

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.43-51>**Денисюк О.Г.**

кандидат економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

**Denysiuk Olena**

PhD in Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0003-2108-7347>**Цаль-Цалко Ю.С.**

доктор економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

**Tsal-Tsalko Yuzef**

Dr. of Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0003-4525-9449>

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ВИРОБНИЦТВА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ: СУБ'ЄКТНИЙ ТА ОБ'ЄКТНИЙ АСПЕКТ

У статті проаналізовано сучасні підходи до функціонування системи управління господарськими організаціями з виробництва молочних продуктів в контексті суб'єктного та об'єктного аспектів в умовах резильєнтності економічного середовища. Встановлено, що в Україні спостерігається тенденція до постійного коливання і зменшення кількості господарських організацій у сфері виробництва молочних продуктів, а також скорочення кількості зайнятих працівників. Проведений аналіз показав домінування малих суб'єктів господарювання із мікропідприємствами у структурі галузі, що становить 71,6% від загального обсягу, при одночасній частці підприємств великого бізнесу лише 3,0%. Найбільшу зайнятість в галузі забезпечують господарські організації, де працює від 250 і більше осіб, в яких зайнято 70,9% працівників. Дослідження виявило проблеми з низькою продуктивністю праці, недостатнім рівнем створеної доданої вартості і нестабільним показником рентабельності господарювання. Розкрито структурно-функціональний, виконавчий та координаційний зміст системи управління, яка складається із органів управління, органів управлінської діяльності та об'єктів управління. Обґрунтовано доцільність формування системи суб'єктів і об'єктів управління на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях з метою забезпечення самодостатнього розвитку бізнесу. Доведено важливість включення сільськогосподарських виробників молока та членів трудового колективу до участі в управлінні господарською організацією, використання координаційних інструментів замість прямого підпорядкування, формування відповідних стратегічних центрів відповідальності на рівні структурних підрозділів. Визначено перспективи наукових досліджень щодо розробки механізму адаптації суб'єктів і об'єктів управління до динамічного зовнішнього середовища господарських організацій.

**Ключові слова:** система управління, суб'єкти управління, об'єкти управління, господарські організації, стратегічне управління, тактичне управління, оперативне управління, самодостатній розвиток, резильєнтність.

## MANAGEMENT SYSTEM OF DAIRY PRODUCTION ENTERPRISES: SUBJECTIVE AND OBJECTIVE ASPECTS

The article analyzes modern approaches to the functioning of management systems in dairy production enterprises in the context of subjective and objective aspects under conditions of economic environment resilience. It has been proven that the management activity process consists of the effective organization of interaction between people who are engaged in collective work to carry out business operations under the conditions of external and internal environment of business entities. At the same time, external and internal organizational structures participate in the management of any business system. It has been established that Ukraine demonstrates a tendency toward constant fluctuation and reduction in the number of economic organizations in the dairy production sector, as well as a decrease in the number of employed workers. The conducted analysis revealed the dominance of small business entities with micro-enterprises in the industry structure, accounting for 71.6% of the total volume, while large business enterprises constitute only 3.0%. The highest

employment in the industry is provided by economic organizations with 250 or more employees, which employ 70.9% of workers. The research identified problems with low labor productivity, insufficient levels of value added creation, and unstable profitability indicators. The structural-functional, executive, and coordination content of the management system has been revealed, consisting of management bodies, management activity bodies, and management objects. The feasibility of forming a system of management subjects and objects at strategic, tactical, and operational levels has been substantiated to ensure self-sufficient business development. The importance of including agricultural milk producers and members of the labor collective in the management of economic organizations has been proven, along with using coordination tools instead of direct subordination and forming appropriate strategic responsibility centers at the structural unit level. Prospects for scientific research regarding the development of adaptation mechanisms for management subjects and objects to the dynamic external environment of economic organizations have been identified.

**Keywords:** management system, management subjects, management objects, economic organizations, strategic management, tactical management, operational management, self-sufficient development, resilience.

**JEL classification:** M21, O31.

**Постановка проблеми.** В ефективному функціонуванні господарської організації як економічної систем ключове місце посідає управлінська діяльність, яка забезпечує злагоджену і раціональну взаємодію між собою, структурних елементів бізнесу в процесі досягнення мети господарювання. Саме управління як самостійний вид діяльності за допомогою його суб'єктів і об'єктів створює управлінський продукт з метою організації, регулювання і координування використання ресурсів в процесі господарської діяльності.

Управління як процес полягає у здійсненні дій його суб'єктів на об'єкти з метою забезпечення самодостатнього розвитку бізнесу на основі максимального використання потенціалу ресурсів та створення обсягів доданої вартості.

Усе це забезпечується через формування системи суб'єктів і об'єктів управління, які покликані спрямувати розвиток господарської організації в стратегічному, тактичному і оперативному аспекті відповідно до її цілей, визначених на основі довгострокових і короткострокових планових розрахунків розвитку бізнесу. З цієї позиції вбачається досить актуальним вивчення структурного і функціонального змісту системи суб'єктів і об'єктів управління та їх організаційного удосконалення особливо з огляду необхідності своєчасного реагування бізнесу на резильєнтність зовнішнього середовища у якому функціонують вітчизняні господарські організації.

Основними проблемами сьогодення щодо аспектів функціонування суб'єктів і об'єктів управління в господарських організаціях у сфері виробництва молочних продуктів є подолання загострення забезпечення бізнесу сировинними ресурсами, жорсткої конкуренції за ринки збуту і окремі групи споживачів, процесів розширення імпорту в Україну продукції з ЄС та інших країн світового товариства, недостатньо добре організованої системи внутрішньогосподарських механізмів відносин між структурними підрозділами, низької купівельної спроможності населення, інфляційних процесів та коливання курсу вітчизняної валюти, недосконалих мотиваційних факторів до високоефективної праці персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності управління господарськими організаціями в цілому і, зокрема діяльності його суб'єктів і об'єктів на стратегічному і тактичному рівнях,

приділяли увагу такі вчені як: Гребінчук О.М. [1], Дяченко Л.А. [3], Задорожна Л.М. [4], Перерва І.О., Єдинак В.Ю. [8], Таран-Лала О., Сухорук К. [11], Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. [12], Яркіна Н.М. [13], Ястремська О.М., Ястремська О.О. [14].

Проте, в наукових працях, що стосуються структурного і функціонального змісту суб'єктів та об'єктів управлінської діяльності, є потреба більш глибоко дослідити сутність організаційної складової системи управління, яка застосовується в господарських організаціях різних організаційно-правових форм господарювання, виокремити інструментальне наповнення нормативних положень щодо окремих управлінських органів, вивчити вплив управлінського персоналу на процес господарювання в контексті використання потенціалу ресурсів, а також виявити причини появи негативних факторів в управлінні бізнесом у сфері виробництва молочних продуктів. Саме це і є предметом дослідження у даній статті.

**Метою статті** визначено оцінювання сучасного стану механізму функціонування суб'єктів і об'єктів управління та удосконалення їх системи і структурно-функціонального змісту в господарських організаціях з виробництва молочних продуктів, що має забезпечити самодостатній розвиток бізнесу в умовах резильєнтності галузевої і національної економіки.

**Виклад основних результатів дослідження.** Господарська організація в аспекті управління у ринковому середовищі розглядається як відкрита, відокремлена, технологічно, економічна система, яка штучно створюється людьми в складі сукупності взаємозв'язаних елементів, що характеризуються територіальним розміщенням, де в результаті суспільного поділу праці відбувається здійснення господарської діяльності у взаємодії з іншими господарюючими системами з метою створення і реалізації товарних об'єктів для споживачів та одержання максимальної доданої вартості.

Використовуючи залучені в процес діяльності наявні фінансові та трудові ресурси і активи, під впливом управлінських дій і власних інтересів людей, господарська організація продукує суспільно-корисну продукцію, виконує роботи і надає послуги.

Процес управлінської діяльності полягає у ефективній організації взаємодії людей, які залучаються для колективної роботи щодо здійснення господарських операцій у бізнесі в умовах зовнішнього і

внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. При цьому, в управлінні бізнесом будь-якої господарюючої системи беруть участь зовнішні і внутрішні організаційні структури.

По відношенню до бізнесу, зовнішнє управління відбувається на міжнародному та міждержавному рівні, законодавчою і виконавчою владою держави та територіальних громад, громадськими організаціями суспільства.

Внутрішня система управління бізнесом формується власником через органи та окремими посадовими особами – фахівцями в процесі виконання ними законодавчих, виконавчих функцій, а також працівників, що здійснюють господарські операції на робочих місцях, де відбувається використання ресурсів. Внутрішня система управління господарською організацією для забезпечення її самодостатності розвитку має формуватися на основі стратегічного, тактичного і оперативного управління та направлятися на виконання довгострокових планів, розроблених на декілька років, поточних (річних) бізнес-планів та завдань квартального, місячного і ситуаційного оперативного планування.

Управління в бізнесі – це економічна категорія, джерелом здійснення якого є тільки люди, які можуть бути як суб'єктом, так і об'єктом управлінської діяльності [6, с. 514].

Суб'єкт управління є джерелом, рушієм носієм цілеспрямованої активно-вольової предметно-практичної діяльності на об'єкт, а об'єкт – тим, на що

спрямована вольова предметно-практична, пізнавальна та оцінна діяльність людини. Люди, що представляють об'єкт і суб'єкт управління є органічно взаємопов'язаними [7, с. 20].

Управління у господарських організаціях знаходить прояв у свідомо-вольових зв'язках людей. Тому управлінські категорії «суб'єкт» і «об'єкт» не є абстрактними, а матеріалізуються у конкретних діях людей та/або їх колективів щодо взаємовідносин між ними. Повністю підтримуємо думку, що використання поняття «об'єкт управління» по відношенню до не людських ресурсів бізнесу слід вважати некоректним [12].

Управління має місце у будь-якій господарській організації як людському колективі, що здійснює господарську діяльність. При цьому необхідність в управлінні є завжди, проте його цілі, організаційні форми і методи можуть змінюватись залежно від рівня самодостатнього розвитку бізнесу, стану резильєнтності ринкового середовища, виду діяльності та організаційно-правової форми господарювання.

Нинішню ситуацію в Україні щодо стану розвитку господарюючих структур у виробництві молочних продуктів, залучення людських ресурсів у бізнес як чинників управління і персоналу для виконання господарських операцій та досягнутого рівня ефективності господарювання, пов'язаного з працею людей та їх підприємницькими здібностями, розглянемо за даними рис. 1, табл. 1-2, рис. 2.

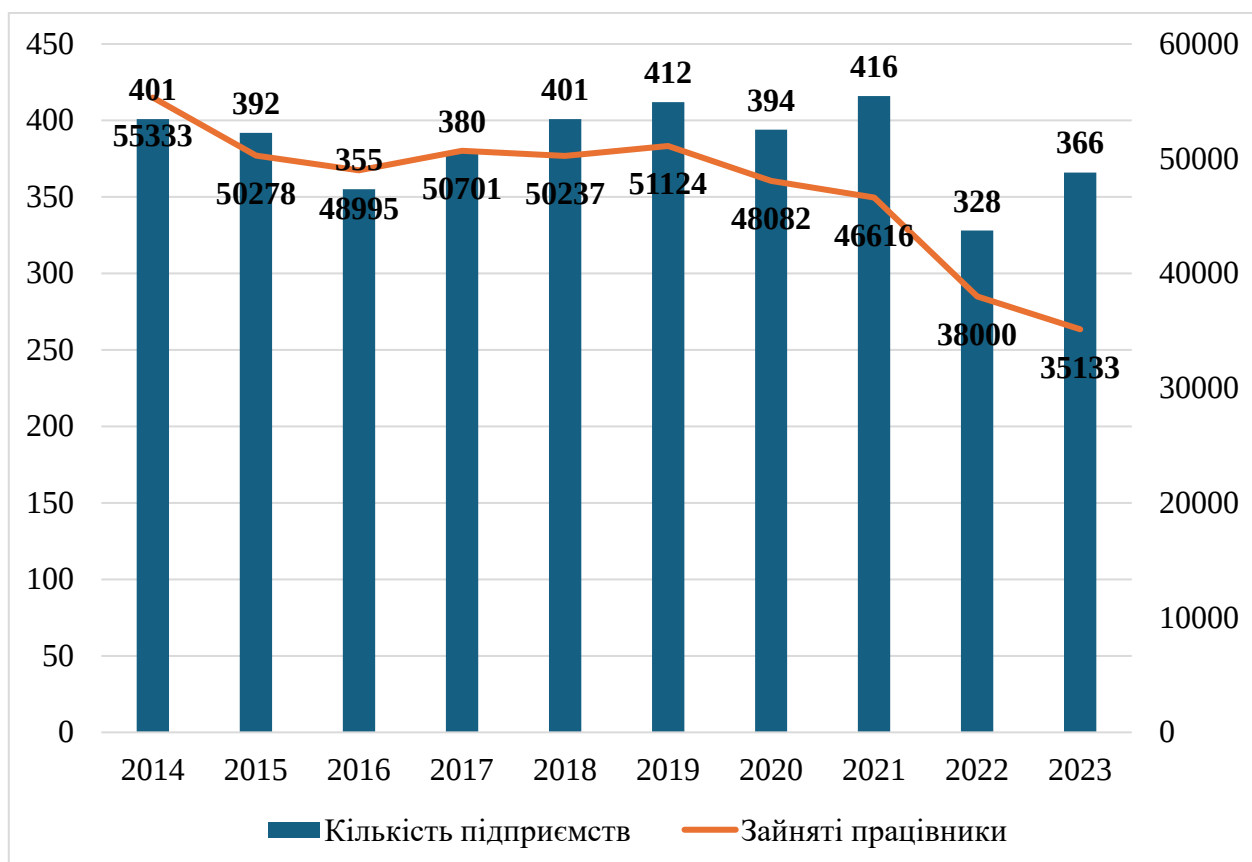


Рис. 1. Динаміка розвитку господарських організацій та залучення у сферу виробництва молочних продуктів трудових ресурсів

Джерело: побудовано за інформацією Державної служби статистики України

Таблиця 1

## Структурна характеристика господарських організацій в сфері виробництва молочних продуктів

| Роки | Кількість підприємств, одиниць |         |      |               | Структура, % |         |      |               |
|------|--------------------------------|---------|------|---------------|--------------|---------|------|---------------|
|      | великі                         | середні | малі | з них, мікро- | великі       | середні | малі | з них, мікро- |
| 2010 | 10                             | 186     | 253  | 186           | 2,2          | 41,4    | 56,4 | 41,4          |
| 2011 | 20                             | 161     | 260  | 193           | 4,5          | 36,5    | 59,0 | 43,8          |
| 2012 | 22                             | 150     | 245  | 166           | 5,3          | 36,0    | 58,7 | 39,8          |
| 2013 | 24                             | 134     | 309  | 226           | 5,1          | 28,7    | 66,2 | 48,4          |
| 2014 | 9                              | 133     | 259  | 188           | 2,2          | 33,2    | 64,6 | 46,9          |
| 2015 | 8                              | 129     | 255  | 188           | 2,0          | 32,9    | 65,1 | 48,0          |
| 2016 | 6                              | 130     | 219  | 155           | 1,7          | 36,6    | 61,7 | 43,7          |
| 2017 | 10                             | 130     | 240  | 169           | 2,6          | 34,2    | 63,2 | 44,5          |
| 2018 | 10                             | 128     | 263  | 191           | 2,5          | 31,9    | 65,6 | 47,6          |
| 2019 | 12                             | 127     | 273  | 192           | 2,9          | 30,8    | 66,3 | 46,6          |
| 2020 | 11                             | 118     | 265  | 192           | 2,8          | 29,9    | 67,3 | 48,7          |
| 2021 | 14                             | 109     | 293  | 213           | 3,4          | 26,2    | 70,4 | 51,2          |
| 2022 | 11                             | 96      | 221  | 147           | 3,3          | 29,3    | 67,4 | 44,8          |
| 2023 | 11                             | 93      | 262  | 195           | 3,0          | 25,4    | 71,6 | 53,3          |

Джерело: побудовано за інформацією Державної служби статистики України

Таблиця 2

## Структурна характеристика господарських організацій в сфері виробництва молочних продуктів за кількістю зайнятих працівників у 2023 році

| Групи господарських організацій за кількістю зайнятих працівників | Кількість підприємств |       | Зайнято працівників |       | Обсяг реалізованої продукції |       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------|---------------------|-------|------------------------------|-------|
|                                                                   | одиниць               | %     | осіб                | %     | млн. грн.                    | %     |
| до 9 осіб                                                         | 194                   | 53,0  | 480                 | 1,4   | 882,7                        | 1,0   |
| 10-49 осіб                                                        | 69                    | 18,9  | 1647                | 4,7   | 4789,5                       | 5,2   |
| 50-249 осіб                                                       | 63                    | 17,2  | 8093                | 23,0  | 19927,8                      | 21,6  |
| від 250 осіб і більше осіб                                        | 40                    | 10,9  | 24913               | 70,9  | 66849,6                      | 72,3  |
| Разом                                                             | 366                   | 100,0 | 35133               | 100,0 | 92449,6                      | 100,0 |

Джерело: побудовано за інформацією Державної служби статистики України



Рис. 2. Рівень ефективності управлінської діяльності господарських організацій в сфері виробництва молочних продуктів

Джерело: побудовано за інформацією Державної служби статистики України

Проведений аналіз показників організаційно-економічного стану щодо результатів участі людських ресурсів у діяльності суб'єктів управління господарських організацій в сфері виробництва молочних продуктів свідчить про наступне:

1. в Україні намітилась тенденція постійного колювання та зменшення кількості господарських організацій у сфері виробництва молочних продуктів. Відповідно до статистичної інформації в період за 2014-2023 рр. найбільша кількість підприємств працювало у 2021 році (416 одиниць), а найменше – у 2022 році (328 одиниць) при збільшенні їх у 2023 році до 366 одиниць. Спостерігаємо, що в цей період пішли на спад і показники зайнятих в цій галузі працівників. Протягом 2019-2023 рр. відбулося значне зменшення працівників, галузь втратила 15991 особу, а загальна їх кількість у 2023 році становила 35133 особи;

2. домінуючу позицію в галузі за кількісною ознакою займають малі суб'єкти господарювання та, в тому числі, мікропідприємства. За структурою господарських одиниць питома вага малих і мікропідприємств за період 2010-2023 рр. постійно збільшувалася. У 2023 р. малі підприємства становили 71,6% від загального обсягу, з них мікро- 53,3%, а господарських організацій великого бізнесу було 11 одиниць або лише 3,0%;

3. найбільшу зайнятість в галузі забезпечують господарські організації, де працює від 250 і більше осіб, в яких зайнято 70,9% працівників. В бізнесі, де працюють до 9 осіб на одному підприємстві (194 одиниці або 53,0% від загальної кількості) зайнято лише 480 осіб або 1,4%, а обсяг реалізованої продукції становить на рівні 1,0%;

4. найважливішими показниками ефективності управлінської діяльності в бізнесі є продуктивність праці, рівень створеної працівниками доданої вартості і рентабельність господарської діяльності. Дані рис. 2 показують тенденцію до щорічного зростання показника продуктивності праці в розрахунку створеного чистого доходу за умов, що кількість зайнятих працівників має тенденцію до зниження (рис. 1). Одночасно відмітимо, що абсолютна її величина є однією з найбільш глибинною і серйозною проблемою, яка заважає конкурувати галузі з досягнутим рівнем розвитку бізнесу в ЄС. Одним з ключових питань подолання цієї проблеми є те, як бізнес формує ставлення до власних трудових ресурсів через залучення їх до діяльності суб'єктів управління. Декілька іншу картину можна спостерігати відносно обсягів створеної доданої вартості як за абсолютною величиною в розрахунку на 1 людину/годину, так і особливо в структурі чистого доходу.

Слід звернути увагу, що зростання доданої вартості відбувається незначними темпами, а можливість збільшення її за рахунок інноваційних технологій використання потенціалу молока як сировини наразі здійснюється не в повній мірі, зокрема в частині виробництва нових видів молочної продукції для насичення

внутрішнього ринку [2].

Стан управлінської діяльності щодо забезпечення рентабельності господарювання протягом останніх десяти років немає ознак стабільності, її рівень коливався від збитковості -4,1% у 2015 р. до прибутковості 3,0% у 2023 р., що позбавляв бізнес у сфері виробництва молочних продуктів до здійснення будь-яких реальних інвестиційно-інноваційних процесів.

В контексті даного дослідження проблем діяльності суб'єктів і об'єктів в системі здійснення управлінського процесу, виходячи із важливості задіяння в бізнес людських ресурсів як власників і найманих осіб визначимо їх управлінську роль у функціонуванні господарських організацій.

В основі управління господарськими організаціями знаходяться функції управлінської діяльності, які відображають види цілеспрямованого впливу на відносини між людьми як суб'єктами і об'єктами управлінського процесу при господарській діяльності в контексті забезпечення здійснення господарських операцій. При цьому, господарською розглядається діяльність, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу [9]. Господарська операція – дія або подія, яка викликає зміни в структурі активів та зобов'язань, власному капіталі підприємства [10].

Основна функція управлінської діяльності будь-яких господарських організацій – це забезпечення їх функціонування для досягнення самодостатнього розвитку на рівні, що здатний створити умови для досягнення мети.

Якісне управлінський продукт дає позитивні результати господарській діяльності через реалізацію універсальних самодостатніх функцій управління, планування, організування, мотивування та контролювання.

Управлінська діяльність господарських організацій може бути представлена структурно-функціональним, виконавчим та координаційним змістом, їх суб'єктів і об'єктів управління.

Система управління господарської організації складається за структурно-функціональним змістом з трьох організаційних елементів:

- органи управління, які виконують функції суб'єктів управлінської діяльності в частині прийняття тільки законодавчо-рекомендаційних рішень на рівні господарюючої структури;
- органів управлінської діяльності, що визнаються об'єктами і суб'єктами та виконують законодавчо-рекомендаційні рішення вищих суб'єктів управління і приймають власні управлінські рішення для підпорядкованих ним суб'єктам і об'єктам управління;
- об'єктів управління як виконавців господарських операцій, пов'язаних з активами та джерелами їх формування, які забезпечують виконання прийнятих рішень вищими суб'єктами управління по

відношенню до використання потенціалу власної робочої сили у поєднанні з іншими ресурсами, які необхідні для здійснення бізнес-процесів.

За виконавчим змістом суб'єкти управління поділяються на три категорії:

1. стратегічні – відповідають за розробку і реалізацію стратегії господарської організації та прийняття законодавчих рішень власниками та їх уповноваженими особами, які характеризуються розумовою діяльністю;

2. організаційні – виконують роботи з контролю суб'єктів управління, які забезпечують виконання стратегії на рівні тактичної діяльності та здійснюють передачу управлінської інформації від стратегічних суб'єктів до об'єктів та у зворотному порядку. Ці суб'єктно-об'єктні органи управління несуть безпосередню відповідальність за досягнення показників бізнес-плану господарської організації;

3. операційні – здійснюють контроль за виконанням технологічного процесу при виробництві продукції, виконанні робіт і наданні послуг та використанням потенціалу ресурсів, а персонал цих суб'єктів управління може поєднувати свою управлінську діяльність з фізичною працею.

За координаційними зв'язками можна виділити чотири рівні управлінського процесу:

1. управлінська діяльність власників господарської організації, які як суб'єкти управління приймають будь-які управлінські рішення щодо ухвалення актів нормативного характеру в межах діючого статуту і законодавства та формують управлінську політику;

2. діяльність загальногосподарських (адміністративних) суб'єктів і об'єктів управління, які виконують управлінські рішення власників та здійснюють управління процесом господарювання в межах визначених для них нормативних положень щодо прийняття управлінських рішень відносно підпорядкованим ним управлінським суб'єктам і об'єктам;

3. загальновиробнича управлінська діяльність на рівні структурних підрозділів, які забезпечують безпосереднє виконання господарських операцій, пов'язаних з організацією бізнес-процесів господарських організацій та здійснюють управління на основі втілення у свою діяльність управлінських рішень, одержаних від суб'єктів управління по відношенню до них і реалізації прийнятих власних рішень відносно об'єктів;

4. діяльність об'єктів управління, які виконують управлінські рішення суб'єктів управління відносно здійснення господарських операцій, пов'язаних з використанням ресурсів відповідно до технологічного процесу щодо виготовлення продукції, виконання робіт та надання послуг.

Координаційний зміст відносин в управлінні – це система цілеспрямованої взаємодії між суб'єктами управління, яка забезпечує узгодження їхніх дій, рішень, повноважень і ресурсів з метою досягнення стратегічної, тактичної та оперативної єдності управлінського процесу, підвищення ефективності функціонування

господарської організації та адаптації до резильєнтності зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зміст координаційних відносин охоплює формування спільного бачення мети та шляхів її реалізації, розподіл відповідальності та повноважень за виконання стратегічних, тактичних і оперативних завдань, погодження термінів, обсягів і форматів виконання рішень, забезпечення зворотного зв'язку для корекції дій в процесі здійснення господарської діяльності.

Для переходу до розгляду суб'єктів і об'єктів управлінської діяльності на стратегічному, тактичному і оперативному (ситуаційному) рівнях управління розглянемо сутність кожного з цих видів управлінського процесу за одержаними результатами наукових досліджень окремих вітчизняних вчених.

На основі систематизації наукових підходів під стратегічним управлінням слід розуміти стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується управлінським персоналом для досягнення поставлених цілей господарської організації для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей [11]. Перерва І., Єдинак В. наголошують, що стратегічне управління можна визначати як метод програмного мислення для забезпечення досягнення цілей і акцентують увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегій бізнесу [8].

Тактичне управління розглядається як сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи, якою є господарська організація [4].

Оперативне управління покликане вирішувати поточні проблеми або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень в господарській діяльності у режимі реального часу. При цьому ставляться конкретні орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи з конкретних умов [1].

Вирішальною умовою, що забезпечує ефективне функціонування господарської організації є якісно налагоджена система діяльності організаційних форм організації управління.

Концептуально, управлінську політику щодо побудови внутрішнього управлінського процесу в господарській організації на рівні прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень в межах існуючих положень законодавчих актів мають забезпечити незалежно від виду економічної діяльності та організаційно-правової форми господарювання наступні органи управління:

1. Загальні збори власників (власник) як єдиний законодавчий суб'єкт внутрішнього управління, який має право здійснювати будь-які управлінські рішення на всіх етапах функціонування господарської організації (створення поточної господарської діяльності, ліквідації) щодо її стратегії, тактики і оперативної життєдіяльності. Власники на правах їх частки в статутному

капіталі приймають обов'язкові рішення щодо статутних положень, визначення основних напрямів діяльності, створення виконавчих органів як суб'єктів і об'єктів управління з делегування їм права на здійснення управлінських рішень та встановлення форм контролю і нагляду за виконавчими органами управління.

2. Виконавчі органи (колективні, одноосібні) та посадові особи загальногосподарського рівня як суб'єкти і об'єкти управління, що організовують виконання рішень загальних зборів та вирішують всі питання реалізації стратегії, тактики і оперативної діяльності господарської організації на основі та рівні прийнятих власниками планових показників.

3. Органи управління загальногосподарського призначення структурних підрозділів, що виконують проміжну управлінську діяльність як суб'єкти і об'єкти управління між законодавчими і виконавчими суб'єктами управління та задіяним персоналом на здійснення господарських операцій щодо використання потенціалу ресурсів на робочих місцях при виробництві продукції, виконанні робіт та наданні послуг.

4. Персонал на робочих місцях, які є частиною господарського простору та оснащені необхідним обладнанням для здійснення господарських операцій щодо використання потенціалу ресурсів в процесі створення об'єктів діяльності бізнесу.

5. Органи внутрішнього контролю власника як суб'єкти і об'єкти управління з оцінювання ефективності управлінських рішень, що приймаються в процесі здійснення господарських операцій у складі внутрішнього аудиту, ризик-контролю та комплаєнс-контролю.

6. Органи управлінської діяльності трудового колективу (загальні збори, конференція), що утворюються усіма громадянами, які своєю працею беруть участь у діяльності господарської організації на основі трудового договору з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин з власниками щодо задоволення потре працівників у виробничій і поза виробничій сфері через укладання колективного договору на основі виконання статутної мети бізнесу.

Аналізуючи діюче законодавство України та наукову літературу щодо діяльності системи органів суб'єктів і об'єктів управління господарських організацій, можна виділити окремі проблеми та перспективні питання, вирішення яких дозволить більш якісно учасникам управлінського процесу приймати управлінські рішення в бізнесових структурах з виробництва молочних продуктів, зокрема:

1. залучення сільськогосподарських виробників молока та членів трудового колективу з правами найнятих осіб до участі в управлінні господарською організацією на рівні її власників щодо розподілу створеного прибутку та приросту ринкової вартості бізнесу;

2. в управлінських відносинах на рівні загальногосподарських (адміністративних) виконавчих органів

суб'єктів і об'єктів управління має використовуватися не пряме підпорядкування, а прийняття управлінських рішень на основі координаційних, забезпечувальних і рекомендаційних інструментів, які будуть виконувати роль зворотного зв'язку суб'єктів управління різних рівнів, що одночасно є об'єктами управління;

3. управлінська діяльність на рівні структурних підрозділів повинна здійснюватися на основі формування центрів відповідальності, які мають забезпечувати прийняття управлінських рішень щодо витрат, доходів, валового прибутку та здійснення внутрішніх інвестицій;

4. найважливішим об'єктом управління господарської організації слід вважати персонал, який безпосередньо виконує господарські операції, пов'язані з використанням потенціалу ресурсів. Як свідчить проведений аналіз господарської діяльності АТ «РУДБ», яке функціонує в сфері виробництва молочних продуктів у структурі персоналу переважають (близько 80%) працівники як об'єкти управління, що забезпечують використання ресурсів, загальногосподарські (адміністративні) керівники та спеціалісти виконавчих органів управління становлять менше 20% [5]. Діяльність персоналу на робочому місці, який є кінцевим об'єктом управління і основою бізнесу має забезпечуватися ефективними управлінськими рішеннями, направленими на поліпшення продуктивності праці та створення максимальних обсягів доданої вартості з використаних ресурсів.

5. діяльність органів внутрішнього контролю повинна мати безпосереднє підпорядкування суб'єкту управління власників. При цьому, внутрішній контроль необхідно розглядати як такий, що виконує суб'єктно-об'єктну управлінську діяльність в двох аспектах: невід'ємний інструмент кожного організаційного рівня управлінського процесу та механізм надання інформації власникам за результатами оцінювання якості управлінської діяльності.

**Висновки.** Участь персоналу в системі органів суб'єктів і об'єктів управління господарською діяльністю повинна спрямовуватися на формування розвитку особистості та побудови соціально-інтелектуальних відносин між людьми з метою ефективного використання потенціалу ресурсів. При цьому, максимальний акцент необхідно робити на професійність праці, досвід, талант працівників і креативне критичне мислення, компетентність власників, а також на рівень їх задоволеності по відношенню до виконаної роботи та залучення до участі в забезпеченні самодостатнього розвитку бізнесу.

Ефективна управлінська діяльність власників і найманих працівників – це не суворе регламентація дій кожної особи в складі суб'єктів і об'єктів управління, а вміння взаємодіяти між собою на основі поваги до висловлених думок, мотивування і спрямування управлінських рішень на реалізацію стратегічних, тактичних і оперативних завдань господарської організації.

Отже, від того наскільки швидко господарські

організації в сфері виробництва молочних продуктів зможуть пристосуватись до змін зовнішнього і внутрішнього середовища і своєчасно перебудовувати діяльність своїх суб'єктів і об'єктів управління, настільки будуть досягнуті вищі показники самодостатнього розвитку бізнесу.

Головним напрямом подальших наукових досліджень має бути розробка механізму, що буде постійно сприяти пристосуванню органів суб'єктів і об'єктів управління до динамічного зовнішнього середовища господарської організації, щоб забезпечувати її самодостатній розвиток.

#### Список використаних джерел:

1. Гребінчук О.М. (2010). Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. Ефективна економіка, № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_10\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_17).
2. Денисюк О.Г., Цаль-Цалко Ю.С. (2025). Стратегія і тактика управління інноваційною діяльністю в процесі самодостатнього розвитку бізнесу з промислової переробки молока: стан та перспективи. Економічний простір, № 200. С. 158-166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.158-166>.
3. Дяченко Л.А. (2012) Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, Вип. 1. С. 217-224. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei\\_2012\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2012_1_36).
4. Задорожна Л.М. (2017). Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. Бізнес-навігатор, Вип. 3. С. 35-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_3_8).
5. Корпоративний сайт АТ «РУДЬ». URL: <http://www.ztm.ho.ua>.
6. Мочерний С.В. (2002). Економічна енциклопедія (у 3-х т.). Т. 3. К.: Вид. центр «Академія», 952 с.
7. Мочерний С.В. (2000). Економічна енциклопедія (у 3-х т.). Т. 1. К.: Вид. центр «Академія», 864 с.
8. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. (2022). Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability, Вип. 3. С. 159-164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2022\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22).
9. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
11. Таран-Лала О., Сухорук К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
12. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. (2016). Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК, № 3. С. 80-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_3_13).
13. Яркіна Н.М. (2014). Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво, № 1. С. 130-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26).
14. Ястремська О.М., Ястремська О.О. (2020) Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки, № 1(43). С. 214–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>.

#### References:

1. Hrebinchuk, O.M. (2010) Stratehichne, taktychne ta operativne upravlinnia vyrobnytsvov mashynobudivnykh pidpriemstv [Strategic, tactical and operational management of production of machine-building enterprises]. Efficient economy, No. 10. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_10\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_17). [in Ukrainian].
2. Denysiuk, O.H., & Tsal-Tsalko, Yu.S. (2025) Stratehiia i taktyka upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v protsesi samodostatnoho rozvytku biznesu z promyslovoi pererobky moloka: stan ta perspektyvy [Strategy and tactics of innovation management in the process of self-sufficient development of milk processing business: state and prospects]. Economic space, No. 200. Pp. 158-166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.158-166>. [in Ukrainian].
3. Diachenko, L.A. (2012) Sut ta osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi sfery [The essence and features of tourism enterprises management]. Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences, Vol. 1. Pp. 217-224. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei\\_2012\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2012_1_36). [in Ukrainian].
4. Zadorozhna, L.M. (2017) Sytuatsiinyi menedzhment v systemi stratehichnoho i taktychnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Situational management in the system of strategic and tactical management of enterprise activity]. Business Navigator. Vol. 3. Pp. 35-38. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_3_8). [in Ukrainian].
5. Korporativnyi sait AT «RUD» [Corporate website of JSC «RUD»]. Retrieved from: <http://www.ztm.ho.ua>. [in Ukrainian].
6. Mochernyi, S.V. (2002) Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]. Vol. 3. Kyiv: Vydavnychi tsentr «Akademiia». [in Ukrainian].
7. Mochernyi, S.V. (2000) Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]. Vol. 1. Kyiv: Vydavnychi tsentr «Akademiia». [in Ukrainian].

8. Pererva, I.O., & Yedynak, V.Yu. (2022) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic enterprise management as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, Iss. 3. Pp. 159-164. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2022\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_22). [in Ukrainian].
9. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. No. 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. [in Ukrainian].
10. Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. No. 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated 16.07.1999 No. 996-XIV]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. [in Ukrainian].
11. Taran-Lala, O., & Sukhoruk, K. (2021) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Economy and society*, No. 25. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. [in Ukrainian].
12. Chornyi, H.M., Larina, Ya.S., & Mishchenko, I.A. (2016) Aspekty upravlinskoj diialnosti v teorii aharnoho menedzhmentu [Aspects of management activity in the theory of agrarian management]. *Agriculture and Industrial Complex Economics*, No. 3, Pp. 80-85. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_3_13). [in Ukrainian].
13. Yarkina, N.M. (2014) Upravlinnia pidpriemstvom yak ekonomichna katehoriia (teoretychni aspekty) [Enterprise management as an economic category (theoretical aspects)]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: State and Regions. Economy and Entrepreneurship Series*, No. 1. Pp. 130-136. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26). [in Ukrainian].
14. Yastremska, O.M., & Yastremska, O.O. (2020) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: utochnennia teoretychnykh polozhen [Enterprise development management: clarification of theoretical provisions]. *Economic problems*, No. 1(43). Pp. 214–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>. [in Ukrainian].