

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення організації виробництва на підприємстві, на прикладі
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Величко А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Юрик Н.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення організації виробництва на підприємстві, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Кваліфікаційна робота магістра: 70 сторінок, 20 рисунків, 10 таблиць, 9 додатків, 38 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – організація виробництва.

Предмет дослідження – система організації виробництва на підприємстві.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів удосконалення організації виробництва на підприємстві, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Методи наукових досліджень: дослідницький; теоретико-пошуковий; аналітико-статистичний; аналізу та синтезу; порівняння; фінансово-економічний; прогнозування; моделювання тощо.

Сформовано проектні пропозиції щодо оновлення організаційно-виробничої стратегії для підтримки діяльності підприємства в умовах кризового бізнес-середовища; розробки моделі управління ефективністю організації виробництва на підприємстві із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища; впровадження прогнозної моделі підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування.

Ключові слова: підприємство, виробнича система, організація виробництва, ресурси, продукція, послуги.

ANNOTATION

Topic on «Improvement of production organization at an enterprise (PJSC «Ternopil milk plant» as a case study)».

Master Degree thesis consists of 70 pages, 20 figures, 10 tables, 9 appendices, 38 references.

The object of investigation is production organization.

The subject of the study is production organization system at the enterprise.

The aim of the work is to study, evaluate and justify the main ways to improve the production organization at the enterprise (PJSC «Ternopil milk plant» as a case study)».

The results are obtained with the following **research methods**: research; theoretical and search; analytical and statistical; analysis and synthesis; comparative analysis; financial and economic; forecasting; modeling, etc.

Effective proposals have been developed to update the organizational and production strategy to support the enterprise's activities in a crisis business environment. The proposals have been designed regarding the efficiency management model of production organization at the enterprise taking into account its investment attractiveness in the transformational conditions of the business environment. The introduction of a predictive model for supporting the enterprise activities in the conditions of uncertainty in its business environment has been proposed.

Keywords: enterprise, production system, production organization, resources, products, and services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Суть та значення організації виробництва на підприємстві	11
1.2 Виробничий процес, його основні складові.....	17
1.3 Методи та принципи організації виробничого процесу.....	20
РОЗДІЛ 2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	26
2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності підприємства.....	26
2.2 Аналіз стану та структури операційних витрат підприємства.....	31
2.3 Аналіз показників та коефіцієнтів ефективності використання основних фондів підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	43
3.1 Оновлення організаційно-виробничої стратегії для підтримки діяльності підприємства в умовах кризового бізнес-середовища.....	43
3.2 Розробка моделі управління ефективністю організації виробництва на підприємстві із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища.....	49
3.3 Впровадження прогностичної моделі підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування.....	54
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	58
4.1 Основні причини виробничого травматизму, професійних захворювань та заходи щодо їх запобігання в ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	58
4.2 Розробка плану дій в надзвичайних ситуаціях в ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	60

	7
ВИСНОВКИ.....	64
БІБЛІОГРАФІЯ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що аналізуючи діяльність підприємства, не можна оминати увагою аспекти та особливості його організації, яка представляє собою багатогранне та складне поняття. В умовах війни та кризи досягти ефективності виробничої діяльності та відповідно поставлених цілей у досить короткі часові терміни з оптимальним та раціональним використанням усіх наявних ресурсів стає основною метою сучасної організації виробництва. Від вдалого вибору, розроблення та реалізації виробничої системи, на основі якої, здійснюється виробництво продукції чи надання послуг буде залежати ефективність організації виробництва на підприємстві в цілому.

Дослідження, що відображають особливості та основні характеристики щодо організації виробництва на підприємстві здійснювали такі вчені-науковці як: Андрусь О.І. [1], Галушак М.П. [5-7], Галушак О.Я. [6], Гарматюк О.О. [36], Гевко І.Б. [8], Гевко О.Б. [7], Гриньова В.М. [9], Давидова О.Ю. [28], Іванілов О.С. [11], Кирич Н.Б. [13-14], Кужда Т.І. [6, 36, 38], Машлій Г.Б. [7, 36], Покровська Н.М. [2], Прохорова В.В. [28], Шведа Н.М. [13, 38], Юрик Н.Є. [13-14, 16, 37-38] та інші.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів удосконалення організації виробництва на підприємстві, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Завдання дослідження:

1. Дослідження теоретичних аспектів організації виробництва на підприємстві.
2. Виділення та характеристика особливостей організаційно-управлінської діяльності досліджуваного підприємства.
3. Оцінювання стану та структури операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

4. Проведення аналізу показників та коефіцієнтів ефективності використання основних фондів досліджуваного підприємства.

5. Впровадження оновленої організаційно-виробничої стратегії для підтримки діяльності підприємства в умовах кризового бізнес-середовища.

6. Розробка моделі управління ефективністю організації виробництва на підприємстві із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища.

7. Впровадження прогностичної моделі підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування.

Об'єкт дослідження – організація виробництва.

Предмет дослідження – система організації виробництва на підприємстві.

Методи наукових досліджень: дослідницький; теоретико-пошуковий; аналітико-статистичний; аналізу та синтезу; порівняння; фінансово-економічний; прогнозування; моделювання тощо.

Інформаційна база дослідження: науково публікації, підручники, навчальні посібники, монографії, нормативні документи, фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретично-практичних висновків щодо особливостей напрямів удосконалення організації виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих шляхів щодо вдосконалення організації виробництва на підприємстві, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а саме: впровадження оновленої організаційно-виробничої стратегії для підтримки діяльності підприємства в умовах кризового бізнес-середовища; розробки моделі управління ефективністю організації виробництва на підприємстві із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища; впровадження прогностичної моделі підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування.

Дані пропозиції можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (Київ, 17-19 квітня, 2024 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 70 сторінок, 20 рисунків, 10 таблиць, 9 додатків. Бібліографія включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть та значення організації виробництва на підприємстві

Аналізуючи діяльність підприємства, не можна оминати увагою аспекти та особливості його організації, яка представляє собою багатогранне та складне поняття. В умовах війни та кризи досягти ефективності виробничої діяльності та відповідно поставлених цілей у досить короткі часові терміни з оптимальним та раціональним використанням усіх наявних ресурсів стає основною метою сучасної організації виробництва.

Від вдалого вибору, розроблення та реалізації виробничої системи, на основі якої, здійснюється виробництво продукції чи надання послуг буде залежати ефективність організації виробництва на підприємстві в цілому.

Отже, можна вважати, що організація є невід'ємною складовою виробництва будь-якого підприємства. Як і підприємству, так і його організації виробництва притаманні етапи розвитку та удосконалення. Зокрема, варто зазначити, що на ефективність та результативність підприємства в значній мірі впливає ефективність організації виробництва, яка, в свою чергу, базується на найсучасніших й найпрогресивніших системах її управління.

В табл. 1.1 представлено сутність поняття «організація виробництва» з точки зору різних підходів.

Щодо значення організації виробництва, то вона сприяє:

- забезпеченню взаємодії всіх складових процесу виробництва на підприємстві;
- формуванню тісних робочих взаємозв'язків між усіма учасниками виробничого процесу;
- мінімізації фінансових, трудових та матеріальних витрат;

- погодженості та узгодженості в процесі прийняття рішень та їх реалізації [1].

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «організація виробництва» з точки зору різних підходів [28]

Сутність поняття «організація виробництва» з точки зору різних підходів	
<i>З точки зору комплексного підходу</i>	
Організація виробництва	Це комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з речовинними елементами виробництва в просторі й часі з метою підвищення ефективності виробництва, тобто досягнення поставлених завдань у найкоротший строк за найкращого використання виробничих ресурсів
Організація виробництва	Це комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з елементами виробництва в просторі й часі
Організація виробництва	Це сукупність правил, процесів, дій, що забезпечують форму та порядок поєднання праці й речових елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку
<i>З точки зору системного підходу</i>	
Організація виробництва	Це система знань, і як процес, що має свою відповідну технологію, форми і методи протікання
Організація виробництва	Це сукупність організаційних форм, методів і правил, здійснення яких забезпечує раціональне функціонування елементів виробничої системи та їх взаємодію в процесі виробництва продукції
<i>З точки зору ситуаційного підходу</i>	
Організація виробництва	Це способи вибору, розподілу і кооперування елементів виробництва для досягнення визначених цілей при мінімальних затратах ресурсів в різних умовах функціонування підприємства
Організація виробництва	Це координація й оптимізація в часі та просторі всіх матеріальних, трудових елементів виробництва як єдиного цілого, з метою випуску в певні строки необхідної споживачам якісної продукції з найменшими затратами
<i>З точки зору процесного підходу</i>	

Організація виробництва	Це процес внутрішнього упорядкування і координування всіх матеріальних і трудових елементів виробництва, спрямованих на отримання позитивного результату в діяльності підприємства і задоволення потреб суспільства
Організація виробництва	Це сукупність дій з планування, координації та виконання виробничо-технологічного циклу для створення продукції
Організація виробництва	Це сукупність дій із планування, координації та виконання виробничо-технологічного циклу для створення продуктів і сервісу
Організація виробництва	Це особливий вид людської діяльності по створенню і вдосконаленню виробничої системи
Організація виробництва	Це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги підприємства
Організація виробництва	Це сукупність дій із планування, координації та виконання виробничо-технологічного циклу для створення продуктів і сервісу
Організація виробництва	Це процес упорядкування елементів процесу створення продукції для задоволення потреб суспільства

Все це здійснюється з метою підтримки виробництва високоякісної продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

В умовах невизначеності та нестабільного функціонування, більшість підприємств змушені обирати нову загальну стратегію діяльності, в тому числі це стосується виробничої стратегії. Такі кроки є важкими та проблемними, бо насамперед, перед підприємством постає ряд питань, пов'язаних з необхідністю переходу на новий вид продукції (послуг); зміною технологічних процесів та оновлення техніки; навчання персоналу тощо. Тобто, в такій ситуації, підприємство кардинально змінює мету виробництва. Це, з однієї сторони, дуже складно, а з іншої – дає широкі можливості не тільки стабілізувати власну діяльність підприємства, але й розвивати її в подальшому.

При цьому, підприємство, яке обрало правильну виробничу мету, зможе успішно перебудувати власне виробництво, тобто, перейти на виготовлення нової

(чи оновлення старої) продукції з найменшими витратами, яка зможе конкурувати на як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Це зможе підсилити не тільки згуртованість виробничого колективу підприємства, але й підвищити його виробничу культуру зокрема. Такий підхід до організації виробництва дозволить здійснити комплексне інтегрування усіх складових елементів процесу виробництва у ефективно діючу виробничу систему.

Основні складові організації виробничої системи представлені на рис. 1.1.

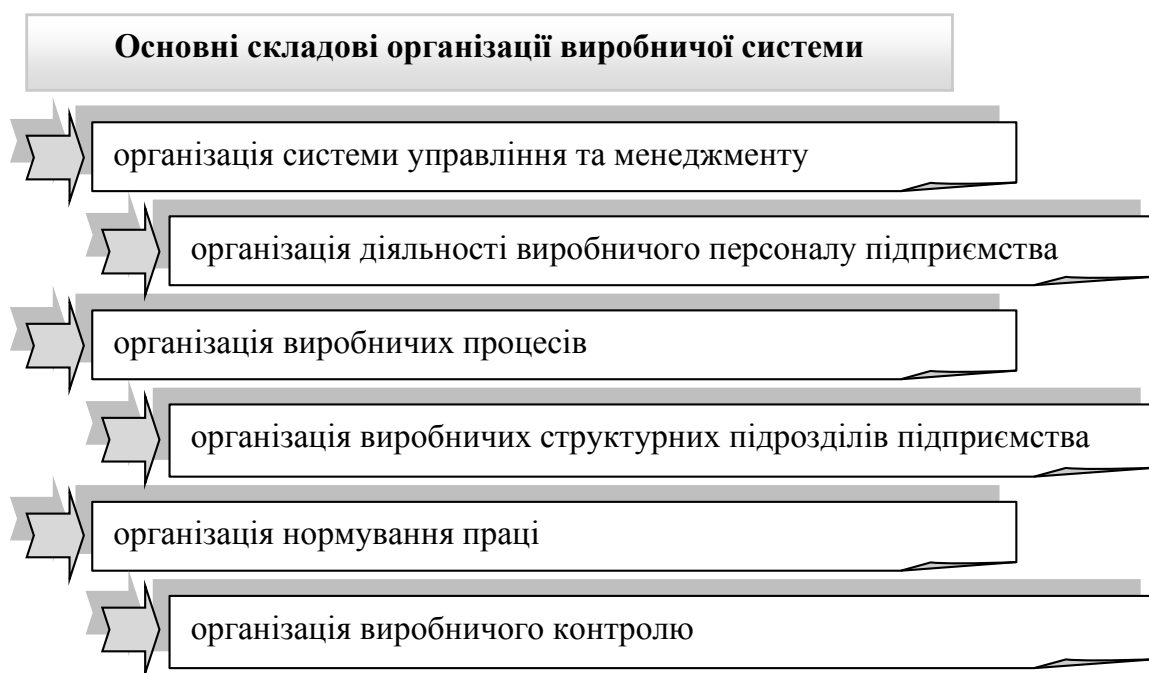


Рисунок 1.1 – Основні складові організації виробничої системи [9]

До основних напрямків організації виробництва відносять:

- обґрунтування доцільності використання необхідної техніки, технології, усіх видів ресурсів з метою виготовлення запланованої продукції (надання певних послуг);
- планування і організація необхідної кількості робочих місць, виробничих ділянок та структурних підрозділів підприємства загалом;
- проєктування трудових та виробничих процесів;
- організація техобслуговування виробництва;
- перевірка якості готової продукції (послуг);

- проведення контролю та внесення коректив.

Зазначимо, що організація виробництва та процес управління нею є важливими чинниками, які впливають на технічний та технологічний розвиток підприємства; сприяють оптимальному й ефективному використанню усіх видів ресурсів підприємства, зниженню собівартості, підвищенню продуктивності праці та якості продукції, ефективності виробництва.

На рис. 1.2 представлені основні завдання, які вирішує організація виробництва на підприємстві.

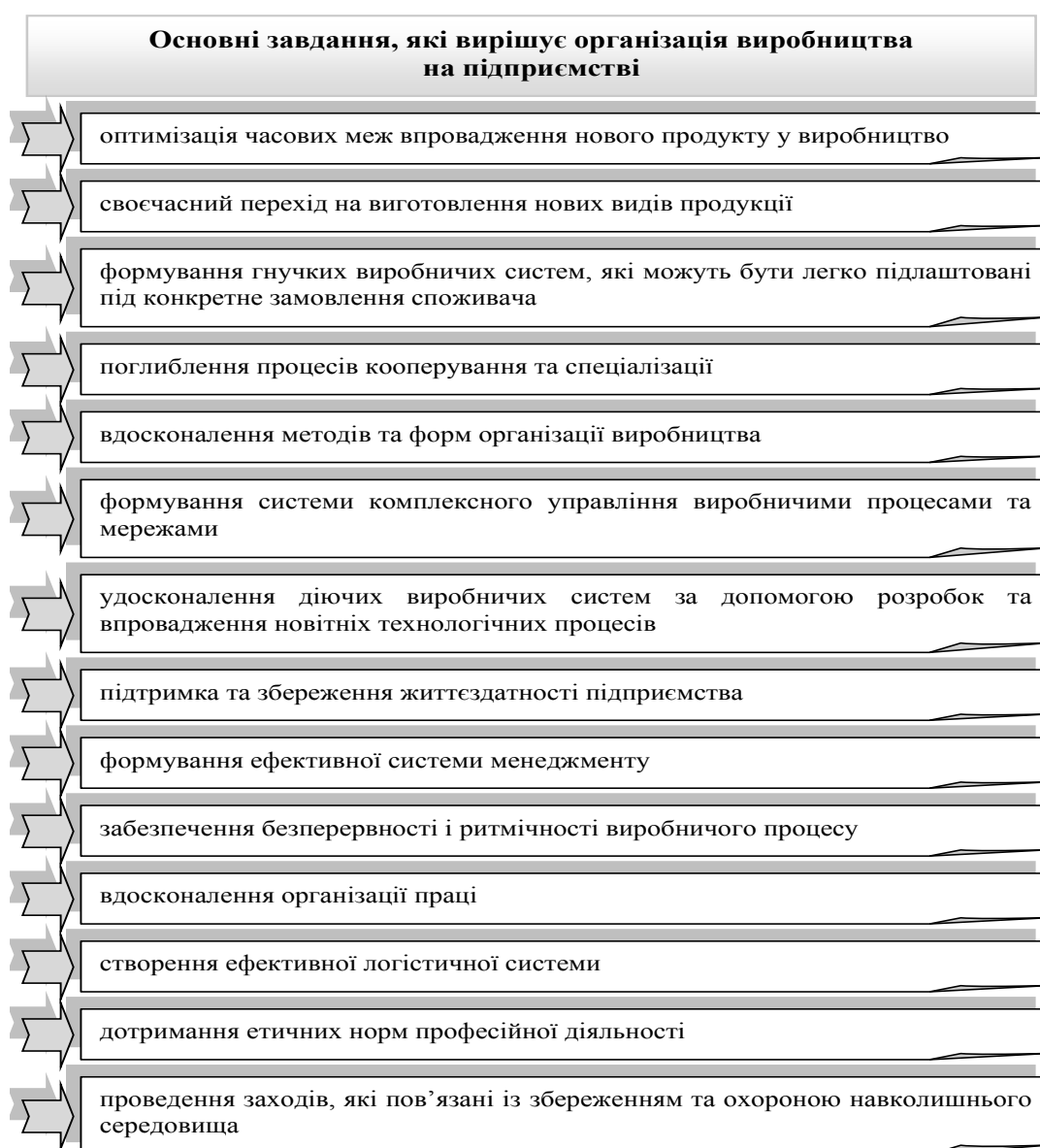


Рисунок 1.2 – Основні завдання, які вирішує організація виробництва на підприємстві [37]

Слід зазначити, що реалізація даних завдань залежить від багатьох чинників таких, як: обсяг та тип виробництва; номенклатура та асортимент продукції, що виготовляється; рівень технічного забезпечення; технологічних особливостей виробництва; методу організації виробництва тощо.

Суть ефективної та раціональної організації виробництва полягає в інтегруванні всіх складових елементів, без яких процес виробництва не можливий, у цілісну виробничу систему (рис.1.3) [36].

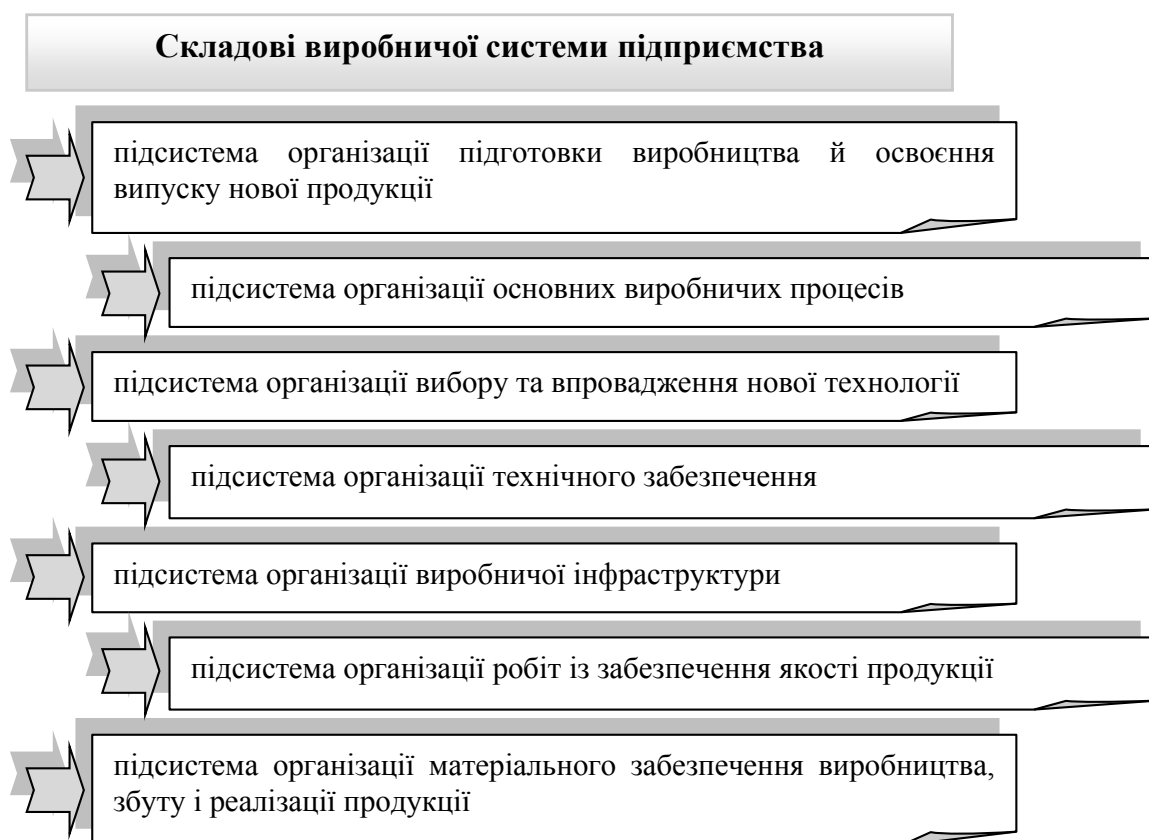


Рисунок 1.3 – Складові виробничої системи підприємства [?]

Організацію виробництва на підприємстві доцільно розглядати на таких рівнях як:

- 1) на рівні робочого місця (оптимальне поєднання усіх видів ресурсів, засобів та предметів праці);
- 2) внутрішньо-цеховому рівні (пов'язаний із організацією праці як на виробничих дільницях, так і між ними);

3) міжцеховому рівні (організація виробничих процесів в цехах підприємства та встановлення виробничих зв'язків між ними з метою спільного виготовлення продукції) [6].

Отже, організація виробництва – це один із основних процесів, який забезпечує досягнення основної мети діяльності будь-якого підприємства. Війна та загальна криза в країні дозволили кардинально змінити погляди на роль і значення організації виробництва, перетворюючи її з можливостей в сильну сторону, яка в майбутньому сприятиме створенню умов для оптимального й раціонального використання усіх видів ресурсів в процесі виробництва з метою підвищення його ефективності, й результативності.

1.2 Виробничий процес, його основні складові

Основою виробничої діяльності кожного підприємства є його виробничий процес, який являє собою сукупність певних процесів праці, які, спрямовані на перетворення сировини, матеріалів та напівфабрикатів в готову продукцію. Тобто, це такий процес, який дозволяє в певній послідовності організувати працю так, щоб в кінцевому результаті можна було б отримати готову продукцію чи певні послуги. У виробничому процесі задіяні наступні елементи:

- праця персоналу підприємства;
- засоби і предмети праці;
- природні компоненти.

Звідси робимо висновок, що виробничий процес – це 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.

В табл. 1.2 представлено види виробничих процесів за класифікаційними ознаками.

Як видно з табл.1.2 через ефективну організацію виробничого процесу можна досягти загальної ефективності організації виробництва на підприємстві в цілому. Саме тому, процес організації виробництва передбачає виконання цілого комплексу робіт та реалізації певних завдань, які сприяють результативній та прибутковій діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Види виробничих процесів за класифікаційними ознаками [13, 26]

Види виробничих процесів за класифікаційними ознаками	
<i>За призначенням</i>	
Основні виробничі процеси	При даних процесах відбувається зміна форм, розмірів і фізико-хімічних властивостей продукції
Допоміжні виробничі процеси	Дані процеси забезпечують безперебійне протікання основних виробничих процесів (наприклад, безперебійна подача електроенергії)
Обслуговуючі виробничі процеси	Дані процеси сприяють реалізації основних і допоміжних процесів, при яких здійснюється транспортування, зберігання, контролювання продукції
<i>За перебігом у часі</i>	
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)
<i>Залежно від стадії виробничого циклу</i>	
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)
<i>За ступенем автоматизації</i>	
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 напівавтоматичному верстаті)
Автоматичні виробничі процеси	Такого виду процеси здійснюються машинами з певним програмним забезпеченням, без участі робітника (наприклад, повністю автоматизоване робоче місце)
<i>Залежно від характеру впливу на предмети праці</i>	
Підготовчий процес	Даний процес включає в себе роботи, пов'язані із доставкою, заготовкою різного оснащення та інструменту, а також підготовчі роботи щодо забезпечення робочих місць робітників (наприклад, забезпеченням необхідним токарним чи свердлильним інструментом, різними пресфромами тощо)
Технологічний процес	Цей процес безпосередньо пов'язаний із перетворенням різних видів ресурсів у готову продукцію (наприклад, із сталі виливають пресформу тощо)
Процес контролю	Під час даного процесу, з метою дотримання вимог стандартизації і сертифікації, здійснюють ряд контрольно-вимірювальних операцій (наприклад, дотримання відповідності продукції технічним та іншим умовам)
Процеси транспортування і складування	Дані процеси пов'язані з переміщенням і зберіганням продукції протягом усього виробничого циклу (наприклад, складські запаси готової продукції)

Отже, правильна та ефективна організації виробничого процесу на підприємстві дозволить:

- раціонально використовувати робочий час і час кожного окремого працівника;
- забезпечити виробництво високоякісної та конкурентоспроможної продукції;
- ефективно та раціонально використовувати наявні ресурси виробництва;

- суттєво знизити собівартість продукції;
- збільшити прибуток та рентабельність виробництва;
- зменшити величину незавершеного виробництва;
- збільшити оборотність коштів підприємства;
- впровадити сучасні прогресивні технології виробництва;
- вдосконалити систему мотивації праці;
- впровадити досягнення науково-технічного прогресу та передового досвіду;
- удосконалити структуру виробництва;
- вдосконалити систему менеджменту та управління;
- підвищити рівень якості й конкурентоспроможності продукції;
- здійснювати постійний розвиток підприємства;
- вдосконалити зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- збалансувати усі економічні показники діяльності та розвитку підприємства;
- стабілізувати та покращити фінансово-економічний стан підприємства в цілому [38].

1.3 Методи та принципи організації виробничого процесу

Для більш детального аналізу особливостей організації виробничого процесу доцільно розглянути суть та значення її методів та принципів.

Щодо методів організації виробничого процесу, то більшість вітчизняних науковців їх розглядають як сукупність певних способів та заходів практичної реалізації виробничого процесу [8]. Головною характеристикою даних методів є послідовність реалізації технологічного процесу, який, у свою чергу, характеризується взаємозв'язком та безперервністю.

На рис. 1.4 представлена характеристика методів організації виробництва на підприємстві.

Характеристика методів організації виробництва на підприємстві

Потоковий метод:

- даний метод найчастіше застосовують в масовому й великосерійному виробництві;
- при даному методі всі операції виконуються безперервно і ритмічно;
- робочі місця розміщуються в послідовності операцій технологічного процесу;
- за кожним робочим місцем або за кількома робочими місцями закріплюється виконання однієї або чітко обмеженої кількості операцій;
- робочі місця оснащуються спеціальним устаткуванням і з'єднуються між собою міжопераційним транспортом, який переміщує предмети праці з операції на операцію з певною швидкістю;
- технологічний процес поділяється на рівні або кратні за тривалістю операції і встановлюється найбільш доцільна послідовність їх виконання;
- при даному методі досягається високий рівень продуктивності праці;
- широко застосовується спеціальний міжопераційний транспорт (конвеєри), який задає ритм роботи, а основною структурною ланкою потокового виробництва є потокова лінія

Непотоковий метод:

- даний метод найчастіше застосовують в одиничному і серійному виробництві;
- на відповідних робочих місцях здійснюється обробка та виготовлення різних за конструкцією та технологією виробів;
- робочі місця розміщуються одиничними технологічними групами (наприклад, групи фрезерних, токарних, шліфувальних верстатів тощо);
- предмети праці переміщуються у процесі виробництва складними маршрутами (присутність великих міжопераційних перерв);
- в умовах одиничного виробництва даний метод набирає форми одинично-технологічного (окремі предмети праці проходять обробку одиничними або дуже малими партіями, які не повторюються);
- в умовах серійного виробництва непотоковий метод набуває форми партійно-технологічного (предмети праці проходять обробку партіями, які повторюються);
- даний метод виробництва частково відповідає принципам раціональної організації виробничого процесу;
- для непотокового методу характерне послідовне (послідовно-паралельне) поєднання операцій;
- даний метод при невеликих обсягах виготовлення окремих виробів забезпечує ефективне використання устаткування та більш повне його завантаження

Індивідуальний метод:

- даний метод передбачає виготовлення виробів одиничними або дрібними неповторюваними партіями;
- даний метод відповідає одиничному типу виробництва

Партійний метод:

- приданому методі здійснюється виготовлення виробів партіями;
- даний метод відповідає серійному типу виробництва

Рисунок 1.4 – Характеристика методів організації виробництва на підприємстві [2, 36, 38]

Зазначимо, що між методами організації виробничого процесу та типом організації виробництва існує дуже тісний взаємозв'язок, бо саме від правильного вибору методу буде, в кінцевому результаті, залежати ефективність обраного типу організації виробництва і навпаки.

Поряд з методами організації виробничого процесу важливу роль відіграють принципи організації виробничого процесу. З метою раціоналізації та оптимізації протікання усього виробничого процесу як на етапі його проєктування, так і на етапі організації доцільно дотримуватися наступних принципів:

1. Принцип спеціалізації. Згідно з даним принципом на виробничих ділянках та робочих місцях здійснюється чіткий розподіл праці. Це створює певні обмеження щодо виготовлення певного виду продукції на тій чи іншій виробничій ділянці чи виконання певних виробничих операцій на робочому місці.

Дотримання даного принципу дозволяє спростити сам процес організації виробництва, що, у свою чергу, сприятиме створенню передумов оптимального використання виробничих потужностей, раціональному використанню усіх наявних ресурсів підприємства, покращенню якості продукції, зниження її собівартості тощо.

2. Принцип пропорційності. Даний принцип демонструє можливість отримання відносно однакової продуктивності праці у різних взаємопов'язаних між собою структурних підрозділах підприємства (виробничих ділянках, виробничих бригадах, робочих місцях).

Цей принцип вважається реалізованим при умові пропорційності між продуктивністю виробничих ланок підприємства та обсягом робіт, які виконуються ними.

Недотримання даного принципу може призвести до виникнення «вузьких місць» або недозавантаження окремих виробничих підрозділів.

3. Принцип паралельності. Даний принцип демонструє можливість одночасного виконання певних операцій, робіт тощо.

Практичне використання принципу паралельності було апробоване в умовах серійного та масового виробництва, при якому відбувається виготовлення готових виробів, які вимагають складної комплектації та часу. При цьому відбувається виконання паралельних виробничих операцій та робіт по виготовленню комплектуючих й складанню готового виробу із дотриманням певних часових меж від початку і до завершення виробничого процесу.

4. Принцип прямоточності. Даний принцип дозволяє оптимізувати виробничий процес, скоротивши шлях проходження всіх стадій і операцій виготовлення готового виробу, починаючи від запуску матеріалів та напівфабрикатів до виходу готової продукції, без зайвих зупинок чи зворотного руху. Це також дозволяє відшукати найкоротший шлях руху як для предметів, так і для засобів праці, які використовуються на всіх стадіях й операціях виробничого процесу. З цією метою всі структурні виробничі підрозділи підприємства рекомендовано розміщувати так, щоб не порушувати поетапність технологічного процесу.

5. Принцип безперервності. Згідно даного принципу обирається найоптимальніше переміщення предметів праці в процесі виробництва продукції. Це, в свою чергу, дозволяє мінімізувати або повністю усунути перерви між суміжними технологічними операціями, що призведе до раціонального та ефективного використання робочого часу працівниками, задіяними в процес виробництва.

На практиці даним принципом керуються підприємства, котрі мають безперервний цикл виробництв, роботи обладнання, устаткування й робочої сили (наприклад металургійні підприємства).

6. Принцип оптимальності. Даний принцип полягає в тому, що реалізація виробничого процесу виготовлення готових виробів в певній кількості і в певні терміни повинна здійснюватися з найбільшою економічною ефективністю чи з найменшими витратами різного виду ресурсів.

7. Принцип ритмічності. Використовуючи даний принцип на підприємстві досягається рівномірності виготовлення продукції за встановлені часові терміни.

Саме така робота забезпечує плановірність та відповідний ритм діяльності усіх задіяних виробничих підрозділів підприємства.

Тобто, на підприємстві здійснюється рівномірне завантаження робочих місць, на яких за однакові проміжки часу виготовляють однакову кількість продукції. Така плановірна та ритмічна робота сприяє ефективному використанню виробничий потужностей підприємства та його окремих підрозділів.

8. Принцип автоматичності. Даний принцип дозволяє не тільки полегшити працю виробничих працівників, але й передбачає здійснення автоматизації виробничих процесів. Як правило, цей принцип реалізується підприємствами із важкими та шкідливими умовами праці.

Реалізація даного принципу сприяє збільшенню обсягів виробництва та збільшенню продуктивності праці.

9. Принцип гнучкості. Суть даного принципу полягає у можливості швидкої адаптації виробничого процесу до організаційно-технічних змін, пов'язаних із переходом на виготовлення іншої продукції або з її модифікацією. Гнучкість виробничого процесу вимагає здійснення адаптивного управління, гнучким виробничих систем, методів та підходів в процесі оновлення чи освоєння нової продукції.

В сучасних кризових умовах функціонування підприємств даний принцип є досить актуальним, бо саме гнучке виробництво дозволить швидко реагувати на запити зовнішнього середовища, адаптується до кон'юктурних ринкових змін тощо.

10. Принцип динамічності. Даний принцип забезпечує здатність виробничих систем відносно стабільно функціонувати в межах допустимих відхилень і протистояти негативним впливам та чинникам.

Саме за допомогою даного принципу відбувається створення саморегулюючої системи стабілізаційних технічних та організаційних механізмів. Серед таких систем варто виділити системи оперативного планування й

регулювання виробництва, планового та позапланового ремонту обладнання й устаткування тощо.

11. Принцип стандартизації. Дія даного принципу базується на дотриманні певних стандартів в процесі створення нової продукції. Це дозволить уникнути технологічних помилок й суттєво скоротити тривалість циклу створення та освоєння нового продукту.

Враховуючи особливості усіх стадій виробничого процесу чи функціонування виробничої системи, доцільно виходити з того, що всі вище проаналізовані принципи є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Саме тому їх практична реалізація потребує комплексного підходу, бо тільки такий підхід дозволить не тільки врахувати ступінь важливості кожного принципу в тих чи інших умовах функціонування підприємства, але й правильно здійснити організацію будь-якого виробничого процесу загалом.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності підприємства

Історія створення Тернопільського молокозаводу розпочалася в 1956 році. Протягом 1957-1991 років даний завод незмінно займав лідерську позицію серед провідних підприємств м. Тернополя.

Офіційною датою створення сучасного заводу варто вважати 23 жовтня 2000 р., адже, це дата його державної реєстрації. На даний час повна назва досліджуваного підприємства – Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»; скорочена – ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Юридичною адресою підприємства є: 46010, Україна, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, буд. 28 [27]. За своєю категорією дане підприємство є великим, розмір його статутного капіталу на кінець 2023 р. дорівнював 15800 тис. грн. [34]

Основними видами діяльності заводу є такі як:

- 1) перероблення молока;
- 2) виробництво масла та сиру.

Основними ринками, на яких здійснюється збут продукції даного підприємства, виступають такі торгові мережі як: ТОВ «АТБ», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Фоззі-Фуд» тощо, а також в наявності даного ПрАТ є своя мережа власної торгівлі. Всі молочні продукти, що виготовляються на заводі, представлені на ринку під торговою маркою «Молокія» (2020 р.), місія якої відображається у щоденній турботі про здоров'я власних покупців [27].

Крім цього, завод є одним із тих, хто пропагує здоровий спосіб життя та підтримує львівський напівмарафон «Molokiya Lviv Half Marathon». У зв'язку з цим, в 2024 р. спільно із організатори цього заходу було передано більшу частку

прибутку для благодійного фонду «Незламні» для протезування та реабілітації тих українців, які постраждали від наявної російської агресії.

Що стосується особливостей організаційної структури (Додаток А) [23] досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то вона сформована таким чином, щоб відповідати та відображати як основну мету його діяльності, так і основні завдання щодо функціонування підприємства в цілому, які поставлено до виконання й реалізації перед ним. На рис. 2.1 відображено характерні особливості організаційної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [2] згідно його основних функціональних напрямків діяльності.



Рисунок 2.1 – Особливості організаційної структури
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка: сформовано згідно даних джерела [23]

У разі виникнення певної необхідності, організаційна структура даного підприємства може вдосконалюватися, корегуватися та видозмінюватися.

Також, дане підприємство має сформовану структуру власності, особливості якої схематично відображені в Додатку Б [23].

Важливою складовою будь-якого підприємства, яке провадить виробничу діяльність виступають людські ресурси. Адже, саме від чіткості формування управлінської стратегії на основі упорядкування та правильності розміщення персоналу залежатиме його подальший фінансовий стан. На рис. 2.2 відображено динаміку щодо кількості працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки [32-34].

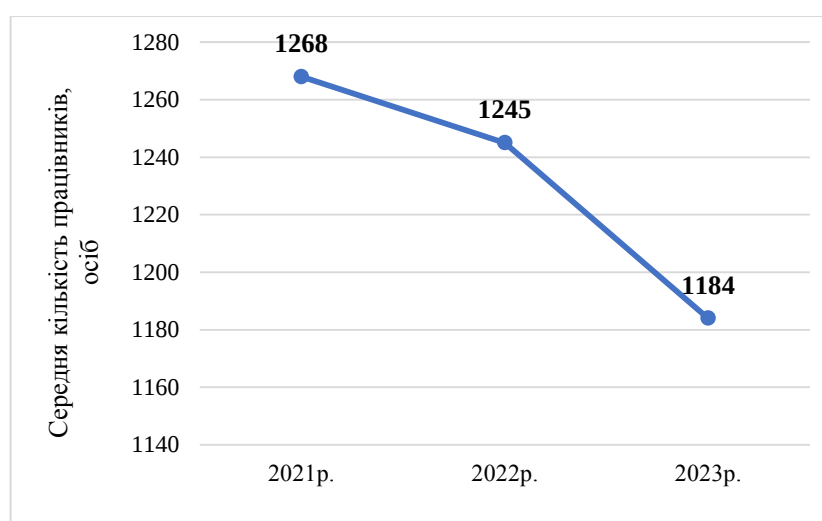


Рисунок 2.2 – Динаміка середньої кількості працівників
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, осіб

Представлена динаміка відображає негативну тенденцію скорочення результатів показника середньої кількості працівників на даному підприємстві, а саме: за 2021 р. – на підприємстві працювало всього 1268 осіб; за 2022 р. – результат кількості працівників складав уже 1245 осіб в підсумку, тобто відбулося зменшення на -23 особи або на -1,81 % порівняно із даними 2021 р.; за 2023 р. – кількість персоналу знову скоротилася відносно минулорічного результату (-61 особа або -4,90 %) та становила 1184 особи.

Крім цього, варто дослідити зміни, що відбувалися із результатами фінансових показників прибутковості даного підприємства: доходами та прибутком. В табл. 2.1 представлено результати основних фінансових показників,

що характеризують стан прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки його діяльності [32-34].

Таблиця 2.1 – Результати фінансових показників стану прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	2326475	3526358	4038979
Валовий прибуток	233794	655638	558922
Фінансовий результат від операційної діяльності	4437	338695	186461
Фінансовий результат до оподаткування	0	237984	145079
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-23208	181710	113192

Динаміка результатів фінансових показників стану прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки показана на рис. 2.3.

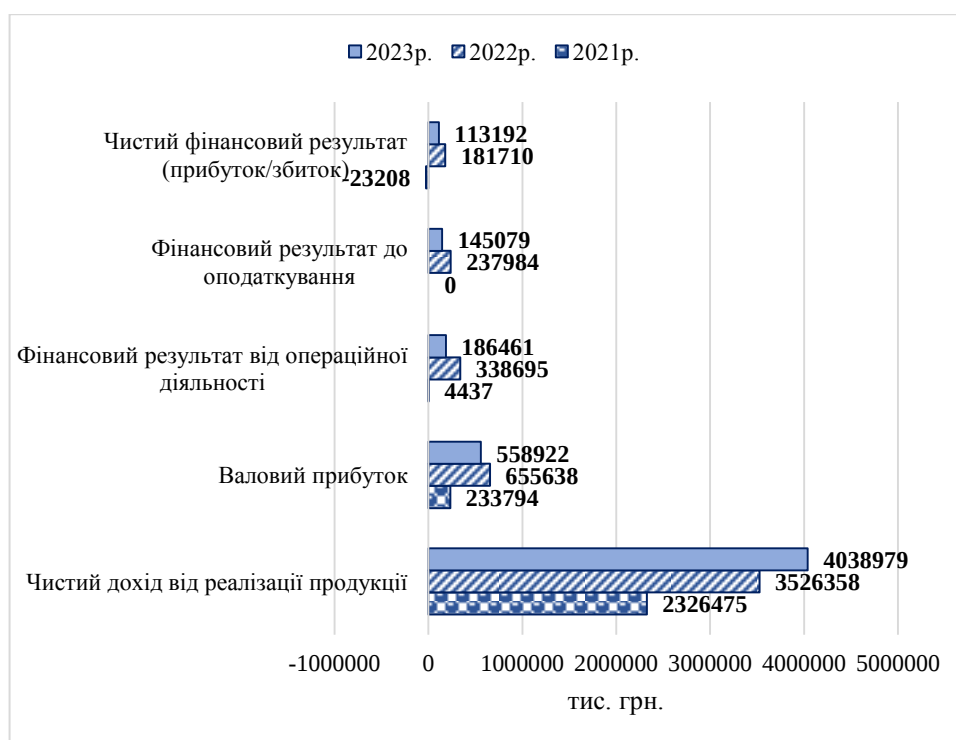


Рисунок 2.3 – Динаміка результатів фінансових показників стану прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Отримані та проаналізовані зміни щодо результатів основних фінансових показників стану прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 його функціонування полягають в наступному, а саме:

1) чистий дохід від реалізації продукції: за 2021 р. – сума цього показника складала 2326475 тис. грн.; за 2022 р. – результат даної статті дорівнював 3526358 тис. грн., що є на 1199883 тис. грн. (51,58 %) більше за попередню суму; за 2023 р. – значення показника було на рівні 4038979 тис. грн., тобто відбулося його зростання на 512621 тис. грн. (14,54 %) відносно минулорічного результату;

2) валовий дохід: за 2021 р. – результат показника складав 233794 тис. грн.; за 2022 р. – сума статті дорівнювала 655638 тис. грн., тобто на 421844 тис. грн. (180,43 %) більше, ніж у минулому періоді; за 2023 р. – значення даного показника становило 558922 тис. грн., тобто відбулося його скорочення (-96716 тис. грн. або -14,75 %) відносно його результату за 2022 р.;

3) фінансовий результат від операційної діяльності: за 2021 р. – сума цієї статті дорівнювала 4437 тис. грн.; за 2022 р. – значення цього показника склало 338695 тис. грн., що є на 334258 тис. грн. (7533,42 %) більше, ніж його сума за минулий період; за 2023 р. – результат показника становив 186461 тис. грн., що є меншим за попереднє його значення на -152234 тис. грн. (-44,95 %);

4) фінансовий результат до оподаткування: за 2021 р. – значення цієї статті було відсутнім та дорівнювало 0 відповідно; за 2022 р. – результат цього показника склав 237984 тис. грн.; за 2023 р. – дана стаття становила 145079 тис. грн., тобто відбулося її скорочення відносно попереднього результату на -92905 тис. грн. (-39,04 %);

5) чистий фінансовий результат: за 2021 р. – на досліджуваному підприємстві мав місце негативний фінансовий результат, тобто був наявним збиток, що становив -23208 тис. грн.; за 2022 р. – за цей період було отримано прибуток, розмір якого складав 181710 тис. грн., тобто відбулося зростання цієї статті на 204918 тис. грн. (-882,96 %) відносно минулорічного її результату; за 2023 р. – результат цього показника дорівнював 113192 тис. грн., що є на -68518 тис. грн. (-37,71 %) менше, ніж значення цієї статті за попередній період.

Отже, можна зробити висновок та зазначити про те, що діяльність досліджуваного ПрАТ за 2021 р. характеризується станом збитковості, адже, протягом цього періоду було отримано збиток у розмірі -23208 тис. грн. Протягом

2022-2023 років фінансовий стан підприємства значно покращився та отримав статус прибуткового: 2022 р. – 181710 тис. грн.; 2023 р. – 113192 тис. грн. Даний фінансовий момент варто вважати позитивним для діяльності підприємства. Проте, єдиною негативною стороною тут варто виділити деяке скорочення результату отриманого прибутку за 2023 р. (на -37,71 % менше у порівнянні із сумою прибутку за 2022 р.).

2.2 Аналіз стану та структури операційних витрат підприємства

Оцінка стану витратної частини щодо діяльності підприємства є дуже важливим етапом дослідження його функціонування загалом. Адже, саме такий аналіз дозволяє зробити висновки про те, на скільки ефективно підприємство веде свою діяльність. Зрозуміло, що основна мета діяльності будь-якого підприємства зокрема чи бізнесу загалом – це необхідність забезпеченості максимізації власного фінансового результату, тобто отримання прибутку. А, для цього підприємству просто необхідно витратити певну суму витрат, які, в першу чергу, будуть спрямовуватися на правильне формування необхідного комплексу ресурсів, а далі – на чітке їх застосування та належне використання щодо всіх наявних видів ресурсів тощо. Варто нагадати, що всі витрати, які застосовуються в діяльності підприємства прийнято поділяти на: 1) операційні витрати; 2) інвестиційні витрати.

Власне поняття «операційні витрати» відображає саме ті витрати, які відносяться до операційної діяльності підприємства, тобто до його основної діяльності, яка пов'язана, в більшості, із виробництвом, а також із процесом реалізації його продукції (товарів, робіт, послуг), та яка забезпечує та здійснює значний вплив на стан та якість, в підсумку, його основної частки доходу. В загальному потрібно зауважити, що найбільш доцільним є оцінка стану та структури операційних витрат підприємства, дані про які фіксуються фінансовим менеджером у формі № 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід) – розділ III «Елементи операційних витрат». Власне щодо структури витрат, які відносяться до операційної діяльності підприємства, то вони

згруповані за наступними економічними елементами, а саме: 1) матеріальні затрати; 2) витрати на оплату праці; 3) відрахування на соціальні заходи; 4) амортизація; 5) інші операційні витрати. Отже, в цілому, можна зазначити, що важливість саме операційних витрат відображається в їхньому повсякденному застосуванні в діяльності підприємства як для ведення, так і для підтримки та розвитку свого бізнесу, що полягає у ефективному виробництві продукції, товарів й послуг, та здійсненні різного роду робіт.

В табл. 2.2 представлено склад та структуру елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки [32-34].

Таблиця 2.2 – Склад та структура елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки

Назва показника	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	1943081	84,61	2515647	77,21	2977374	77,97
Витрати на оплату праці	197281	8,59	323663	9,93	416733	10,91
Відрахування на соціальні заходи	42884	1,87	70037	2,15	89372	2,34
Амортизація	69180	3,01	72709	2,23	81725	2,14
Інші операційні витрати	44109	1,92	275970	8,47	253403	6,64
РАЗОМ	2296535	100,00	3258026	100,00	3818607	100,00

На рис. 2.4 показана динаміка загального результату щодо елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки.

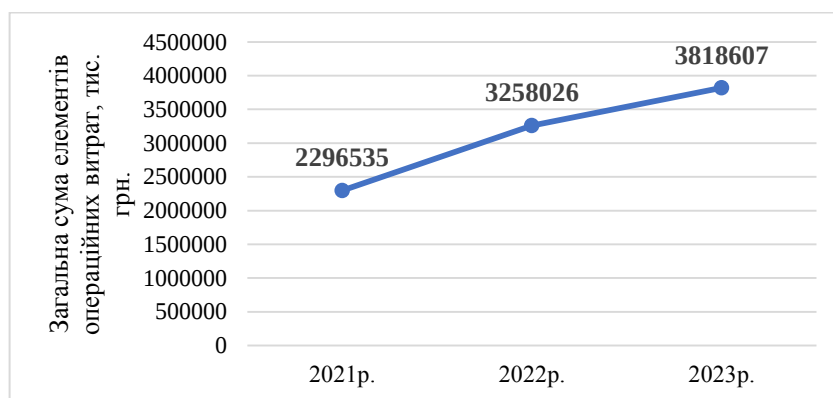


Рисунок 2.4 – Динаміка загальної суми елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.

З наведених даних помітна значна тенденція росту щодо результату загальної суми елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, а саме: за 2021 р. – загальний підсумок витрат складав 2296535 тис. грн.; за 2022 р. – дана сума становила вже 3258026 тис. грн., тобто на 961491 тис. грн. (41,87 %) більше за результат минулорічного показника; за 2023 р. – теж відбулося зростання цього показника, який в підсумку дорівнював 3818607 тис. грн., що є на 560581 тис. грн. або на 17,21 % більше, ніж попереднє значення.

На рис. 2.5 показана динаміка складу елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки.

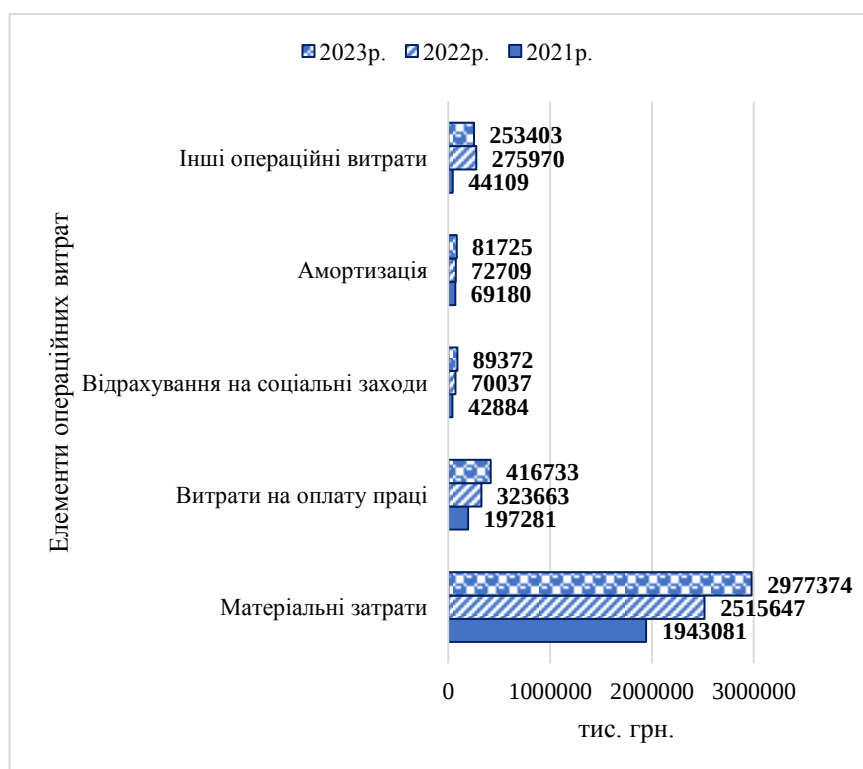


Рисунок 2.5 – Динаміка результатів складових елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Проаналізовані зміни в складі елементів операційних витрат свідчать про те, що значна частина належить саме матеріальним витратам, що пояснюється наявною виробничою сферою діяльності даного підприємства. Власне, сума матеріальних витрат протягом 2021-2023 років має зростаючу тенденцію значень,

а саме: за 2021 р. – дана стаття складала 1943081 тис. грн.; за 2022 р. – результат цього показника дорівнював 2515647 тис. грн., що є на 572566 тис. грн. (29,47 %) більше, ніж минулорічне значення; за 2023 р. – значення цієї статті становило 2977374 тис. грн., тобто на 461727 тис. грн. (18,35 %) більше відносно попереднього результату.

Друге місце в складі елементів операційних витрат займають витрати на оплату праці колективу підприємства: за 2021 р. – даний показник дорівнював 197281 тис. грн.; за 2022 р. – дана складова склала 323663 тис. грн., тобто на 126382 тис. грн. (64,06 %) більше за попередній результат; за 2023 р. – значення цієї статті становило 416733 тис. грн., що є на 93070 тис. грн. (28,76 %) більше за минулорічну суму.

Наступною складовою витрат є показник відрахувань на соціальні заходи: за 2021 р. – дана стаття дорівнювала 42884 тис. грн.; за 2022 р. – значення цієї статті було в розмірі 70037 тис. грн., тобто на 27153 тис. грн. (63,32 %) більше, ніж попередній результат; за 2023 р. – результат цього показника становив 89372 тис. грн., що є на 19335 тис. грн. (27,61 %) більше за минуле значення показника.

Що стосується результатів складового показника амортизації, то тут відбулися наступні зміни, а саме: за 2021 р. – результат цієї статті витрат склав 69180 тис. грн.; за 2022 р. – значення цього показника було на рівні 72709 тис. грн., тобто зросло на 3529 тис. грн. (5,10 %) відносно минулорічного значення; за 2023 р. – даний показник дорівнював 81725 тис. грн., що є на 9016 тис. грн. (12,40 %) більше за значення 2022 р.

Зміни результатів статті інших операційних витрат мають наступну динаміку: за 2021р. – значення цього показника становило 44109 тис. грн.; за 2022 р. – результат даної статті дорівнював 275970 тис. грн., тобто відбулося істотне його збільшення на 231861 тис. грн. або ж на 525,65 % відносно минулорічного результату; за 2023 р. – дана складова склала 253403 тис. грн., що є на -22567 тис. грн. (-8,18 %) менше за попередню суму показника.

Крім цього, також вартим уваги є дослідження структурних змін, що відбулися із результатами елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки його діяльності – рис. 2.6.

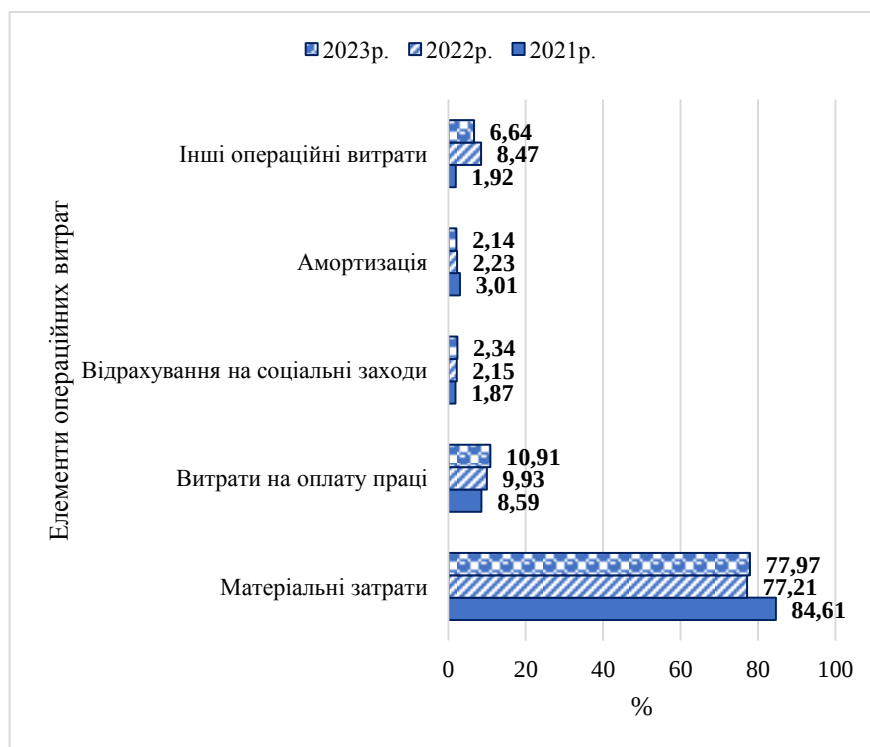


Рисунок 2.6 – Структурні зміни елементів операційних витрат
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, %

Так, питома вага статті матеріальних затрат мала найбільші значення протягом 2021-2023 років та характеризувалася наступними результатами: за 2021 р. – 84,61 %; за 2022 р. – 77,21 %, тобто на -7,40 % менше за минулорічне значення; за 2023 р. – 77,97 %, тобто на 0,76 % більше за попередній результат.

Питома вага витрат на оплату праці персоналу становила: за 2021 р. – 8,59 %; за 2022 р. – 9,93 %, тобто на 1,34 % більше за минулий результат; за 2023 р. – 10,91 %, тобто на 0,98 % більше за попереднє значення показника.

Відрахування на соціальні заходи мали наступні структурні зрушення: за 2021 р. – 1,87 %; за 2022 р. – 2,15 %, тобто на 0,28 % більше відносно минулорічного показника; за 2023 р. – 2,34 %, тобто на 0,19 % більше за минулорічне значення статті.

Показник амортизації в загальній структурі витрат складав: за 2021 р. – 3,01 %; за 2022 р. – 2,23 %, тобто на -0,78 % менше за попереднє значення; за 2023 р. – 2,14 %, тобто на -0,09 % менше відносно минулорічного показника.

Питома вага статті інших операційних витрат була наступною: за 2021 р. – 1,92 %; за 2022 р. – 8,47 %, тобто на 6,55 % більше, порівняно із минулим результатом; за 2023 р. – 6,64 %, тобто на -1,83 % менше за попереднє значення.

Отже, варто відмітити про те, що дослідження та оцінка щодо зміни стану та структури операційних витрат підприємства є важливою частиною аналізу його діяльності. Адже, саме завдяки правильному плануванню комплексу витрат та чіткій їх збалансованості дане ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зможе провадити безперебійну роботу як в теперішній час, так і на перспективу, а також забезпечить нормальне повсякденне функціонування власного бізнесу.

2.3 Аналіз показників та коефіцієнтів ефективності використання основних фондів підприємства

Оскільки, основними напрямками діяльності досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є переробка молока, а також виробництво масла та сиру, тобто дане підприємство займається виготовленням продукції, тому наступним, не менш важливим, етапом дослідження слід провести аналіз щодо стану та якості забезпечення його основними засобами.

Адже, саме основні засоби підприємства або, іншими словами, основні фонди підприємства виступають необхідними засобами праці, що беруть участь та забезпечують безперебійність праці протягом багатьох циклів виробничого процесу на підприємстві, а також здійснюють перенесення власної вартості на вартість вже готової продукції, але певними частинами та у вигляді амортизаційних відрахувань на основі їхнього технологічного використання й зношеності.

Всі необхідні дані, що стосуються реального стану та використання основних засобів підприємства, відображаються у формі № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) – розділ I «Необоротні активи».

В табл. 2.3 представлено інформацію щодо реального стану використання основних засобів в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки [32-34].

Таблиця 2.3 – Інформація про стан основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Основні засоби	477776	439242	422802
Первісна вартість основних засобів	718103	742832	801816
Знос основних засобів	240327	303590	379014

На рис. 2.7 показано зміни результатів складових елементів основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки.



Рисунок 2.7 – Динаміка результатів складових елементів основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн.

З наведених даних видно, що протягом аналізованого періоду діяльності досліджуваного підприємства (2021-2023 роки) відбувалося скорочення суми його основних засобів, а саме: за 2021 р. – даний показник дорівнював 477776 тис. грн.; за 2022 р. – результат цієї статті складав 439242 тис. грн., що є меншим на -38534 тис. грн. (-8,07 %), порівняно із минулорічним його значенням; за 2023 р. – сума

даного показника становила 422802 тис. грн., тобто на -16440 тис. грн. (-3,74 %) менше відносно результату цієї статті за попередній рік.

Що ж стосується зміни результатів складових елементів основних засобів даного підприємства, то тут відбулися наступні їх зрушення, а саме:

1) динаміка результатів статті первісної вартості основних засобів: за 2021 р. – результат даної складової становив 718103 тис. грн.; за 2022 р. – дана стаття дорівнювала 742832 тис. грн., тобто на 24729 тис. грн. (3,44 %) більше, порівняно із попереднім її результатом; за 2023 р. – значення цього показника складало 801816 тис. грн., що є більше на 58984 тис. грн. (7,94 %) відносно його результату за 2022 р.;

2) динаміка результатів статті зносу основних засобів: за 2021 р. – результат даного показника дорівнював 240327 тис. грн.; за 2022 р. – дана стаття складала 303590 тис. грн., що є на 63263 тис. грн. (26,32 %) більше, аніж в минулому періоді; за 2023 р. – значення показника було на рівні 379014 тис. грн., тобто відбулося його зростання на 75424 тис. грн. або на 24,84 % відносно минулорічного його результату.

В табл. 2.4 представлено інформацію щодо результатів показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки [32-34].

Таблиця 2.4 – Результати показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки

Назва показника	Формула розрахунку	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт придатності ОЗ	$\Phi.1 \text{ p.1010} / \Phi.1 \text{ p.1011}$	$477776 / 718103 = 0,67$	$439242 / 742832 = 0,59$	$422802 / 801816 = 0,53$
Коефіцієнт зносу ОЗ	$\Phi.1 \text{ p.1012} / \Phi.1 \text{ p.1011}$	$240327 / 718103 = 0,33$	$303590 / 742832 = 0,41$	$379014 / 801816 = 0,47$
Фондовіддача	$\Phi.2 \text{ p.2000} / \Phi.1 \text{ p.1011}$	$2326475 / 718103 = 3,24$	$3526358 / 742832 = 4,75$	$4038979 / 801816 = 5,04$
Фондомісткість	$\Phi.1 \text{ p.1011} / \Phi.2 \text{ p.2000}$	$718103 / 2326475 = 0,31$	$742832 / 3526358 = 0,21$	$801816 / 4038979 = 0,20$
Фондоозброєність	$\Phi.1 \text{ p.1011} / \text{СКП}^*$	$718103 / 1268 = 566,33$	$742832 / 1245 = 596,65$	$801816 / 1184 = 677,21$

Примітка: СКП* – середня кількість працівників на підприємстві [3-5]

Динаміка результатів коефіцієнта придатності основних засобів та коефіцієнта зносу основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки показана на рис. 2.8.

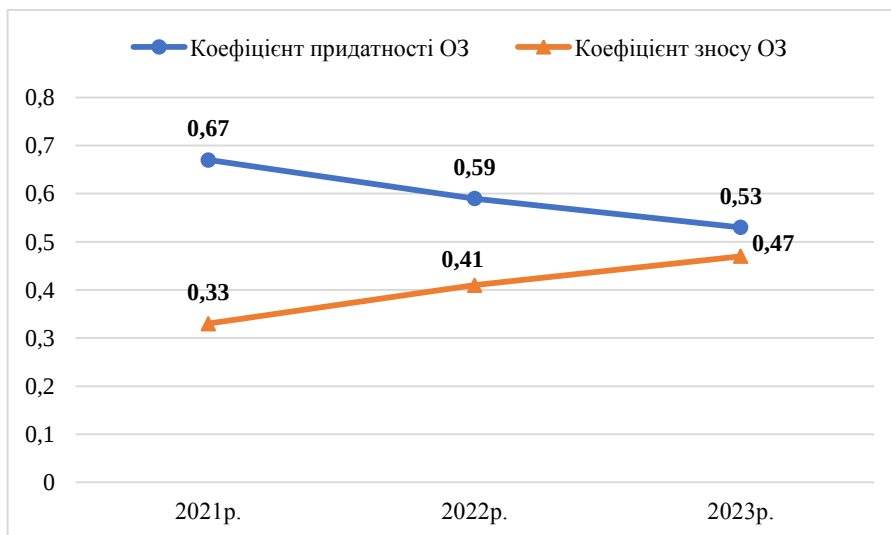


Рисунок 2.8 – Динаміка результатів коефіцієнтів придатності та зносу основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки

З представлених даних видно, що протягом 2020-2023 років діяльності досліджуваного підприємства динаміка результатів як і коефіцієнта придатності, так і коефіцієнта зносу має негативну тенденцію, а саме:

1) тенденції зміни результатів коефіцієнта придатності основних засобів відображають негативну динаміку їх спаду: за 2021 р. – результат цього показника склав 0,67 пунктів; за 2022 р. – значення коефіцієнта дорівнювало 0,59 пунктів, тобто скоротилося на -0,08 пунктів в порівнянні із його значенням за минулий період; за 2023 р. – результат коефіцієнта становив 0,53 пункти, що є на -0,06 пунктів нижче за його попередній результат;

2) тенденції зміни результатів коефіцієнта зносу основних засобів відображають негативну динаміку їх росту: за 2021 р. – результат цього показника склав 0,33 пункти; за 2022 р. – значення коефіцієнта дорівнювало 0,41 пункт, тобто збільшилося на 0,08 пунктів в порівнянні із його значенням за минулий

період; за 2023 р. – результат коефіцієнта становив 0,47 пунктів, що є на 0,06 пунктів більше за його попередній результат.

Проте, також потрібно зауважити і те, що все ж таки протягом 2021-2023 років виконується гранична умова щодо отриманих результатів коефіцієнта зносу основних засобів – його значення не є більшими за 50,00 % (0,33, 0,41 та 0,47, відповідно), але за 2023 р. результат на рівні 0,47 пунктів свідчить про необхідність проведення комплексу попереджуючих дій для стабілізації ситуації у виробничо-господарському напрямі підприємства. Отже, виявлена тенденція щодо проаналізованої зміни результатів фінансових показників характеризується як дещо негативна подія для забезпечення подальшої ефективної виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства, тому для її покращення необхідно терміново провести певний комплекс заходів, які, передусім, включатимуть ґрунтовну діагностику, оновлення, ремонт та вдосконалення роботи наявних на підприємстві основних засобів. Адже, в разі не застосування такої процедури, в кінцевому підсумку, це може призвести як до суттєвих збоїв в діяльності самого підприємства, так, і як наслідок цього, – до можливості отримання його збиткового фінансового стану в майбутньому тощо.

Динаміку результатів коефіцієнтів фондівіддачі та фондомісткості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки зображено на рис. 2.9.

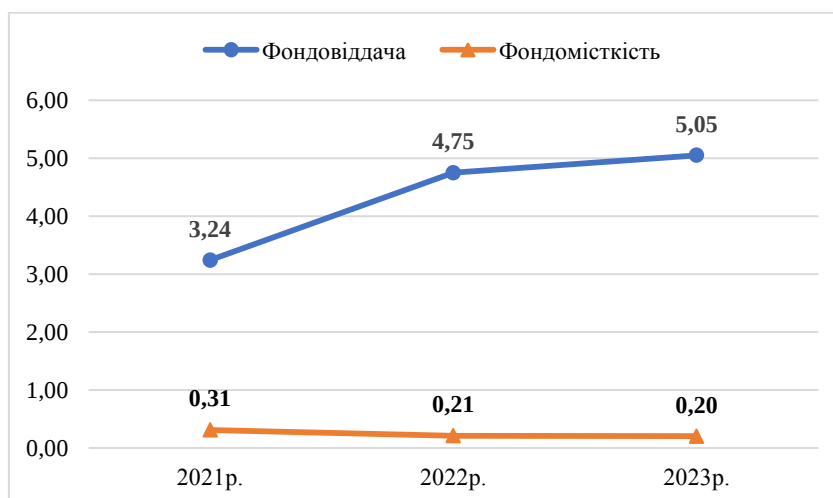


Рисунок 2.9 – Динаміка результатів коефіцієнтів фондівіддачі та фондомісткості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки

2) тенденції зміни результатів фондомісткості мають позитивну динаміку спаду, тобто виконується гранична умова щодо їх скорочення протягом всього аналізованого періоду: за 2021 р. – результат цього коефіцієнта склав 0,31 пункт; за 2022 р. – значення показника становило 0,21 пункт, що є на -0,1 пункт менше у порівнянні із минулорічним його значенням; за 2023 р. – результат коефіцієнта дорівнював 0,20 пунктів, тобто відбулося скорочення на -0,01 пункт відносно його значення за попередній період.

Отримані та проаналізовані результати коефіцієнтів фондovіддачі та фондомісткості свідчать про високий рівень ефективності використання наявних основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2021-2023 років його діяльності.

Зміни результатів коефіцієнта фондоозброєності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки зображені на рис. 2.10.

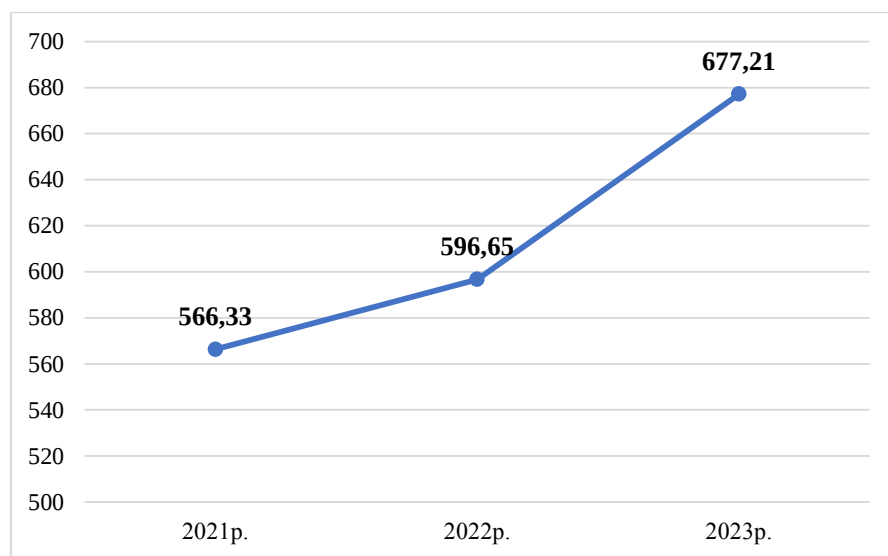


Рисунок 2.10 – Динаміка результатів коефіцієнта фондоозброєності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки, тис. грн./ос.

Представлені результати коефіцієнта фондоозброєності відображають позитивну їх тенденцію, а саме: за 2021 р. – значення цього показника складало 566,33 тис. грн./ос.; за 2022 р. – даний показник дорівнював 596,65 тис. грн./ос., що є на 30,32 тис. грн./ос. більше, ніж його результат за попередній рік; за 2023 р.

– результат коефіцієнта становить 677,21 тис. грн./ос., тобто є більшим за минулорічний його результат на 80,56 тис. грн./ос.

Варто відзначити, що зростання значень даного коефіцієнта в динаміці протягом всього аналізованого періоду (2021-2023 роки) відбулося завдяки введенню на даному підприємстві нових основних засобів, а також і з врахуванням скорочення чисельності його працівників. Тенденція зростання результатів коефіцієнта фондоозброєності виступає позитивним фактором для здійснення подальшої виробничо-господарської діяльності на досліджуваному ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Отже, варто зазначити, що проведений аналіз показників та коефіцієнтів щодо ефективності використання основних фондів на досліджуваному підприємстві показав їх правильну організацію у виробничому процесі, а також засвідчив і про їх якісне використання та застосування на основі достатнього рівня оснащеності для проведення виробничо-господарської діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

ВИРОБНИЦТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Оновлення організаційно-виробничої стратегії для підтримки діяльності підприємства в умовах кризового бізнес-середовища

В даних сучасних бізнес-умовах здійснення підприємницької діяльності в країні, в першу чергу, є направленим на забезпечення успіху функціонування як підприємства зокрема, так і бізнесу в цілому. Це не залежить ні від форм власності, ні від виду діяльності, основна увага тут приділяється забезпеченню підтримки щодо досягнення мінімального рівня ефективності діяльності, адже, бізнес-середовища в теперішній час характеризується кризовими умовами, що виникли у зв'язку із невизначеністю та постійними змінами.

Саме тому, за наявних умов діяльності, менеджменту суб'єктів господарювання необхідно проводити постійній скрупульозний моніторинг та аналіз як за отриманими, так і за майбутніми результатами щодо діяльності підприємства, особливо, в умовах загостреного конкурентного бізнес-середовища. Адже, саме такого роду дії та заходи значно дозволять убезпечити (мінімізувати) власний бізнес від впливу різного роду негативних факторів, а також забезпечити успішність як для здійснення подальшої ефективної діяльності, так і для розвитку підприємства, що, в кінцевому підсумку, посприє отриманню більших фінансово-економічних вигод на основі отриманого позитивного фінансового результату.

Одним із таких заходів щодо моніторингу бізнес-ситуації підприємства виступає аналіз стану його організації виробництва, адже, комплекс таких показників (коефіцієнтів), дозволить представити дану «картину» в сукупності – виявити доцільність та оцінити недоцільність щодо правильності та неправильності використання всього набору ресурсів підприємства (організаційних, виробничих, фінансових, економічних, трудових тощо), а також

порівняти отримані фінансово-економічні результати із витратами, тобто іншими словами, виявити доцільність та недоцільність витратної частини в діяльності самого підприємства, а також на основі цього дослідження сформулювати ряд висновків щодо можливого способу їх коректування на майбутнє.

Тому найпершим етапом, який варто провести, буде здійснення виокремленості та актуалізації щодо систематизації та обґрунтування основних і можливих напрямків для забезпечення підвищення рівня ефективності діяльності підприємства в комплексі, які потрібно розподілити по окремих взаємопов'язаних блоках – заходах (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Характеристика основних напрямків щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах кризового бізнес-середовища (початок)

Примітка: сформовано самостійно



Рисунок 3.1 – Характеристика основних напрямків щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах кризового бізнес-середовища (закінчення)

Примітка: сформовано самостійно

Крім необхідності застосування даних описаних напрямів, варто наголосити й на тому, що великий вплив на стан фінансово-економічної ефективності як і підприємства, так і бізнесу загалом здійснюють певні зовнішні чинники (рис. 3.2), які в даний час займають перші позиції в будь-якій економічній системі, а саме:

рівень розвитку економічних процесів; рівень розвитку технологій; темпи зміни рівня інфляції.



Рисунок 3.2 – Перелік основних зовнішніх факторів, що значно впливають на стан діяльності підприємства в умовах кризового бізнес-середовища

Примітка: сформовано самостійно

Потрібно наголосити і на тому, що саме тому, що зовнішні чинники вважаються доволі складними, саме вони й створюють певні негативні зовнішні бізнес-умови, які унеможливають застосування необхідних заходів та реалізації напрямів щодо забезпеченості й підтримки стабільного (достатнього) рівня ефективності діяльності підприємства в цілому.

Тому, при оновленні складових компонентів організаційно-виробничої стратегії для підтримки діяльності досліджуваного підприємства в умовах

кризового бізнес-середовища (рис. 3.3) найголовнішим етапом буде виступати забезпечення підтримки щодо стабілізації його фінансово-економічного стану в цілому, зокрема, що стосується підтримання відносно стабільного рівня його платоспроможності як основи здійснення діяльності на перспективу.

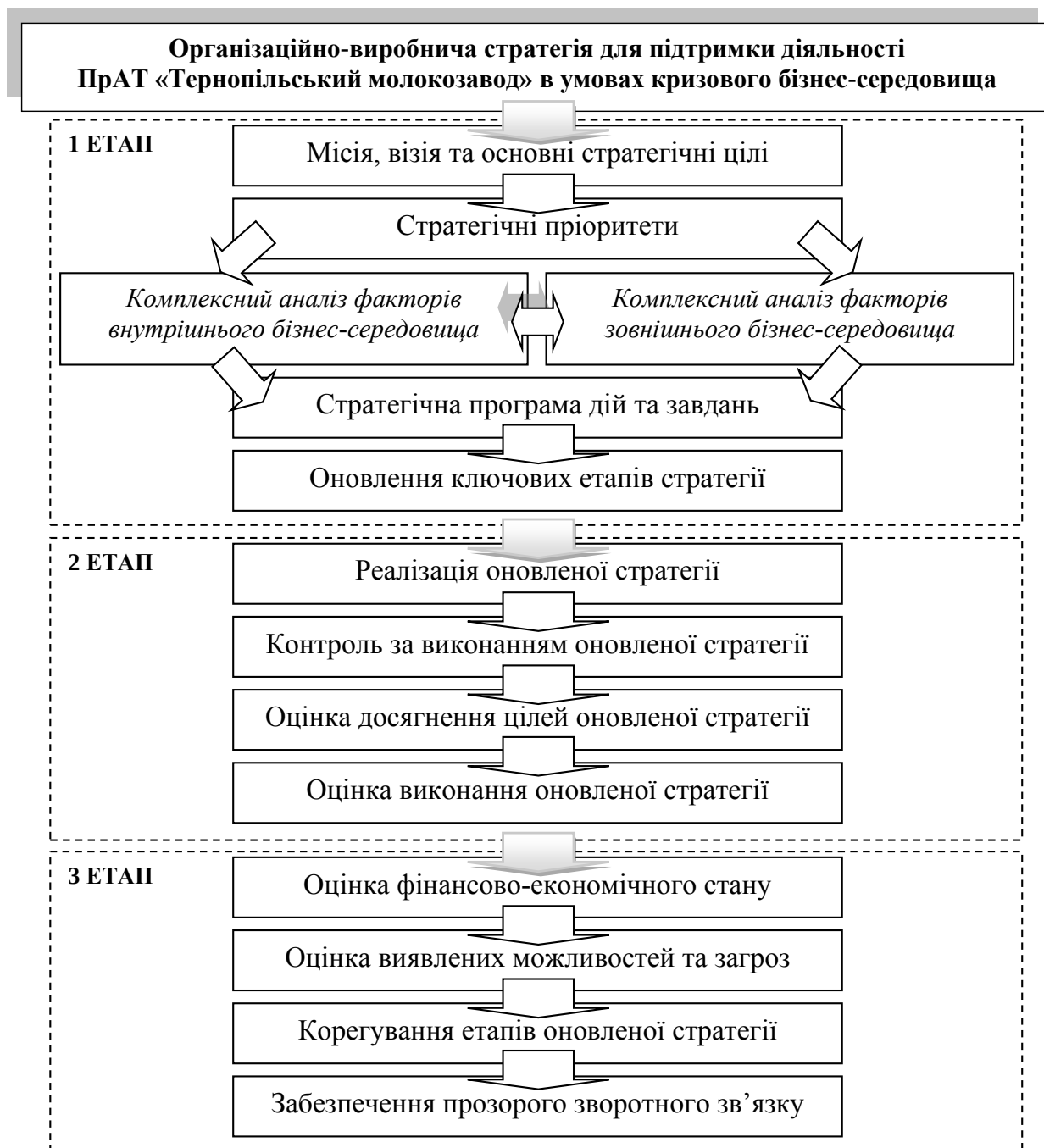


Рисунок 3.3 – Основні етапи оновлення організаційно-виробничої стратегії для підтримки діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах кризового бізнес-середовища

Примітка: сформовано самостійно

Представлена поетапність щодо оновлення організаційно-виробничої стратегії досліджуваного підприємства слугуватиме, як свого роду, певний комплекс правильно сформованого ефективного управління для даного організаційно-виробничої діяльності підприємства як складної системи, що забезпечить відносний рівень його стабільності функціонування та розвитку в сучасних бізнес-умовах.

Також, доцільно зазначити, що власне загальна стратегія підприємства є певним циклічним механізмом, який необхідно повсякчас переглядати та вдосконалювати на основі тих бізнес-змін, які відбуваються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках діяльності, а також із врахуванням певних трансформаційних процесів, що на даний час виступають однією із основних складових як економіки в цілому, так і її економічної системи зокрема. Тому, для того, щоб даному підприємству зуміти зберегти власну фінансову незалежність та фінансову спроможність, а також забезпечувати подальшу прибутковість та займати лідерські позиції серед конкурентів, необхідно переглядати та оновляти власну стратегію, зокрема її організаційно-виробничу стратегічну складову, від якої і залежатиме його подальша ефективна діяльність.

Зрозуміло, що без здійснення постійного моніторингу власне наявної бізнес-ситуації, а також і без необхідного оновлення, на цій основі, стратегії для підтримки успішної діяльності даного підприємства, просто не зможе бути забезпечено його ефективний розвиток на довгострокову перспективу, особливо це надзвичайно важливо для такого виду діяльності як виготовлення продуктів харчування.

Адже, на даний час сфера харчування зазнає досить кардинальних змін в своїх бізнес-процесах на основі сучасних інноваційних напрямів, що в першу чергу спрямовуються на забезпечення збереження стану навколишнього середовища (безпечна упаковка, якісні матеріальні ресурси тощо), а також і розширення власного асортименту щодо видів продукції для різноманітних споживачів (за віковою складовою, за врахуванням стану здоров'я тощо).

3.2 Розробка моделі управління ефективністю організації виробництва на підприємстві із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища

Доцільно зауважити, що в сучасних бізнес-умовах вся діяльність підприємства, зокрема і така його складова як організація виробництва, напряду залежить від фінансово-економічного забезпечення. Адже, зрозуміло, що для того, щоб підтримати як і саму діяльність підприємства на даний час, так і сприяти її розвитку в майбутньому, необхідно мати в своєму розпорядженні певну суму фінансово-економічних ресурсів як власних, так і залучених.

Що ж стосується власних ресурсів, то така категорія в загальному формується із наявної суми прибутку, власних резервів, додаткового капіталу тощо. А от, що стосується вже залучених коштів, то тут необхідно створювати вже певний план дій, що допоможе сформувати такий комплекс.

Також, при розробці такого плану дій, передусім варто мати на увазі велику ймовірність ризиків щодо можливих втрат. Адже, потрібно розуміти, що в даний час більша частина підприємств та бізнесу в країні знаходяться на різних рівнях кризового стану, що, передусім, зумовлено наявними бізнес-умовами нестабільності та воєнного стану. У зв'язку із цим, загальна економічно-політична ситуація в країні характеризується досить значним рівнем власної нестабільності, що поєднує в собі також і фактор трансформаційності як одну із бізнес-умов можливої адаптації до таких умов. Проте, саме за таких умов дуже важко втримати стабільність, адже, все навкруги змінюється дуже швидкими темпами.

Власне, наявність нестабільності, що існує в ринковому середовищі, перш за все, значно впливає та підсилює негативні коливання щодо показника та загального стану ділової активності бізнесу, а також зумовлює великі темпи інфляції в країні, зростання дефіциту, зростання рівня безробіття тощо. Тому, саме за наявності таких негативних бізнес-умов керівництву та менеджменту кожного підприємства, зокрема і досліджуваного, потрібно зосередитися на виконанні такого основного завдання, яке буде полягати в забезпеченні швидкої адаптації до умов трансформаційності бізнес-середовища, на основі розробки,

впровадження та реалізації комплексу заходів, що будуть направлені на забезпечення підвищення рівня ефективності використання фінансово-економічних ресурсів. Адже, формування гнучкої системи фінансово-економічного забезпечення щодо організаційно-виробничого процесу буде виступати основним фактором щодо забезпечення та підтримки розвитку загального стану конкурентоспроможності даного підприємства.

Зрозуміло, що саме виробництво є постійним процесом, що забезпечує безпосередній розвиток підприємства в цілому, а також значно відображає рівень ефективності або неефективності взаємодії комплексу наявного ресурсного його забезпечення (трудового, кадрового, матеріального, організаційного, фінансового, економічного тощо).

Отже, розробка та формування на досліджуваному підприємстві певної моделі щодо управління ефективністю організації виробництва із врахування інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища, буде виступати важливим напрямом для забезпечення підвищення як рівня організаційно-управлінської гнучкості виробництва, що буде поєднувати сучасні умови ведення виробничо-господарської діяльності, так і сприятиме успішній адаптації виробництва до наявності постійної трансформаційності бізнес-середовища, а також виступить одним із актуальних та доцільних напрямів щодо можливого вирішення бізнес-проблем щодо сприйняття наявних бізнес-умов існуючої нестабільної економічно-політичної ситуації в країні.

Оскільки, найважливішим із всіх показників щодо віддзеркалення стану ефективності та рівня успішності як процесу управління, так і загальної діяльності підприємства був, є і буде показник прибутковості, то саме даний показник і буде застосовано в розробці пропонованої моделі для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

В табл. 3.1 зазначено основні показники прибутковості для формування пропонованої моделі щодо управління ефективністю організації виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища.

Таблиця 3.1 – Комплекс показників прибутковості для формування моделі управління ефективністю організації виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Нормативне значення
1	Рентабельність активів (ROA)	%	$\Phi.2 \text{ p.2350} / \Phi.1 \text{ p.1300}$	Більше 10 %
2	Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	$\Phi.2 \text{ p.2350} / \Phi.1 \text{ p.1495}$	Більше 30 %
3	Рентабельність довгострокових інвестицій (ROI)	%	$\Phi.2 \text{ p.2350} / \Phi.1 \text{ p.}(1495+1595)$	Більше 20 %
4	Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	%	$\Phi.2 \text{ p.2350} / \Phi.1 \text{ p.}(1495+1595+1695)$	Більше 15 %
5	Рентабельність чистого прибутку (NPM)	%	$\Phi.2 \text{ p.2350} / \Phi.2 \text{ p.2000}$	Більше 15 %

В табл. 3.2 відображено отримані реальні та спрогнозовані (із застосуванням оптимістичного та песимістичного сценаріїв бізнес-подій, що необхідно враховувати в даний час за наявності бізнес-умов невизначеності та кризи) дані на основі використання звітних результатів фінансово-статистичної звітності досліджуваного підприємства (форма № 1, форма № 2) [32-34] та із застосуванням вказаних у табл. 3.1 алгоритмів розрахунків фінансово-економічних показників, що відображають різні напрями прибутковості щодо загальної діяльності підприємства, у тому числі й організаційно-виробничої її складової тощо.

Здійснюючи розрахунки, вказано, що реальний (фактичний) результат показника чистого прибутку досліджуваного підприємства за 2023 р. дорівнював 113192 тис. грн., для прогнозування змін цього результату на 2024 та 2025 роки зазначається, що згідно оптимістичного варіанту зміни бізнес-подій його значення щорічно зростатимуть на 10,00 %, відповідно (2024 р. – 124511,2 тис. грн.; 2025 р. – 136962,3 тис. грн.). Зауважено, що в даний моделі не застосовується песимістичний сценарій зміни бізнес-подій, адже, на даний час існує дуже високий рівень невизначеності (воєнний стан), який може в будь-який час призвести до ймовірності настання збитковості цього підприємства. Всі інші результати обраних показників залишаються без змін для даної моделі. Проте, за необхідності дані показники також можна змінювати та, на цій основі,

моделювати зміни в майбутній бізнес-ситуації для діяльності даного підприємства.

Розрахунки:

2023 р.:

$$ROA = (113192 / 1568016) * 100 \% = 7,22 \%$$

$$ROE = (113192 / 738338) * 100 \% = 15,33 \%$$

$$ROI = ((113192 / (738338 + 259064)) * 100 \% = 11,35 \%$$

$$ROIC = ((113192 / (738338 + 259064 + 570614)) * 100 \% = 7,22 \%$$

$$NPM = (113192 / 4038979) * 100 \% = 2,80 \%$$

2024 р.:

$$ROA = (124511,2 / 1568016) * 100 \% = 7,94 \%$$

$$ROE = (124511,2 / 738338) * 100 \% = 16,86 \%$$

$$ROI = ((124511,2 / (738338 + 259064)) * 100 \% = 12,48 \%$$

$$ROIC = ((124511,2 / (738338 + 259064 + 570614)) * 100 \% = 7,94 \%$$

$$NPM = (124511,2 / 4038979) * 100 \% = 3,08 \%$$

2025 р.:

$$ROA = (136962,3 / 1568016) * 100 \% = 8,73 \%$$

$$ROE = (136962,3 / 738338) * 100 \% = 18,55 \%$$

$$ROI = ((136962,3 / (738338 + 259064)) * 100 \% = 13,73 \%$$

$$ROIC = ((136962,3 / (738338 + 259064 + 570614)) * 100 \% = 8,73 \%$$

$$NPM = (136962,3 / 4038979) * 100 \% = 3,39 \%$$

Всі отримані, при проведених розрахунках, результати показників скомпоновано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахункові (реальні та прогнозовані) результати показників прибутковості для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Назва показника	Реальні дані	Прогнозовані дані	
		2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Рентабельність активів (ROA), %	7,22	7,94	8,73
2	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	15,33	16,86	18,55
3	Рентабельність довгострокових інвестицій (ROI), %	11,35	12,48	13,73
4	Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC), %	7,22	7,94	8,73
5	Рентабельність чистого прибутку (NPM), %	2,80	3,08	3,39

Динаміка щодо отриманих результатів показників для пропонованої моделі показана на рис. 3.4.

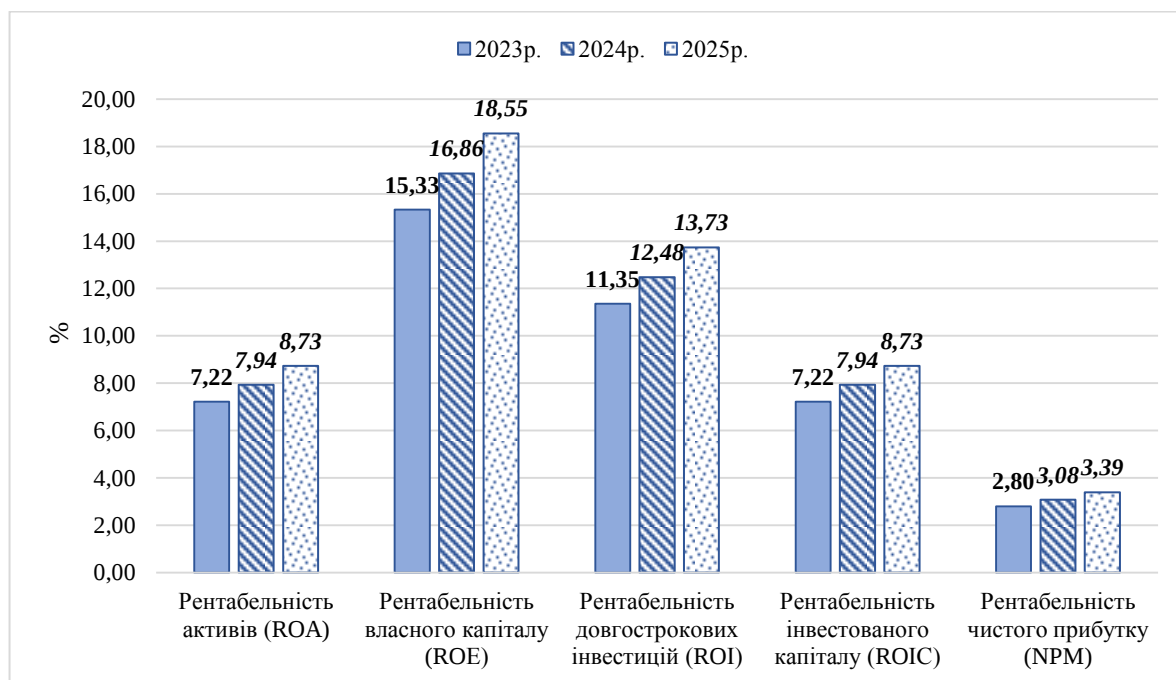


Рисунок 3.4 – Динаміка реальних та прогнозованих результатів показників прибутковості для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отже, пропоновану модель доцільно застосовувати для оцінювання інноваційної привабливості даного підприємства з метою залучення необхідних та додаткових фінансово-економічних ресурсів, що сприятимуть підтримці його діяльності, а також забезпечуватимуть його розвиток на перспективу. Адже, не дивлячись на те, що отримані результати комплексу показників моделі є дещо нижчими за їх вказану граничну норму (табл. 3.1), проте, все ж таки їхні значення відображають позитивну тенденцію росту згідно оптимістичного сценарію розвитку бізнес-подій.

3.3 Впровадження прогностної моделі підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування

В сучасних умовах розвитку бізнесу прогностні моделі займають ключове місце. Адже, саме завдяки моделюванню стану щодо можливості розвитку тенденцій змін того чи іншого показника (фактору) можна визначити необхідні напрямки розвитку підприємства, виявити слабкі сторони та моменти в його діяльності та усунути їх на основі встановлених наявних та потенційних можливостей (сильних сторін), а також спрогнозувати необхідний рівень щодо фінансово-економічного забезпечення, що в кінцевому підсумку сприятиме зростанню як самого підприємства, так і забезпеченню збереження його власних позицій на ринковому сегменті тощо.

Саме прогнози сприяють виявленню та комплексному обґрунтуванню найбільш ймовірних та економічно найефективніших варіантів для формування довго-, середньо- та короткотермінових планів, що необхідні для забезпечення діяльності підприємств та бізнесу в цілому.

Крім цього, прогностні варіанти розвитку бізнес-подій відображають основні положення та аспекти щодо можливих напрямків управлінсько-організаційної, фінансово-економічної й технічно-інноваційної політики підприємства з метою вдосконалення його діяльності в умовах швидкозмінності та невизначеності, а також надають можливість передбачати всі можливі наслідки щодо прийнятих та реалізованих управлінських і бізнес-рішень й заходів та коректувати їх потрібному напрямі.

Вагомими показниками для забезпеченості діяльності даного досліджуваного ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ті, які відображають якісний та кількісний стан його основних фондів, адже, дане підприємство займається виготовленням та реалізацією продукції.

Тому, в даному дослідженні варто дослідити взаємовплив між такими показниками діяльності досліджуваного підприємства як:

- 1) показник забезпеченості основними засобами;

2) показник обсягу реалізованої продукції.

Згідно формування даного прогнозу варто зауважити, що значення даних показників будуть відображатися наступним чином:

1) що стосується зміни результатів показника забезпеченості основними засобами підприємства, то встановлюється, що ці дані значення будуть збільшуватися щорічно на 5,5 % (як середньоарифметичне значення між змінами цього показника за 2022 та 2023 роки), тобто: 2023 р. – 801816 тис. грн.; 2024 р. – 845915,9 тис. грн.; 2025 р. – 892441,3 тис. грн., відповідно;

2) щодо зміни результатів показника обсягу реалізованої продукції, то вони відбудуватимуться на основі їх щорічного зростання на 33 % (як середньоарифметичне значення між змінами цього показника за 2022 та 2023 роки), тобто: 2023 р. – 4038979 тис. грн.; 2024 р. – 5371842,1 тис. грн.; 2025 р. – 7144550 тис. грн., відповідно.

Всі отримані результати даних показників подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахункові (реальні та прогнозовані) результати показників для ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Назва показника	Реальні дані	Прогнозовані дані	
		2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Показник забезпеченості основними засобами (Ф.1 р.1011), тис. грн.	801816	845915,9	892441,3
2	Показник обсягу реалізованої продукції (Ф.2 р.2000), тис. грн.	4038979	5371842,1	7144550

Оскільки, основною метою пропонованої прогнозової моделі щодо підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування є зазначення того, що обсяг виготовленої та реалізованої продукції на пряму буде залежати від якісного та кількісного забезпечення основними засобами, то в цьому випадку потрібно застосувати, так званий, трендовий метод оцінки для обґрунтування взаємозалежності між обраними для прогнозування показниками – рис. 3.5.

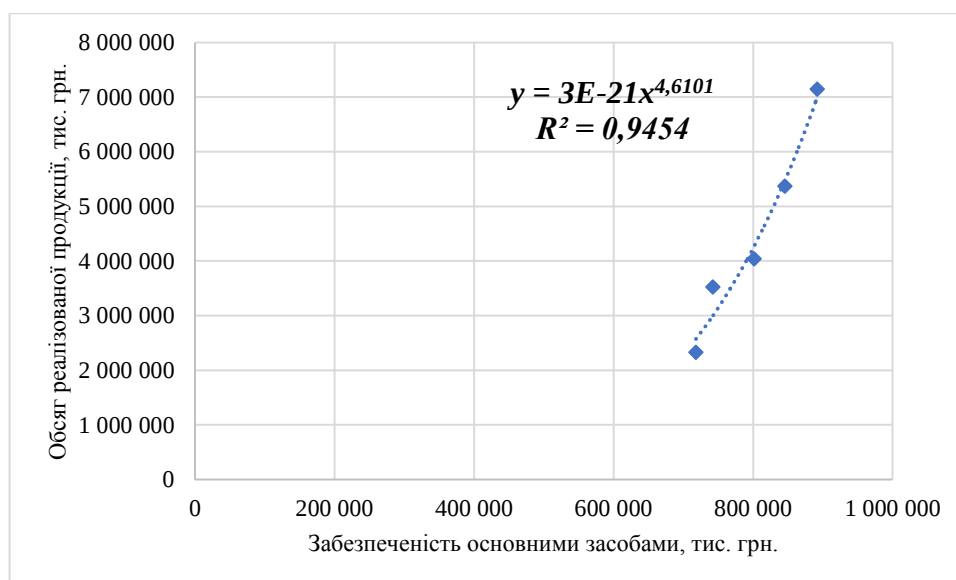


Рисунок 3.5 – Степенева лінія тренду, що відображає взаємозалежність результатів показника обсягу реалізації продукції та показника забезпеченості основними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Отож, як можна побачити із зазначено на діаграмі рівняння, результат показника апроксимації (R^2) є досить високим та дорівнює 0,9695, а це в підсумку означає наступне: якщо кількісний та якісний склад основних засобів на досліджуваному ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із застосуванням правильних організаційно-управлінських заходів зросте на 10 %, то обсяг його реалізованої продукції збільшиться на 9,7 %.

Запропонована, для покращення та підтримки достатнього виробничо-господарського рівня підприємства, прогнозна модель щодо забезпечення підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування є доволі актуальною та дуже важливою.

Адже, на даний час виробнича сфера бізнесу повинна приділяти багато уваги не тільки фінансовій його частині, але також й акцентувати власне увагу на його матеріально-технічному забезпеченні, від якого значно залежить рівень його як теперішньої діяльності, так і його перспектива.

Крім цього потрібно враховувати і те, що на теперішній час на бізнес великий вплив здійснює наявний фактор інфляції. Тому, із врахуванням цієї

бізнес-ситуації, підприємству потрібно розробляти як плани, так і дієві прогнози щодо майбутнього матеріально-технічного його забезпечення.

Підтримка ефективності діяльності для підприємства за даних умов невизначеності, що притаманна теперішній ринковій економіці країни, значно залежить від того, наскільки правильно будуть формуватися та реалізовуватися бізнес-прогнози направлені на розвиток його коротко- та довгострокової перспектив.

Формування, створення та реалізація план-прогнозів дозволить підприємству не тільки передбачати, але і враховувати різноманітні наявні поточні та майбутні бізнес-зміни зовнішнього, і як наслідок, внутрішнього бізнес-середовища його функціонування, а також допомагатиме адаптовуватися та пристосовуватися до наявних негативних факторів, що чинять вплив на загальний стан його фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності та забезпечуватиме його ефективний розвиток та успішність подальшого зростання за таких бізнес-умов тощо.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Основні причини виробничого травматизму, професійних захворювань та заходи щодо їх запобігання в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

На кожному виробничому підприємстві повинні здійснюватися ефективні профілактичні заходи запобігання виробничому травматизму та виникненню професійної захворюваності. Все це можливе при тільки умові детального вивчення причин їх виникнення, характеристика яких представлена на рис. 4.1.

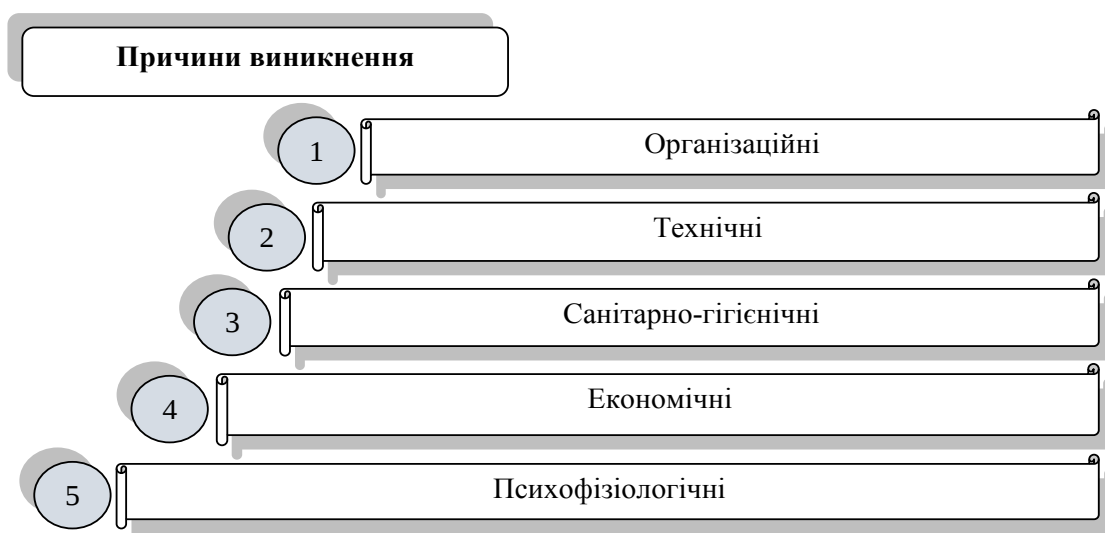


Рисунок 4.1 – Причини виникнення травматизму та професійних захворювань

Подамо коротку характеристику даним причинам:

1) організаційні причини: відсутність або неякісне проведення навчання з питань охорони праці; відсутність контролю; порушення вимог інструкцій, правил, норм, стандартів; невиконання заходів щодо охорони праці; порушення технологічних регламентів, правил експлуатації устаткування, транспортних засобів, інструменту; порушення норм і правил планово-попереджувального

ремонту устаткування; недостатній технічний нагляд за небезпечними роботами; використання устаткування, механізмів та інструменту не за призначенням;

2) технічні причини: несправність виробничого устаткування, механізмів, інструменту; недосконалість технологічних процесів; конструктивні недоліки устаткування, недосконалість або відсутність захисного огороження, запобіжних пристроїв, засобів сигналізації та блокування;

3) санітарно-гігієнічні причини: підвищений вміст у повітрі робочих зон шкідливих речовин; недостатнє чи нераціональне освітлення; підвищені рівні шуму, вібрації; незадовільні мікрокліматичні умови; наявність різноманітних випромінювань вище допустимих значень; порушення правил особистої гігієни;

4) економічні причини: нерегулярна виплата зарплати; низький заробіток; неритмічність роботи; прагнення до виконання понад нормованої роботи; робота за сумісництвом;

5) психофізіологічні причини: помилкові дії внаслідок втоми працівника через надмірну важкість і напруженість роботи; монотонність праці; хворобливий стан працівника; необережність; невідповідність психофізіологічних даних працівника використовуваній техніці чи виконуваній роботі; незадоволення роботою; несприятливий психологічний мікроклімат у колективі [26].

Основні заходи щодо профілактики та усунення причин виробничого травматизму і професійних захворювань прописані в нормативних документах з охорони праці, які поряд з іншими нормативними документами, регламентують діяльність всіх структурних підрозділів будь-якого підприємства (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Основні заходи щодо профілактики та усунення причин виробничого травматизму і професійних захворювань [18]

Назва заходу	Суть заходу
Технічні	До технічних заходів належать заходи з виробничої санітарії та техніки безпеки. Заходи з виробничої санітарії передбачають організаційні, гігієнічні та санітарно-технічні заходи та засоби, що запобігають дії на працюючих шкідливих виробничих чинників. Це створення комфортного мікроклімату шляхом влаштування відповідних систем опалення, вентиляції, кондиціонування повітря; теплоізоляція конструкцій будівлі та

Продовження табл. 4.1

	технологічного устаткування; заміна шкідливих речовин та матеріалів нешкідливими; герметизація шкідливих процесів; зниження рівнів шуму та вібрації; встановлення раціонального освітлення; забезпечення необхідного режиму праці та відпочинку, санітарного та побутового обслуговування. Заходи з техніки безпеки передбачають систему організаційних та технічних заходів та засобів, що запобігають дії на працюючих небезпечних виробничих чинників. До них належать: розроблення та впровадження безпечного устаткування; механізація та автоматизація технологічних процесів; використання запобіжних пристосувань, автоматичних блокувальних засобів; правильне та зручне розташування органів керування устаткуванням; впровадження систем автоматичного регулювання, контролю та керування технологічними процесами, принципово нових нешкідливих та безпечних технологічних процесів.
Організаційні	До організаційних заходів належать: правильна організація роботи, навчання, контролю та нагляду з охорони праці; дотримання трудового законодавства, міжгалузевих та галузевих нормативних актів про охорону праці; впровадження безпечних методів та наукової організації праці; проведення оглядів, лекційної та наочної агітації і пропаганди з питань охорони праці; організація планово-попереджувального ремонту устаткування, технічних оглядів та випробувань транспортних та вантажопідіймальних засобів, посудин, що працюють під тиском.

Враховуючи специфіку виробничо-господарської діяльності, основними завданнями в сфері охорони праці на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- постійне зниження виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій тощо;
- суворе дотримання нормативних актів з охорони праці, санітарно-гігієнічних нормативів, будівельних норм, міжгалузевих і галузевих правил по охороні праці.

4.2 Розробка плану дій в надзвичайних ситуаціях в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Одним із найважливіших елементів безпеки праці на будь-якому підприємстві є розробка та реалізація плану подолання надзвичайних ситуацій. Підприємство, яке не тільки сформувало такий план, але й використовує його в процесі своєї щоденної діяльності вважається безпечним. Така організації до

питань безпеки працівників є вагомим мотивуючим стимулом роботи всього колективу підприємства, але й створює йому хорошу репутацію та імідж.

Варто зазначити, що від настання надзвичайних ситуацій не застраховане жодне підприємство, то створення ретельно продуманого й чітко розробленого плану реагування на надзвичайні ситуації стає необхідністю для будь-якої організації. Основною метою створення плану дій у надзвичайних ситуаціях є створення дієвої та ефективної системи управління надзвичайною ситуацією в разі її виникнення. Керівництво будь-якого підприємства повинно знати, що відсутність плану дій у надзвичайних ситуаціях на підприємстві може мати негативні наслідки, пов'язані із матеріальними, фінансовими і, навіть, людськими втратами.

У разі настання надзвичайної ситуації зростає потреба у прийнятті швидких та ризикових рішень, суттєво відчувається дефіцит часу та ресурсів тощо. При таких умовах також може дати збій й комунікаційна система, яка має дуже важливе значення в умовах обмеженого часу та непередбачених обставин. Відповідно, якщо керівник і його підлеглі не володіють правдивою і своєчасною інформацією, то в умовах надзвичайних ситуацій це призводить до виникнення стресової ситуації та стресу. Стрес, у свою чергу, породжує конфлікт, який не тільки завадить прийняттю правильних рішень, але й загострить і так досить складну ситуацію, яка склалася. Все це призводить до дуже великих проблем та втрат на підприємстві.

Лише добре спланований та продуманий план реагування на надзвичайні ситуації допоможе ліквідувати всі проблемам, які можуть виникнути у надзвичайних ситуаціях. Тому повинен передбачати розробку системи заходів по:

- запобіганню виникнення летальних наслідків і виробничих травм;
- зменшенню пошкоджень будівель, інвентарю та обладнання;
- захисту навколишнього середовища та території громад;
- прискорення відновлення нормального функціонування підприємства [30].

Розробка плану починається з аналітичного етапу – збору необхідної інформації про те наскільки ймовірним є настання надзвичайної ситуації; які є

засоби для усунення ситуації або запобігання її настанню; що потрібно для вжиття заходів у такій ситуації [30].

Також на цьому етапі встановлюють відповідні екстрені процедури. До прикладу, щоб не допустити техногенної небезпеки до якої належить: пожежа; вибух; обвалення будівлі; основна структурна несправність; розливи хімічно небезпечних речовин; ненавмисне вивільнення небезпечних речовин; навмисне вивільнення небезпечних речовин; інша терористична діяльність; вплив іонізуючого випромінювання; втрата електричної потужності; втрата водопостачання; втрата зв'язку, то зони, де використовуються або зберігаються легкозаймисті, вибухові чи хімічні речовини, слід розглядати як найбільш імовірне місце, де може виникнути надзвичайна ситуація внаслідок техногенної небезпеки [26].

Наступним етапом розробки плану є етап планування, до якого доцільно залучити певне коло відповідних осіб. Тобто на цьому етапі відбувається формування робочої команди, членами якої можуть бути: працівники, що знають чи мають досвід в цій роботі; керівники підрозділів; спеціаліст з цивільного захисту; працівники відділу цивільного захисту та охорони праці; представник профспілки; сторонні експерти; представник місцевого самоврядування [31].

Також, при потребі підприємство може тісно співпрацювати з іншими інституціями, створивши спільні групи реагування. Обов'язковою умовою такої співпраці є проведення періодичних тренувань для відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях.

Зазвичай надзвичайні ситуації є раптовими та неочікуваними подіями. При виникненні такої ситуації, першочерговим завданням для підприємства має бути визначення виду та рівня небезпек, які становлять для нього конкретну серйозну загрозу. Відповідну інформацію, яка б носила корисний та змістовний характер щодо виду та рівня небезпек можна отримати за допомогою консультування в різних організаціях таких, як: пожежна служба, страхові компанії, урядові організаціями тощо.

Визначивши небезпеки, слід докладно описати можливі наслідки кожної з них, зокрема: послідовні події (наприклад, пожежа після вибуху); евакуація; людські втрати; пошкодження інфраструктури підприємства; втрата життєво важливих документів; пошкодження обладнання; порушення роботи [30]. На основі цих подій визначають належні дії, наприклад такі, як: оголошення про надзвичайну ситуацію; подача сигналу; евакуація з небезпечної зони; проведення основних відключень; виклик зовнішньої допомоги; початок рятувальних робіт; допомога потерпілим; боротьба з вогнем [30].

Потрібно визначити, які ресурси потрібні та де вони розміщені, зокрема: медичні витратні матеріали; допоміжне обладнання зв'язку; електрогенератори; респіратори; обладнання для виявлення хімічного та радіаційного зараження; мобільне обладнання; аварійний захисний одяг; протипожежне обладнання; швидка медична допомога; рятувальне обладнання; підготовлений та кваліфікований персонал [30].

План дій у надзвичайних ситуаціях в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволить: виявити небезпечні умови, які можуть спричинити або погіршити перебіг надзвичайної ситуації; вжити заходів для усунення небезпечних умов; виявити слабкі сторони та недоліки в діяльності персоналу, обладнання тощо, які можуть прискорити настання надзвичайної ситуації (або її загострити).

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження висвітлює актуальну на теперішній час тему «Удосконалення організації виробництва на підприємстві, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод», особливості якої розкриваються на основі представлених теоретичних, аналітичних та проєктних положень, а саме: дослідження теоретичних аспектів організації виробництва на підприємстві, здійсненні фінансово-економічної оцінки організації виробництва та обґрунтуванні запропонованих напрямів удосконалення організації виробництва для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, власне організація виробництва є певною невід’ємною та доволі важливою складовою будь-якого підприємства, що здійснює виробничо-господарську діяльність, адже, саме даний елемент не тільки забезпечує, але й значно впливає на стан ефективності та результативності підприємства в підсумку.

2. Досліджено, що історія створення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розпочалася в 1956 році. Протягом 1957-1991 років даний завод незмінно займав лідерську позицію серед провідних підприємств м. Тернополя. Всі молочні продукти, що виготовляються на заводі, представлені на ринку під торговою маркою «Молокія» (2020 р.).

3. Здійснений аналіз щодо фінансового стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» засвідчив про те, що в 2021 р. був наявним збиток у розмірі -23208 тис. грн. Проте, за 2022-2023 роки фінансовий стан підприємства значно покращився та отримав статус прибуткового: 2022 р. – 181710 тис. грн.; 2023 р. – 113192 тис. грн., що є значним позитивним моментом для подальшої діяльності даного підприємства.

4. Проведена оцінка щодо результатів загальної суми елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 роки відображає

значну тенденцію їх росту: 2021 р. – 2296535 тис. грн.; 2022 р. – 3258026 тис. грн.; 2023 р. – 3818607 тис. грн. Проаналізовані зміни в складі елементів операційних витрат засвідчили про те, що значна частина належить саме матеріальним витратам, що пояснюється наявною виробничою сферою діяльності даного підприємства.

5. Проведена оцінка динаміки щодо результатів показників та коефіцієнтів щодо ефективності використання основних фондів на досліджуваному підприємстві показала їх правильну організацію у виробничо-організаційному процесі, а також засвідчила про їх якісне використання та застосування на основі достатнього рівня оснащення для проведення виробничо-господарської діяльності.

6. Запропонована поетапність щодо оновлення організаційно-виробничої стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слугуватиме як певний комплекс правильно сформованого ефективного управління для даного організаційно-виробничої діяльності підприємства як складної системи, що забезпечить відносний рівень його стабільності функціонування та розвитку в сучасних бізнес-умовах.

7. Розробка пропонованої моделі управління ефективністю організації виробництва на підприємстві із врахування його інвестиційної привабливості в трансформаційних умовах бізнес-середовища відображає доцільність її застосування при залученні необхідних та додаткових фінансово-економічних ресурсів, що сприятимуть підтримці його діяльності, а також забезпечуватимуть його розвиток на перспективу.

8. Впровадження прогностичної моделі підтримки діяльності підприємства в умовах невизначеності його бізнес-середовища функціонування відображає її необхідність для покращення та підтримки достатнього виробничо-господарського рівня підприємства, адже, на даний час виробнича сфера бізнесу повинна приділяти багато уваги не тільки фінансовій його частині, але також й акцентувати власне увагу на його матеріально-технічному забезпеченні, від якого значно залежить рівень його як теперішньої діяльності, так і його перспектива.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрусь О.І., Покровська Н.М. Економіка та організація виробництва: Навчальний посібник до практичних занять. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 127 с.

2. Бібліотека ім. В.І. Вернадського: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

3. Виробничий менеджмент. URL: https://pidru4niki.com/2015060964853/menedzhment/virobnichiy_menedzhment.

4. Виробничий менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 60 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9e9181e-6d8a-4af6-91db-0e4d99b3fa08/content>.

5. Галушак М., Савчук А. Запровадження сучасних методів організації виробничих процесів на українських підприємствах. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: Економіка та право в умовах побудови інформаційного суспільства. Полтава: ЦФЕНД, 2021. С. 6-8. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36802>.

6. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т.І. Прогнозування соціально-економічних процесів: Підручник. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36761>.

7. Галушак М.П., Машлій Г.Б., Гевко О.Б. Навчальний посібник для виконання практичних завдань та самостійного вивчення дисципліни «Організація виробництва». Тернопіль, ТНТУ, 2017. 139 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25799>.

8. Гевко І.Б. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ Імені Івана Пулюя, 2017. 128 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21300>.
9. Гриньова В.М. Організація виробництва. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/159-organzatsya-virobnitstva-grinova-vm.html>.
10. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
12. Ляш О.І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Практикум. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43511>.
13. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf.
14. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Стабільність роботи підприємств – основа сталого розвитку держави. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 5 березня 2024). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2024. С. 90-93. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44663>.
15. Козик В.В., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Організація виробництва. Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с. URL: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=organizacziya-vyrobnyczytva>.
16. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44742>.
17. Кривда О.В., Бойчук Н.Я., Руденко О.І. Економіка і організація виробництва: Навчальний посібник Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 99 с.
18. Методика визначення ризиків та їх прийнятних рівнів для декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки, затверджена наказом Міністерства праці

та соціальної політики України № 637 від 4.12.2002 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN5355>.

19. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/>.

20. Національний інститут стратегічних досліджень: офіційний веб-сайт: URL: <http://www.niss.gov.ua>.

21. Нікіфорова Л.О. Економіка та організація виробництва. Електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. URL: <http://ruda.vk.vntu.edu.ua/file/84552ca10ddc141fc34edaa4584d008a.pdf>.

22. Нормативні акти України: офіційний веб-сайт: URL: www.nau.kiev.ua.

23. Організаційна структура та структура власності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» станом на 31.12.2023 р. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/news/163/>.

24. Організація виробництва: Підручник / за ред. А.І. Яковлєва, С.П. Сударкіної, М.І. Ларки. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 436с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/79662998.pdf>.

25. Організація виробництва: Навчальний посібник/ Круш П.В. та ін. Київ: Каравела, 2023. 552 с.

26. Пожарова О.В. Охорона праці: Навчальний посібник. Одеса. Національний університет «Одеська юридична академія», 2022. 86 с.

27. ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: офіційний веб-сайт. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>.

28. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: Навчальний посібник. Харків, 2018. 275 с.

29. Сментина Н.В. Економіка та організація підприємницької діяльності: Навчальний посібник. Київ: ФОП Гуляєва В.М, 2019. 320 с.

30. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022.156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

31. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.
32. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 р. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/news/613/>.
33. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022 р. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/news/629/>.
34. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 р. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/news/0509/>.
35. Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І., Тимошик Н.С., Юрик Н.Є. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153-159. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/enterprise-financial-security-as-an/>.
36. Шведа Н., Гарматюк О., Кужда Т., Машлій Г., Юрик Н. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України). *Економіка розвитку*. Вип. 23 (2). С. 69-79. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>.
37. Юрик Н.Є., Величко А.В., Петришин М.П. Вплив організаційних змін на удосконалення виробничої системи підприємства. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В.В. Храпкіна, К.В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 433-434. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44749>.
38. Юрик Н.Є., Кужда Т. І., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41176>.

ДОДАТКИ