

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЧУМАДЕВСЬКА Софія Леонідівна

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-41
Софія ЧУМАДЕВСЬКА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільник
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, АНАЛІЗ ЇЇ СКЛАДОВИХ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз формування системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	14
2.2. Дослідження ефективності функціонування системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	22
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	28
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах ринкової економіки, цифровізації та високої конкуренції ефективна система управління підприємством є ключовою передумовою забезпечення його стабільного функціонування, розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Саме через систему управління реалізуються стратегічні й тактичні цілі, координуються виробничі, фінансові, маркетингові та кадрові процеси.

Проте стрімкі зміни в зовнішньому середовищі, поява нових інформаційно-комунікаційних технологій, зміна запитів споживачів та підвищення вимог до ефективності ведення бізнесу вимагають постійного вдосконалення управлінських підходів. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання проведення комплексного аналізу системи управління підприємством, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оцінити ступінь ефективності управлінських рішень і визначити напрями їх оптимізації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика формування системи управління підприємством є предметом досліджень провідних науковців, результати яких відображені у їх наукових працях. Серед вчених, що працювали над даною проблематикою, можна виокремити: Гавриш О.А., Колосенко К.О., Осоевська Г.В., Пацхун Т., Пілецька С.Т., Хомич О.В., Стаднік В.В., Шкільняк М.М., та Шегда А.В.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ щодо здійснення аналізу системи управління підприємством та розроблення концептуальних передумов щодо їх практичної оптимізації та імплементації.

Завданнями дослідження є:

- дослідити теоретичні основи формування системи управління підприємством;
- здійснити аналіз формування системи управління та розвитку комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- дослідити ефективність функціонування системи управління

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

- обґрунтувати актуальні напрями оптимізації системи управління підприємством.

Об'єктом дослідження є аналіз системи управління підприємством, зокрема ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти аналізу системи управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження, серед яких: системний підхід, методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, факторний аналіз, економіко-статистичні розрахунки, історико-логічний аналіз, графічні методи візуалізації інформації тощо. Застосування цих методів дозволило забезпечити глибоке та всебічне вивчення предмета дослідження.

Інформаційною основою для проведення аналізу слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань аналізу системи управління, навчальні й методичні джерела, а також внутрішні документи, статистичні дані та аналітичні матеріали ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає в тому, що окремі теоретико-методичні напрацювання щодо оптимізації системи управління, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано актуальні напрями оптимізації системи управління у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в *VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (15 травня 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ. Тема: «Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність системи управління підприємством».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, АНАЛІЗ ЇЇ СКЛАДОВИХ

Система управління підприємством у сучасних умовах є складним динамічним механізмом, що забезпечує цілеспрямовану координацію ресурсів, процесів і людей задля досягнення стратегічних та тактичних цілей організації. Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління на підприємствах, що функціонують в умовах конкурентного середовища, цифровізації економіки, глобалізації та нестабільності ринку. Формування ефективної системи управління вимагає глибокого теоретичного розуміння її елементів, принципів побудови та механізмів взаємодії.

У сучасній науці та практиці управління підприємствами не існує єдиного усталеного підходу до визначення складу основних елементів системи менеджменту. Так, І.О. Гордєєва [3] розглядає систему управління підприємством як складну багаторівневу структуру, яка включає сукупність підсистем (цільову, функціональну, керуючу, керовану, забезпечувальну, науково-методичну, зовнішню та ін.). Всі ці складові орієнтовані на підтримку процесів прийняття управлінських рішень, спрямованих на задоволення ринкових потреб і досягнення конкурентних переваг.

У межах системного підходу прийнято диференціювати управлінську систему на дві основні частини: суб'єкт управління (керуюча підсистема) та об'єкт управління (керована підсистема). Обидві ці частини можуть виступати як автономні системи з притаманними їм властивостями, структурою та функціональним наповненням. Рівень організованості керуючої підсистеми значною мірою визначає загальну ефективність управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує реалізацію управлінських функцій, координацію ресурсів та досягнення поставлених цілей [10, с. 28].

На рис. 1.1 представлено структурну схему взаємодії керуючої та керованої підсистем у системі управління:

- керуюча підсистема виконує функції управління, приймає рішення, формулює цілі, плани, завдання та передає їх керованій підсистемі;
- керована підсистема реалізує поставлені завдання, здійснює виробничу або іншу діяльність відповідно до отриманих вказівок [9].

Зв'язок між цими підсистемами здійснюється у двох напрямках: прямий зв'язок - передача управлінських рішень, команд і розпоряджень від керуючої підсистеми до керованої; зворотний зв'язок - надходження інформації про результати виконання завдань і стан об'єкта управління до керуючої підсистеми.

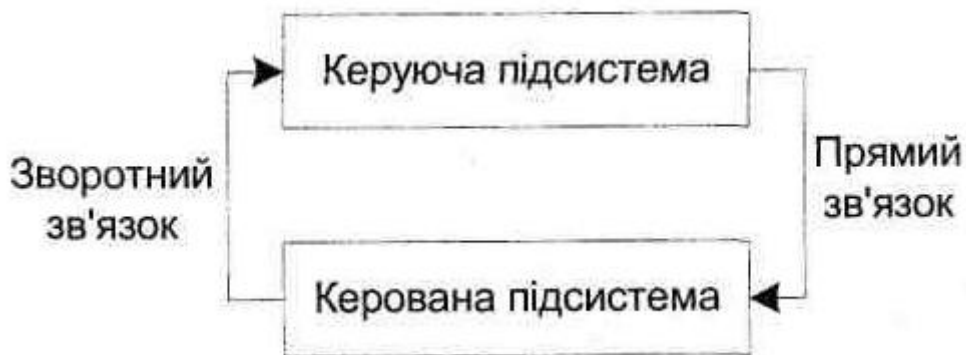


Рис. 1.1 Структурна схема взаємодії керуючої та керованої підсистем у системі управління

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [9].

Співвідношення між стратегічними цілями управління, ресурсною базою, кадровим потенціалом і фактичними результатами діяльності організації формує основу зворотного зв'язку, який є необхідним для коригування управлінських рішень та адаптації системи до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, ефективність управління забезпечується здатністю суб'єкта оперативно реагувати на зміни в діяльності об'єкта.

Ю.М. Лисецький пропонує іншу структуру елементів управлінської системи, виокремлюючи методологічну, процесну, структурну та технічну складові. У його трактуванні методологія та процес управління визначають змістовне наповнення управлінської діяльності, у той час як структура та

техніка управління виступають інструментальним механізмом її реалізації. Такий підхід дозволяє проводити комплексний аналіз ефективності управлінської системи за всіма ключовими параметрами [15].

Інші дослідники вказують на необхідність врахування функціональних, організаційних, кадрових, інформаційних та технічних компонентів як основних елементів управлінської структури [13]. Наприклад, І.В. Бондаренко [7, с. 25] диференціює управлінську діяльність за двома вимірами об'єктно-логічним та соціально-психологічним - і наголошує на важливості таких складових, як функціональні процеси, інформаційні потоки, персонал, організаційні підрозділи, а також мотиваційні та соціальні фактори.

В межах процесного підходу А.П. Махун [8, с. 46] визначає основні функціональні елементи управлінської системи: управлінський персонал, структурно-функціональну організацію, методи управління, техніко-технологічне забезпечення та інформаційну інфраструктуру. Згідно з цією концепцією, кожен компонент повинен сприяти ефективному виконанню окремих етапів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Таким чином, під системою управління підприємством розуміють упорядковану сукупність взаємозалежних елементів (органів управління, управлінських процесів, методів, інформації, персоналу), що забезпечує досягнення поставлених цілей підприємства. Вона охоплює всі аспекти діяльності організації - виробничий, фінансовий, інноваційний, кадровий, маркетинговий тощо (рис. 1.2).

До ключових складових системи управління підприємством належать:

- організаційна структура управління, яка визначає рівні підпорядкованості, функціональний розподіл та координацію дій між підрозділами;
- функції управління - планування, організування, мотивація, контроль і регулювання;
- методи управління, що поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні;

- інформаційне забезпечення, включаючи системи обробки, зберігання та передачі інформації;
- кадровий потенціал, що є рушієм усіх управлінських процесів;
- механізми прийняття управлінських рішень на основі аналітичних, прогнозних та оціночних процедур.

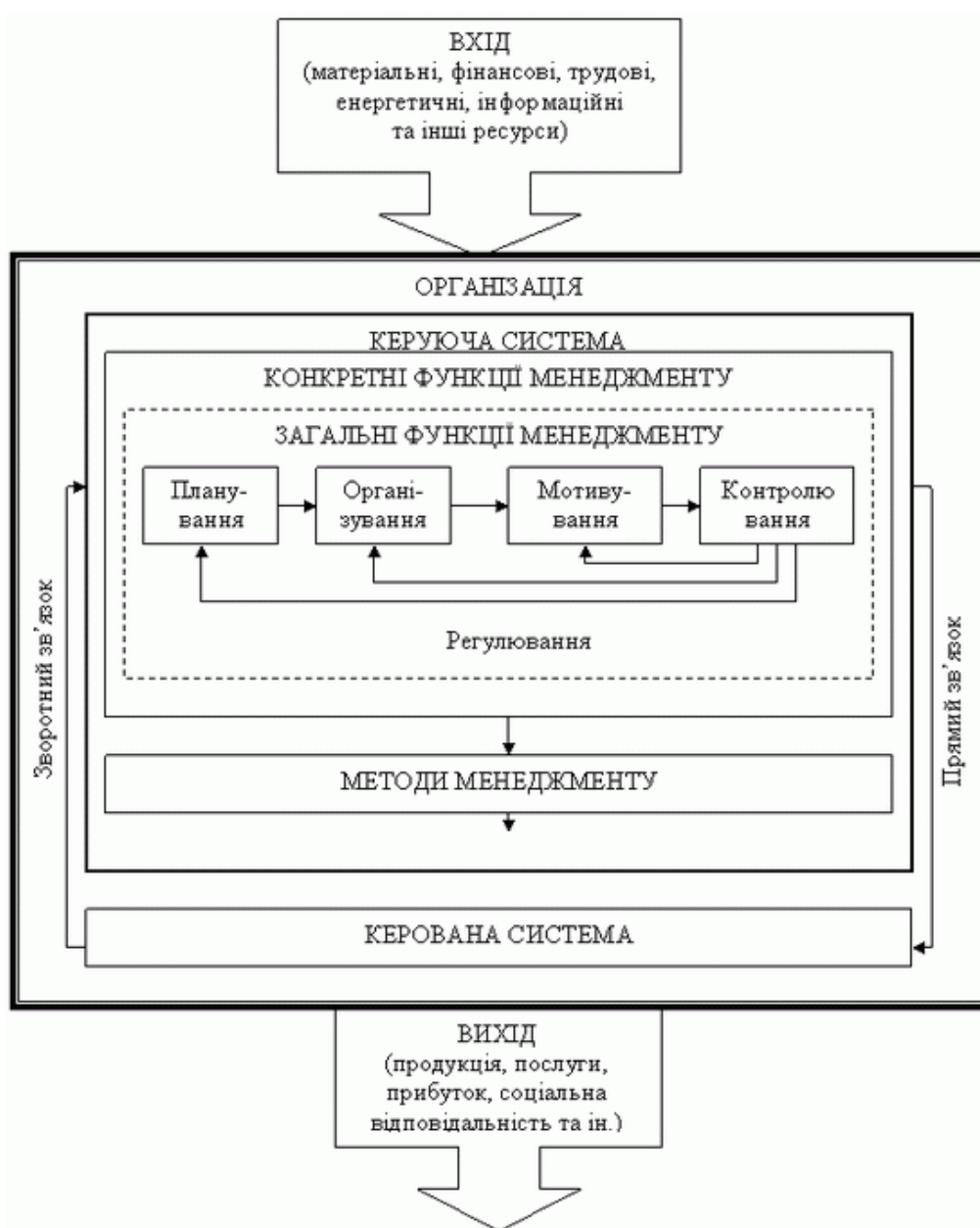


Рис. 1.2 Система управління підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Можемо констатувати, що система управління підприємством характеризується такими ознаками:

- цілеспрямованість - управлінська діяльність орієнтована на досягнення конкретних результатів;
- структурованість - система має чітку ієрархічну побудову;
- адаптивність - здатність до змін відповідно до умов зовнішнього середовища;
- інтегрованість - взаємодія елементів системи на всіх рівнях управління.

При формуванні системи управління підприємством необхідно дотримуватись таких принципів:

- системність - розгляд підприємства як цілісного організму з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів;
- ієрархічність - чіткий розподіл повноважень між рівнями управління;
- гнучкість і адаптивність - можливість швидко реагувати на зміни в середовищі;
- раціональність - оптимальне використання ресурсів;
- інноваційність - впровадження новітніх технологій і практик управління [10, с. 78].

У теорії та практиці менеджменту сформувались різні концепції побудови системи управління:

- процесний підхід, де управління розглядається як послідовність взаємопов'язаних процесів;
- ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов функціонування;
- системно-структурний підхід, що акцентує увагу на взаємодії структурних елементів підприємства;
- стратегічний підхід, зорієнтований на довгострокові цілі розвитку.

Оптимальний варіант формування системи управління передбачає комплексне поєднання зазначених підходів з урахуванням особливостей підприємства.

Отже, результати аналізу наукових джерел свідчать про те, що система управління підприємством є багатокомпонентною структурою, до складу якої входять управлінські функції, організаційна структура, кадровий потенціал, інформаційне забезпечення, технічні засоби та мотиваційно-психологічні механізми. Комплексна оцінка та цілеспрямоване вдосконалення кожної з цих складових дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та містить наступні етапи:

1. Проведення діагностичного аналізу об'єкта управління.
2. Вивчення та оцінювання впливу зовнішніх чинників.
3. Формулювання управлінської проблематики.
4. Генерування та обґрунтування альтернативних варіантів вирішення.
5. Вибір оптимального управлінського рішення.
6. Організація процесу реалізації прийнятого рішення.
7. Забезпечення контролю та проведення оцінки досягнутих результатів.

Взаємодія зазначених етапів створює основу для цілісного, ефективного й результативного функціонування системи управління на підприємстві. Натомість, збої або неузгодженість у реалізації хоча б одного з компонентів управлінського процесу можуть спричинити дестабілізацію управлінської системи, що, у свою чергу, потенційно призводить до виникнення кризових явищ в організації. У зв'язку з цим виникає необхідність глибшого аналізу кожної з перелічених складових управлінської системи в контексті оцінювання її ефективності.

Комплексна оцінка ефективності системи управління підприємством неможлива без детального аналізу її складових елементів. Наведена інформація у табл. 1.1 відображає ключові компоненти управлінської системи та визначає характеристики, що слугують індикаторами їх якісного стану та рівня розвитку. Такий підхід дозволяє всебічно діагностувати управлінську систему та виявити її сильні та слабкі сторони (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові системи управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Кадри управління	достатність щодо чисельності; рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівних робітників; готовність ризикувати керівників різних рівнів
Структурно-функціональне забезпечення	ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість між функціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури
Методи управління	відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності
Техніка і технологія управління	наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення
Інформаційне забезпечення	повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

1. Кадри управління. Цей елемент є основою управлінського потенціалу підприємства. Враховуються такі характеристики, як чисельність, кваліфікаційний рівень, відповідність компетентностей вимогам посад, здатність до творчого мислення та інновацій, а також готовність керівників до прийняття ризикованих рішень. Саме людський ресурс забезпечує динамічний розвиток системи та адаптацію до змін.

2. Структурно-функціональне забезпечення Оцінка цієї складової передбачає аналіз формальної організації управлінської діяльності, що охоплює чіткість розподілу функцій, логічність побудови організаційної структури, ступінь взаємодії між функціональними підрозділами. Раціональна структура сприяє оперативності управлінських рішень і мінімізації управлінських витрат.

3. Методи управління. Методичне забезпечення відіграє визначальну роль у реалізації цілей підприємства. До основних критеріїв належать адекватність методів поставленим завданням, їх вплив на працівників та здатність формувати ефективні результати. Вибір і поєднання управлінських методів визначають загальний стиль управління організацією.

4. Техніка і технологія управління. Технічна складова забезпечує інструментальну базу для управлінської діяльності. Йдеться про наявність відповідної документації, засобів зв'язку та автоматизації, рівень комп'ютеризації, а також про програмне забезпечення, що використовується в управлінській діяльності. Ці аспекти впливають на швидкість обробки інформації та якість прийняття рішень.

5. Інформаційне забезпечення. Якісна інформаційна база є критично важливою для своєчасного реагування на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Показники, що оцінюються, включають повноту, достовірність, релевантність і оперативність отримання даних. Інформаційна забезпеченість визначає здатність підприємства прогнозувати ризики та адаптуватися до нових умов.

Таким чином, системне оцінювання вказаних характеристик дозволяє виявити резерви покращення управлінської діяльності, сприяє підвищенню гнучкості системи управління та її здатності ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища.

Оцінювання системи управління підприємством через призму її структурних компонентів має базуватися на використанні системи кількісних показників. Зокрема, для перевірки ефективності організаційної структури доцільно розраховувати індикатори, що відображають фактичний рівень керованості окремих підрозділів, кількість управлінських зв'язків, ступінь централізації тощо.

Такий підхід сприяє всебічній діагностиці поточного стану управлінської системи та дозволяє ідентифікувати її слабкі ланки, розвиток яких є ключовим для підвищення стратегічної гнучкості та адаптивності організації до змін

зовнішнього середовища. У процесі такого оцінювання доцільним є застосування експертного методу. Його використання обумовлено складністю управлінських систем, де об'єктивне прийняття рішень вимагає врахування значної кількості взаємозалежних факторів, що перебувають поза межами аналітичних можливостей одного спеціаліста. Участь групи кваліфікованих експертів забезпечує багатовимірний аналіз і врахування як кількісних, так і якісних аспектів функціонування системи управління [10, с. 97].

Сучасна система управління неможлива без використання ІКТ, які забезпечують оперативність, точність та ефективність управлінських рішень. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати значну частину процесів, зменшити людський фактор, забезпечити аналітичну підтримку менеджменту, вдосконалити комунікації між підрозділами. Використання ІКТ сприяє трансформації класичних управлінських моделей у напрямі цифрового управління, що вимагає від підприємств переосмислення своїх стратегій та підходів до організації роботи [13].

Отже, ефективна система управління підприємством є базисом його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Теоретичне обґрунтування її структури, принципів і функцій дозволяє забезпечити цілеспрямовану координацію діяльності всіх підрозділів та підвищити загальний рівень управлінської ефективності. Сучасні умови вимагають від підприємств постійної адаптації управлінських систем, інтеграції ІКТ та переходу до гнучких, інноваційно орієнтованих моделей менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз формування системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин ефективна система управління підприємством є запорукою його конкурентоспроможності, стійкого розвитку та адаптації до зовнішніх змін. Особливого значення це набуває для підприємств харчової промисловості, які функціонують у середовищі високої конкуренції та мінливої кон'юнктури. Одним із таких підприємств є ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - провідний виробник молочної продукції в західному регіоні України.

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», що здійснює діяльність під торговою маркою «Молокія» (логотип представлений на рис. 2.1), було засноване у 1957 році як державне підприємство [12].



Рис. 2.1. Логотип ТМ «Молокія»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [12].

Унаслідок процесу приватизації воно змінило організаційно-правову форму та набуло статусу акціонерного товариства. В результаті трансформації структури власності, підприємство перейшло у приватну власність, при цьому

інформація щодо розміру часток окремих інвесторів не є відкритою. Статутний капітал товариства був сформований за рахунок внесків засновників і становить 15 800 000 грн. Юридична адреса підприємства – м. Тернопіль, Україна (табл. 2.1) [12].

Основні характеристики ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: форма власності: приватна; галузь: харчова промисловість (переробка молока); основні види продукції: молоко, йогурти, сметана, кефір, масло, сир; ринки збуту: внутрішній ринок України, частково експорт до країн ЄС. Функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» регламентується його установчим документом - Статутом, який визначає організаційні засади діяльності товариства, а також окреслює права та обов'язки його акціонерів [12].

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Юридичні відомості	Характеристика суб'єкта
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	30356917
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»
Організаційно-правова форма підприємства	Приватне акціонерне товариство
Місцезнаходження	Україна, **0, Тернопільська обл., місто Тернопіль, ВУЛИЦЯ ЛОЗОВЕЦЬКА, будинок **
Веб-сайт	https://pjsc.molokija.com/ua/

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Основними напрямками господарської діяльності підприємства є виробництво молочної продукції. Суттєвою особливістю технологічного процесу є те, що продукція виготовляється виключно з цільного молока, без застосування сухих молочних компонентів, що сприяє збереженню її природної якості та харчової цінності. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств у сфері молокопереробної промисловості України.

Торгова марка «Молокія» посідає провідні позиції на внутрішньому ринку в кількох ключових категоріях молочної продукції [12].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює виробництво широкого спектра молочної продукції, виготовленої виключно з натурального коров'ячого молока. Номенклатура товарів під торговою маркою «Молокія» відзначається значною різноманітністю, що докладніше представлено в табл.2.2 [12].

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ТМ «Молокія»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Молоко	- Молоко «Відбірне» 2,5 % - Молоко «Відбірне» 3,4 % - Молоко «До кави» 2,5 % - Молоко «Казкове» 1,6 % - Молоко «Казкове» 2,5 % - Молоко «Казкове» 3,4 % - Молоко «Доброї ночі» 3,6 %
Йогурт	- Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % - Йогурт білий 1,6 % - Йогурт білий +пробіотики 2,5 % - Йогурт білий безлактозний 2,5 % - Йогурт білий «по-грецьки» 8 % - Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % - Йогурт «Абрикос» 1,4 % - Йогурт «Злаки» 1,4 % - Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	- Кефір питний 1,0 % - Кефір питний 2,5 % - Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Масло	- Масло солодковершкове екстра 82 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Сир кисломолочний	- Сир кисломолочний 5,0 % - Сир кисломолочний нежирний 0,2 % - Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	- Сметана 15 %, 20% та 30% - Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Айран	- Напій кефірний «Айран I Run» нежирний

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Упродовж 2020-2024 років підприємство демонструвало стабільну позитивну динаміку обсягів виробництва, незважаючи на вплив несприятливих зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та військових дій. У цей період активно здійснювалося оновлення виробничих потужностей із урахуванням сучасних вимог до якості продукції та екологічних стандартів [38]. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має налагоджену логістичну систему, впроваджує інноваційні технології переробки та упаковки продукції, активно інвестує у модернізацію виробничих потужностей [12].

Основними постачальниками молочної сировини для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виступають фермерські господарства, серед яких: ТОВ НВА «Перлина Поділля», ТОВ «Дзензелівське», ПАП «Агропродсервіс» та ТОВ «Кишенці». Крім того, забезпечення підприємства іншими необхідними ресурсами здійснюється за участю таких аграрних формувань, як ТОВ «Бучаагрохлібпром», ТОВ «Дружба», ТОВ «Наука», ТОВ «Нива», агрофірми «Перемога», «Медобори» та низки інших суб'єктів господарювання [12].

У конкурентному середовищі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує поряд із провідними українськими виробниками молочної продукції, серед яких варто виокремити: ПрАТ «Галичина», ПрАТ «Укрпродукт», ПрАТ «Лакталіс», ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ДП «Мілікланд-Україна», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Данон», АТ «Молочний Альянс» та ГП «Тера Фуд» [12].

Основними каналами реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка представлена на ринку під брендом «Молокія», є внутрішній (український) та зовнішні (міжнародні) ринки. В Україні збут продукції здійснюється через загальнонаціональні торговельні мережі, зокрема «Сільпо», «АТБ», «Велика Кишеня», «Новус» та інші роздрібні мережі, що охоплюють більшість регіонів країни [12].

Поряд із внутрішнім ринком підприємство поступово розширює експортну діяльність, зокрема до країн Європейського Союзу, таких як Польща

та Румунія. Це стало можливим завдяки відповідності продукції підприємства міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно реалізує стратегію географічної експансії, зосереджуючи зусилля на європейських ринках. Підприємство прагне посилити свою присутність на глобальному ринку за рахунок високої якості продукції та її натурального складу [12].

Щодо етапу життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство, слід зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває на стадії зростання. Однак у період з 2021 по 2023 роки було зафіксовано тенденцію до скорочення чисельності персоналу, що пов'язано з впливом зовнішніх кризових чинників, зокрема повномасштабної війни (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Аналіз чисельності персоналу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2021-2023 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [12].

На рис. 2.1 зображено динаміку чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у період з 2021 по 2023 роки. Графік демонструє поступове зменшення кількості працівників протягом зазначеного часу. У 2021 році чисельність персоналу була найвищою за аналізований період. Проте вже у 2022 році спостерігається суттєве скорочення штату, що пов'язано, передусім, із впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів, зокрема

початком повномасштабної війни в Україні. У 2023 році зниження чисельності персоналу продовжилось, хоча темпи скорочення були дещо повільнішими [12].

Загалом така тенденція свідчить про адаптацію підприємства до кризових умов, зокрема шляхом оптимізації витрат і реструктуризації виробничих процесів. Зменшення кількості працівників може бути також наслідком автоматизації певних операцій або зменшення обсягів виробництва в умовах нестабільного ринкового середовища.

Результативність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем організації праці. Організаційна структура підприємства являє собою сукупність управлінських ланок, що забезпечують ефективне управління його діяльністю (рис. 2.3).

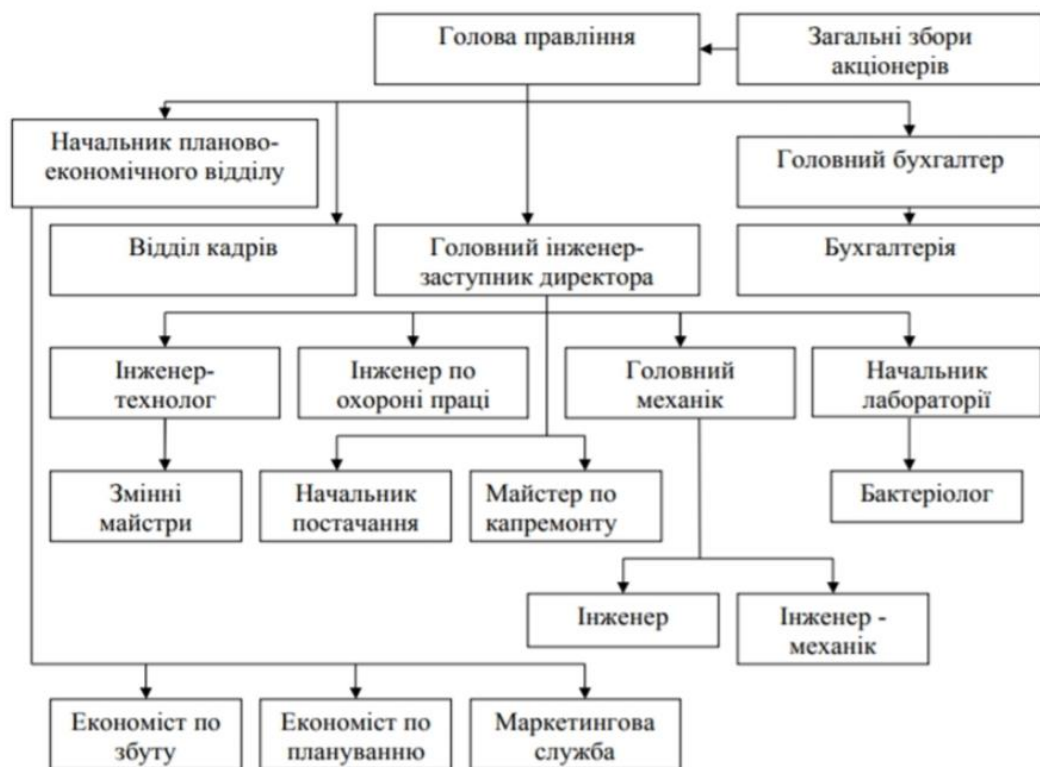


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі [12].

Як видно з рис. 2.3, найвищим органом управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виступають Загальні збори акціонерів. До їх

повноважень належать обрання та затвердження складу Спостережної ради, яка здійснює нагляд за діяльністю виконавчого органу і визначає організаційну структуру підприємства. Крім того, Загальні збори призначають ревізійну комісію, що здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю, правильністю укладання угод, дотриманням положень Статуту та чинного законодавства. Також у межах своїх повноважень збори обирають раду правління, відповідальну за організацію виконання прийнятих рішень.

Управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється головою правління, якому підпорядковуються всі функціональні керівники підприємства. Основне завдання голови правління полягає в загальному контролі за діяльністю товариства, а також у забезпеченні належного виконання управлінських рішень, прийнятих керівниками підрозділів. Кожен функціональний керівник виконує визначений перелік обов'язків, погоджує рішення з відповідальними працівниками, оперативно здійснює управлінські дії, за потреби коригує плани та дотримується ієрархії підпорядкування голові правління.

До обов'язків головного інженера належить нагляд за технічною складовою виробничо-господарських процесів. Керівник планово-економічного відділу відповідає за планування, організацію та контроль збутової і маркетингової діяльності підприємства. Начальник відділу кадрів займається процесами добору персоналу, звільнення працівників, а також організацією внутрішніх кадрових переміщень і підвищень. Головний бухгалтер здійснює ведення бухгалтерського обліку, проводить економічний аналіз фінансового стану підприємства та складає статистичну звітність у встановлені строки [12].

Таким чином, процес формування системи управління на досліджуваному підприємстві здійснюється шляхом реалізації ключових управлінських функцій, серед яких планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Особливе значення приділяється стратегічному плануванню, розвитку ефективних механізмів стимулювання працівників, а також інтеграції системи

контролю якості, яка відповідає міжнародним стандартам, зокрема ISO та НАССР.

Результати проведеного аналізу дозволяють виокремити низку переваг у діяльності підприємства. До основних сильних сторін належать: високий рівень професіоналізму управлінського складу, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні, чітка і стабільна організаційна структура, а також здатність оперативно адаптувати управлінські рішення до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Проте, незважаючи на наявні переваги, функціонування системи управління не позбавлене певних недоліків. Зокрема, до актуальних проблем можна віднести обмежену інтеграцію ІТ-рішень між структурними підрозділами, недостатній рівень залученості підприємства до зовнішньоекономічної діяльності, а також недостатньо диверсифіковану мережу каналів реалізації продукції. Вирішення зазначених питань є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Загалом управлінська діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спрямована на досягнення визначених стратегічних і оперативних цілей, які реалізуються через систему управлінських рішень. З огляду на виробничий характер підприємства, ефективна система управління є ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності. У своїй практиці підприємство, як правило, спирається на класичні методи управління, проте вибір конкретної управлінської моделі залежить від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

2.2. Дослідження ефективності функціонування системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із урахуванням впровадження інформаційних технологій

Ефективне функціонування системи управління є запорукою сталого розвитку будь-якого підприємства, зокрема в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції. У цьому контексті ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який функціонує під торговою маркою «Молокія», є прикладом підприємства з розвиненою управлінською системою, що дозволяє досягати позитивних виробничих і фінансових результатів. Система управління підприємства побудована на класичних функціях менеджменту: планування, організування, мотивація, контроль та регулювання. Зокрема, значну увагу приділено стратегічному плануванню, яке забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів відповідно до довгострокових цілей. Функції планування й аналізу реалізуються через планово-економічний відділ, який контролює збутову політику та маркетингові стратегії.

Управлінська структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ієрархічну модель, на чолі з головою правління, якому підпорядковуються керівники функціональних підрозділів. Така організаційна модель забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, що сприяє ефективному управлінню ресурсами підприємства. У той же час підприємство активно впроваджує сучасні інформаційні системи, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити внутрішню комунікацію та обробку даних.

На досліджуваному підприємстві значну роль відіграють процеси, пов'язані з добором, підготовкою та перепідготовкою персоналу, що обумовлено постійною динамікою змін у кадровому складі. Такі зміни пов'язані як із прийомом нових працівників, так і зі звільненням попередніх, а також з внутрішньоорганізаційним переміщенням кадрів у межах структурних підрозділів підприємства.

Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» усвідомлює важливість стабільності кадрового потенціалу й системно вживає заходів для її забезпечення. З метою ефективного впровадження кадрової стратегії, на підприємстві розроблена та реалізується власна система управління персоналом. Її ключовими напрямками є: професійний добір кадрів, їх підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка, організація стимулювання праці, створення належних умов праці, раціоналізація режимів праці й відпочинку, а також встановлення оптимізованих графіків роботи. Здійснення зазначених функцій спрямоване на досягнення високого рівня ефективності використання трудових ресурсів та реалізацію цілей кадрової політики підприємства (рис. 2.4) [12].

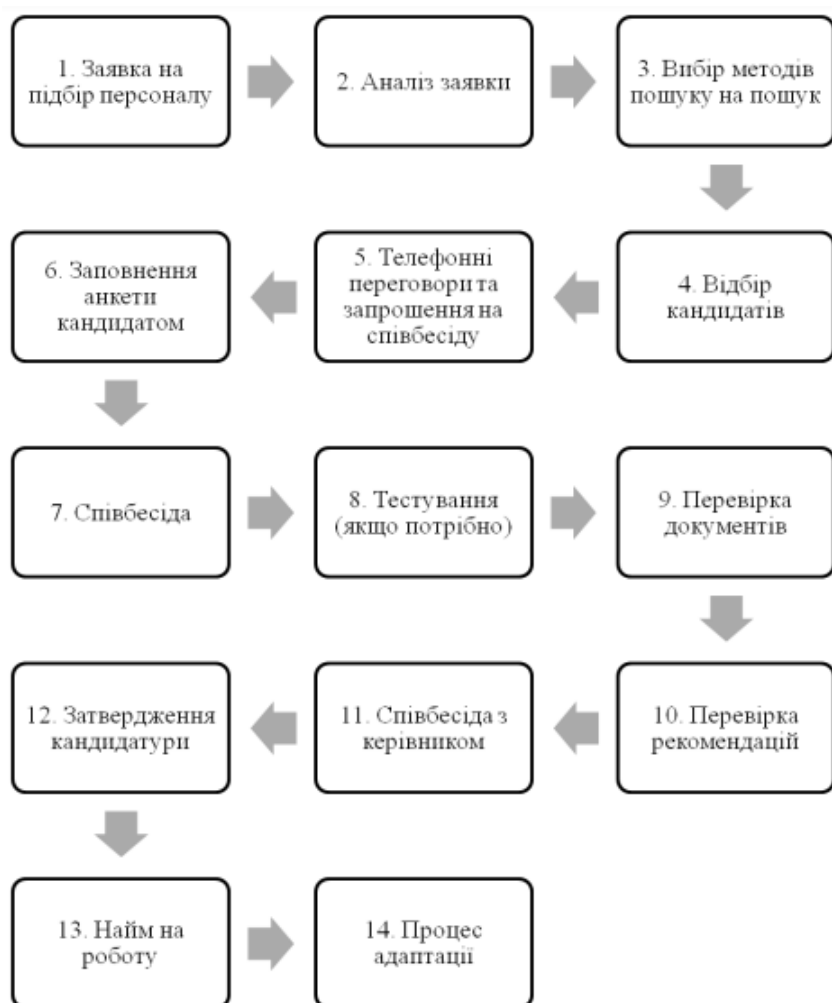


Рис. 2.4. Поетапна схема процесу рекрутингу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Інформаційні технології, що впроваджені в систему управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виконують низку важливих функцій, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів. До основних функціональних можливостей таких ІТ-рішень належать: автоматизована обробка документів, їх первинна перевірка та формалізоване оформлення; локальне та хмарне зберігання інформаційних матеріалів; забезпечення доступу до документів без необхідності їх дублювання у паперовому форматі; організація віддаленого доступу для колективної роботи над документами; інтеграція з корпоративною електронною поштою; індивідуалізована обробка даних залежно від посадових обов'язків користувачів [13].

Крім того, ці технології забезпечують оперативне формування, відтворення та друк офіційних документів, оптимізацію використання матеріальних і людських ресурсів, контроль за виконанням завдань у реальному часі, а також швидко й безпечно передачу даних між підрозділами та зовнішніми партнерами.

Важливим компонентом цифрової інфраструктури підприємства є чітко організована система електронного документообігу, яка передбачає ефективно побудовані маршрути руху основних груп і типів документів. Ці маршрути були розроблені з урахуванням специфіки виробничих, адміністративних та комерційних процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і сприяють зменшенню втрат часу на обробку інформації, покращенню координації між структурними підрозділами та підвищенню прозорості управлінських рішень (рис. 2.5).

Застосування таких інформаційних рішень є ключовим чинником для досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та зростаючих вимог ділових партнерів до якості управлінських процесів. Рис. 2.5 ілюструє типовий маршрут руху документів у процесі виконання службових завдань посадовими особами ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Представлена схема відображає логіку

передачі документів між структурними підрозділами та рівнями управління з урахуванням функціонального навантаження кожної посадової особи.

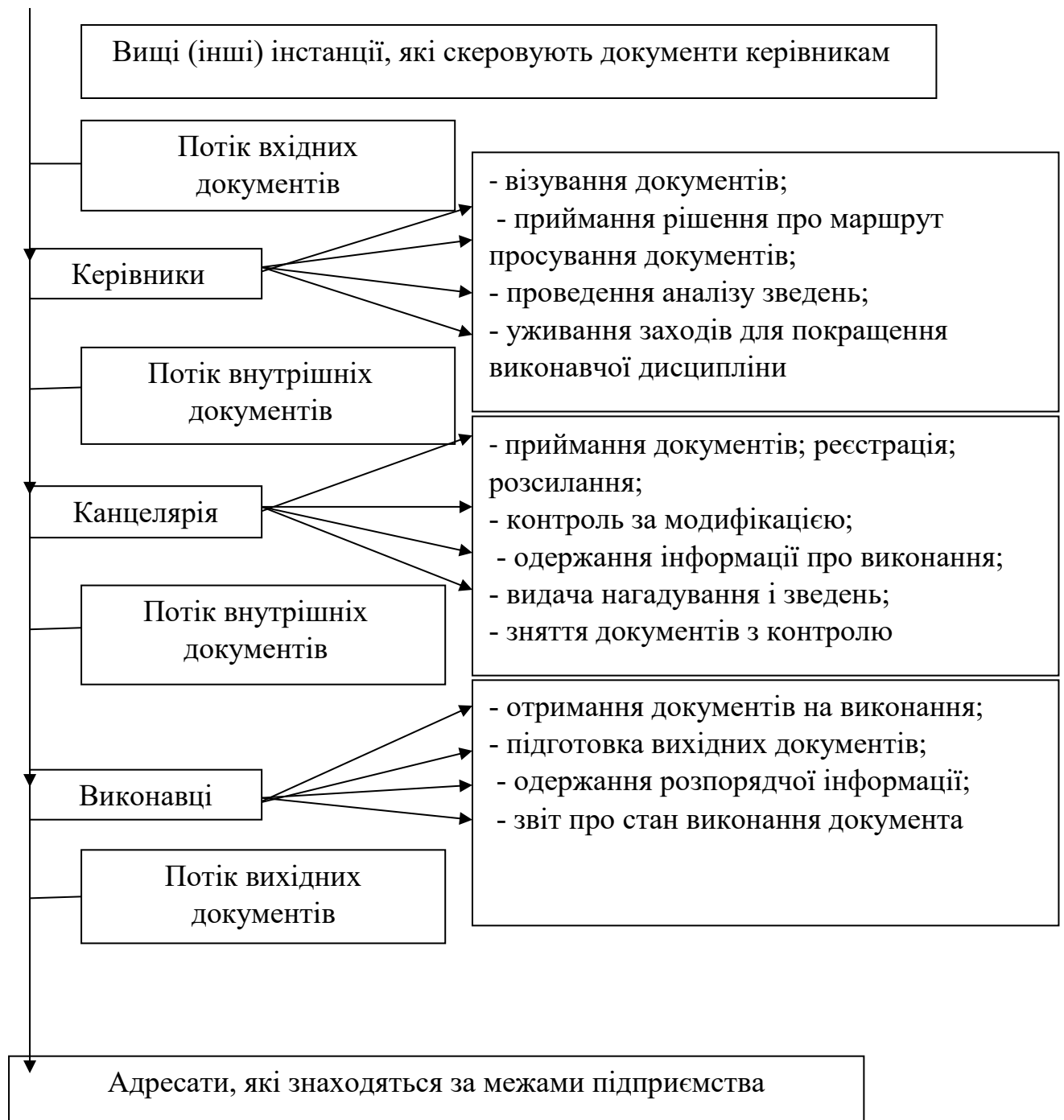


Рис. 2.5. Склад маршруту документів для виконання завдань посадовими особами

Примітка. Наведено за [12].

У межах зображеного маршруту чітко простежуються етапи опрацювання інформації - від її реєстрації та попереднього розгляду до погодження,

затвердження й виконання. Така структура документообігу спрямована на оптимізацію внутрішніх комунікацій, скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості адміністративних дій і зменшення ризику інформаційних втрат.

Завдяки впровадженню подібної системи документообігу досягається узгоджена взаємодія між виконавцями на всіх етапах управлінського процесу, що забезпечує безперервність інформаційного потоку в межах підприємства.

У структурі інформаційного забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виокремлюють такі компоненти:

- комунікаційні технології, що функціонують на базі локальних та розподілених комп'ютерних мереж;
- методи електронного документообігу, які спрямовані на мінімізацію використання паперових носіїв;
- технології, що забезпечують ефективну взаємодію з іноземними партнерами, постачальниками та споживачами.

Таким чином, інтеграція сучасних інформаційних технологій у кадрову політику досліджуваного підприємства створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз ефективності функціонування управлінської системи показує, що серед її сильних сторін можна відзначити:

- високий рівень професіоналізму управлінського персоналу;
- стабільну організаційну структуру, що дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів;
- гнучкість у прийнятті рішень та адаптацію до змін ринкового середовища;
- використання міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP), що підвищує конкурентоспроможність продукції.

Проте, система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має і низку викликів, зокрема:

- потреба у більш глибокій інтеграції IT-рішень між підрозділами, що стримує швидкість обміну інформацією;
- обмежена диверсифікація каналів збуту, що робить підприємство вразливим до змін у торгівельній мережі;
- недостатня активність у зовнішньоекономічній діяльності, хоча продукція відповідає міжнародним стандартам і має експортний потенціал.

Для підвищення ефективності системи управління доцільно вжити таких заходів:

- автоматизація управлінських рішень і впровадження ERP-систем для координації дій підрозділів;
- розширення каналів реалізації через розвиток e-commerce та дистрибуцію;
- активізація експортної діяльності та участь у міжнародних виставках для зміцнення бренду на зовнішніх ринках.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє високий рівень ефективності управлінської системи завдяки збалансованій організаційній структурі, стратегічному плануванню та орієнтації на якість продукції. Подальше вдосконалення управлінських процесів, зокрема шляхом цифровізації та активізації зовнішньо-економічної діяльності, сприятиме зміцненню позицій підприємства на національному та міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільного економічного середовища та швидкого розвитку цифрових технологій, актуальними питаннями для підприємств є необхідність постійного вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Ефективна система управління виступає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та адаптаційної здатності підприємства. У цьому контексті актуальним є питання оптимізації системи управління, що передбачає комплексну трансформацію її структурних, процесних і ресурсних компонентів.

Оптимізація системи управління - це цілеспрямований процес удосконалення управлінських механізмів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, досягнення стратегічних цілей і зниження витрат. Вона передбачає виявлення слабких місць управлінської системи, усунення дублювання функцій, оптимальне розподілення повноважень, удосконалення інформаційних потоків, мотиваційних схем і технологічної бази управління.

Управління підприємством у сучасному динамічному середовищі потребує постійної адаптації до змін, високої оперативності в ухваленні рішень і гнучкої організаційної структури управління. У цьому контексті оптимізація системи управління не є разовим заходом, а виступає безперервним процесом, спрямованим на підвищення ефективності всіх функціональних ланок. Здатність керівництва швидко ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення залежить від того, наскільки система управління адаптована до викликів часу, цифрових трансформацій і ринкових коливань [19].

У зв'язку з високою швидкістю поширення інформації у цифровому середовищі, керівники підприємств змушені оперативно реагувати на зовнішні виклики, оскільки будь-яке неефективне або затримане управлінське рішення може мати негативний вплив на діяльність загалом. Відтак, у сучасних,

складних умовах господарювання процес прийняття управлінських рішень потребує швидкого реагування на зміни та відповідно - адаптації до нових обставин із одночасним прагненням мінімізувати потенційні загрози та ризики.

Оперативність та результативність системи управління в значній мірі обумовлюється використанням сучасних підходів до прийняття управлінських рішень. Оптимальний вибір методики ухвалення управлінських рішень має базуватися на всебічному аналізі конкретних умов, можливостей підприємства, доступних ресурсів, а також інших важливих чинників. Процес прийняття рішення вимагає дотримання чіткої послідовності дій, де менеджеру необхідно пройти кілька ключових етапів: від визначення проблемної ситуації або завдання, збору та обробки необхідної інформації - до розробки, обґрунтування та прийняття ефективного управлінського рішення (рис. 3.1) [20, с. 60].



Рис. 3.1 Етапи процесу ухвалення управлінських рішень

Примітка. Наведено за [20, с. 60].

Для ефективного планування діяльності підприємства та визначення пріоритетних цілей рекомендуємо керівництву використовувати матрицю Ейзенхауера, зображену на рис. 3.2. Даний інструмент дозволяє структурувати

завдання за ступенем їх важливості та терміновості, розміщуючи їх у відповідні квадранти. Завдяки такому підходу можна швидко зорієнтуватися у черговості виконання справ, зосередивши увагу на найважливіших з них і делегувавши або відклади менш пріоритетні.

	Термінове	Не термінове
Важливе	Зробити Завдання з чітким дедлайном, які будуть впливати на майбутню працю.	Відкласти Завдання без чітких дедлайнів, але вони будуть впливати на успіх в цілому.
Не важливе	Делегувати Завдання, які потрібно зробити, але вони не потребують особливих навичок, через що їх можна делегувати.	Видалити Завдання які негативно впливають на продуктивність праці

Рис. 3.2 Матриця Ейзенхауера

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Матриця Ейзенхауера поділяє всі завдання на чотири категорії: важливі та термінові, важливі, але не термінові, термінові, але не важливі, а також неважливі й не термінові. Такий розподіл дає змогу раціонально використовувати час, уникати перевантаження та знижувати рівень стресу, спричиненого нагромадженням справ. Наприклад, завдання, які є одночасно терміновими та важливими, потребують негайного виконання та мають найвищий пріоритет. Натомість важливі, але не термінові справи дозволяють планувати їх виконання без поспіху, що підвищує якість результату. Практичне застосування даного управлінського інструменту сприяє формуванню навичок самодисципліни, вміння приймати зважені рішення та стратегічно мислити в умовах обмеженого часу. Таким чином, використання матриці Ейзенхауера є ефективним засобом для оптимізації планування, що сприяє досягненню поставлених цілей у встановлені строки, забезпечуючи при цьому високу якість виконання завдань [9, с. 325].

Отже, після визначення пріоритетності завдань за допомогою інструментів тайм-менеджменту, наступним кроком оптимізації процесу управління є системне структурування наявних проблем. Такий підхід дозволяє не лише впорядкувати проблеми за ступенем їх впливу, а й побачити взаємозв'язки між ними, що суттєво підвищує ефективність пошуку рішень. Логічне упорядкування проблемної ситуації дає змогу встановити послідовність дій, базуючись на причинно-наслідкових зв'язках. Це дозволяє оптимізувати зусилля - вирішення однієї проблеми або групи проблем часто сприяє полегшенню або усуненню інших, пов'язаних із ними (рис. 3.3).

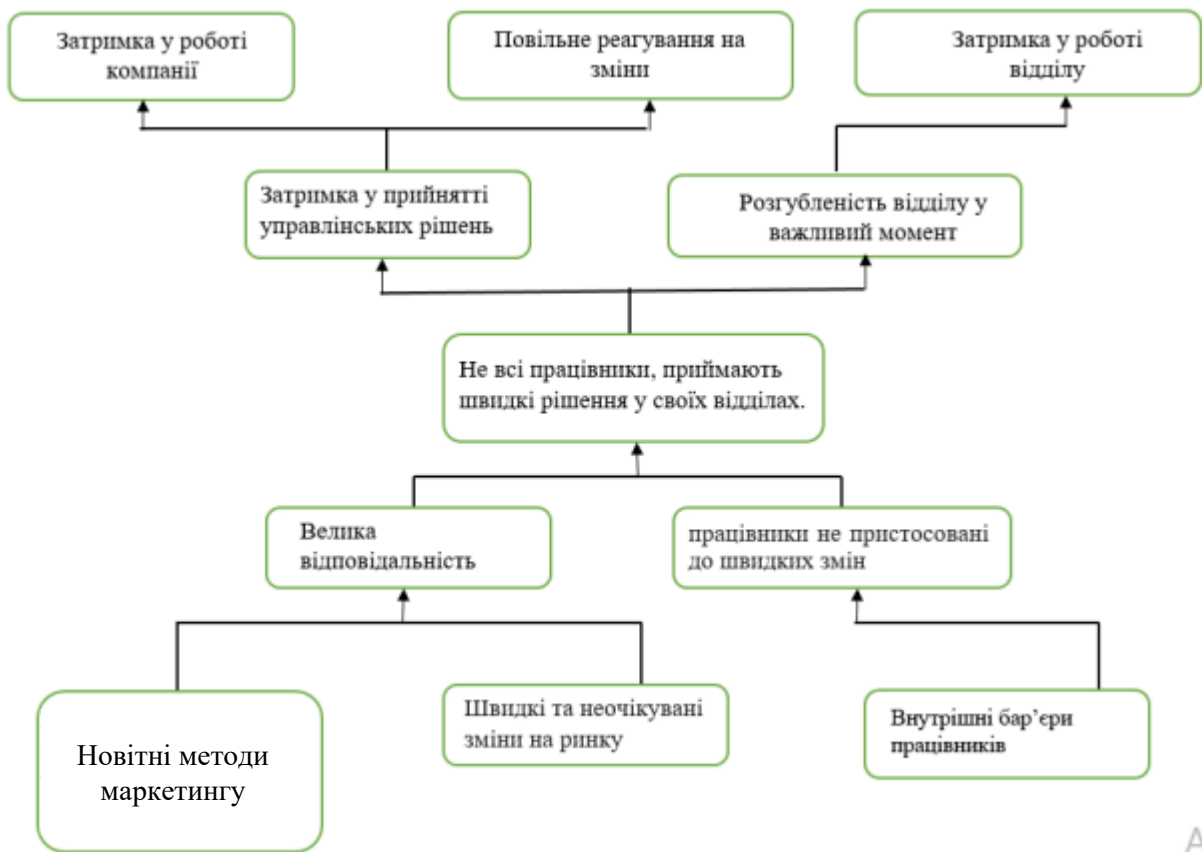


Рис. 3.3 Логічна схема структурування проблем

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, системний аналіз ситуації забезпечує раціональне використання ресурсів та сприяє більш глибокому розумінню причин виникнення проблемних ситуацій, що, у свою чергу, дає змогу розробити ефективну стратегію їх усунення.

Таким чином, системний підхід до аналізу проблем, що включає структурування завдань, визначення пріоритетів та врахування взаємозв'язків між елементами управлінської діяльності, створює підґрунтя для подальшого вдосконалення організаційних процесів. На цьому етапі особливо важливим є виявлення напрямів, за якими можлива оптимізація існуючої системи управління підприємством. Саме ці напрями дозволяють не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища та постійних змін зовнішнього середовища.

Проведені дослідження дозволили сформулювати найбільш актуальні в умовах сьогодення напрями оптимізації системи управління:

1. Цифровізація управлінських процесів. Впровадження інформаційних систем управління (ERP, CRM, BPM) забезпечує автоматизацію рутинних операцій, оперативний доступ до даних, підвищення точності управлінських рішень. Сучасні цифрові інструменти дозволяють покращити взаємодію між підрозділами, знизити адміністративні витрати та прискорити реалізацію стратегічних ініціатив.

2. Удосконалення організаційної структури. Перехід до гнучких і адаптивних форм організації управління, таких як процесні, матричні або проєктно-орієнтовані структури, сприяє підвищенню координації дій між підрозділами та більш ефективному використанню ресурсів.

3. Оптимізація кадрового потенціалу. Розвиток персоналу, формування системи безперервного навчання, впровадження KPI та інструментів управління людським потенціалом дозволяють забезпечити відповідність кадрового складу сучасним викликам та потребам бізнесу. В умовах воєнного стану оптимізація кадрової політики набуває особливої актуальності. Підприємства стикаються з такими викликами, як нестача кваліфікованої робочої сили, ротація персоналу через мобілізацію, тимчасова міграція працівників або зміна місця дислокації бізнесу. У таких умовах важливо впроваджувати гнучкі форми зайнятості, дистанційні формати роботи,

а також системи психологічної підтримки персоналу. Таким чином, у сучасних умовах кадрова політика повинна бути не лише стратегічно орієнтованою, а й максимально адаптивною до змін, що відбуваються в економічному та соціальному середовищі країни.

4. Впровадження стратегічного управління. Система стратегічного планування та управління, заснована на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, допомагає забезпечити довгострокову стабільність, знизити ризики та адаптуватися до змін ринку.

5. Розвиток корпоративної культури та лідерства. Оптимізація неможлива без формування ефективної корпоративної культури, яка мотивує працівників до інновацій, відповідальності та командної роботи. Важливою складовою є розвиток лідерських якостей управлінців.

6. Удосконалення системи контролю та зворотного зв'язку. Інтеграція сучасних методів контролю, моніторингу та оцінювання діяльності (аудит, бенчмаркінг, управління ризиками) дозволяє оперативно виявляти відхилення й забезпечити своєчасну корекцію управлінських рішень.

Таким чином, оптимізація системи управління підприємством є безперервним процесом, що потребує системного підходу, глибокого аналізу внутрішніх процесів і адаптації до зовнішніх змін. Вона охоплює не лише структурні чи процесні аспекти, а й організаційну культуру, мотивацію персоналу, технологічну інфраструктуру. Впровадження сучасних підходів до оптимізації управління дозволяє підприємству досягти високої ефективності, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити динамічний розвиток в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

Система управління є основою ефективного функціонування підприємства та забезпечує координацію ресурсів, узгодження дій персоналу та досягнення стратегічних цілей. На основі проведеного аналізу встановлено, що ефективна управлінська система повинна бути гнучкою, адаптивною до змін зовнішнього середовища, орієнтованою на результат і розвиток внутрішнього потенціалу організації. Система управління підприємством є багатокомпонентною структурою, до складу якої входять управлінські функції, організаційна структура, кадровий потенціал, інформаційне забезпечення, технічні засоби та мотиваційно-психологічні механізми.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який здійснює виробництво широкого спектра молочної продукції, виготовленої виключно з натурального коров'ячого молока. Номенклатура товарів під торговою маркою «Молокія» відзначається значною різноманітністю. Упродовж 2020-2024 років підприємство демонструвало стабільну позитивну динаміку обсягів виробництва, незважаючи на вплив несприятливих зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та військових дій. У цей період активно здійснювалося оновлення виробничих потужностей із урахуванням сучасних вимог до якості продукції та екологічних стандартів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має налагоджену логістичну систему, впроваджує інноваційні технології переробки та упаковки продукції, активно інвестує у модернізацію виробничих потужностей.

Система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» побудована на класичних функціях менеджменту: планування, організування, мотивація, контроль та регулювання. Зокрема, значну увагу приділено стратегічному плануванню, яке забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів відповідно до довгострокових цілей. Управлінська структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ієрархічну модель, на чолі з головою управління, якому підпорядковуються керівники функціональних підрозділів. Така організаційна модель забезпечує чіткий розподіл повноважень і

відповідальності, що сприяє ефективному управлінню ресурсами підприємства. Також на підприємстві активно впроваджуються сучасні інформаційні системи, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити внутрішню комунікацію та обробку даних.

Проведений аналіз системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє, що підприємство має чітко сформовану лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує ефективну координацію дій між різними підрозділами. Управлінські функції поділено між вищим, середнім і нижчим рівнями керівництва, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення та забезпечувати контроль за виконанням поставлених завдань. Важливим чинником ефективної роботи підприємства є впровадження сучасних інформаційних технологій. Впровадження інформаційних технологій забезпечує підвищення оперативності обробки інформації, її достовірність та актуальність. Система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ефективною та здатною до подальшого розвитку завдяки активному впровадженню сучасних інформаційних технологій.

З'ясовано, що проблеми в управлінні часто пов'язані з недосконалим кадровим забезпеченням, недостатньою цифровізацією управлінських процесів, слабкою внутрішньою комунікацією та відсутністю системного підходу до стратегічного планування. Особливу актуальність набуває необхідність адаптації системи управління до умов воєнного стану, що вимагає перегляду пріоритетів, посилення антикризового менеджменту, оптимізації кадрових і фінансових ресурсів.

У роботі обґрунтовано напрями оптимізації системи управління, серед яких: удосконалення організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня комунікацій та прозорості прийняття управлінських рішень. Такі заходи сприятимуть зміцненню позицій підприємства, забезпеченню його стійкості до зовнішніх ризиків та підвищенню конкурентоспроможності.

Запропоновані заходи удосконалення системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зорієнтовані на підвищення адаптивності підприємства, ефективності управлінських рішень, зміцнення кадрового потенціалу та впровадження інноваційних підходів в управлінні. Застосування зазначених рекомендацій сприятиме не лише покращенню поточної діяльності підприємства, а й створенню основ для його сталого розвитку в умовах високої конкуренції, нестабільної економічної ситуації та постійних змін ринку. Це, у свою чергу, дозволить підвищити загальну результативність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до стратегічного зростання.