління та залучення персоналу до досягнення спільних результатів. Саме ефективне управління виробництвом створює основу для стійкого розвитку підприємства, забезпечує конкурентні переваги та дозволяє досягати високих економічних результатів навіть у складних умовах ринку.