

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут (факультет) навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)

(підпис) Шеремет О. О.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) Березянко Т. В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: Управління комунікаціями підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5

Гуль Анна Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Москаленко Вікторія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
економіки праці та
менеджменту**

Т.В. Березянко
“10” лютого 20 20 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гуль Анні Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління комунікаціями підприємства

керівник роботи Москаленко В. О., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” лютого 2020 року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади комунікацій. Їх роль та значення в управлінні підприємством

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та системи комунікацій на підприємстві

Розділ 3. Удосконалення комунікацій у системі управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати досліджень знайшли відображення в 7 рисунках та 9 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020	
12	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач

(підпис)

Гуль А. Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Москаленко В. О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління комунікаціями підприємства. В роботі досліджено підходи та моделі щодо комунікацій в організації, проаналізовано основні напрями вдосконалення системи комунікацій ТДВ «Яготинський маслозавод». Виокремлено сутність комунікацій та визначено їх місце в системі управління підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження системи комунікацій ТДВ «Яготинський маслозавод» розроблено пропозиції щодо її вдосконалення на підприємстві, обґрунтовано необхідність проведення запропонованих напрямів, зокрема формування позитивного бренду роботодавця, створення сторінок у соціальних мережах Facebook та Instagram, а також проведення тренінгу по нетворкінгу, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 80 сторінках, містить 9 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: КОМУНІКАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, НАПРЯМИ КОМУНІКАЦІЙ, ПІДПРИЄМСТВО, БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ, ІМІДЖ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

SUMMARY

The graduation work considers and summarizes the existing theoretical and methodological principles of enterprise communications management. The approaches and models of communications in the organization are investigated in the work, the basic directions of improvement of system of communications of TDV «Yagotinsky Maslozavod» are analyzed. The essence of communications is singled out and their place in the enterprise management system is determined.

Based on the generalization of the results of the research of the communication system of TDV «Yagotinsky Maslozavod» proposals for its improvement at the enterprise are developed, the necessity of carrying out the offered directions, in particular formation of a positive brand of the employer, creation of pages in social networks Facebook and Instagram, and also carrying out training on networking is substantiated. the influence of the offered measures on the basic indicators of activity of the enterprise is defined.

The graduating work is presented on 80 pages, contains 9 tables, 7 drawings.

Key words: COMMUNICATIONS, MANAGEMENT, DIRECTIONS OF COMMUNICATIONS, ENTERPRISE, EMPLOYER BRAND, IMAGE, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ. ЇХ РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність комунікацій на підприємстві.....	8
1.2. Сучасні підходи щодо організаційних комунікацій	15
1.3. Сучасні моделі стратегічного комунікаційного менеджменту	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ...28	28
2.1. Аналіз молочної галузі в Україні.....	28
2.2. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»...33	33
2.3. Оцінювання комунікацій у системі менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод».....	48
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	53
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення комунікацій ТДВ «Яготинський маслозавод».....	53
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу.....	59
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	70
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

В наш час з розвитком комунікаційних технологій, їх різноманітністю важливу роль на підприємстві відіграють саме комунікації, оскільки правильне їх використання забезпечує досягнення поставлених цілей. В результаті недосконалої системи комунікацій значно знижується ефективність управління підприємства та його діяльність.

Комунікації є основою функціонування організації, зв'язковою ланкою всіх підрозділів та процесів підприємства. Вони повністю забезпечують існування всіх функцій менеджменту – планування, організацію, контроль, координацію та мотивацію. Комунікації – це не тільки обмін інформацією, а й засіб впливу на працівників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. Реалізація їх на високому рівні забезпечує якість прийняття управлінських рішень і взагалі якість управління підприємством.

Метою дослідження є оцінювання комунікацій у системі менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод» та визначення шляхів їх удосконалення.

Завданнями даної роботи є:

- Визначити сутність комунікацій на підприємстві;
- Розглянути сучасні підходи щодо організаційних комунікацій;
- Розглянути сучасні моделі стратегічного комунікаційного менеджменту;
- Провести аналіз молочної галузі в Україні;
- Надати загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- Оцінити комунікації у системі менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- Прийняти управлінське рішення щодо напрямів удосконалення комунікацій ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- Обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого заходу;

- Описати вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаціями ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних підходів щодо вдосконалення процесу управління комунікаціями ТДВ «Яготинський маслозавод».

Сферою застосування є ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження: спостереження і порівняння; методи аналізу і синтезу, статистичних порівнянь, узагальнення; методи економічного аналізу.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові підходи до дослідження даної проблеми. Теоретичну та методичну основу роботи становлять наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ. ЇХ РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність комунікацій на підприємстві

Діалектичний аналіз поняття «комунікації» показав, що існує безліч визначень досліджуваної категорії. В залежності від підходу, який використовується при тлумаченні поняття «комунікації», воно набуває різного змісту процесів, що характеризують «комунікації».

Наголошує на важливості ролі комунікацій в менеджменті підприємства автори Орел В.М. та Краля В.Г. в дослідженні [1], до якого ми схилиємось, де під комунікаціями розуміють технологію, за рахунок якої здійснюється інформаційне забезпечення всіх видів менеджменту, оскільки важливим ресурсом виступає інформація, а основною технологією – комунікація, без якої процес управління стає неможливим. В даному визначенні поняття «комунікації» не є самостійним, а виступає складовою частиною більш ширшого поняття «комунікаційний менеджмент».

На сучасних підприємствах комунікація вже давно існує не як засіб передачі інформації, але й як один з важливих процесів управління, оскільки вона пов'язує функції організації, планування, мотивації та контролю [2].

Взагалі система управління – сукупність всіх підсистем, елементів та комунікацій між ними, а також процесів, які забезпечують функціонування підприємства. Виділяють 4 підсистеми, які в свою чергу поділяються на елементи:

1) Методологія управління:

- Цілі і завдання;
- Принципи, закони і закономірності;
- Методи управління;
- Функції управління.

2) Процес управління:

- Технологія управління;
- Комунікації;
- Схема управління;
- Інформаційне забезпечення.

3) Структура управління:

- Функціональні структури;
- Схема організаційних відносин;
- Організаційні структури;
- Структура персоналу.

4) Техніка управління:

- Комп'ютерна і оргтехніка;
- Офісні меблі;
- Ланки зв'язку, Інтернет;
- Система документообороту.

У свою чергу, методологія і процес управління складають управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан елементів системи управління впливає на ефективність підприємства і його функціонування в цілому. Велике значення відводиться системі інформаційного та комунікаційного забезпечення, які забезпечують взаємопов'язані процеси на підприємстві та формують його успіх та конкурентоспроможність [3].

Комунікаційний процес – обмін інформацією між співробітниками організації та суб'єктами зовнішнього середовища. Комунікації також формують різні форми зв'язку між людьми, що допомагає в досягненні цілей підприємства. Ефективність комунікаційного процесу сприяє тому, наскільки якісними будуть управлінські рішення, забезпечує успішне функціонування організації, створює сприятливі умови для розвитку потенціалу співробітників, розкриття їх професійних та ділових якостей [2]. Без

комунікацій управління підприємством набуло б нелогічного, хаотичного характеру.

Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності необхідно сформулювати ефективний комунікаційний процес.

Підґрунтям цього творчого процесу є модель, яка враховує такі базові елементи процесу обміну інформацією (рис. 1.1):

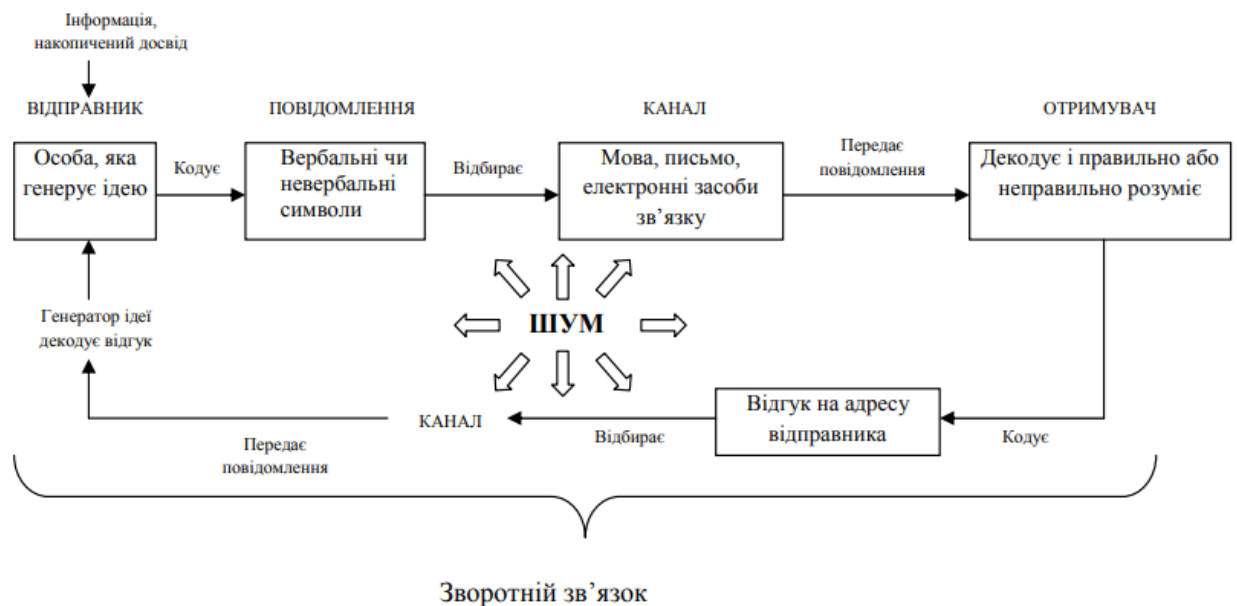


Рис. 1.1. Схема комунікаційного процесу

Джерело: складено на основі [4].

Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно мати уявлення про його етапи [4]:

- зародження ідеї – передбачає формування та відбір інформації; при цьому потенційний відправник визначає доцільність обміну і одержувачів інформації;
- кодування інформації і вибір каналу – при цьому здійснюється приведення інформації до вигляду, зручного для передачі одержувачу і сприйняття ним, перетворює ідею в повідомлення. Паралельно обираються канали (один або декілька) для передачі повідомлення, що відповідає типу символів, використаних для кодування. Найчастіше такими каналами є передача за

допомогою мови, письмових матеріалів, електронних засобів зв'язку;

- передача інформації – при цьому відправник, використовуючи вибраний канал, забезпечує доставку повідомлення одержувачу. Часто абсолютно неправомірно зміст усього комунікаційного процесу зводять до цього переміщення;
- декодування інформації – полягає в тому, що символи, використані відправником, переводяться в уявну форму. При цьому важливо, щоб символи мали для одержувача таке ж саме значення, що і для відправника, тоді сенс повідомлення буде правильно зрозумілий.

Відповідно виділяють три аспекти комунікацій [5]:

- 1) технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідних каналах;
- 2) семантичний аспект відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем;
- 3) прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації.

На основі досліджень [6-10] ми з'ясували, що комунікації можуть бути перервані перешкодами:

- 1) Перешкоди, зумовлені сприйняттям: люди можуть по різному зрозуміти одну і ту ж інформацію залежно від свого досвіду. Тобто закодовані ідеї відправника можуть бути викривлені та не повністю зрозумілими.
- 2) Семантичні бар'єри, коли одержувач не знає певного слова відправника, мовного звороту тощо.

- 3) Невербальні перешкоди: найчастіше передана інформація може сприйматися залежно від міміки, виразу обличчя, жестів. Це все підсилює або, навпаки, змінює зміст повідомлення. Прикладом є обмін поглядами, посмішки й вираз несхвалення, використання вказівного пальця, щоб показати щось тощо.
- 4) Поганий зворотній зв'язок або взагалі його відсутність з приводу надісланого відправником повідомлення. Він є важливим, щоб розуміти чи правильно було сприйняте повідомлення, чи в тому розумінні, яке було спочатку йому надане.
- 5) Невміння слухати – це також є бар'єром, оскільки ефективна комунікація залежить не тільки від вміння передати інформацію, а й від того, наскільки отримувач вміє сприймати її.
- 6) Викривлення повідомлень, яке може бути випадковим через труднощі у спілкуванні між особами при передачі інформації з різних рівнів управління.
- 7) Інформаційні перевантаження, коли, наприклад, керівник, зайнятий роботою, не може повністю сприймати повідомлення та відсіює, на його думку, непотрібну інформацію і в результаті не правильно реагує нього.
- 8) Незадовільна структура організації – якщо вона погано продумана, можливості планувати та реалізовувати роботу звужуються. У підприємства з великою кількістю рівнів управління зростає ймовірність неправильного сприйняття повідомлення або його викривлення.

Всі комунікації підприємства можна поділити на дві великі групи:

1. Зовнішні корпоративні комунікації – включають в себе всі контакти організації з зовнішнім середовищем:

- офіційні та бізнес-заходи;
- співпраця з громадськими та державними організаціями;

- участь в розробці та/або реалізації спонсорських, соціальних і благодійних програм і кампаній.

Від того, наскільки грамотно вони збудовані, залежать: стан і стабільність позиції компанії на ринку, довгостроковість і міцність відносин з бізнес-партнерами, імідж і репутація організації, лояльність клієнтів і обізнаність про бренд, і т.д.

2. Внутрішні корпоративні комунікації включають в себе будь-які комунікації всередині компанії. Їх мета – створити комфортну робочу атмосферу, в якій співробітники будуть відчувати приналежність до групи, а рівень їхньої лояльності організації буде високим. Серед них:

- корпоративні заходи та team-building;
- спілкування і отримання інформації через внутрішні канали (CRM, сайт, розсилка і т.д.);
- внутрішні зустрічі, збори, конференції;
- збір аналітичних даних про співробітників організації;
- участь в навчальних і розвиваючих тренінгах, тощо.

Якість внутрішніх комунікацій багато в чому залежить від грамотності керівників і ГВД (СЕО) компанії, а також HR і PR фахівців.

Основні види, на які додатково діляться внутрішні комунікації:

1. Формальні. Вони пов'язують всі елементи структури компанії. Сюди відносяться всі документи, в яких прописано регламент взаємодії різних відділів і співробітників: нормативи, правила, інструкції, розпорядження, накази і т.д.

2. Неформальні. Це будь-які взаємодії між працівниками однієї організації, незалежно від їх місця в ієрархії компанії. Найчастіше під час неформальних комунікацій відбувається обмін чутками (іноді плітками) та інформацією про можливі підвищення, пониження, звільнення і т.д.

3. Горизонтальні. Це спілкування між працівниками з одного або різних відділів однієї організації, які знаходяться на одному рівні в її ієрархії. Від горизонтальних комунікацій, безпосередньо залежить, наскільки ефективно

будуть використовуватися всі види ресурсів компанії. Тобто, коли в компанії не налагоджена комунікація в рамках відділів та співробітники не зацікавлені в командній роботі і та/або не можуть знайти між собою спільну мову – продуктивність бізнесу падає в рази.

4. Вертикальні. Це комунікації між працівниками, які обіймають різні рівні в ієрархії компанії. Ефективність даного типу комунікацій здебільшого залежить від компетентності та емоційної грамотності керівника – наскільки добре він уміє знаходити підхід до різних людей і розподіляти обов'язки в залежності від типу особистості, чи вміє нематеріально мотивувати і активно слухати підлеглих, і т.д.

Комунікації можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів, в тому числі жестів, міміки, положення тіла, та за допомогою різних каналів усно, письмово, через електронні засоби. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання. Різке ускладнення системи виробництва та збуту, стрімкий розвиток інформаційно комп'ютерних технологій вимагають переходу до нових технологій управління і в першу чергу – до нових комунікаційних методів та каналів [11].

Таким чином, на основі проведеного аналізу під поняттям «комунікації» з точки зору філософського, лінгвістичного, соціального, управлінського, економічного та маркетингового підходів, визначивши переваги та обмеження в існуючих визначеннях поняття «комунікації» в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, слід розуміти обмін інформацією між керівниками та працівниками у внутрішньому та зовнішньому середовищі за рахунок взаємодії елементів комунікаційного процесу:

- джерела виникнення інформації;
- повідомлення;
- канал прямого та зворотного зв'язку;
- комунікаційні перешкоди;
- отримувач інформації.

1.2. Сучасні підходи щодо організаційних комунікацій

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не тільки в управлінні комунікаціями, але й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення діяльності підприємства.

Різні форми комунікацій проводяться за допомогою сучасних технологій. Інформаційні технології допомагають оперативно та ефективно здійснювати діяльність підприємства, полегшують ефективне застосування системних ресурсів під час опрацювання інформації менеджерами. Можуть використовуватись телефони, комп'ютери, комп'ютерні мережі та інші устаткування.

Ефективним чинником формування комунікаційних процесів у організації є використання Інтернет-ресурсів, зокрема сайтів, корпоративної пошти, сторінок у соціальних мережах, форумів, які забезпечують як зовнішні, так і внутрішні комунікаційні процеси.

Сама наявність корпоративного сайту характеризує підприємство як сучасне, яке розуміє тенденції світової економіки і йде в ногу з часом. За допомогою можливостей сайту можна сформувати в споживачів позитивне відношення до організації, забезпечити впевненість в них на рахунок виготовленої продукції [12].

Багато підприємств у сучасних умовах створюють Інтернет-мережі, подібні до Інтернету, але які спрямовані на використання в межах самої організації. Таким чином, можна накопичувати інформацію і робити її доступною для співробітників [8].

Ще однією ланкою корпоративної комунікації є корпоративна преса: газета, науковий журнал, буклети тощо. Корпоративна газета є відображенням корпоративної культури організації і її можна розглядати як індикатор довіри до організації. Буклет – ефективний спосіб наочної реклами для цільової аудиторії [13].

Також забезпеченням як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій є використання чат-ботів (віртуальних співрозмовників) – комп’ютерних програм, що імітують мовну поведінку людини під час спілкування з одним або кількома співрозмовниками – нині є одним з головних трендів розвитку електронної комерції. Цьому сприяють новітні розробки зі штучного інтелекту та поширення додатків з обміну миттєвими повідомленнями (месенджери).

Призначення чат-ботів може бути різноманітним – від розважання співрозмовника до ведення важливої розмови з клієнтом.

Як будь-яка інтелектуальна система, чат-бот має базу знань. Її основою є набори можливих запитань користувача і варіанти відповідей на ці запитання. Найпоширенішими методами вибору відповіді при цьому є реагування на ключові слова, збіг фраз або співпадання контексту.

Взаємодія клієнта з віртуальним співрозмовником відбувається в такому порядку:

- 1) користувач пише в чаті повідомлення;
- 2) передача повідомлення до серверу;
- 3) опрацювання повідомлення, пошук відповіді;
- 4) надання відповіді у чаті (постановка запитання);
- 5) якщо запитання клієнта виходить за межі можливостей чат-бота, воно перенаправляється потрібному менеджеру;
- 6) менеджер відповідає через сервіс повідомлень;
- 7) чат-бот відправляє повідомлення у чат на сайті.

Популярним інструментом створення чат-ботів є Python. За його допомогою реалізується сервіс оброблення повідомлень та інтеграція з базою знань для організації обробки контексту та намірів споживача. Для організації зв’язку з сервісом миттєвих повідомлень використовуються бібліотеки HTML-запитів. Сервер обробляє одержане повідомлення та на основі заданої інформації та бази знань визначає контекст повідомлення, після цього формулюється та відправляється відповідь.

Нині швидко розвиваються спеціалізовані платформи розробки чат-ботів. Їх прикладом є сервіс manubot.io, в якому розробка здійснюється безпосередньо у сервісі Telegram за допомогою двох програмних агентів, що виконують команди для створення чат-боту.

Іншою потужною платформою розуміння природної мови є сервіс ari.ai, який надає користувачам змогу розробляти інтелектуальні розмовні користувацькі інтерфейси та інтегрувати їх у мобільні додатки, веб-додатки, пристрої та боти. Сервіс має широкий функціонал, а також зручний і простий для розуміння інтерфейс для створення інтелектуальних агентів.

У середовищі ari.ai було створено чат-бот фірми, що працює на замовлення. Віртуальний співрозмовник призначений для підтримки формування клієнтами замовлень, надання відповідей на запитання, що виникають найчастіше, відстеження стану замовлення, залучення відвідувачів сайта до покупки [14].

Ефективним підходом організаційних комунікацій є презентація – це форма подання інформації як за допомогою різноманітних технічних засобів, так і без них. Як правило, представляються нові проекти, товари, послуги, ідеї і т.п. Презентації можна підготувати за допомогою таких програм:

1) Prezi – даний сервіс призначений тільки для створення презентацій, пропонує на вибір безліч різних шаблонів, дизайн яких вже створено за вас. Залишається тільки вибрати відповідний макет під тематику вашої презентації.

Відмітною перевагою Prezi є анімація, яка створюється автоматично. У презентаціях використовується зум-ефект, що дозволяє як би зануритися всередину кожного вашого слайда. Це допомагає наочно продемонструвати всю зібрану інформацію, якщо її досить багато, а також детально розкрити кожен з тез. В презентацію можна додавати, так звані «топіки» і «сабтопіки», в залежності від наповнення презентації. Можна легко змінювати послідовність всіх елементів, додавати свої зображення, аудіо та відео.

2) Canva – один з популярних онлайн-сервісів для створення різних дизайн-елементів. Ця програма доступна російською мовою. Зрозумілий інтерфейс допоможе створити вражаючу презентацію буквально за 5 хвилин. Тут ви знайдете безліч красивих шаблонів, які зроблені в одному стилі. У кожному макеті зібрана велика колекція слайдерів з різною варіацією кольорів, розташування картинок і тексту [15].

3) Haiku Deck – це максимально спрощений ресурс для швидкого створення барвистих презентацій. Що стосується інтерфейсу і використання, то сервіс побудований просто ідеально – не піде жодної зайвої хвилини на знайомство з ним. Запускається редактор і відразу ж можна вставляти свої заголовки, зображення і тексти на слайди. Користувачі, які звикли робити презентації в PowerPoint, відчують повне полегшення, коли запускають Haiku Deck.

З його допомогою дуже просто оформити слайди для онлайн-виступу. Головна концепція – стиль мінімалізм (мінімум інформації на слайді). Тут не вийде задіяти складний графік, музику або відео. Сервіс дозволяє створювати презентації формату «картинка + текст», чого часто буває цілком достатньо для тьюторів та ведучих онлайн-заходів [16].

4) Keynote – головний аналог та конкурент Ms PowerPoint. Основна відмінність в простоті, яка присутня в інтерфейсі та техніці Apple. Як говорить засновник програми: «Зробіть презентацію в один раз, і мені не доведеться пояснювати, що функціонал програми неймовірно простіший і більш практичний».

5) Google Slides – зручний для командної роботи в хмарному сховищі. Інтерфейс простий, функції базові. Кількість нових інструментів постійно збільшується. Працює на всіх девайсах навіть в офлайн-режимі.

6) Tilda – платформа, на якій складно зробити неякісний дизайн, оскільки для будь-якої задумки є конструктори, створені професіоналами. Презентацію можна зберегти на самому сайті або завантажити в PDF.

7) Slides –сучасна програма для презентацій, де всі роботи створюються в html-форматі, тому їх можна дивитись з будь-яких пристроїв і навіть проводити кастомізацію (редагувати код), а також вставляти практично будь-який контент з Інтернету.

8) FlowVella – ідеальний софт, якщо треба створити презентацію на планшеті чи Mac. Створено багато гарних шаблонів. Фішкою є те, що можна працювати з шарами, додавати фото та відео напряму з Facebook, YouTube, Dropbox, є аналітика по переглядам презентації. Доступний на iOS та Mac.

9) Readymag – програма для створення веб-публікацій. Тут можна створити не тільки презентацію, але й сайт, журнал і т. д. Знати html не потрібно, є багато безкоштовних шаблонів.

10) Beautiful.AI є рішенням для тих, хто не бажає залишатись один на один з пустим слайдом в ніч перед заходом – штучний інтелект в цій програмі візьме на себе половину роботи. Він розуміє, який контент додається на слайд і як його краще оформити. Якщо змінюється колір іконок, то необхідно змінити й фон – програма робить це автоматично. Також автоматично змінюються елементи, розміри, цифри перетворюються в діаграми – це все прискорює процес роботи в рази. Навіть якщо виконавець нічого не розуміє в дизайні, презентація вийде стильною [17].

Ще одним підходом є інформаційні стенди, які, як засіб візуальних комунікацій, є надзвичайно ефективними. Залежно від галузі застосування, стенди виконують наступні функції: загально-інформативні, організаційні, освітні та рекламні.

Використання інформаційних стендів дозволяє оперативно розмішувати інформацію там, де вона буде найбільш актуальною, доступною та зручною для зчитування. Окрім того, стенди забезпечують естетичний вигляд зображуваної інформації і сприяють гармонізації елементів оточуючого середовища. Таким чином, інформаційний стенд є важливим інструментом соціально-культурного розвитку сучасного суспільства [18].

Успішне функціонування організації, формування та існування організаційної культури, засвоєння та проповідування корпоративних ідей і цінностей неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу задля створення додаткових цінностей і отримання результату [5].

1.3. Сучасні моделі стратегічного комунікаційного менеджменту

Нині, для підтримки корпоративної культури набуває поширення такий вид комунікації як нетворкінг (networking) – «створення кола знайомств». Це тактика налагоджування необхідних зв'язків, знайомства з фахівцями і подальше використання цих знайомств, що сприяє створенню кола професіоналів для максимально швидкого і ефективного вирішення складних завдань на основі довіри та взаємодопомоги [19].

Напевно, практично кожен бізнесмен і підприємець знає про те, що нетворкінг є найефективнішим і найменш дорогим інструментом активізації бізнесу. Проте, мало з тих, хто займається бізнесом добре розуміють, як займатися нетворкінгом. У цій області важливо вміти виділятися і запам'ятовуватися. Найважливіший принцип успіху: чим більше людей ви знаєте та перебуваєте в сприятливих відносинах, тим більше у вас шансів домогтися успіху в сфері бізнесу або в своїй професії.

Нетворкінг повинен бути невід'ємною частиною маркетингового плану. Зв'язки дозволяють генерувати процес реклами з вуст в уста, який, в свою чергу, виливається в "клієнтів за рекомендацією". Всі підприємці знають, що реклама з вуст в уста є найефективнішою і в той же час найбільш доступною формою залучення споживачів. Проте, мало хто розуміє, як їм її організувати.

Нетворкінг є процесом встановлення ділових контактів з метою налагодження відносин, які потім переростуть в бізнес. Іноді це досягається

прямим шляхом; в інших – шляхом рекомендацій. Найчастіше людина, яку ви зустрічаєте, знає кого-небудь, хто зацікавлений в придбанні ваших товарів і послуг.

Нетворкінг – це не вроджена навичка. Він розвивається за допомогою навчання, тренінгів і практики. Велика кількість бізнесменів витрачає багато часу на спроби застосування нетворкінгу, але лише незначна частина присвячує час для того, щоб навчитися робити це правильно. Можна читати книги, прослуховувати аудіозаписи, присвячені нетворкінгу, спілкуватись з людьми, у яких це непогано виходить. І найголовніше, необхідно практикувати вивчене [20].

Однією з актуальних проблем сучасної науки про «зв'язок з громадськістю» (далі – «паблік рілейшнз» – ПР) є необхідність обґрунтування важливості сприйняття ПР як стратегічного менеджменту комунікацій.

ПР слід розглядати як стратегічний менеджмент комунікацій саме тому, що він передбачає розробку і реалізацію дій, які ведуть, насамперед, до довгострокового перевищення рівня результативності діяльності організації, фірми чи підприємства над рівнем конкурентів. Стратегія в ПР – це образ організаційних дій і керуючих підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації. Стратегія організації по суті розглядається як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. І стратегічний менеджмент, і ПР зазвичай розглядаються як сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів: аналіз середовища (зовнішнього і внутрішнього), визначення місії і цілей, аналіз і вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль виконання стратегії.

Застосування ПР як стратегічного менеджменту передбачає врахування системного характеру комунікації, який зумовлює активну взаємодію елементів комунікаційного менеджменту процесу взаємодії з навколишнім середовищем, а також існуючої системи норм і цінностей (її називають по-

різному – ідеологія, філософія, корпоративна культура або кредо), за якою більшість соціальних суб'єктів ґрунтують комунікації з громадськістю.

Стратегічне управління сучасними комунікаціями повинно базуватися на визначенні того, що зв'язки з громадськістю – це двостороння комунікація, котра не лише впливає на суспільство, а й сприяє тим чи іншим суб'єктам комунікаційного процесу адаптуватися до потреб інформаційної демократизації. Одним з інструментів досягнення взаєморозуміння є стратегічна ПР-діяльність, яка у практиці суспільного життя виконує важливу функцію політичної культури громадської думки, визначення і здійснення політики на основі громадських інтересів [21].

Не менш важливим є такий комунікаційний процес як партисипація – процес залучення співробітників до управління організацією. Це важлива для співробітника можливість зробити свій внесок у процес прийняття рішень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Результатом добре організованого партисипативного процесу може стати партнерство або довгострокові процеси, до яких залучені зацікавлені сторони; співпраця задля вирішення конфлікту; розробки стандартів, регіонального розвитку або діалогу між державою та приватним сектором для покращення умов ведення бізнесу [13].

Партисипативний підхід до розвитку громад надає людям простір для спільних роздумів, простір, який може сприяти виникненню колективного розуму, може підготувати шлях для колективної відповідальності під час впровадження або може створити підґрунтя для справжньої соціальної інновації. Такий процес може стати чимось більшим, ніж просто нарада різних зацікавлених сторін, цікавий захід або конференція з метою створення нових контактів. Добре спланований партисипативний проект створює відданість процесу змін. Для реалізації таких очікувань партисипативний проект повинен мати добре сплановану архітектуру процесу. Термін «архітектура» є важливим, оскільки в результаті дизайну процесів та комунікацій утворюється простір, схожий на структурний простір будівлі,

спроектованої архітектором: в деяких будівлях людина відчувається комфортно, а в інших – ні [22].

Важливо також для підприємства сформувати позитивний бренд роботодавця, оскільки це є одним з ключових завдань в управлінні персоналом [23].

Можна виокремити кілька основних причин поширення практики формування позитивного бренду роботодавця в управлінні персоналом [24-27].

Першою причиною є те, що персонал – найцінніший ресурс. Хоча розуміння керівництвом важливості людського ресурсу не є новим, в сучасних умовах це набуває іншого змісту. Це пов'язано з тим, що в умовах нової, інноваційно орієнтованої, обізнаної економіки якісні параметри людського капіталу стають головними засобами виробництва, тому власник фізичного капіталу стає більш залежним від власника людського капіталу, від його лояльності та бажання реалізовувати свій потенціал на конкретному підприємстві.

Друга причина полягає в тому, що співробітники з високим рівнем розвитку навичок і високою мотивацією є рідкісним ресурсом. Якби пропозиція представників окремих категорій і професійних груп перевищувала б попит роботодавців, все одно відчувалася б нестача працівників, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями та інноваційними технологіями. Одним із основних критеріїв вибору такими працівниками місця роботи є бренд роботодавця на ринку праці поряд з гідною винагородою, наявністю умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, режимом роботи та відпочинку тощо.

Формування позитивного бренду роботодавця має сприяти досягненню фінансових, економічних, комерційних цілей підприємства: створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку чи ринку послуг; підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг); збільшення прибутку;

поліпшення результатів праці, зокрема за рахунок запровадження нових технологій, оптимізації витрат тощо.

Поряд із цим формування позитивного бренда роботодавця має бути спрямоване на досягнення специфічних цілей і завдань. С. Берроу [28] зазначає, що головна роль бренда роботодавця полягає у створенні основи, необхідної менеджменту компанії для виокремлення пріоритетів і концентрації на них, підвищення продуктивності, полегшення пошуку потрібних працівників, їх утримання та формування в них лояльності до підприємства.

До завдань формування позитивного бренда роботодавця належать [29-30]:

- інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи на підприємстві;
- залучення та утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, тих, хто володіє винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями;
- трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників;
- підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві, зниження плинності персоналу;
- посилення мотивації працівників до поліпшення результатів і досягнення цілей;
- супровід організаційних змін на підприємстві тощо.

Успішність програм формування позитивного бренда роботодавця залежить від того, наскільки ефективною є команда фахівців, які займаються дослідженням і розробленням концепції бренда роботодавця, а також наскільки сильний лідер очолює таку команду. Помилковим є підхід, коли завдання щодо розроблення концепції бренда роботодавця покладаються лише на службу персоналу. Для комплексного вирішення питань щодо формування бренда роботодавця до команди фахівців мають входити

працівники служби персоналу, відділів маркетингу, комунікацій, інформаційних технологій та ін.

Важливим напрямом формування брэнда роботодавця є його позиціонування на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця. Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці підприємство має сформулювати відмінні характеристики, які визначають його привабливість для цільових груп та одержали назву «ціннісні пропозиції роботодавця».

Ціннісні пропозиції – це унікальні пропозиції, які надає підприємство в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Іншими словами, це – відмінні вигоди, які може запропонувати своїм працівникам підприємство.

Процедура визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці містить такі етапи:

- 1) визначення потреб цільових груп;
- 2) дослідження пропозицій конкурентів;
- 3) порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозиціями конкурентів;
- 4) порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозицією підприємства;
- 5) визначення напрямів посилення власних конкурентних переваг на ринку праці.

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання: чому я маю працювати на підприємстві? чому я повинен залишитися працювати на підприємстві? чому я маю працювати на повну силу? чому я маю рекомендувати цього роботодавця? чому я маю повернутися на це підприємство? [29]

Важливо, щоб сформовані ціннісні пропозиції були правдивими, оскільки розбіжності між намірами (заявами) керівництва, власників, працівників служби персоналу та їхніми діями суттєво шкодять іміджеві. Тому працівники мають усвідомлювати, що пропозиції є достовірними, відповідають дійсності, наміри та заяви підприємства реалізуються на практиці. Керівництво повинно мати вагомі докази правдивості задекларованих ціннісних пропозицій. У зв'язку з цим після визначення ціннісних пропозицій потрібно розробити план заходів щодо реалізації концепції брэнда роботодавця – втілення в життя заявлених намірів [30].

Не останню роль відіграють й неформальні комунікації, які є вираженням природної потреби людини в комунікаціях, а практична реалізація принципу свободи слова є природною, нормальною діяльністю.

Таким чином, розвиток комунікацій на підприємстві створює умови для взаємодії між співробітниками при виконанні своїх функціональних обов'язків та ефективної співпраці всіх підрозділів. Знання і використання всіх видів комунікацій має важливе значення для керівників стратегічного і оперативного рівнів.

Висновки до розділу 1

В першому розділі були розглянуті теоретичні основи комунікацій, визначено їх роль та значення в управлінні підприємством. Серед великої кількості визначень даної категорії ми обрали найбільш влучне, на нашу думку, де під комунікаціями розуміють технологію, за рахунок якої здійснюється інформаційне забезпечення всіх видів менеджменту, оскільки важливим ресурсом виступає інформація, а основною технологією – комунікація, без якої процес управління стає неможливим.

Також було розглянуто місце комунікацій в системі управління, саму схему комунікаційного процесу. Ми зрозуміли, що розділяють зовнішні та внутрішні корпоративні комунікації, встановили різницю між ними.

Сучасними підходами до організаційних комунікацій можемо назвати використання Інтернет-ресурсів, зокрема сайтів, корпоративної пошти, сторінок у соціальних мережах, форумів, які забезпечують як зовнішні, так і внутрішні комунікаційні процеси; корпоративну пресу; використання чат-ботів; презентації; інформаційні стенди.

Моделлю стратегічного комунікаційного менеджменту є нетворкінг, який допомагає налагоджувати необхідні зв'язки, заводити знайомства з фахівцями для подальшого їх використання. Чим більше людей ви знаєте та перебуваєте в сприятливих відносинах, тим більше у вас шансів домогтися успіху в сфері бізнесу або в своїй професії.

Ми з'ясували, що актуальною проблемою сучасної науки про зв'язки з громадськістю є важливість сприйняття ПР як стратегічного менеджменту, адже він передбачає розробку і реалізацію дій, які ведуть, насамперед, до довгострокового перевищення рівня результативності діяльності підприємства над рівнем конкурентів.

Не менш важливим є такий комунікаційний процес як партисипація – процес залучення співробітників до управління організацією. Це можливість для співробітника прийняти участь у процесі прийняття рішень для підвищення ефективності діяльності підприємства. Партисипативний підхід забезпечує виникнення колективної відповідальності, дає можливість для спільних роздумів.

Знання та використання різних видів комунікацій грає важливу роль для підприємства, оскільки грамотне їх використання забезпечує ефективне та результативне управління організацією.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз молочної галузі в Україні

Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та найбільш перспективних складових частин ринку АПК, який знаходиться у двадцятці найбільших світових виробників молока.

Від його розвитку залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока.

Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією з провідних у структурі харчової індустрії України [31]. Продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення.

Частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби).

Нині функціонує близько 350 підприємств із переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції [32]. У зв'язку зі значною конкуренцією на ринку можна виділити низку лідерів, які займають найбільші частки ринку: «ФУД Девелопмент», «Данон Дніпро», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Люстдорф», АТ «Житомирський маслозавод» та ін. [33].

Керівництво цих підприємств вкладає значні кошти в модернізацію виробництва та поліпшення якості молока та молочних продуктів, слідкує та відповідно реагує на зміни кон'юнктури ринку, постійно поліпшує та розширює асортимент видів продукції для покращення процесу виробництва продукції, збільшення обсягів реалізації продукції та отримання чистого прибутку.

Частки ринку виробників молочної продукції 2019 р. у відсотковому значенні зображено на рис. 2.1 [34].

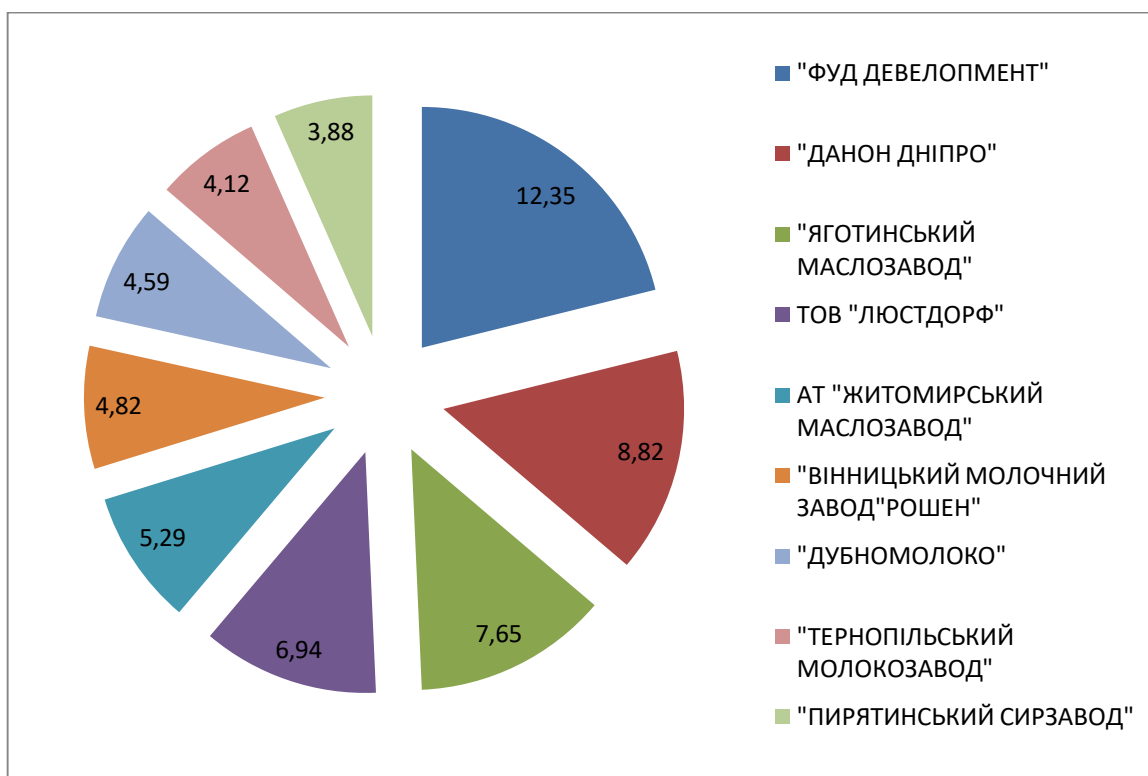


Рис. 2.1 «Частки ринку виробників молочної продукції»

Джерело: сформовано автором на основі [34].

На рисунку видно, що лідируючі позиції займають такі молокопереробні підприємства України:

- «ФУД Девелопмент»: частка на ринку – 12,35 %;
- «Данон Дніпро»: частка на ринку – 8,82 %;
- «Яготинський маслозавод»: частка на ринку – 7,65 %.

За даними Державної служби статистики України, чисельність корів в Україні за 2017 р. зменшилася майже на 60 тис. голів – до 2,108 млн., що можемо побачити на рис. 2.2 [35].

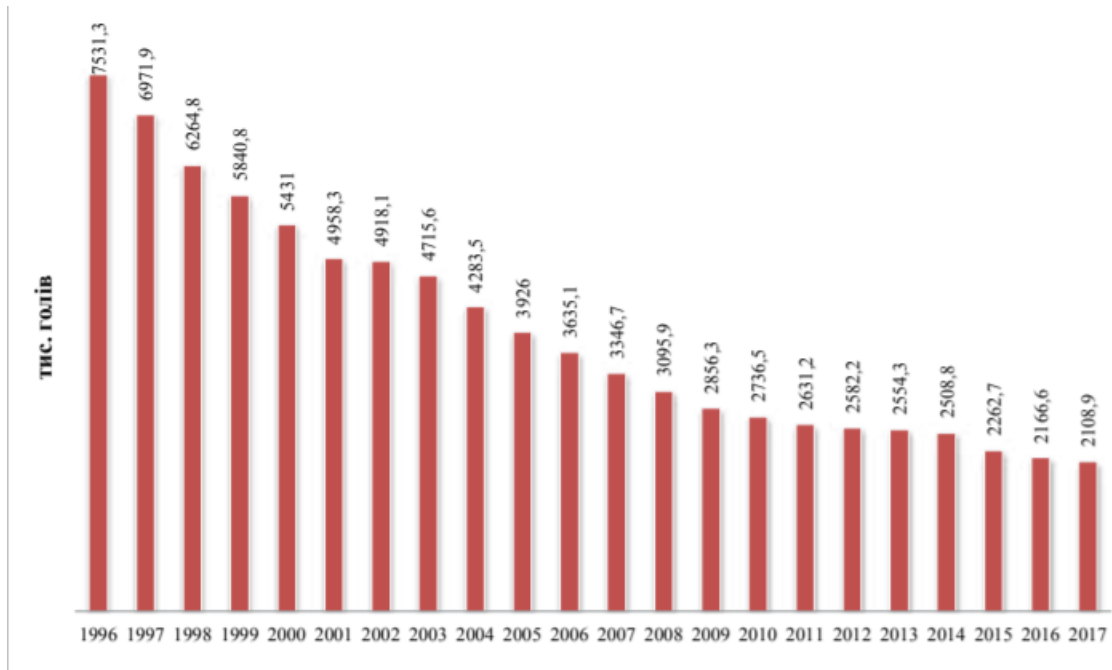


Рис. 2.2. Динаміка зміни кількості поголів'я корів за 1996–2017 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [35].

Велика рогата худоба на фермах продовжує «вимирати» і з 1996 р. прослідковується поступове зниження її чисельності. Позитивним є зростання продуктивності виробництва молока українськими підприємствами, яка в 2017 р. досягла 6 тис. кг/корову.

Майже за всіма товарними групами, крім маслянки, інших молочних продуктів та морозива, спостерігається доволі стійка тенденція до нарощування обсягів виробництва продукції. Найбільшу питому вагу в складі виготовленої продукції займають молоко та вершки. Досить позитивним є щорічне нарощення обсягу їх виробництва: якщо в 2013 р. підприємствами молочної галузі вироблено молока та вершків 1 081 732 т, то в 2014 р. – 1 238 704 т, а в 2017 р. – 1 105 698 т.

Значну частку в обсязі виготовленої продукції займають кисломолочні продукти (молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти), обсяг виробництва яких у 2017 р. становив 661 167 т. Цей складник продукції молочної промисловості мав позитивну динаміку збільшення обсягів виробництва в 2013–2015 рр. та негативну – зменшення протягом 2015–2017 рр.

Значною є й частка виготовленого сиру, обсяги виробництва якого в 2017 р. становили 290 354 т. У цілому динаміка виробництва сирів є нестабільною. Така ситуація стала наслідком скорочення потенційних ринків збуту української продукції в Росії та зменшення кількості великої рогатої худоби.

Таким чином, на функціонування молочного ринку впливає низка чинників [36]: стан виробництва, ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, платоспроможність споживачів.

До основних проблем сучасного українського ринку молочної продукції можна віднести:

- 1) зменшення поголів'я корів та відсутність достатнього рівня якісної сировини для виробництва різних видів продукції; також існує проблема недостатньої кількості лабораторій для визначення якості молока та молочних продуктів;
- 2) значну втрату міжнародних ринків збуту і, як наслідок, невеликий ринок збуту продукції; така ситуація сприяє скороченню виробництва молочної продукції підприємствами або ліквідації виробництва;
- 3) низький технологічний рівень на виробництвах, відсутність сучасного обладнання (багато сировини псується під час неналежного транспортування від виробника до переробного підприємства);
- 4) зниження рівня внутрішнього споживання через кризові явища в Україні;
- 5) недостатній рівень структуризації та кооперації підприємств.

З кожним роком молочний ринок України суттєво скорочує обсяги експорту через утрату ринку збуту в окремих країнах СНД та поступово нарощує їх імпорт. Це негативно відображається як на українських підприємствах, які займаються виробництвом та переробкою молока

(зумовлено зменшенням потужностей), так і на зовнішньоторговельному балансі.

За даними Державної служби статистики України, у січні-грудні 2017 р. Україна експортувала молочних продуктів на загальну суму 281 624,5 тис. дол. США, що на 78,3% більше, ніж у відповідний період 2016 р. (123 747,7 тис. дол. США), проте на 45,3% менше, ніж у 2013 р. (-233 385 тис. дол. США) [33]. На зниження обсягу експорту молока та молочних продуктів за досліджуваний період значною мірою вплинула заборона поставок молочної продукції в Росію та складність доставки товару в країни Середньої Азії.

Значну частку експорту молокопродуктів становить масло вершкове – 46,09% загального обсягу експорту молочної продукції. У цілому в 2017 р. вершкового масла експортовано на 129 787,7 тис. дол. США, тоді як у 2013 р. частка цього складника експорту молочної продукції становила лише 4,31% (2 203,7 тис. дол. США). Протягом 2013–2017 рр. спостерігається зростання обсягу експорту вершкового масла як в обсязі, так і структурі експортованої молочної продукції. Це зумовлено різким збільшенням обсягів експорту до Європи (переважно до Франції), країн СНД та Африки.

Друге місце в структурі експорту молока та молочних продуктів займає молоко та вершки згущені – 28,61% (80 585,3 тис. дол. США).

Динаміка цього складника експорту є нестабільною і коливається від 14,73% у 2013р. до 50,27% у 2015 р. З 2015 р. частка молока та вершків згущених мала динаміку зменшення.

Важливу частину експорту займає й реалізація сирів, частка яких у 2017 р. становила 11,54% загального експорту. Досить негативним є постійне скорочення цього складника в експорті молочної продукції з 70,34% у 2013 р.

Якщо в 2013 р. вітчизняними підприємствами експортовано сирів на 362 280,3 тис. дол. США, то в 2014 р. – на 120 069,7 тис. дол. США, а в 2017 р. – лише на 32 510,2 тис. дол. США. Інші складники експорту молочної продукції становлять незначну частку в структурі експорту.

Імпорт молокопродуктів в Україні станом на 2017 р. низький, оскільки він є не вигідним через збільшення світових цін на молокопродукти. За досліджуваний період (із 2013 по 2017 р.) спостерігається поступова тенденція до зниження обсягів імпорту молочної продукції (64 803,2 тис. дол. США) порівняно з 2013 р. (241 761,5 тис. дол. США). Однак якщо спостерігати тенденцію 2017 р. до 2016 р., можна зробити висновок про збільшення імпорту, що є негативним явищем для молочного ринку України.

Виходячи з наявних проблем, основними напрямками поліпшення стану молочного ринку України є [36]:

- 1) стимуляція з боку держави (створення належного пільгового податкового режиму) створення ферм великої рогатої худоби, що дасть змогу збільшити обсяги сировини, відповідно модернізація обладнання та поліпшення якості молочних продуктів;
- 2) пошук та налагодження міжнародних зв'язків із країнами для експорту продукції, забезпечення належного транспортування молока та молочної продукції;
- 3) створення інтегрованого та кооперованого виробництва (ефективна система менеджменту на підприємстві).

2.2. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

«Яготинський маслозавод» є одним із найбільших виробників молочної продукції України. Підприємство входить до холдингу компаній «Молочний альянс».

На сьогодні Яготинський маслозавод випускає велику кількість видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, інноваційні товари підприємства – питну закваску, геролакт, какао, закваску Pro.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій є гордістю підприємства.

Історія заводу починається в 1956 році, коли відбулося закінчення монтажу та наладки устаткування. В перший рік своєї діяльності «Яготинський молочний завод Київського Управління м'ясної та молочної промисловості» (такою була офіційна назва) випустив 351 тонну вершкового масла, 123 тони сметани, 24 тони кисломолочного сиру, 5 тон морозива і 848 тон незбираного молока для реалізації в Києві. Павло Павлович Нашиванов був першим директором заводу. А в 1960 році на цю посаду було призначено Василя Ігоровича Каплюха, який перебував там 21 рік. У 1976 році маслу «Любительське» було призначено державний Знак якості.

Поворотним пунктом в 2000 році для ТДВ «Яготинського маслозаводу» став продаж контрольного пакету акцій банку «Аваль», який і став головним акціонером підприємства. У розвиток заводської технічної бази почали надходити капіталовкладення з банку. Перший знаковий об'єкт реконструкції – молокосушарня, проект встановлення якої коштував 1 млн. доларів США.

З 2006 року ТДВ «Яготинський маслозавод» став частиною холдингу «Молочний альянс», що ознаменувало новий етап в житті підприємства. Завод повністю оновився, модернізувалися всі цехи і виробництва. Комп'ютеризований технологічний процес до мінімуму звів вплив людського фактору. А на кінець 2009 року було освоєно 70 млн. грн. інвестицій. Завдяки цьому 2010 рік завод закінчив з прибутком 20,2 млн. грн., що в 2,2 рази більше, ніж в попередньому році. А активи підприємства зросли на 68,6%.

В грудні 2011 року було запущено в експлуатацію новий цех з виготовлення кисломолочного сиру. Встановлення у цеху нового обладнання польської фірми Obram дозволило підвищити якість кисломолочного сиру за рахунок його виробництва в закритому циклі – починаючи з забору сировини

і закінчуючи отриманням готового продукту в розфасованому вигляді. Це обладнання унеможливило безпосереднє втручання людини в процес виробництва самого продукту, що гарантує його безпеку та якість. Це устаткування дозволить збільшити виробництво кисломолочного сиру на 8 т. щоденно.

У 2016 році було оновлено приймально-апаратний цех. Було встановлено технологічну лінію додаткову німецьку бактофугу GEA, а експедиція поповнилася новими навантажувачами і електроролами [37].

Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві.

У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока.

З метою поліпшення якості продукції на «Яготинському маслозаводі» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у

виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту [38].

В 2011 році було створено філію ТДВ «Яготинський маслозавод» – «Яготинське для дітей», яке на сьогоднішній день є продукцією молочного харчування №1. На продукцію цього заводу припадає 30% ринку дитячого харчування. З самого початку «Яготинське для дітей» позиціонувалося як загальноукраїнський бренд. На сьогодні ця продукція є у всіх обласних центрах України. На початку 2015 року реалізувалося 1918 тонн продукції дитячого харчування, а у першому кварталі 2016 року – 1978 тонн. Зростання невелике, але в умовах скорочення попиту це дуже хороший результат.

«Яготинський маслозавод» сконцентрований на внутрішньому ринку та обрав стратегію виробництва продукції з незбираного молока. Це дало змогу безболісно пережити наслідки втрати частини територій та розриву економічних відносин з Росією.

У 2015 році продукція з незбираного молока генерувала 43% доходів холдингу, а в першому кварталі 2016 року – вже 46%. Якщо до цього додати продукцію дитячого харчування, то це становить 53% доходів. У першому кварталі 2015 року вдалося продати 7454 тонн кисломолочної продукції, а у першому кварталі 2016 року 7625 тонн.

ТДВ «Яготинський маслозавод» в числі перших отримав дозвіл на експорт своєї продукції до країн Євросоюзу, успішно пройшовши аудит на Згурівському заводі дитячого харчування. Тому «Яготинське для дітей» продають на експорт ультрапастеризоване молоко, а найближчим часом планується запуск нових продуктів довготривалого зберігання.

З моменту заснування підприємства продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів.

До споживачів продукції даного підприємця належать люди різної вікової категорії, статі, роду занять. Адже молочні продукти однаково корисні для всіх.

Посередниками підприємства є:

- магазини харчової промисловості, кав'ярні – на етапі реалізації;
- спеціалізовані фірми та установи – поставка сировини, пакувальних предметів;
- транспортні організації – займаються доставкою продукції до місця її реалізації;
- фінансові установи – при реалізації продукції на ринку.

Продукцію виготовляє ТДВ «Яготинський маслозавод» з фермерського сертифікованого молока високої якості та перевіреного в лабораторних умовах молока «від народу». З року в рік збільшується сировинна зона підприємства, яка на сьогодні охоплює, крім Київської, Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку і навіть Хмельницьку області.

Динаміка розвитку підприємства-виробника – акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» – за останні 5 років дозволила йому вийти в лідери з виробництва цільномолочної продукції. Значна заслуга в цьому досягненні і простих споживачів, які гідно оцінили продукцію заводу і продовжують стабільно голосувати за неї своїми гаманцями.

Як не дивно, стрімкому зростанню виробництва на Яготинському маслозаводі посприяла фінансова криза. Обвал української економіки і, як наслідок, падіння доходів населення, спричинили більш економну «споживчу поведінку» покупця. На сьогоднішній день підприємство має гарну репутацію та велику ринкову частку. З кожним роком попит на продукцію «Яготинське» зростає в рази. Це дає можливість покращувати продукцію та розширювати асортимент [27].

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.3). Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

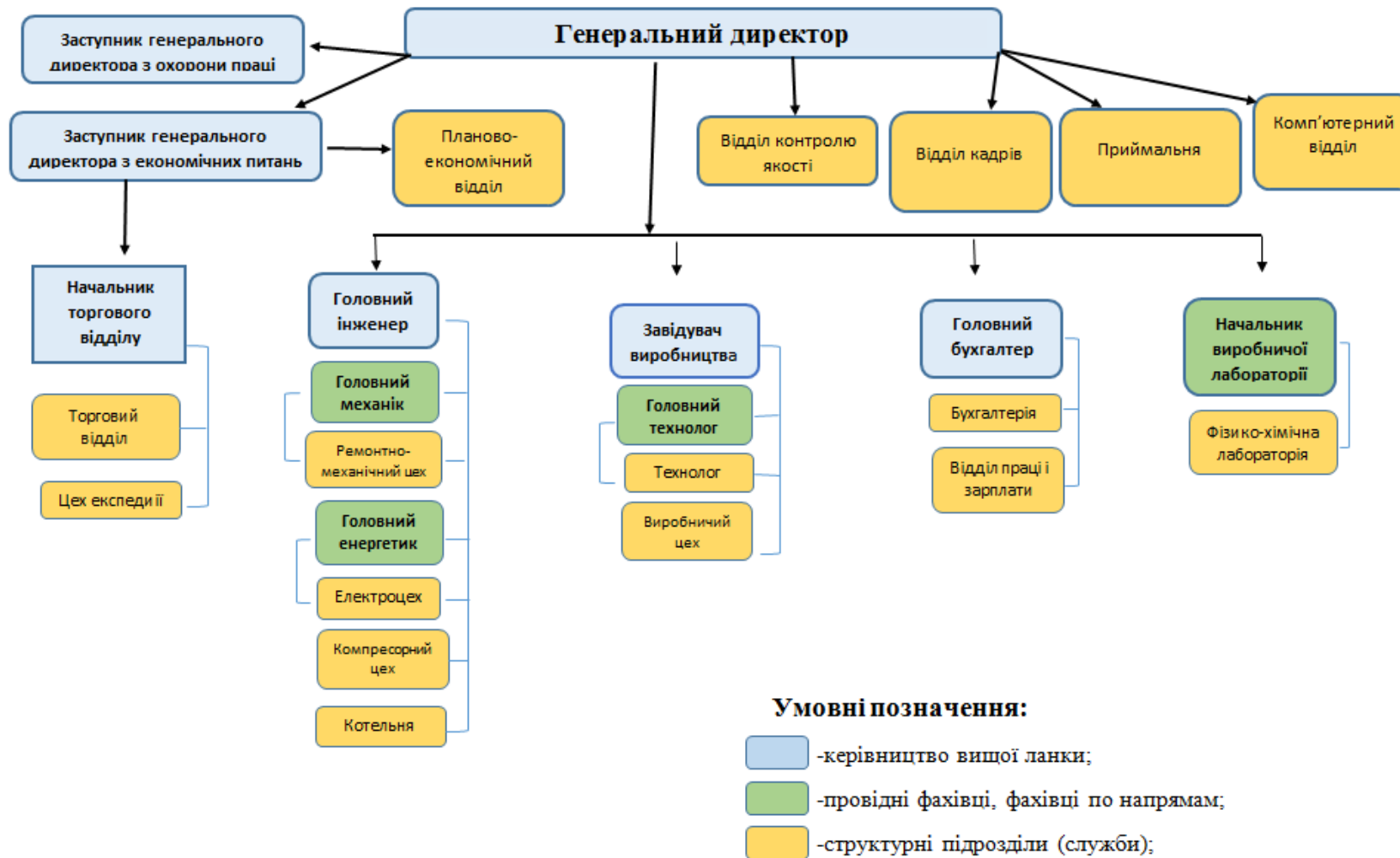


Рис 2.3. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»
Джерело: Складено автором згідно даних підприємства.

Як ми бачимо на рисунку, генеральний директор підприємства (Сіренко О.О.) в своєму прямому підпорядкуванні має 6 керівників вищої ланки, а саме: заступник генерального директора з охорони праці, заступник генерального директора з економічних питань, начальник торгового відділу, головний інженер, завідувач виробництва, головний бухгалтер.

Генеральний директор займається контролем структурних підрозділів, які належать до його прямого підпорядкування: відділ контролю, відділ кадрів, приймальня та комп'ютерний відділ. Також йому підпорядковується начальник виробничої лабораторії, що належать до категорії провідних фахівців.

В той же час начальник торгового відділу в своєму розпорядженні має торговий відділ та цех експедиції. Головний інженер керує головним механіком, ремонтно-механічним цехом, головним енергетиком, електроцехом, компресорним цехом, а також котельнею. Завідувач виробництва відповідає за головного технолога, технолога та виробничий цех. Головному бухгалтеру підпорядковуються бухгалтерія та відділ праці і зарплати.

Основний принцип лінійно-функціональної організаційної структури є розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Недоліком даної організаційної структури є те, що в розпорядженні генерального директора велика кількість людей. За рахунок цього можуть бути недоліки в управлінні підрозділами за рахунок браку часу. Хоча це може бути так само і позитивним явищем, адже за рахунок цього зменшується ланцюг комунікацій та скорочується час передачі інформації.

Виробнича структура підприємства характеризує кількісне співвідношення і розміри внутрішніх структур і підрозділів підприємства, а також механізм їх взаємозв'язку.

Виробнича структура підприємства являє форму організації виробничого процесу, тобто склад, кількість, взаємозв'язок та просторове розміщення виробничих підрозділів. Тобто це комплекс цехів, господарств і служб підприємства, які забезпечують необхідні умови для функціонування підприємства в цілому.

Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена на рисунку 2.4.

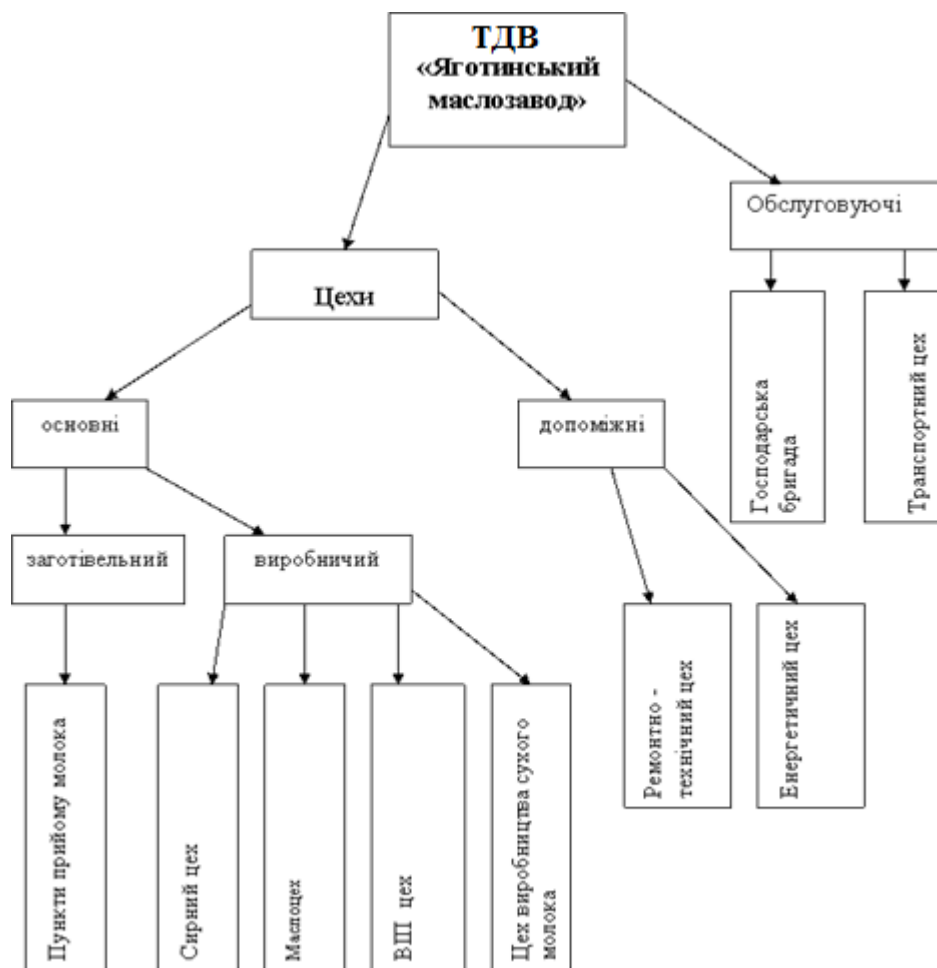


Рис. 2.4. Виробнича структура підприємства

Джерело: Складено автором згідно даних підприємства.

Як видно зі схеми 2.4., підприємство повністю укомплектоване всіма цехами, завод має свій енергетичний, ремонтний та транспортний цехи. Робота основних та допоміжних цехів налагоджена, продукція виробляється вчасно та безперервно, високої якості. Організація виробництва на високому рівні.

Згідно з рисунком на ТДВ «Яготинський маслозавод» діють основні, допоміжні та обслуговуючі цехи. В свою чергу основні цехи поділяються на заготівельний та виробничий, допоміжні поділяються на ремонтно-технічний та енергетичний цех, а обслуговуючі на господарську бригаду та транспортний цех. Виробничий цех має : сирний цех, маслоцех, ВПІ цех та цех виробництва сухого молока. До заготівельного цеху належать пункти прийому молока.

Виробнича інфраструктура підприємства – це сукупність підрозділів, які безпосередньо не беруть участі у створенні профільної (основної) продукції, але своєю діяльністю створюють необхідні умови для успішного функціонування основних виробничих цехів.

Товариство, як відкрита система, своє існування і розвиток засновує на взаємодії з зовнішнім середовищем. При цьому умовою існування системи є певна відповідність між середовищем та системою. Будь-які зміни у середовищі та у самій системі призводять до порушення функціонування або руйнування цієї системи.

На виробничу структуру ТДВ «Яготинський маслозавод» впливає ряд факторів:

- 1) галузева належність, номенклатура продукції, її техніко-економічні особливості, використані ресурси;
- 2) тип виробництва, рівень спеціалізації і кооперування;
- 3) структура засобів праці, технології;
- 4) ступінь складності конструкції і технологічність продукції;
- 5) організація обслуговування обладнання, його ремонт і модернізація;
- 6) мобільність виробничого процесу, тобто його спроможність оперативно переходити на випуск нової продукції;
- 7) характер відтворювального процесу в підрозділах підприємства.

Ці фактори визначають специфіку виробничої структури підприємства.

Фінансово-економічний стан можна вважати як найбільш важливим критерієм ділової активності, надійності та успішності підприємства. Це одна

з вагомих характеристик, яка визначає конкурентоспроможність компанії та потенціал в ефективній реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності.

Для проведення аналізу показників діяльності було використано документи бухгалтерської звітності [39]. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства можемо побачити в таблиці 2.1

Табл. 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп:	тонни				
-молоко питне		48811	48 433	-378	-0,77
-кисломолочна продукція		23078	25 708	2 630	11,40
-сирно-творожна продукція		3227	7 866	4 639	143,76
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах у розрізі основних асортиментних груп:	тис. грн.				
-молоко питне		672671	768864	96193	14,30
-кисломолочна продукція		421623	551216	129593	30,74
-сирно-творожна продукція		216529	329687	113158	52,26
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2706103	3201672	495569	18,31
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2052854	2342351	289497	14,10
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	22668	26531	3863	17,04
6. Витрати на збут	тис. грн.	363425	446501	83076	22,86
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2438947	2815383	376436	15,43
8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	653249	859321	206072	31,55
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	259436	367869	108433	41,80

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
10. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	164523	253732	89209	54,22
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,13	87,93	-2,2	-2,5
12. Операційна рентабельність реалізації	%	9,59	11,49	1,9	x
13. Рентабельність продукції	%	6,75	9,01	2,26	x
14. Рентабельність власного капіталу	%	51,62	59,30	7,68	x
15. Рентабельність діяльності	%	6,08	7,93	1,85	x

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б.

Можемо бачити незначне зниження обсягів виробництва молока питного на 378 т або 0,77%, але у вартісному виразі його виробництво зросло на 96 193 тис. грн або 14,30%. Виробництво кисломолочної продукції та сирно-творожної зросло на 2 630 т (11,4%) та 4 639 т (143,76%) або на 129 593 тис. грн (30,74%) та 113 158 тис. грн (52,26%) відповідно.

Дивлячись на таблицю можна помітити, що 2017-2018 роки для ТДВ «Яготинський маслозавод» видались в деяких критеріях досить вдалими. Чистий дохід зріс на 495 569 тис. грн, а це 18,31%, незважаючи на те, що собівартість реалізованої продукції зросла на 289 497 тис. грн або 14,1%, адміністративні витрати, витрати на збут, на виробництво та реалізацію продукції збільшились на 3863 тис. грн (17,04%), 83 076 тис. грн (22,86%) та 376 436 (15,43%) відповідно.

Прибуток від реалізації продукції зріс на 206 072 тис. грн або 31,55%; прибуток від операційної діяльності збільшився на 108 433 тис. грн або 41,8%, чистий прибуток зріс на 89 209 тис. грн або 54,22%, що є дуже гарним показником.

Операційна рентабельність реалізації продукції підвищилась у 2018 році на 1,9%, рентабельність продукції – на 2,26%, а рентабельність власного капіталу – на 7,68%. Як бачимо, існує тенденція до збільшення показників рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності управління підприємства всіма витратами.

Також можна помітити зниження витрат на 1 грн чистої виручки від реалізації на 2,2 коп. або 2,5%.

В таблиці 2.2 можемо побачити не менш важливі показники ефективності діяльності підприємства.

Табл. 2.2

**Показники ефективності діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працюючих, чол	909	898	-11	-1,2
Вартість ОЗ, тис. грн	214122	288984	74862	35,0
Вартість активів, тис. грн	960957	1217950	256993	26,7
Продуктивність праці, тис. грн/чол	2977,01	3565,34	588,33	19,8
Фондовіддача, грн/грн	6,7	6,5	-0,2	-3,0
Фондомісткість, грн/грн	0,1	0,2	0,0	0,0
Фондоозброєність, тис. грн/чол	214,3	281,7	67,4	31,5

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б.

Чисельність працівників зменшилася на 11 чол., але продуктивність праці, навпаки, зросла на 588,33 тис. грн/чол або 19,8%. Це говорить про ефективне управління персоналом.

Вартість активів та ОЗ збільшились на 256 993 тис. грн, а це 26,7%, та на 74 862 тис. грн або 35% відповідно, що є гарним показником для підприємства, оскільки в такому випадку фінансовий стан підприємства стає більш стійким. Як наслідок, збільшилась фондоозброєність на 67,4 тис. грн/чол або 31,5%.

Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність вкладення цих коштів. Як ми бачимо, спостерігається скорочення цього

показника в 2018 році на 0,2 грн/грн або 3%, що означає зниження ефективності використання основних виробничих фондів [40].

Елементи операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» можемо побачити в таблиці 2.3.

Табл. 2.3

**Елементи операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»,
тис.грн**

Назва статті	Роки		Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
	2017	2018		
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	1763122	1944364	181242	10,3
Витрати на оплату праці	74980	109285	34305	45,8
Відрахування на соціальні заходи	16408	23122	6714	40,9
Амортизація	27668	37373	9705	35,1
Інші операційні витрати	343904	417386	73482	21,4
Разом	2226082	2531530	305448	13,7

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б.

Згідно таблиці 2.3 спостерігаємо збільшення матеріальних затрат на 181 242 тис. грн або 10,3%, витрат на оплату праці на 34 305 тис. грн або 45,8%, відрахувань на соціальні заходи на 6714 тис. грн або 40,9%, інших операційних витрат на 73 482 тис. грн або 21,4%, витрат на амортизацію на 9705 тис. грн або 35,1%.

Загалом ці витрати зросли на 305 448 тис. грн або 13,7%, що цілком логічно, оскільки з кожним роком середній рівень оплати праці зростає і відповідно збільшуються відрахування на соціальні заходи, аналогічно зростають ціни на матеріали.

Критерієм оцінки фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» виступають також показники його ліквідності, які наведені в таблиці 2.4.

Табл. 2.4

Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва статті	Нормативне значення	Роки		Абсолютне відхилення, +/-
		2017	2018	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,04	0,06	0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,86	1,42	-0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1 і >	1,52	1,23	-0,29

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б.

Ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Як ми бачимо, показник коефіцієнту абсолютної ліквідності збільшився на 0,02, але все одно знаходиться нижче нормативного значення [41].

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,44, але його значення знаходиться в межах нормативного, що є гарним показником для підприємства.

У 2018 році в порівнянні з 2017 р. спостерігається тенденція до зниження коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,29. Але значення цього показника все одно перевищує нормативне, що свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання у повному обсязі за рахунок наявних коштів і очікуваних надходжень за виготовлену продукцію та надані послуги.

Також можемо оцінити показники фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод», які характеризують здатність підприємства забезпечити довгострокові зобов'язання (табл. 2.5).

Табл. 2.5

Показники фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва статті	Нормативне значення	Роки		Абсолютне відхилення, +/-
		2017	2018	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	> 0,5	0,42	0,37	-0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	2,40	2,68	0,28
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1 і >	0,77	0,55	-0,22
Коефіцієнт покриття запасів	> 1	2,53	2,26	-0,27

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) характеризує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності [42]. У 2018 році цей показник зменшився на 0,05 і становить 0,37, що є меншим нормативного значення. Це пов'язано зі зростанням суми довгострокових зобов'язань в структурі пасивів підприємства. Отже, підприємство має незначний запас міцності, спостерігається залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності показує те, скільки фінансових ресурсів використовує підприємство на кожную гривню власного капіталу [43]. В 2018 р. на кожную гривню власних коштів припадає 2,68 грн фінансових ресурсів, що на 0,28 більше, ніж у 2017 році. Це значення більше нормативного, що означає значний рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів [44]. Як ми бачимо, цей показник є нижчим нормативного значення і становить 0,55, що на 0,22 менше минулого року. Це означає, що підприємству слід працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів .

Коефіцієнт покриття запасів показує, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 2,26 грн оборотних активів у 2018 р. і це значення відповідає нормативному.

Загалом, можемо зробити висновок, що фінансовий стан ТДВ «Яготинський маслозавод» є достатньо ліквідним, рентабельним, платоспроможним, має високу прибутковість, хоча не в повному обсязі може забезпечити довгострокові зобов'язання. Підприємство має недостатню фінансову стійкість та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

2.3. Оцінювання комунікацій у системі менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод»

Великим плюсом комунікаційної системи ТДВ «Яготинський маслозавод» є те, що виробнича його частина та адміністративні відділи знаходяться поряд. Таким чином досягається швидкість і точність в передачі інформації.

На підприємстві використовуються такі основні види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між підрозділами організації.

1. Підприємство користується різноманітними засобами комунікації із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними клієнтами своєї організації вони спілкуються за допомогою реклами, акцій та інших програм просування послуг на ринок. Підприємство, як і кожне, підпорядковується державному регулюванню і веде відповідну звітність, в якій наводить інформацію про своє фінансове становище та ін.

ТДВ «Яготинський маслозавод» налагоджує контакт зі студентами, організовуючи проходження ними практики, екскурсій на підприємство, написання студентами курсових, дипломних робіт на матеріалах компанії, беручи участь у ярмарках вакансій.

Реакцією на можливості і проблеми, які створюються зовнішнім середовищем є обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записи, звіти, що використовуються всередині організації.

2. Міжрівневі комунікації або вертикальні. Інформація переміщується всередині підприємства з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може передаватись з вищих рівнів на нижчі. Таким чином підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо.

Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до нижчих, організація використовує комунікації і навпаки – від нижчих рівнів до вищих. Таким шляхом керівництво фірми довідується про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Висхідні комунікації даного підприємства мають форму наказів, розпоряджень, службових записок, вказівок. Також засобом зворотного зв'язку є низхідні комунікації найчастіше у формі звітів, які надсилаються на вищі рівні управління, пропозицій, ідей щодо покращення діяльності підприємства.

3. Комунікації між підрозділами або горизонтальні. Поряд з використанням вертикальних комунікацій фірма застосовує і горизонтальні комунікації. Підприємство складається з підрозділів, обмін інформацією між якими потрібен для координації завдань і дій. Оскільки організація – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно добиватись того, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно.

На досліджуваному підприємстві досягається значна оперативність і точність в обміні інформацією між адміністрацією та виконавцями. Обмін інформацією здійснюється як через особистий контакт, так і дистанційним чином за допомогою таких технічних засобів, як телефон та комп'ютер.

Як і в будь-якому підприємстві присутні неформальні комунікації між працівниками. Вони проявляються у вигляді чуток, непідтверджених

повідомлень щодо змін у структурі підприємства, майбутні скорочення працівників, запровадження нових заходів, результати рішень керівництва, нові тенденції організації та ін.

Усні комунікації відбуваються під час особистої розмови один з одним, групових дискусій, в діалогах.

В ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено комп'ютери, оснащені сканерами та модемами для термінової передачі документів та даних в електронному вигляді. При існуючій системі комунікацій суттєвих негативних рис для інформаційних потоків не відмічено – в усіх них присутній зворотній зв'язок і розроблена чітка схема термінів подачі необхідної інформації. Кабінет директора, бухгалтера обладнаний телефоном та комп'ютером, на якому ведеться облік проектів.

Також застосовують письмові види комунікації до яких належать записки, листи, електронні листи (e-mail), організаційні періодичні видання, дошки оголошень та інші засоби письмової передачі слів та символів.

На підприємстві є розпорядчі документи – накази, вказівки, записки; інформаційні – довідки, пояснювальні записки, доповідні; організаційні – статут, інструкція, положення; особисті – заява, резюме, довіреність.

Корпоративна культура знаходиться на досить високому рівні, відносини між звичайними працівниками і керуючими відділами близькі до сімейних чи дружніх.

Також проводиться постійна оцінка і атестація персоналу підприємства, статистична звітність.

Загалом система комунікацій на ТДВ «Яготинський маслозавод» досить високого рівня, хоча і є певні моменти, які можливо покращити:

1. На даний час у підприємства є офіційний сайт, але проблема в тому, що він є лише формально, не є активним. Хоча відправити лист є можливість, отримати відповідь на питання неможливо й невідомо чи взагалі ті листи хтось читає. На даний час немає впевненості в тому, що проводиться його моніторинг.

2. Немає власних сторінок в соціальних мережах, за допомогою яких можна було б встановити контакт з споживачами і відповідно забезпечити довіру до себе.

3. Хоча й проводять заходи щодо формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни, все одно плинність досить часте явище і не передбачено ніяких нематеріальних засобів мотивації співробітників.

Висновки до розділу 2

В другому розділі ми провели аналіз молочної галузі України, яка є однією з найбільш перспективних та найважливіших галузей. Частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування. Було розглянуто основні проблеми українського ринку молочної продукції: зменшення поголів'я, значна втрата міжнародних ринків збуту, відсутність сучасного обладнання та низький технологічний рівень на виробництвах, зниження рівня внутрішнього споживання.

Також надано загальну характеристику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», яке входить до холдингу компаній «Молочний альянс» і є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

Виробнича потужність підприємства складає 250–300 т в день. Виробництво продукції відповідає діючим стандартам та вимогам ринку, екологічно чисте і має сертифікати якості.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій.

Загалом, проаналізувавши основні показники, прибуток, рентабельність, ліквідність та фінансовий стан, можна зробити висновки, що ТДВ «Яготинський маслозавод» досить добре тримає позицію на ринку молочної продукції. В основному всі розраховані показники мають позитивне значення.

На підприємстві застосовуються такі види комунікацій, як міжрівневі, між організацією та зовнішнім середовищем, між підрозділами організації. Загалом система комунікації на ТДВ «Яготинський маслозавод» досить високого рівня, але є певні моменти, які можливо покращити. Ми пропонуємо створити та вести офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram, провести заходи щодо розвитку позитивного бренду роботодавця.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення комунікацій ТДВ «Яготинський маслозавод»

Прийняття управлінських рішень на будь-якому підприємстві України здійснюється за допомогою документів, які одночасно є джерелом, інструментом та результатом управлінської діяльності.

На виробничому підприємстві технологія роботи з документами завжди пов'язана з технологією його основної виробничої діяльності. Вона включає не тільки єдині правила ведення документів та їх оформлення, але й єдиний порядок організації руху документів, тобто документообіг. Відповідно до нормативних вимог він охоплює рух документів з моменту їх отримання чи створення до завершення виконання, відправлення та здачі в архіви.

Управлінське рішення – це результат управлінської діяльності менеджменту, основою якого є ухвалення рішень. В свою чергу ухвалення рішень є творчим процесом в діяльності керівників будь-якого рівня, який включає:

- Встановлення мети;
- Вивчення проблеми на основі одержаної інформації;
- Вибір і обґрунтування критеріїв ефективності і можливих наслідків схваленого рішення;
- Обговорення з фахівцями різних варіантів вирішення проблеми (завдання), вибір оптимального рішення, його ухвалення;
- Конкретизація рішення для виконавців.

Схвалене управлінське рішення має відповідати таким вимогам:

- Бути науково обґрунтованим, компетентним;

- Бути прийнятим на основі повної, достовірної та своєчасної інформації з аналізом і оцінкою можливих альтернатив;
- Мати точне спрямування та адресність;
- Відрізнятися своєчасністю та швидкістю;
- Володіти точністю і ясністю;
- Бути під контролем;
- Мати комплексний характер;
- Володіти повноважністю;
- Бути економічно ефективним.

Процес підготовки та реалізації управлінського рішення на ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає послідовне виконання цілого ряду робіт, що включають фази підготовки, ухвалення, розробки та реалізації управлінського рішення.

В свою чергу, для рішення щодо вдосконалення комунікацій на підприємстві необхідно виявити зацікавленість керівництва у реалізації проекту, розуміти готовність керівництва до змін, а також здійснити опитування співробітників щодо їх функцій та взаємодій з колегами. Саме тому пропонуємо схему прийняття управлінського рішення (рис. 3.1).

Як ми бачимо, до фази підготовки входять: ідентифікація, формулювання та обґрунтування проблем в системі комунікацій; збір та аналіз інформації; формування переліку можливих рішень; відбір кінцевого рішення та його прийняття.

До етапу реалізації управлінського рішення належать: розробка плану реалізації рішення щодо обраних дій; доведення плану до виконання співробітників; контроль виконання запровадженого заходу; внесення необхідних корективів до адміністративно-управлінського забезпечення підприємства; підведення підсумків, накопичення досвіду прийняття управлінських рішень.

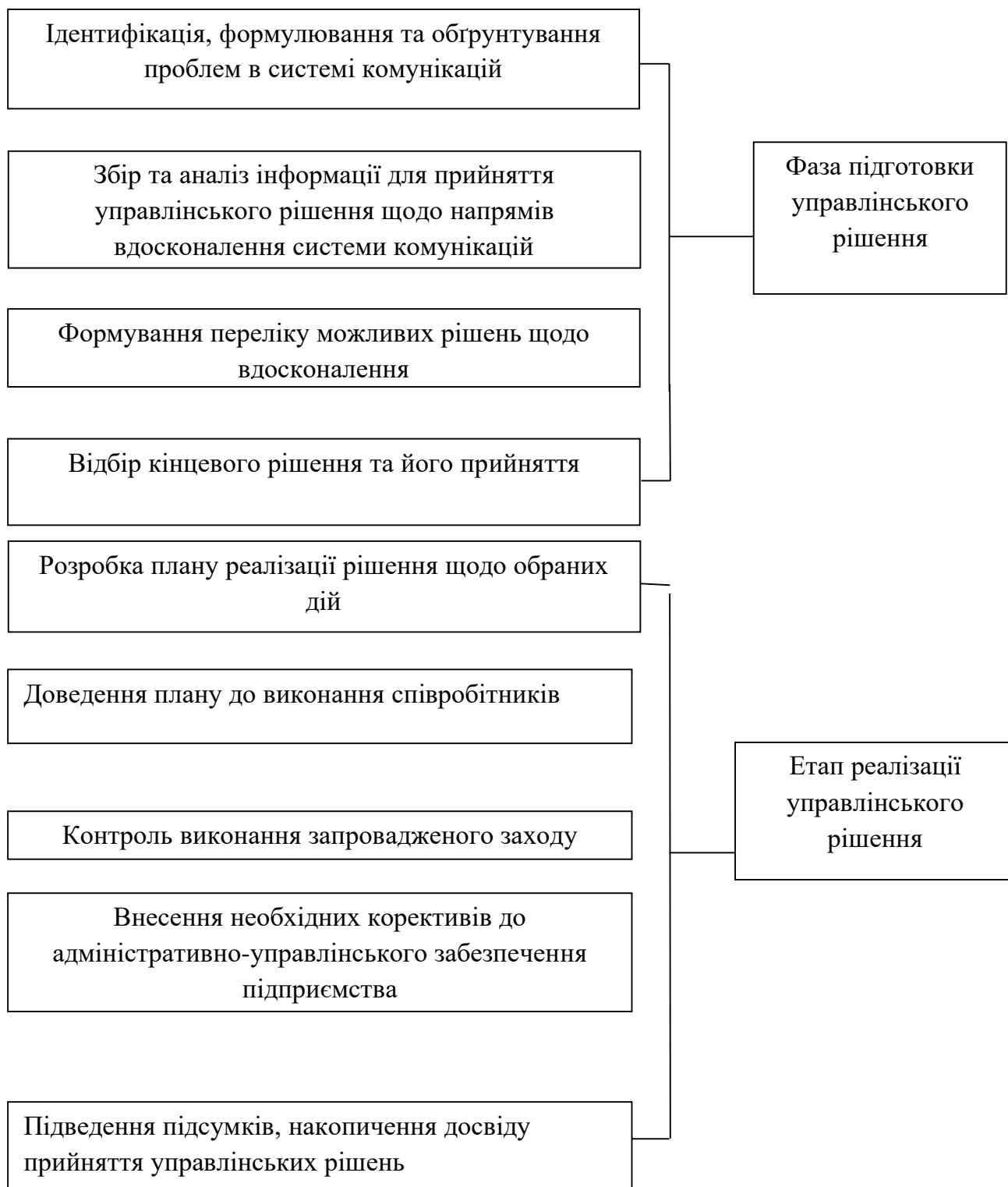


Рис. 3.1 Схема прийняття управлінського рішення

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З метою визначення стану комунікаційної взаємодії працівників підприємства пропонуємо здійснити анкетування, результати якого в подальшому і вплинуть на управлінське рішення.

Розробимо алгоритм процесу прийняття управлінського рішення на ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 3.2).

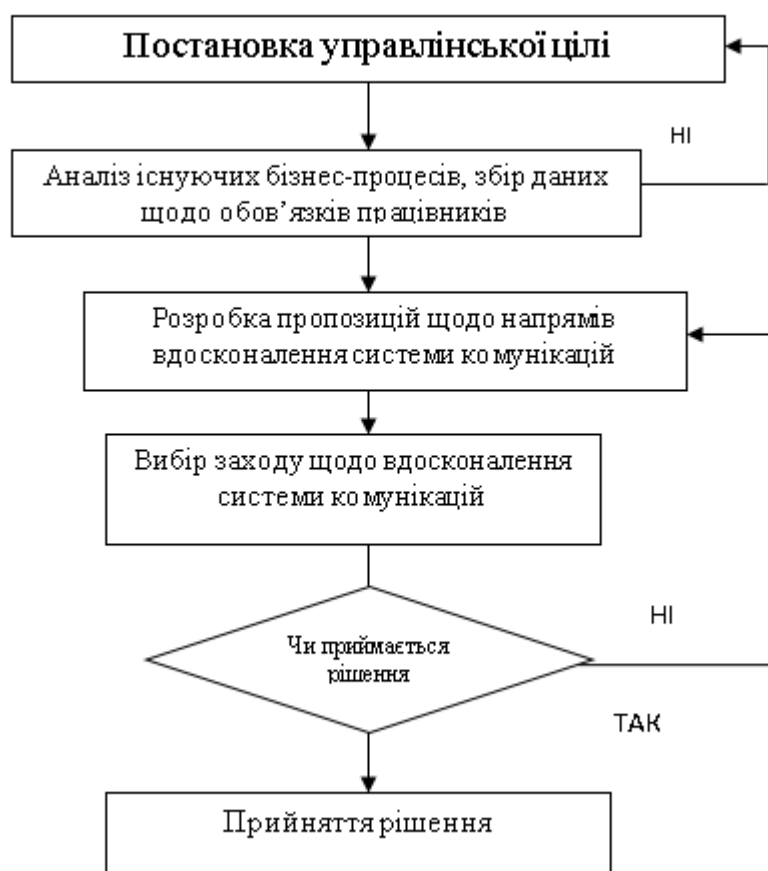


Рис. 3.2 Схема прийняття управлінського рішення

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Запропонований алгоритм процесу прийняття управлінського рішення щодо напрямів вдосконалення системи комунікацій дозволить швидко та точно прийняти ефективне управлінське рішення.

Проаналізувавши систему комунікацій на ТДВ «Яготинський маслозавод», ми дійшли висновку, що рекомендовано створення офіційного сайту, де споживачі матимуть змогу висловити свою думку про товар чи поставити питання представникам від виробника продукції, яку вони споживають. Це буде як книга скарг та пропозицій, але он-лайн, оскільки в наш час інтернетом користується більшість людей від дошкільнят до людей похилого віку. Він потрібний для того, щоб клієнт висловив свою думку про

продукт загалом та окремі елементи обслуговування, що дає змогу керівникові виявити проблемні ланки ще в їхньому зародженні, до того як вони спричинять серйозні проблеми та для створення позитивного іміджу підприємства. Адже якщо споживачі знають, що у будь-якому випадку вони можуть зв'язатися з представниками підприємства, вони будуть більш впевнені в якості товару, у споживачів буде впевненість в тому, що підприємство несе відповідальність за виготовлену ним продукцію. Анкети також мають свою ціль – надати інформацію про думки споживачів та потенційних споживачів стосовно продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Також для підтримки корпоративної культури, налагоджування необхідних зв'язків, знайомства з фахівцями і подальше використання цих знайомств буде доцільно застосувати нетворкінг.

Варто пам'ятати, що нетворкінг – це не просто спілкування про все на світі. Він має певну мету: можна зрозуміти більше про бізнес або промисловість чи дізнатися якусь конкретну інформацію; залучити клієнтів чи зробити професійний бренд компанії більш впізнаваним; може бути просто привід вдосконалити навички презентації. Хтось може з легкістю досягти мети одразу, завдячуючи своїм навичкам комунікації, природній харизмі чи іншим особистим якостям. А для когось – це складне завдання, для успішного виконання якого потрібна практика.

Неформальні заходи, на яких панує більш легка та невимушена атмосфера – це саме те, з чого варто почати. Це хороший шанс навчитись «читати» людей. Можна розібратись, хто чим цікавиться, що зараз в тренді тощо.

Потрібно максимально використати такі заходи, оскільки це чудові місця для вдосконалення навичок роботи в «мережі» людей та завоювання впевненості в невимушеній обстановці.

Нетворкінг – це робота над іміджем компанії та розвитком особистого бренду, встановленням партнерських чи товариських стосунків. Це постійне напруження; це гул людських голосів; це постійне пересування по залу у

пошуках нових цікавих знайомств; це зосередженість на розмові та бажання правильно подати свою думку.

Проте це й багато цікавих історій, неоціненний досвід, практика навичок комунікації, це тренд і необхідність, це поєднання корисного з приємним.

Нетворкінг повинен бути невід'ємною частиною маркетингового плану. Зв'язки дозволяють генерувати процес реклами з вуст в уста, який, в свою чергу, виливається в «клієнтів за рекомендацією». Всі підприємці знають, що реклама з вуст в уста є найефективнішою і в той же час найбільш доступною формою залучення споживачів. Проте, мало хто розуміє, як їм її організувати.

Нетворкінг є процесом встановлення ділових контактів з метою налагодження відносин, які потім переростуть в бізнес. Іноді це досягається прямим шляхом; в інших – шляхом рекомендацій. Найчастіше людина, яку ви зустрічаєте, знає кого-небудь, хто зацікавлений в придбанні ваших товарів і послуг.

Нетворкінг – це не вроджена навичка. Він розвивається за допомогою навчання, тренінгів і практики. Велика кількість бізнесменів витрачає багато часу на спроби застосування нетворкінгу, але лише незначна частина присвячує час для того, щоб навчитися робити це правильно. Можна читати книги, прослуховувати аудіозаписи, присвячені нетворкінгу, спілкуватись з людьми, у яких це непогано виходить. І найголовніше, необхідно практикувати вивчене [20].

Доцільно буде створити сторінку ТДВ «Яготинський маслозавод» в Instagram чи Facebook, оскільки це дуже популярні платформи і таким чином можна покращити імідж підприємства серед значної кількості населення, що в свою чергу підвищить попит на продукцію. Підприємство може ділитись робочими моментами, проводити прямі ефіри, влаштовувати розіграші. Таким способом можна встановити контакт з споживачами і відповідно забезпечити довіру до себе.

Для зменшення плинності кадрів можна проводити такі заходи, щоб залучати нових співробітників та створити позитивний бренд роботодавця:

- участь у ярмарках вакансій;
- проведення фахівцями компанії практико-орієнтованих занять для студентів протягом семестру: презентації компанії, проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів;
- надання кейсових завдань для вирішення студентами, розроблених на основі реальних даних компанії;
- організація спільних зі студентами дослідницьких проектів;
- організація проходження студентами практики та стажування в компанії;
- зустрічі студентів з видатними працівниками компанії.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації програми удосконалення комунікацій підприємства

Як вже зазначалось, ефективна програма вдосконалення комунікацій призведе до підвищення ефективності управління підприємства та його діяльності.

Розглянемо більш детально такі заходи, як формування позитивного бренду роботодавця та створення сторінок у соціальних мережах, а також проведення тренінгу по нетворкінгу.

Ефективна система комунікацій впливає на формування позитивного бренду роботодавця, правильне їх використання покращує корпоративну культуру всередині підприємства, створює умови для забезпечення позитивного іміджу організації і в результаті залучення кваліфікованих працівників.

Сутність формування бренду роботодавця полягає в тому, що люди, які працюють в компанії, що є роботодавцем, набагато більше схильні

забезпечувати потрібний рівень якості та сервісу, що вимагається, щоб зробити компанію вибором номер один для клієнтів [45].

Формування позитивного бренду роботодавця потребує людських ресурсів, коштів, часу. Підприємство очікує від капітальних вкладень в даний захід одержання певної вигоди у вигляді збільшення доходу.

Зиски від формування позитивного бренду роботодавця підприємство може отримати у формі:

- збільшення доходу внаслідок: покращення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці, завдяки збільшенню ймовірності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників можливе скорочення втрат робочого часу, а також посилення їхньої лояльності та мотивації; внаслідок залучення креативних працівників, здатних до розробки та впровадження новацій можлива інноваційна активність персоналу і в результаті поліпшення технічних характеристик, якості продукції (робіт, послуг);
- зменшення додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію і навчання нових працівників та зменшення втрат унаслідок неуккомплектованості персоналу через зниження плинності кадрів;
- зменшення витрат на залучення працівників за рахунок поліпшення іміджу підприємства на ринку праці тощо.

Крім того, вкладання коштів у формування позитивного бренду роботодавця приносять соціальний ефект, який виявляється в таких результатах, як поліпшення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня лояльності працівників до підприємства, їх рівня довіри, рівня задоволення роботою на підприємстві, зниження плинності й відповідно підвищення стабільності персонального складу підприємства та ін. [46].

Дослідження практики формування бренда роботодавця на українських підприємствах здійснено з використанням методу опитування у формі анкетування серед найманих працівників, які обіймають посади професіоналів і керівників на підприємствах м. Києва. У процесі дослідження з'ясовано, що для переважної більшості найманих працівників імідж роботодавця на ринку праці є важливим критерієм вибору місця роботи під час її пошуку.

На запитання «Чи є імідж (бренд) роботодавця на ринку праці важливим для Вас під час пошуку роботи?» 49,1 % респондентів зазначили, що імідж роботодавця для них є важливим. 40 % опитаних вибрали відповідь «скоріше важливий, ніж не важливий». Відповідно по 5,5 % респондентів вибрали варіанти «скоріше не важливий, ніж важливий» та «важко відповісти». Жоден найманий працівник, який брав участь в опитуванні, не зазначив, що імідж роботодавця на ринку праці для них не є важливим під час пошуку роботи. Отже, майже 90 % найманих працівників під час пошуку роботи зважають на бренд роботодавця.

Наявність взаємозв'язку між брендом роботодавця та товарним брендом (іміджем компанії на ринку товарів/послуг) підтверджують відповіді респондентів на запитання «У разі, якщо Ви мали негативний досвід працевлаштування та роботи в компанії (під час працевлаштування роботодавець справив негативне враження або звільнення супроводжувалося конфліктами), чи будете Ви купувати продукцію, яку виготовляє (продає) компанія, або користуватися її послугами?». Відповіді на це запитання розподілилися таким чином:

- варіант відповіді «ні» вибрало 18,2 % респондентів;
- «скоріше ні, ніж так» – 36,4 %;
- «важко відповісти» – 7,3 %;
- «скоріше так, ніж ні» – 27,3 %;
- «так» – 10,9 %.

Отже, більшість найманих працівників не будуть купувати товари чи користуватися послугами компанії, яка справила негативне враження під час працевлаштування або їх звільнення з роботи супроводжувалося конфліктами. У зв'язку з цим компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає наявних і потенційних споживачів товарів і послуг [47]. Тому ще раз впевнюємось в тому, що позитивний бренд роботодавця має важливе значення для підприємства.

Ми пропонуємо напрями щодо формування бренду роботодавця ТДВ «Яготинський маслозавод», які спрямовані на задоволення потреб внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій (табл. 3.1.).

До внутрішньої цільової аудиторії належать працівники підприємства, до зовнішньої цільової аудиторії – особи, які навчаються, зокрема студенти, аспіранти; особи, які шукають роботу, у т.ч. безробітні; особи, котрі працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях і які можуть бути потенційними кандидатами та ін. [48].

Табл.3.1

Напрями формування бренду роботодавця для ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Спрямовані на задоволення потреб внутрішньої цільової аудиторії	Спрямовані на задоволення потреб зовнішньої цільової аудиторії	Очікуваний результат
1	2	3
1. Запровадження лідерських програм у різних відділах; 2. Проведення семінарів, тренінгів, атестацій для працівників; 3. Проведення корпоративних заходів; 4. Запровадження конкурсу «Співробітник року»;	1. Проведення відкритих зустрічей з представниками компаній, конференцій, круглих столів, днів відчинених дверей; 2. Налагодження співпраці з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами;	1. Активізація діяльності у соціальних мережах, розміщення інтерв'ю з топ-менеджерами компанії; 3. Встановлення конкурентної заробітної плати, оновлення системи преміювання; 4. Покращення умов праці відповідно до міжнародних стандартів;

Продовження табл. 3.1

1	2	3
5. Запровадження Дня Персоналу, коли співробітники обговорюють різні питання, керівники розповідають про цілі та пріоритети на наступний рік, працівники ставлять питання, які їх цікавлять.	3. Проведення конкурсів на найкращий проект просування певної торгової марки серед студентів; 4. Створення відео-візитки HR-відділу з інформацією про основні процеси відбору в компанію; 5. Надання фідбеку на кожному етапі відбору.	5. Удосконалення соціального пакета (пільгове чи безоплатне харчування, медичне та пенсійне страхування, оплата спортивних заходів тощо); 6. Участь в конкурсах на звання кращого роботодавця.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Для розроблення плану щодо формування бренду роботодавця необхідно встановити терміни реалізації напрямів, виконавців і відповідальних осіб. Приклад плану напрямів з формування бренду наведено в табл. 3.2.

Табл. 3.2

**План заходів щодо розвитку бренду роботодавця ТДВ
«Яготинський маслозавод»**

№	Заходи	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Запровадження лідерських програм у різних відділах	1 раз на рік	Служба персоналу
2	Проведення конкурсу на найкращий проект просування певної торгової марки серед студентів м. Києва	1 раз на рік	Служба персоналу
3	Запровадження Дня Персоналу	1 раз на рік	Служба персоналу

Джерело: створено автором на основі дослідження.

Згідно даної таблиці можемо бачити, що для наведених напрямів щодо розвитку бренду роботодавця немає необхідності наймати нових працівників, які б могли цим займатись. Заохочувати співробітників пропонуємо за допомогою премій, компенсацій, надання знижки на продукцію компанії.

Лідерські програми необхідні для того, щоб виховати у керівників відповідні практичні та теоретичні лідерські навички, які вони зможуть застосовувати у практичній діяльності з метою підвищення власної соціальної ефективності і як наслідок – соціальної ефективності управління підприємством в цілому.

Ми пропонуємо запровадити метод «автобіографічної рефлексії», або «суб'єктивної концепції лідерства». Цей метод активно застосовується при підготовці менеджерів у вищих навчальних закладах у Нідерландах. Його сутність полягає в тому, що кожний слухач спільно з викладачем обмірковує власну кар'єрну історію, описує різні факти, аргументує причини їх виникнення; практично створює «суб'єктивну концепцію лідерства», яка характеризується в теорії менеджменту двома показниками – професійним самоаналізом власної управлінської діяльності та системою знань, власним управлінським досвідом і перспективами.

Тобто, з одного боку, «суб'єктивна концепція лідерства» містить низку думок керівника про самого себе, яку він/вона, як правило, обговорюють у групі за такою схемою:

- Особистий образ: керівник описує себе, якої думки він/вона про самого себе?
- Самооцінка: наскільки добре він/вона виконують свою роботу, як оцінюють себе?
- Професійна мотивація: які мотиви спонукали його/її стати керівником або змінити свою роботу чи функції. Які чинники відіграють найбільшу роль у його професії?
- Бачення завдання: які завдання є найважливішими, щоб бути ефективним керівником? Що потрібно робити, щоб стати хорошим керівником, і чому?
- Бачення майбутнього: які очікування має керівник щодо своєї професії у майбутньому?

З іншого боку, «суб'єктивна концепція лідерства» керівника передбачає зображення його перспектив, що базуються на існуючому управлінському досвіді та знаннях про управління.

Застосування цього методу сприяє: визначенню слабких та сильних сторін власного стилю керівництва; використанню інших стилів керівництва, відмінних від власного; активному застосуванню принципів ситуативного лідерства; відокремленню лідерства, орієнтованого на завдання, від лідерства, орієнтованого на людей; систематичній підтримці колег у процесі їх професійного зростання; спостереженню та системному аналізу своїх результатів навчання та праці [49].

Організацією такого методу лідерської програми може займатись представник служби персоналу 1 раз на рік. Мотивацією та заохоченням до такої діяльності буде надання премії в розмірі 8000 грн.

Проведенням конкурсу на найкращий проект просування певної торгової марки серед студентів м. Києва також буде займатись представник служби персоналу, розмір оплати за таку роботу буде 8000 грн. Для організації такого заходу необхідно налагодити співпрацю з вищими навчальними закладами. Ми пропонуємо такий перелік:

- Національний університет харчових технологій (НУХТ);
- Національний університет «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА);
- Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ);
- Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (КНЕУ);
- Київський національний торговельно-економічний університет (КНТЕУ).

Пропонуємо розіслати листи на електронну пошту університетів з інформацією щодо конкурсу, а також обрати приз для перших трьох місць з

найкращими пропозиціями серед учасників. Це може бути грошова винагорода в сумі 10000 грн за перше місце і 5000 грн за друге та третє місце.

Запровадження Дня Персоналу необхідне для того, щоб співробітники обговорювали різні питання, керівники розповідали про цілі та пріоритети на наступний рік, працівники ставили питання, які їх цікавлять. Проводити День Персоналу можна 1 раз на рік, організувати його буде представник служби персоналу. Оплатою за його роботу буде премія в розмірі 4000 грн.

Щодо такого напрямку удосконалення комунікацій, як активізація діяльності у соціальних мережах, можемо запропонувати такі напрями роботи у соціальній мережі Facebook:

- запровадження рубрик: історії успіху, лайфхаки від рекрутера щодо працевлаштування, повсякденні складнощі;
- використання реклами – збільшення охоплення аудиторії й відповідно кількості підписників;
- налагодження взаємодії зі спільнотами цільових вищих начальних закладів та синхронізація зі сторінками для пошуку роботи.

Рекомендації щодо ведення сторінки в Instagram:

- синхронізація інформації з Facebook;
- щотижневі публікації робочих фотографій з повсякденного життя співробітників, різних заходів, досягнень компанії;
- прямі тренінг-ефіри для працівників та підписників;
- короткі рекламні ролики;
- конкурси та розіграші;
- створення окремої сторінки щодо працевлаштування в компанії.

Для соціальних мереж можна запустити серію флешмобів, першим з яких може бути «#менісказалині», у якому працівники компанії передаватимуть естафету історій про свій невдалий досвід щодо працевлаштування. Така ініціатива зможе показати працівникам компанії і зовнішнім користувачам, що будь-хто може помилятися і мати не зовсім

вдалий досвід. Це сприятиме підвищенню впевненості в собі серед різних цільових груп та спонукатиме до вдосконалення, незважаючи на невдалий досвід.

Щоб налаштувати рекламу в соціальній мережі Facebook спочатку одноразово потрібно найняти кваліфікованого працівника, заробітна плата якого складе 6000 грн в компанії Marketing Systems [50]. Далі потрібно встановити грошовий ліміт в день, наприклад 500 грн. Це означає, що кількість кліків на рекламу не перевищить встановлену суму. Вартість кліка розраховується виходячи з: якості цільової сторінки, ставки для ключового слова, очікуваного значення CTR (відношення числа кліків на оголошення до числа його показів), наявності розширень оголошення тощо. Для того, щоб розрахувати місячний бюджет рекламних кампаній, необхідно знати середню вартість за клік і кількість ключових слів в рекламних кампаніях, пошуковий обсяг ключових слів, а також середнє значення CTR.

Припустимо, 1 клік варто в середньому 5 грн, CTR у сфері – 10%, а пошуковий обсяг (те скільки разів на місяць користувачі шукають ваші ключові запити) становить 1000. Відповідно, підприємство може отримати 100 кліків за ціною в 5 грн = 500 грн. Це і буде приблизний бюджет на рекламу в google adwords (пошукова реклама). Приблизний, тому що всі значення змінюються, люди більше або менше шукають те, що пропонується, CTR також може бути не постійним.

В подальшому необхідне призначення посадової особи, відповідальної за ведення сторінок в соціальних мережах, а саме SMM-менеджер із заробітною платою 1000 \$ в місяць або 27000 грн + бонуси, які залежать від результатів роботи та аналітичних висновків.

В обов'язки SMM-менеджера будуть входити:

- Складання та реалізація плану розвитку сторінок у соціальних мережах;
- Проведення досліджень та аналізу на основі статистики і показників;

- Створення та публікація постів з фото-контентом;
- Нарізка фрагментів відео;
- Обробка фото;
- Запуск постів в рекламу;
- Підбір хеш-тегів по кожному посту;
- Організація і проведення конкурсів у соціальних мережах;
- Модерація коментарів;
- Формування звітності за показниками, аналітика ефективності;
- Підготовка висновків, пропозицій і плану корегування дій залежно від результатів.

Підприємство можемо запропонувати:

- Своєчасний та стабільний дохід;
- Комфортне робоче місце;
- Графік роботи: Пн.-Пт., 9:00-18:00.

Щодо нетворкінгу, то доцільно буде одноразово провести тренінг для невиробничого персоналу. Для цього представнику служби персоналу треба буде знайти компанію по нетворкінгу та найняти тренера, який спеціалізується на цьому. В результаті учасники тренінгу отримають заряд мотивації, нові корисні знайомства, зрозуміють цінність спілкування, побачать нові можливості, які допоможуть підвищити користь для життя. Витрати на такий захід складуть в загальному 15000 грн.

Отже, для вдосконалення системи комунікацій в ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно провести ряд заходів. Вартість запропонованої програми вдосконалення системи комунікацій підприємства наведемо та підрахуємо в таблиці 3.3, а також покажемо на кого спрямовані ці заходи та хто є відповідальним за їх проведення.

Табл. 3.3

**Запропонована комплексна програма вдосконалення системи
комунікацій в ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Заходи	Витрати, грн	На кого спрямовані	Відповідальні
1	2	3	4
1. Запровадження лідерських програм у різних відділах – 1 раз на рік	8000	Керівники відділів	Служба персоналу
2. Проведення конкурсу на найкращий проект просування певної торгової марки серед студентів м. Києва – 1 раз на рік	8000 + 20000	Студенти ВНЗ м. Києва	Служба персоналу
3. Запровадження Дня Персоналу – 1 раз на рік	4000	Співробітники підприємства	Служба персоналу
4. Створення сторінок у Facebook та Instagram	27000 + 10000 (додаткові витрати)	Споживачі, співробітники	SMM-менеджер
5. Налаштування реклами в Facebook	6000 (одноразово) + 15000	Споживачі	Кваліфікований працівник в компанії Marketing Systems, SMM-менеджер
6. Тренінг по нетворкінгу	15000	Невиробничий персонал	Служба персоналу

Джерело: створено автором на основі дослідження.

Як ми бачимо з таблиці 3.3 вартість заходів щодо вдосконалення системи комунікацій в ТДВ «Яготинський маслозавод» становитиме: $8000 + 8000 + 20000 + 4000 + (27000+10000)*12 \text{ міс.} + 6000 + 15000*12 + 15000 = 685\ 000$ грн на рік.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

В будь-якому разі запропонована програма вдосконалення управління комунікаціями підприємства вплине на основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод».

Практика впровадження таких проектів дає, як правило, збільшення продаж на 1,5%. Тоді розрахуємо основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» проектного року. Базисним вважаємо 2018 р.

Внаслідок збільшення продаж обсяг виробництва продукції зросте на 1,5% відповідно: $82\,007 + 1,5\% (1\,230,1) = 83\,237,1$ т.

В результаті зросте чистий дохід підприємства на 5,5%: $3\,201\,672 + 5,5\% (176\,091,9) = 3\,377\,763,9$ тис. грн.

Адміністративні витрати збільшаться на 685 тис. грн. внаслідок запропонованої програми вдосконалення управління комунікаціями і складуть: $26\,531 + 685 = 27\,216$ тис. грн. Собівартість збільшиться на 1,1% і буде становити: $2\,342\,351 + 1,1\% (25\,765,9) = 2\,368\,116,9$ тис. грн.

Витрати на збут підвищаться на 5% від собівартості: $446\,501 + 118\,405,8 = 564\,906,8$ тис. грн.

В результаті зростуть повні витрати на реалізацію продукції: $2\,368\,116,9 + 27\,216 + 564\,906,8 = 2\,960\,239,7$ тис. грн.

Чистий прибуток складе: $253\,732 + 5,5\% (13\,955,3) = 267\,687,3$ тис. грн.

Витрати на 1 грн продукції: $(2\,960\,239,7 / 3\,377\,763,9) * 100\% = 87,64$ коп.

Продуктивність праці: $3\,377\,763,9 / 899 = 3\,757,25$ тис. грн/чол.

Рентабельність діяльності: $(267\,687,3 / 3\,377\,763,9) * 100\% = 7,93\%$.

Рентабельність продукції буде становити: $(267\,687,3 / 2\,960\,239,7) * 100\% = 9,04\%$.

Всі розрахунки перенесемо в таблицю 3.4.

Табл. 3.4

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показники	Од. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції	тонни	82 007	83 237,1	1 230,1	1,5
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3 201 672	3 377 763,9	176 091,9	5,5
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2 342 351	2 368 116,9	25 765,9	1,1
4.Адміністративні витрати	тис. грн.	26 531	27 216	685	2,6
5. Витрати на збут	тис. грн.	446 501	564 906,8	118 405,8	26,5
6. Повні витрати	тис. грн.	2 815 383	2 960 239,7	144 856,7	1,05
7. Чистий прибуток	тис. грн.	253 732	267 687,3	13 955,3	5,5
8. Витрати на 1 грн. продукції	коп.	87,93	87,64	-0,29	-0,33
9.Продуктивність праці	тис. грн./чол.	3 565,34	3 757,25	191,91	5,38
10.Рентабельність діяльності (продажу)	%	7,93	7,93	0	x
11.Рентабельність продукції	%	9,01	9,04	0,03	x

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Як ми бачимо, запропоновані заходи в основному позитивно вплинуть на фінансовий стан підприємства. Чистий дохід зросте на 176 091,9 тис. грн. або 5,5%, прибуток так само збільшиться на 5,5% або 13 955,3 тис. грн. і становитиме 267 687,3 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції збільшиться на 1,1% або 25 765,9 тис. грн., зростуть повні витрати, оскільки витрати на збут підвищаться і адміністративні витрати будуть на 685 тис. грн. більші, ніж в попередньому році. Повні витрати становитимуть 2 960 239,7, що на 144 856,7 тис. грн. або

1,05% більше попереднього року. Витрати на 1 грн. продукції зменшаться на 0,29 коп. або 0,33% і становитимуть 87,64 коп.

Позитивним також є те, що збільшиться продуктивність праці на 5,38% і становитиме 3 757,25 тис. грн./чол. Рентабельність діяльності не зміниться, а продукції навіть збільшиться на 0,03 і становитиме 9,04%, що залишається високим показником для підприємства.

Висновки до розділу 3

Було запропоновано алгоритм прийняття управлінського рішення щодо напрямів вдосконалення системи комунікацій на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Ми запропонували розвинути бренд роботодавця для того, щоб забезпечити підприємству високий рівень якості та сервісу і зробити його номером один для клієнтів. Було розглянуто такі напрями щодо розвитку бренду, як запровадження лідерських програм у різних відділах, проведення конкурсу на найкращий проект серед студентів, запровадження Дня Персоналу. Всі ці напрями будуть відбуватися 1 раз на рік за допомогою служби персоналу, робота якої оцінюватиметься премією.

Для ефективного ведення сторінок у соціальних мережах пропонуємо призначити SMM-менеджера, а також одноразово найняти працівника, який би налаштував рекламу в соціальній мережі Facebook. Такий напрям щодо вдосконалення комунікацій на підприємстві допоможе покращити імідж серед значної кількості населення, забезпечити довіру до себе.

Для невиробничого персоналу пропонуємо провести тренінг по нетворкінгу. В результаті учасники отримають заряд мотивації, рекомендації, нові корисні знайомства, зрозуміють цінність спілкування, побачать нові можливості, які допоможуть підвищити користь для життя.

В результаті запропонованих заходів адміністративні витрати збільшаться на 685 тис. грн на рік., повні витрати на 144 856,7 тис. грн., але

зросте чистий дохід на 176 091,9 тис. грн. та чистий прибуток на 13 955,3 тис. грн. Загалом показники ТДВ «Яготинський маслозавод» будуть високого рівня. Покращиться імідж підприємства, зросте довіра від споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комунікація – процес передачі інформації від однієї людини до іншої чи кількох. Ним пронизана вся система управління підприємства, комунікація пов'язує всі елементи організації. Правильне її використання забезпечує ефективну діяльність підприємства.

Для втілення процесу комунікації на підприємстві необхідна наявність мінімум двох учасників – відправника та отримувача, також наявність повідомлення, каналу комунікації, зворотного зв'язку.

Всі комунікації підприємства поділяються на зовнішні та внутрішні, які встановлюють зв'язки з зовнішнім середовищем та всередині організації. Формальні комунікаційні канали пронизують підприємство, щоб створювати командний ланцюг і розподіляти відповідальність за виконання робочих завдань.

Неформальні комунікаційні канали не пов'язані з організаційною структурою підприємства, з'єднують всіх співробітників, не залежно від рівня ієрархії.

В сучасних економічних умовах важливо формувати нові підходи до управління комунікаціями. Це можуть бути Інтернет-ресурси, а саме сайти, сторінки у соціальних мережах, форуми, використання інформаційних стендів. Також можна використовувати різні чат-боти для забезпечення моментального обміну повідомленнями. Ефективним підходом є презентація, на даний момент існує безліч програм для її створення.

Знання та використання різних видів комунікацій є важливим, оскільки грамотне їх застосування забезпечує ефективне та результативне управління підприємством.

Досліджуване підприємство є одним з лідерів на ринку молочної продукції. ТДВ «Яготинський маслозавод» займає 3 позицію серед молокопереробних підприємств України, входить до холдингу компаній «Молочний альянс».

Візитівкою заводу вже давно вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Продукцію виготовляють з сертифікованого молока високої якості.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Основною метою діяльності підприємства є здійснення виробничо-господарської, комерційної та іншої діяльності, спрямованої на отримання прибутку для задоволення матеріальних та інших потреб учасників підприємства. На підприємстві досить ефективно реалізуються функції та задачі управління, раціонально використовуються ресурси, максимально завантажені виробничі потужності тощо. Поряд з цим, підприємство отримує значні обсяги чистого прибутку.

Проаналізувавши основні показники, прибуток, рентабельність та фінансовий стан, можна зробити висновки, що ТДВ «Яготинський маслозавод» досить добре тримає позицію на ринку молочної продукції та має позитивні показники.

Система комунікацій на ТДВ «Яготинський маслозавод» досить високого рівня, оцінивши яку ми дійшли висновку, що необхідно створити власний сайт, сторінки у соціальних мережах Instagram та Facebook, провести тренінг по нетворкінгу, а також наляти щодо вдосконалення позивного бренду роботодавця. Це дозволить покращити імідж компанії, встановити контакт з споживачами, забезпечити довіри до себе, підвищити продуктивність праці співробітників.

В результаті проведення запропонованих заходів збільшаться адміністративні витрати, але фінансовий стан підприємства залишиться на високому рівні. Зросте дохід та прибуток, а також підвищиться продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством / В. М. Орел, В. Г. Краля // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. – 2016. – Вип. 174. – С. 60-66.
2. Управління комунікаціями підприємства: міжнародна наукова конференція/ А. Гуль. – К: НУХТ, 2020. – Ч.3 – С. 44.
3. Алексеев А. Н. Исследование систем управления. Учебный курс – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://e-college.ru/xbooks/xbook192>
4. Иванов П. В. Менеджмент: учебное пособие/ П. В. Иванов, Н. И. Туринская, Е. А. Носкова; под ред. П. В. Иванов. – ФГОС, 2018.
5. Цыпленкова М. В. Основы менеджмента: учебное пособие [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rae.ru/monographs/211>.
6. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – К.: МАУП, 2005– 440 с.
7. Бугров Д. Метрика эффективности / Д. Бугров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
8. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2015. – № 10. – с. 96-99.
9. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
10. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 38-41.

11. Корпоративный сайт как средство рекламной коммуникации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/internet/corpsite_howto.htm.
12. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
13. Андрушко Я. Феномен корпоративної культури у вищому навчальному закладі. Педагогіка і психологія у професійній освіті. – 2012. – №4. – С. 42–50.
14. Створення чат-боту для комерційного сайту: збірник матеріалів/ Є. М. Бородуха – К: КНЕУ, 2017. – 213 с.
15. 7 сервісів для створення презентацій, крім Power Point [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blogchain.com.ua/7-servisiv-dlia-stvorennia-prezentacii-krim-power-point>.
16. ТОП-7 сервісів для створення по-справжньому крутих презентацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://etorium.com.ua/blog/top7servisivdliaprezentatsii>.
17. Создаём презентацию: 28 программ на замену PowerPoint [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://do.esprezo.ru/creating-presentations>.
18. Інформаційний стенд як комунікаційне середовище: стаття/ О. К. Левосюк – Л: ЛНТУ, 2017.
19. Модели коммуникации [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/modeli-kommunikatsii>.
20. «Нетворкинг» – как инструмент расширения бизнес [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.trn.ua/articles/3398>.
21. Зв'язок з громадськістю як стратегічний менеджмент комунікацій/ В. М. Березенко – К: КНУ ім. Т. Шевченка, 2011. – С.50.
22. Сутність партисипації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zounb.zp.ua/node/6881>.

23. Кучеров Д. Г. Бренд роботодавця: область маркетингу чи управління людськими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вісник СПбГУ. – 2009. – Вип. 3.
24. Мартін Г. Корпоративна репутація, брендинг і управління персоналом / Г. Мартін, С. Хетрік. – М.: Група ІДТ – 2008.
25. Ціннісна пропозиція для співробітників: основа побудови сильного бренду роботодавця компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/09/12/Employee_Value_Proposition_short.aspx .
26. Мокіна С. М. Ціннісна пропозиція бренду роботодавця як інструмент формування бренду роботодавця / С. М. Мокіна – Черкаси : Видавничий дім «Гельветика», 2013. – 276 с.
27. Кучеров Д.Г. Вивчення внутрішнього іміджу вищого навчального закладу як роботодавця / Д. Г. Кучеров, М. Ю. Платонов. – 2008. – Вип. 2. – С.137–142.
28. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. – М.: Группа ИДТ, 2007. – 195 с.
29. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011. – 272 с.
30. Арькова Т. Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HRбрендинга / Т. Ю. Арькова. – 2011. – № 1. – С. 62–66.
31. Тивончук С.В. / Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С.В. Тивончук, Я.О. Тивончук, Т.П. Павлоцька – Економіка АПК – 2017 – № 4 – С. 25–31.
32. Головний сайт для агробізнесу Latifundist Media: ТОП-10 производителей молочной и молокосодержащей продукции – 2017 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com/rating>.
33. Офіційний сайт Держстату України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

34. Керанчук Т.Л. / Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління / Т.Л. Керанчук – 2017 – № 3(08) – С. 133–136.
35. Джеджула В.В. / Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / В.В. Джеджула, І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбко – Інвестиції: практика та досвід. 2018 – № 11 – С. 12–14.
36. Джеджула В.В. / Фінансовий аналіз та звітність: практикум / В.В. Джеджула, І.Ю. Єпіфанова – Вінниця: ВНТУ – 2017 – 143 с.
37. Карпій В. / Шлях до лідерства – корпоративна газета підприємства «Яготинський маслозавод»/ В. Карпій, М. Купрій, 2016 – № 6, с. 1-6.
38. Офіційний сайт «Молочного альянсу» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod>.
39. Сайт Сміда – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/72685/169/templ>.
40. Кузьмін, О. Економічна ефективність використання основних засобів підприємства/О. Кузьмін//Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – №20(9). – С.240-245.
41. Показники ліквідності – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/40-pokazniki-lkvdnost.html>.
42. Коефіцієнт фінансової незалежності – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/347-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>.
43. Коефіцієнт фінансової залежності – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/347-pokaznik-finansovoji-zalezhnosti>.
44. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт маневреності власного капіталу / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu>.

45. Мокіна С. М. Ціннісна пропозиція бренду роботодавця як інструмент формування бренду роботодавця / С. М. Мокіна – Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси : Видавничий дім «Гельветика», 2013. – 276 с.

46. Цимбалюк С. О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій/ С.О. Цимбалюк // Інноваційна економіка. – 2016. – С. 23-27.

47. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренду роботодавця: теоретико-прикладні аспекти / С.О. Цимбалюк // Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 247–252.

48. Цимбалюк С.О. Формування бренду роботодавця на ринку праці/ С.О. Цимбалюк // Економіка праці та проблеми зайнятості. – 2016. – С. 21-25.

49. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с.

50. Реклама в інтернеті – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://marketingsystems.com.ua/uk/skilki-koshtuye-reklama-v-interneti-vartist-reklami-v-interneti>.

ДОДАТОК А

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00446003
Територія		за КОАТУУ	3225510100
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	909		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	07700, Київська обл., м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	499	2498	0
первісна вартість	1001	2447	4587	0
накопичена амортизація	1002	1948	2089	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	336	0
Основні засоби:	1010	175456	214122	0
первісна вартість	1011	320012	384869	0
знос	1012	144556	170747	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6102	77225	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	182421	294181	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	104155	122105	0
Виробничі запаси	1101	56680	51510	0
Незавершене виробництво	1102	3885	4279	0
Готова продукція	1103	42338	64448	0
Товари	1104	1252	1868	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212497	285378	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3675	8154	0
з бюджетом	1135	951	24	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	151493	233296	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5351	418	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	34704	13430	0
Готівка	1166	396	14	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	419	884	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7967	3087	0
Усього за розділом II	1195	521212	666776	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	703633	960957	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	236508	400983	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	207018	201670	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	75964	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	72125	116092	0
за розрахунками з бюджетом	1620	11435	11153	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	8733	0
за розрахунками зі страхування	1625	551	841	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2047	2918	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	601	594	0
із внутрішніх розрахунків	1645	162248	124334	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4969	5976	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6131	20432	0
Усього за розділом III	1695	260107	358304	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	703633	960957	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

дані відсутні
Сіренко О.О.
Гішко В.Й.

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» <hr/> (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			2018 01 01
			00446003

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2017 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2052854)	(1521831)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	653249	502853
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(22668)	(18457)
Витрати на збут	2150	(363425)	(268928)
Інші операційні витрати	2180	(10940)	(13132)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)

сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	259436	206904
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3382	4289
Інші доходи	2240	619	792
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(62046)	(53774)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(688)	(152)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	200703	158059
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	28428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	164523	129631
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	164523	129631

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1763122	1409205
Витрати на оплату праці	2505	74980	61650
Відрахування на соціальні заходи	2510	16408	13480
Амортизація	2515	27668	26299

Інші операційні витрати	2520	343904	253166
Разом	2550	2226082	1763800

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	361592	361592
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	361592	361592
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

дані відсутні
Сіренко О.О.
Гишко В.Й.

4. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№ з/п	Основний вид продукції*	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Молоко питне	48811	672671	65	49469	684412	64.3
2	Кисломолочна продукція	23078	421623	30.7	23734	430461	30.9
3	Сирно-творожна продукція	3227	216529	4.3	3673	257260	4.8

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	216956	288984
первісна вартість	1011	389792	497008
знос	1012	172836	208024
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	294181	366209
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	122105	111350
Виробничі запаси	1101	51510	70728
Незавершене виробництво	1102	4279	6042
Готова продукція	1103	64448	30856
Товари	1104	1868	3724
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8154	8745
з бюджетом	1135	24	37
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
Інші оборотні активи	1190	3087	1011

Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	960957	1217950

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75964	154819
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
розрахунками з бюджетом	1620	11153	13066
у тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
розрахунками зі страхування	1625	841	1266
розрахунками з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	594	1789
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	20432	42732
Усього за розділом III	1695	358304	599742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	960957	1217950

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий: прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(–)	(–)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(–)	(–)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(–)	(–)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(–)	(–)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(–)	(–)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
Разом	2550	2531530	2226082

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

4. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Молоко питне	48 433	768864.00	54.9	48 833	778339.00	49.8
2	Кисломолочна продукція	25 708	551216.00	29.1	26 075	556932.00	26.6
3	Сирно-творожна продукція	7 866	329687.00	8.9	7 919	334024.00	8.1