

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
«29» травня 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Використання методів управління в діяльності  
організації»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної програми**  
**д. е. н., професор**

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської**  
**кваліфікаційної роботи**  
**к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГОГУЛЯ**  
(підпис)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Олена НІЩИМЕНКО**  
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к .е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**«23» вересня 2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці  
Ніщименко Олені Юріївні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Використання методів управління в діяльності організації»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.05.28  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «Монделіс Україна»; 4) результати опитувань і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти використання методів управління в організації.
2. Діагностика використання методів управління в організації.
3. Напрями удосконалення використання системи методів менеджменту.

**Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГОГУЛЯ**  
(підпис)

**Завдання прийняла до виконання**

\_\_\_\_\_ **Олена НІЩИМЕНКО**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1.	Сутність і значення методів управління в організації.....	8
1.2.	Класифікація методів управління. Чинники, що впливають на вибір методів управління.....	11
1.3.	Механізм використання та взаємодії методів управління в організації.....	16
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	20
2.1.	Загальна характеристика ПрАТ «Монделіс Україна».....	20
2.2.	Аналіз використання економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту .....	27
2.3.	Результативність використання методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна».....	34
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	50
3.1.	Оптимізація системи управління підприємством на засадах адміністрування .....	50
3.2.	Впровадження сучасного економічного механізму управління для підвищення конкурентного рівня організації.....	54
3.3.	Шляхи покращення соціально-психологічного клімату в колективі.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....		66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		69
ДОДАТКИ.....		72

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростаючої конкуренції ефективне управління організацією набуває вирішального значення. Від правильного вибору та впровадження методів управління значною мірою залежить не лише досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, але й забезпечення його стійкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та конкурентоспроможності. Методи управління - це інструментарій, за допомогою якого здійснюється вплив на персонал та процеси в організації з метою досягнення запланованих результатів.

На практиці ефективність використання методів управління обумовлюється багатьма чинниками: культурою підприємства, кваліфікацією управлінського персоналу, особливостями галузі, організаційною структурою, рівнем автоматизації тощо. Саме тому актуальним стає дослідження особливостей застосування різних груп методів управління - адміністративних, економічних і соціально-психологічних - та їх взаємодії у діяльності сучасних підприємств.

Питанням шляхів використання методів управління в діяльності організації присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських учених, які зробили значний внесок у розробку вказаної проблеми або окремих її аспектів слід зазначити: Балановська Т. І., Біла І.С., Гавриш О. М., Гоголя О. П., Насікан Н.І., Зайкіна Г.М., Кравчук Н.М., Куцик В.І., Небава М.І., Ратушняк О.Г., Романченко Н.В., Кожемякіна Т.В., Пічик К.В., Рудінська О.В., Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю., Харченко Т.С.

Особливу цінність наукові дослідження щодо методів управління мають для організацій, які, з одного боку, зобов'язані відповідати запитам споживачів та ринковим умовам, а з іншого забезпечувати ефективність діяльності, раціональне використання ресурсів і прозоре управління. Тому дослідження

використання методів управління на прикладі організації є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення шляхів використання методів управління в діяльності організації.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати сутність і значення методів управління в організації;
- узагальнити класифікацію методів управління та чинники, що впливають на вибір методів управління;
- обґрунтувати суть механізму застосування методів управління в організації;
- навести загальну характеристику ПрАТ «Монделіс Україна»;
- проаналізувати використання економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту у підприємстві;
- оцінити результативність використання методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна»;
- розглянути способи оптимізації системи управління підприємством на засадах адміністрування;
- розкрити особливості впровадження сучасного економічного механізму управління;
- навести шляхи покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

*Об'єктом дослідження* є процес використання системи методів менеджменту в діяльності підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних і практичних засад використання системи методів менеджменту на підприємстві, а також взаємовідносини, що виникають у процесі використання методів менеджменту керівниками підприємства. Поглиблені дослідження за темою бакалаврської кваліфікаційної роботи здійснено на матеріалах ПрАТ «Монделіс Україна».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: діалектичний підхід (для аналізу взаємозв'язків у системі управління), дедукція та індукція (при визначенні структури дослідження та формулюванні висновків), методи аналізу та синтезу (для оцінки ефективності управлінських рішень), абстрактно-логічний (при систематизації наукових підходів). Спеціальні методи включали табличний та графічний (для представлення статистичних даних), анкетування (для збирання первинної інформації), порівняльний аналіз (для оцінки ефективності методів).

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення шляхів використання методів управління в діяльності організації.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, внутрішня документація, первинна документація та фінансова звітність про діяльність досліджуваного підприємства (ПрАТ «Монделіс Україна»), статистичні матеріали, результати спостережень і власних досліджень.

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 65 сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить 16 таблиць і 13 рисунків. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність і значення методів управління в організації

Методи управління є важливим інструментом досягнення цілей організації, оскільки вони визначають, яким чином керівники впливають на підлеглих для досягнення поставлених завдань. Розуміння сутності методів управління дозволяє ефективно організовувати робочі процеси, мотивувати персонал, забезпечувати контроль за виконанням рішень і підтримувати стабільність у діяльності підприємства. Методи управління формують основу управлінської діяльності та реалізуються через взаємодію управлінського суб'єкта і об'єкта.

Значення методів управління в сучасному менеджменті постійно зростає в умовах конкурентного середовища, технічного прогресу та змін у соціально-економічних відносинах. Від того, наскільки ефективно обрані та впроваджені методи управління, залежить продуктивність праці, мотивація персоналу, адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та її довгостроковий розвиток. Тому важливим є всебічний аналіз і правильне застосування методів управління відповідно до специфіки підприємства.

Методи управління є ключовим інструментом, що визначає, як саме має здійснюватися управлінська діяльність. Вони дають змогу сформувати цілісну систему прийомів, правил, способів і підходів, спрямованих на вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей, водночас сприяючи оптимізації управлінських рішень і скороченню витрат часу на їх реалізацію. Саме через методи управління конкретизується зміст управлінської функції та забезпечується її практична реалізація [22, с. 22].

Поняття «метод управління» тісно пов'язане з етимологічним походженням терміна «метод», який походить від грецького слова *methodos* і

означає «шлях» або «спосіб досягнення мети». У сучасному розумінні метод управління трактується як спосіб, прийом або форма впливу, яка використовується керівниками для організації, координації та стимулювання діяльності підлеглих або підрозділів.

Варто зазначити, що в наукових працях існує низка підходів до класифікації методів управління, які базуються на різних ознаках — таких як спрямованість, характер впливу, зміст управлінської діяльності тощо. Це свідчить про багатогранність і складність поняття, а також про необхідність його системного аналізу залежно від контексту управління [30, с. 105].

Основна мета системного застосування методів управління полягає у створенні сприятливих умов для розвитку ініціативи підприємства та його структурних підрозділів, забезпеченні матеріальної й моральної зацікавленості трудових колективів і окремих працівників, підвищенні якості продукції або послуг, а також загальної ефективності виробничої діяльності.

Виходячи з мотиваційної поведінки особистості, методи управління поділяють на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні [2, с. 117].

Сформована система методів управління має забезпечити належну організацію управлінського процесу та ефективне використання всіх виробничих ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас ігнорування будь-якої з груп методів є недоцільним, оскільки це призводить до втрати синергетичного ефекту, що є характерною ознакою діяльності успішного підприємства.

На основі аналізу наведених трактувань можна сформувати узагальнене авторське визначення поняття:

Методи управління - це систематизовані способи, засоби та прийоми впливу, що використовуються керівництвом для цілеспрямованої організації, регулювання та координації діяльності колективу з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, з урахуванням об'єктивних

закономірностей функціонування та розвитку організації в умовах змінного середовища.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності методів управління вітчизняними науковцями.

*Таблиця 1.1*

**Трактування сутності методів управління вітчизняними науковцями \***

Автор	Визначення
Біловол Р.І. [2]	це заходи, способи, прийоми, які дають змогу упорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства
Волкова Н.А. [5]	система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації
Зайкіна Г. М. [10]	визначаються як способи досягнення цілей, певним чином упорядкована діяльність, як інструменти (прийоми) приведення в дію об'єктивних закономірностей співіснування явищ, способів їх використання

Примітка. \*Сформовано на основі [2, 5, 10]

На нашу думку, методи управління характеризуються низкою ключових ознак, які відображають їх сутність та практичну цінність у процесі керування організацією. Однією з основоположних рис є системний підхід. Він передбачає розгляд організації як складної, багатокомпонентної системи, в якій усі елементи перебувають у взаємозв'язку та взаємодії. У такій системі зміна одного елемента неминуче впливає на інші, що зумовлює необхідність комплексного і цілісного підходу до управління.

Другою важливою ознакою є цілеспрямованість. Методи управління завжди мають орієнтацію на досягнення чітко визначених цілей, які можуть мати як стратегічний, так і тактичний характер. Вони допомагають спрямовувати діяльність організації у потрібному напрямі, визначаючи засоби, ресурси та механізми досягнення запланованих результатів [5, с. 111].

Наступною рисою є ефективність, яка означає, що застосування тих чи інших методів має забезпечувати раціональне використання ресурсів, злагоджену діяльність усіх структурних підрозділів і досягнення високих результатів. Методи управління повинні сприяти зростанню продуктивності, підвищенню мотивації персоналу та загальному розвитку організації.

Важливою складовою ефективного управління є також наявність дієвої системи контролю та оцінки. Методи управління повинні забезпечувати можливість постійного моніторингу виконання поставлених завдань, аналізу результатів та внесення необхідних коректив у разі відхилень. Така система дозволяє не лише фіксувати досягнення, а й оперативно реагувати на проблеми або неефективність у діяльності [10, с. 363].

Останньою, але не менш значущою ознакою є розвиток. Методи управління мають бути динамічними, гнучкими та здатними змінюватися залежно від внутрішніх потреб організації та зовнішніх викликів. Постійна адаптація управлінських методів до нових умов, технологій і соціально-економічного середовища є запорукою успішного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, методи управління не є статичним набором інструментів, а представляють собою систему, що постійно розвивається й удосконалюється, орієнтуючись на результативність, досягнення цілей та відповідність сучасним викликам.

## **1.2 Класифікація методів управління. Чинники, що впливають на вибір методів управління**

Методи управління класифікуються за різними критеріями, зокрема за способом впливу, за об'єктами застосування, за функціональним призначенням тощо. Найбільш поширеною є класифікація, яка поділяє методи на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Кожна з груп методів має свої інструменти та сфери ефективного застосування. Комплексне використання різних методів дозволяє досягти збалансованого управління, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники впливу.

Вибір методів управління залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників: типу організації, її розміру, галузевої специфіки, рівня розвитку персоналу, організаційної культури, стану зовнішнього середовища. Рівень

централізації управління, стиль керівництва та етап життєвого циклу підприємства також суттєво впливають на те, які методи управління будуть найбільш ефективними у конкретній ситуації.

Отже, методи управління класифікуються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, кожна група має своє призначення та сферу ефективного застосування. Їх використання забезпечує цілісність управлінського процесу, дозволяє гармонізувати вплив керівництва на персонал, підрозділи та підприємство в цілому.

Огляд наукових джерел дозволив узагальнити та виокремити основні класифікаційні ознаки системи методів управління, які широко застосовуються в практиці функціонування українських підприємств. У структурі цієї системи виділяють три ключові групи методів управлінського впливу: економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні-психологічні (рис. 1.1).

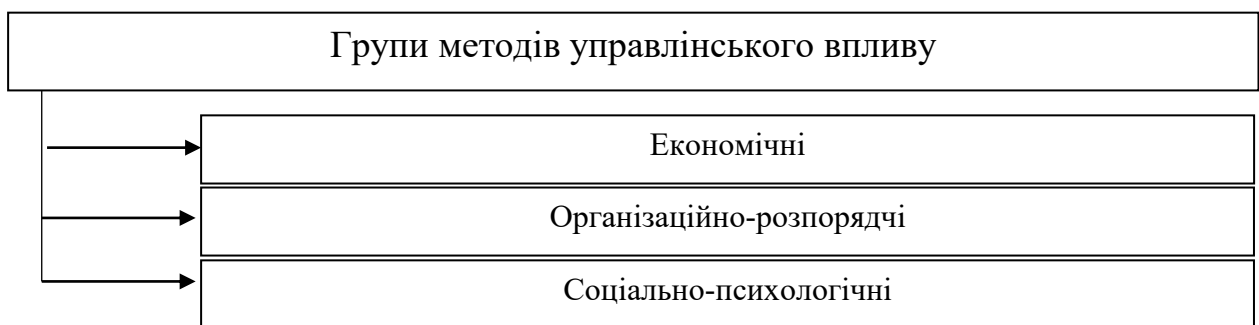


Рис. 1.1. Групи методів управлінського впливу\*

Примітка. \*Сформовано на основі [2]

Економічні методи управління передбачають регулювання виробничих взаємозв'язків і поділяються на прямі та непрямі. Прямі методи мають на меті управління загальносуспільними інтересами через централізовані функції держави, які не можуть бути реалізовані на рівні окремого підприємства. Натомість непрямі методи орієнтовані на колективні та індивідуальні інтереси, реалізуються через аналіз господарської діяльності, застосування господарського розрахунку, а також систем матеріального стимулювання працівників.

До економічних методів управління належать такі способи впливу на працівників та колектив у цілому, які передбачають стимулювання через матеріальні інтереси, забезпечення економічної зацікавленості в досягненні високих результатів праці. Основу цих методів складає впровадження економічних важелів і інструментів, що забезпечують саморегуляцію поведінки суб'єктів у межах ринкової економіки або внутрішньої господарської системи підприємства. До економічних методів відносять планування витрат і прибутку, фінансування, кредитування, оподаткування, матеріальне стимулювання працівників (наприклад, премії, надбавки, бонуси, участь у прибутках), визначення економічної відповідальності (штрафи, економічні санкції) та ціноутворення. Їх особливість полягає в тому, що керівник не дає прямої вказівки, а створює умови, в яких працівник самостійно обирає економічно доцільну лінію поведінки, орієнтуючись на власну вигоду, яка одночасно узгоджується з цілями організації.

Організаційно-розпорядчі методи управління забезпечують впорядкування організаційних взаємозв'язків у межах підприємства. Вони включають методи організаційного впливу, зокрема регламентування, нормування, інструктаж, планування, проектування та розвиток. Також до цієї групи належать методи розпорядчого впливу, які можуть здійснюватися у формі письмових документів (наказів, розпоряджень, директив), інструктажів (з детальним поясненням завдань і визначенням відповідальних осіб) або усних вказівок. Крім того, у межах цієї групи виокремлюються методи дисциплінарного та правового впливу, що можуть бути матеріальними (штрафи, неустойки), адміністративними (вказівки контролюючих органів), кримінально-правовими (за наявності порушень законодавства) та дисциплінарними (догани, попередження, переведення на інші посади) [2, с. 117].

Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на адміністративному впливі керівника та передбачають чітке визначення порядку дій, обов'язків, повноважень і відповідальності. Ці методи реалізуються через

систему правових норм, інструкцій, положень, наказів, розпоряджень, службових регламентів. До них належать регламентування (тобто встановлення загальних правил поведінки, зокрема через статuti, положення, інструкції), нормування (визначення норм часу, витрат ресурсів, чисельності персоналу), інструктування (надання конкретних вказівок, роз'яснення, проведення нарад), а також безпосереднє видання наказів, розпоряджень, постанов. Ці методи мають директивний характер і забезпечують чіткість, організованість та дисципліну в роботі. Їх перевага - швидке досягнення управлінського ефекту, особливо в ситуаціях, що вимагають оперативного реагування. Водночас вони потребують належного обґрунтування та дотримання принципів законності, інакше можуть викликати опір чи формальний підхід до виконання.

Соціально-психологічні методи управління можна розглядати як комплекс конкретних прийомів та способів впливу на трудові колективи та соціальні процеси всередині організацій, спрямованих на формування та розвиток здорових структур співпраці, врахування інтересів та стимулів працівників, а також вирішення соціальних завдань.

Об'єктом соціально-психологічних методів управління на рівні організації або підприємства є група працівників і трудовий колектив у цілому. Метою управління є формування і розвиток згуртованого колективу, здатного ефективно взаємодіяти задля досягнення спільної мети. Це досягається шляхом забезпечення єдності інтересів, дотримання принципів соціальної справедливості, стимулювання ініціативності, формування почуття відповідальності кожного працівника за результати як індивідуальної, так і колективної праці [18, с. 102].

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на вплив на свідомість і поведінку працівників через урахування психологічних і соціальних чинників їхньої діяльності, таких як потреби, мотиви, інтереси, цінності, ідеали, установки, цілі, темперамент, характер тощо. У структурі суспільних відносин важливе значення має механізм соціальних ролей, адже

роль виступає як форма реалізації соціальних функцій особи або групи у відповідності до прийнятих норм і очікувань.

Професійна роль формується на основі соціального статусу, змісту праці, престижу професії, символічних та емоційних компонентів. Вона безпосередньо впливає на поведінку працівника та може використовуватися в управлінні для досягнення організаційних цілей — шляхом трансформації уявлень про роль або впливу на її сприйняття з боку працівника.

Соціально-психологічні методи управління дають змогу визначити роль і місце працівника в колективі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їхню підтримку, встановити ефективні горизонтальні й вертикальні комунікації, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами діяльності підприємства, а також конструктивно вирішувати конфлікти в трудовому середовищі [37, с. 187].

На рис. 1.2 наведено класифікацію соціальних методів управління.

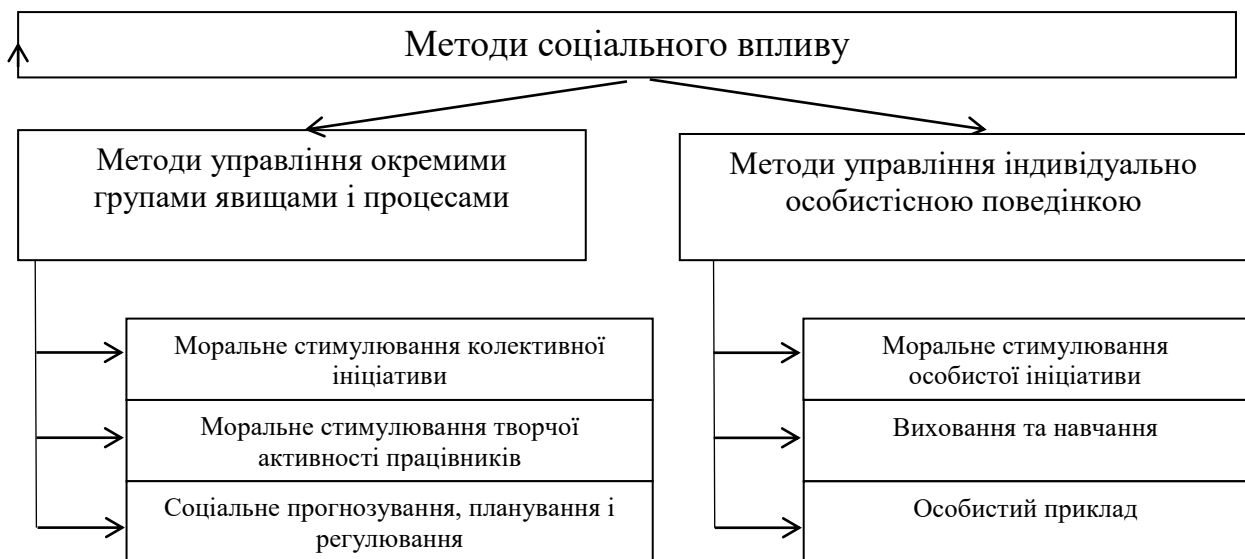


Рис. 1.2. Класифікація соціальних методів\*

Примітка. \*Сформовано на основі [3]

Соціальні методи управління орієнтовані на врахування особливостей взаємодії між людьми у колективі, способів передачі інформації, морально-ціннісних орієнтирів, культури, традицій. Вони сприяють формуванню та розвитку колективу, впливаючи на свідомість і поведінку працівників через

врахування їхніх потреб, здібностей, мотивації, цілей та інших аспектів. Застосування соціальних методів управління сприяє покращенню внутрішнього комунікаційного середовища та створенню ефективних взаємин між співробітниками [3].

Соціально-психологічні методи управління взаємодіють двома важливими аспектами впливу на працівників: соціальним і психологічним. Зосереджені на особистості працівника, ці методи сприяють розгляду кожного працівника як унікальної особистості з власним світосприйняттям та потребами. Головною метою цієї групи методів є формування у працівників почуття необхідності, причетності, приналежності, вагомості та поваги. Ці почуття сприяють створенню психологічного комфорту у працівників, підвищуючи їхню задоволеність трудовою діяльністю в конкретній організації.

Застосування поміркованої системи соціально-психологічних методів управління персоналом приводить до численних переваг:

1. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації. Цей підхід сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують комфорт та мають позитивні взаємини, що підвищує загальний настрій колективу.

2. Дієве удосконалення системи морального стимулювання та заохочення, мотивації в цілому. Система стимулювання стає ефективнішою, оскільки враховує соціально-психологічні потреби працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації.

3. Підвищення рівня лояльності персоналу. Забезпечення уваги до соціальних та психологічних аспектів допомагає підтримувати високий рівень лояльності працівників до компанії.

4. Зниження конфліктності та підвищення ефективності системи управління конфліктами в цілому. Правильна соціально-психологічна стратегія сприяє розумінню та вирішенню конфліктних ситуацій, зменшуючи негативний вплив на робочий процес.

5. Формування та впровадження, закріплення бажаних ціннісних орієнтацій, соціальних, етичних норм поведінки. Організація може активно впливати на формування цінностей та норм, сприяючи створенню корпоративної культури.

6. Зростання рівня соціальної відповідальності організації і, як наслідок, – покращення власного іміджу. Участь у соціально значущих ініціативах та врахування соціальних аспектів діяльності підвищує репутацію компанії.

7. Сучасне управління поведінкою персоналу. Застосування сучасних підходів до управління психологією та соціальною взаємодією працівників допомагає адаптуватися до змін у сучасному робочому середовищі [31, с. 91].

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на вплив на поведінку працівників через формування внутрішньої мотивації, вплив на міжособистісні стосунки, корпоративну культуру, а також через урахування психологічних і соціальних особливостей колективу. У межах цієї групи методів управління використовуються підходи, пов'язані з формуванням позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підтримкою неформальних лідерів, розвитком комунікацій, створенням сприятливих умов для самореалізації, визнанням досягнень, неформальним заохоченням (похвала, подяка, участь у житті колективу, надання символічних привілеїв). Також застосовується анкетування, психологічне тестування, бесіди, соціометрія, що дозволяє виявити внутрішню структуру колективу, рівень згуртованості, наявність конфліктів. Значну роль відіграє механізм соціальних ролей і очікувань, завдяки якому кожен працівник усвідомлює свою функцію в команді й орієнтується на її дотримання. Такі методи є незамінними у формуванні лояльності, ініціативності, емоційної прихильності до підприємства та зменшенні соціальної напруги.

Вибір конкретних методів залежить від низки чинників, зокрема: масштабів організації, рівня централізації, корпоративної культури, типу виробництва, професійного рівня персоналу. Важливу роль відіграють також зовнішні умови - законодавча база, кон'юнктура ринку та соціальні очікування.

Розуміння цих факторів є необхідною умовою для ефективного формування системи управління, яка дозволить досягати стратегічних та тактичних цілей організації, забезпечуючи гнучкість і стабільність функціонування в умовах змін.

### **1.3 Механізм використання та взаємодії методів управління в організації**

Механізм застосування методів управління включає сукупність дій та процедур, які дозволяють керівнику реалізувати управлінський вплив на персонал. Він базується на узгодженні цілей організації з індивідуальними завданнями співробітників, мотивації, контролі, оцінці результатів діяльності. Важливо, щоб методи застосовувалися системно, у взаємозв'язку та з урахуванням особливостей об'єкта управління.

Застосування методів управління вимагає не лише знань та навичок керівника, а й постійного моніторингу ефективності управлінських дій. Раціональне поєднання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів дозволяє адаптувати організацію до змін, підвищити продуктивність праці та зменшити опір нововведенням серед персоналу. Механізм має бути гнучким, динамічним і враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Механізм застосування методів управління в організації являє собою цілісну систему, яка забезпечує ефективне досягнення цілей через раціональний підбір і використання управлінських впливів. Він ґрунтується на логічній взаємодії ключових елементів управління, що сприяє послідовному переходу від задуму до результату. В межах цього механізму відбувається узгодження управлінських дій із внутрішніми можливостями організації та зовнішніми умовами її функціонування.

Кожен метод управління виступає як інструмент, що дозволяє впливати на об'єкт управління - колектив, ресурси, процеси - задля досягнення

узгоджених організаційних результатів. Для цього необхідно враховувати особливості організаційної структури, наявні ресурси, рівень компетентності працівників, культуру підприємства та вимоги зовнішнього середовища. Успішне застосування методів управління передбачає їх гнучкість і адаптивність, а також здатність до постійного вдосконалення на основі накопиченого досвіду [34, с. 101].

Таким чином, механізм застосування методів управління – це не просто набір заходів чи рішень, а динамічна система взаємозв'язаних управлінських дій, які інтегрують знання, аналіз, впровадження, контроль і коригування з урахуванням змін, що відбуваються як усередині організації, так і в її зовнішньому середовищі. Він забезпечує практичне втілення управлінської діяльності, сприяє оптимізації рішень і підвищенню загальної ефективності роботи організації.

Механізм застосування методів управління передбачає цілеспрямовану взаємодію керівника з об'єктами управління шляхом використання інструментів, які впливають на мотивацію, дисципліну, продуктивність праці та якість прийнятих рішень. Він формується залежно від мети, що стоїть перед організацією, та умов її функціонування.

Механізм застосування методів управління в організації – це послідовна, логічна та обґрунтована система дій, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінського впливу на персонал, виробничі процеси та організацію в цілому з метою досягнення поставлених цілей (табл. 1.2).

Виходячи з наведених етапів механізму застосування методів управління, можна стверджувати, що їх послідовне й обґрунтоване впровадження відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування організації. Починаючи з чіткого визначення цілей, управлінці формують орієнтири, які дозволяють точно підібрати інструменти впливу на керований об'єкт і визначити пріоритети діяльності.

Ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дає змогу об'єктивно оцінити ресурси та умови, в яких працює організація. Це дозволяє

керівництву приймати зважені рішення щодо вибору методів, що найкраще відповідають поточній ситуації. Реалізація управлінських впливів має практичну спрямованість і полягає у впровадженні відповідних дій, що забезпечують досягнення запланованих результатів.

Таблиця 1.2

**Етапи механізму застосування методів управління в організації \***

Метод	Характеристика
Визначення цілей управління	спочатку формується чітке уявлення про цілі організації: стратегічні, тактичні або оперативні. Це є вихідною точкою для вибору відповідних методів.
Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	здійснюється діагностика ресурсного потенціалу підприємства, особливостей персоналу, організаційної структури, а також чинників зовнішнього впливу (економічних, соціальних, правових тощо). Це дозволяє підібрати методи, які відповідають конкретним умовам функціонування організації.
Реалізація управлінських впливів	на цьому етапі обрані методи втілюються в конкретні управлінські дії: розробляються накази, впроваджуються матеріальні стимули, проводяться інструктажі, формуються організаційні умови для ефективної праці тощо.
Моніторинг і контроль	оцінюється ефективність реалізації методів управління, здійснюється контроль виконання завдань, виявляються відхилення та вносяться коригування.
Аналіз результатів та адаптація	за підсумками управлінського циклу проводиться аналіз отриманих результатів. Якщо ефективність не досягнута, здійснюється адаптація методів до нових умов або змін в організації

Примітка. \*Сформовано на основі [17]

Ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дає змогу об'єктивно оцінити ресурси та умови, в яких працює організація. Це дозволяє керівництву приймати зважені рішення щодо вибору методів, що найкраще відповідають поточній ситуації. Реалізація управлінських впливів має практичну спрямованість і полягає у впровадженні відповідних дій, що забезпечують досягнення запланованих результатів.

Економічні методи управління базуються на створенні економічної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, підвищенні ефективності виробництва, зниженні витрат і досягненні прибутковості. Їх результативність виявляється не лише у фінансових показниках, але й у внутрішньому прагненні персоналу працювати продуктивніше. Серед основних методів - матеріальне стимулювання, участь у прибутках, система преміювання,

економічне планування, використання бюджету. Щоб оцінити результативність застосування економічних методів, доцільно використовувати такі показники:

1. Продуктивність праці - обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одного працівника за одиницю часу. Зростання цього показника свідчить про успішну мотивацію працівників через матеріальні стимули.

2. Рівень рентабельності продукції (чи підприємства) - співвідношення прибутку до витрат. Позитивна динаміка вказує на ефективне управління ресурсами та правильне стимулювання діяльності.

3. Фондовіддача - показник ефективності використання основних фондів, який змінюється залежно від економічної мотивації працівників використовувати обладнання ефективніше.

4. Собівартість продукції - витрати на одиницю продукції. Зменшення собівартості при збереженні якості вказує на ефективну економічну поведінку персоналу.

5. Коефіцієнт виконання виробничого плану - відображає ступінь досягнення запланованих економічних показників і дає змогу оцінити ефективність методів через підвищення результативності виробництва.

Організаційно-розпорядчі методи управління реалізуються через адміністративно-правовий вплив і мають формальний, директивний характер. Вони включають накази, інструкції, положення, норми, регламенти та інші інструменти управління, спрямовані на забезпечення організованості, дисципліни, виконання стандартів. Для оцінки ефективності організаційно-розпорядчих методів варто аналізувати такі показники:

1. Рівень трудової дисципліни - кількість порушень внутрішнього розпорядку, спізень, прогулів, що прямо вказує на ефективність контролю і чіткості регламентів.

2. Виконання нормативів і стандартів - частка випадків дотримання технічних і організаційних норм у процесі праці. Це свідчить про ефективне впровадження регламентування та інструктажу.

3. Своєчасність виконання наказів та розпоряджень - оцінюється як відсоток завдань, виконаних у визначені строки. Динаміка цього показника дозволяє виявити ефективність адміністративного управління.

4. Частота коригувань та переробки рішень - високий рівень свідчить про неефективність первинного інструктування або недосконалість розпорядчої документації.

5. Коефіцієнт відповідності структури персоналу - співвідношення фактичного кадрового складу до запланованої організаційної структури. Високий рівень відповідності свідчить про ефективне нормування та планування трудових ресурсів.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування сприятливого мікроклімату в колективі, розвиток командної роботи, підвищення рівня мотивації, задоволеності працею, підтримання цінностей корпоративної культури. Ці методи реалізуються через бесіди, моральні стимули, визнання, залучення до прийняття рішень, психологічне консультування. Вони безпосередньо впливають на трудовий потенціал, особливо на адаптацію, мотивацію та згуртованість. Основними показниками ефективності є:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів - відображає ступінь збереження кадрового складу. Зростання цього показника свідчить про зміцнення командних зв'язків і позитивну соціальну атмосферу.

2. Коефіцієнт плинності кадрів - дозволяє оцінити рівень соціального комфорту на підприємстві: чим менше звільнень, тим ефективніше діють методи соціального впливу.

3. Коефіцієнт закріпленості персоналу - показує, яка частина працівників із тривалим стажем залишається на підприємстві, демонструючи прихильність до організації.

4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності - вказує на активність переміщень у межах підприємства. Він демонструє рівень відкритості керівництва до професійного зростання персоналу.

5. Рівень задоволеності працівників - визначається за допомогою соціологічних опитувань і психологічних діагностик. Високий рівень задоволеності свідчить про ефективне застосування морального стимулювання та неформального впливу.

6. Кількість конфліктних ситуацій у колективі - зменшення цього показника вказує на успішне застосування методів комунікативної підтримки та вирішення конфліктів.

Особливу увагу слід приділити етапам моніторингу, контролю та адаптації, адже саме вони дозволяють своєчасно реагувати на відхилення, виявляти слабкі місця у застосованих методах і вдосконалювати управлінську діяльність. Гнучкість механізму управління забезпечує його здатність пристосовуватись до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації, що є критично важливим у сучасних умовах нестабільності та конкуренції.

Ефективне застосування методів управління можливе лише за умови врахування специфіки діяльності організації, узгодженості між функціональними підрозділами, а також наявності якісного зворотного зв'язку. Це дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських впливів та оперативну корекцію управлінських рішень [17, с. 88].

Отже, механізм застосування методів управління має бути адаптивним, динамічним та орієнтованим на досягнення стратегічних пріоритетів підприємства. Його постійне вдосконалення - це умова довгострокової ефективності менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Монделіс Україна»

ПрАТ «Монделіс Україна» є частиною міжнародної корпорації Mondelez International, що спеціалізується на виробництві кондитерських виробів, снєків та інших продуктів харчування. Підприємство має потужну виробничу базу, сучасне технологічне обладнання та розвинену систему логістики. Компанія працює на українському ринку вже багато років і займає провідні позиції в своїй галузі, що дозволяє їй активно впливати на ринкове середовище.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, на 19.03.2025 р. контрагент 00382220 зареєстрований в Україна, 42600, Сумська обл., Охтирський р-н, місто Тростянець, вул. Набережна, будинок 28 А.

Організаційна структура компанії є багаторівневою та функціональною, що забезпечує ефективний розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами. Ключовими елементами управлінської діяльності є якісне планування, контроль, аналіз і стимулювання. «Монделіс Україна» активно застосовує різні методи управління з метою підвищення ефективності виробництва, мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей.

Маркетингове середовище підприємства охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його здатність встановлювати та підтримувати ефективні відносини з цільовими споживачами. Для ПрАТ «Монделіс Україна», одного з провідних виробників кондитерської продукції в країні, аналіз маркетингового середовища є ключовим інструментом для прийняття стратегічних рішень. Компанія функціонує у динамічному конкурентному просторі, що вимагає постійного моніторингу змін як на мікро-, так і на макрорівні.

Зовнішнє середовище ПрАТ «Монделіс Україна» включає таких учасників, як споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та державні органи, кожен з яких впливає на маркетингову діяльність компанії. Водночас внутрішнє середовище охоплює ресурси підприємства, його корпоративну культуру, систему управління та маркетингові можливості. Врахування взаємозв'язку між цими складовими дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін і підтримувати стабільну позицію на ринку.

ПрАТ «Монделіс Україна» є великим гравцем на українському ринку кондитерських виробів, снєків та інших продуктів харчування». Компанія має широку дистрибуційну мережу та високий рівень пізнаваності брендів. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно керувати виробництвом та маркетинговими стратегіями. «Монделіс Україна» активно розвивається на ринку, впроваджуючи нові технології та інноваційні підходи до бізнесу [40].

ПрАТ «Монделіс Україна» входить до міжнародної групи компаній, яка є найбільшим виробником шоколадних виробів, печива, цукерок та другим за обсягами виробником жувальної гумки у світі. Компанія має близько 1800 співробітників і визнана одним з найкращих роботодавців країни за результатами опитування «Ernst & Young». У сфері соціальної діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» активно працює над сприянням активному способу життя та здоровому харчуванню через участь у волонтерських проектах та підтримку соціальних ініціатив для розвитку України.

ПрАТ «Монделіс Україна» представлене на ринку такими відомими брендами, як «Корона», «Milka», «Ведмедик «Барні», OREO, TUC, «Belvita! З добрим ранком!», «ЛЮКС», DIROL, HALLS. Крім того, до складу ПрАТ «Монделіс Україна» входять Тростянецька шоколадна фабрика «Україна» та дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс». Підприємство визнане одним з лідерів у рейтингах найкращих роботодавців України за версією видання «Ділова столиця» 2019 року. Також, воно займає перше місце у номінації «Компанії з глобальним баченням» та увійшло до ТОП-10 у рейтингах «HR-

інновації», «Найкраща корпоративна освітня програма в Україні» і «Найкращі корпоративні програми соціальної відповідальності» за версією журналу «Бізнес» у 2018 році.

У табл. 2.1 наведено загальні показники діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

**Показники діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»,  
2021-2023 рр. \***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне, %
Необоротні активи, тис. грн	2209488	1657679	2202804	-6684	99,70
Оборотні активи, тис. грн	2041682	1421539	1929197	-112485	94,49
Власний капітал, тис. грн	2433462	2128185	2522659	89197	103,67
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	42714	55435	44891	2177	105,10
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	1774994	895598	1564451	-210543	88,14
Середня чисельність працівників, осіб	852	733	750	-102	88,03
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	433365	-305277	404264	-29101	93,28
Рівень рентабельності (збитковості), %	5,09	-7,52	6,72	14,24	132,02
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	8506944	4063596	6017627	1954031	70,74

Примітка. \*Сформовано за даними фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» (Додаток А)

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» за період 2021-2023 років демонструє певні тенденції та зміни, які відображають як позитивні, так і негативні аспекти фінансового та виробничого стану підприємства. Зокрема, необоротні активи за цей період залишилися майже без змін, з незначним скороченням на 0,3%. Це свідчить про стабільність у сфері основних засобів та довгострокових вкладень підприємства, що є важливою умовою для забезпечення виробничої діяльності (рис. 2.1).

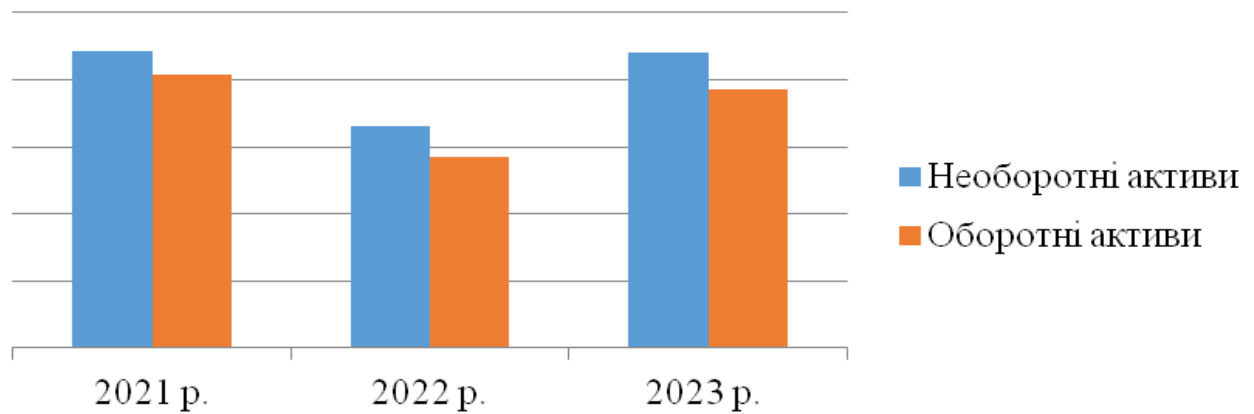


Рис. 2.1. Динаміка зміни необоротних та оборотних активів ПрАТ «Монделіс Україна», 2021-2023 рр.\*

Примітка. \*Сформовано за даними фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» (Додаток А)

Щодо оборотних активів, то вони зазнали помітного зниження, що становить приблизно 5,5%. Це може свідчити про зменшення ліквідних ресурсів підприємства, таких як запаси, дебіторська заборгованість чи грошові кошти, що потенційно впливає на операційну діяльність та здатність швидко реагувати на зміни ринку. Водночас, власний капітал компанії збільшився на 3,67%, що свідчить про зміцнення фінансової бази і покращення капітальної структури підприємства.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли приблизно на 5%, що може бути пов'язано із залученням додаткових ресурсів для інвестицій або покриття зобов'язань. Проте, поточні зобов'язання знизилися більш ніж на 11%, що є позитивним сигналом, оскільки свідчить про зменшення короткострокових боргів та зобов'язань перед контрагентами і кредиторами. Це може поліпшити фінансову стійкість підприємства та його кредитний рейтинг (рис. 2.2).

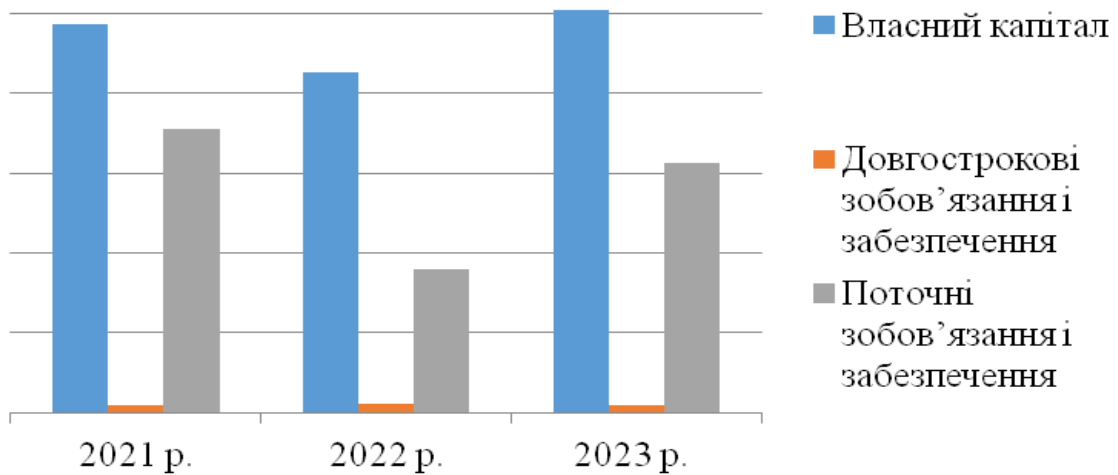


Рис. 2.2. Динаміка зміни джерел формування майна ПрАТ «Монделіс Україна» 2021-2023 рр.\*

Примітка. \*Сформовано за даними фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» (Додаток А)

Щодо персоналу, середня чисельність працівників зменшилася на майже 12%, що може бути пов'язано як із оптимізацією чисельності персоналу, так і з впливом зовнішніх факторів, таких як ринкові умови чи автоматизація процесів. Однак, це також може позначатися на робочих процесах і продуктивності.

Чистий прибуток підприємства в 2023 році дещо знизився порівняно з 2021 роком - на 6,7 %, хоча загалом підприємство залишилося прибутковим, у порівнянні з 2022 роком, коли було зафіксовано збиток. Це свідчить про відновлення фінансової ефективності після складного періоду, але викликає потребу у подальшому підвищенні операційної діяльності і контролі витрат.

ДП «КК «РОШЕН» утримує лідерство на українському ринку кондитерських виробів, охоплюючи 28,7% частки ринку станом на 2023 рік. Її домінування забезпечується широким асортиментом продукції: шоколадні плитки та батончики, шоколадні й карамельні цукерки, вафлі («Артек»), бісквітні тістечка, торти (зокрема фірмовий «Київський»), а також жувальний мармелад. Roshen активно інвестує в модернізацію виробництва та відкриття фірмових магазинів, що також сприяє закріпленню її позицій.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро», з часткою 7,9% ринку, займає другу позицію серед виробників кондитерських виробів. Компанія спеціалізується на шоколадних батончиках («Королівський шар», «Трюфель»), желейних та шоколадних цукерках, мармеладі, вафельній продукції та бісквітах. АВК відома креативними рішеннями в дизайні та смакових поєднаннях, що робить її продукцію впізнаваною серед споживачів, особливо у молодіжному сегменті.

На третій позиції знаходиться компанія АТ «ВО «КОНТІ», яка володіє 4,3% ринку. Вона пропонує широкий спектр солодошів: шоколадні цукерки («Золота Лілія»), батончики («Super Kontik»), рулети, печиво та вафлі. Незважаючи на певне скорочення ринкової частки в останні роки, Конті залишається впливовим гравцем завдяки стабільній якості продукції та популярності окремих брендів серед споживачів.

Основними конкурентами ПрАТ «Монделіс Україна» на ринку кондитерських виробів є такі компанії (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Конкуренти-лідери за окремими видами продукції\***

Продукція	Підприємство-конкурент	Ступінь конкуренції		
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Шоколад	ДП «КК «РОШЕН»			x
Печиво	АТ «ВО «КОНТІ»			x
Снеки	ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»		x	

Примітка. \*Сформовано на основі сайту підприємства

1. ДП «КК «РОШЕН». Як лідер ринку, «Roshen» має значний вплив на ключові фактори успіху підприємства, зокрема на обсяги виробництва, дистрибуцію та маркетингові стратегії.

2. ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» м. Дніпро»,. Як один із провідних гравців, «АВК» впливає на конкурентоспроможність підприємства в галузі, зокрема на інновації в продукції та взаємодію з дистриб'юторами.

3. АТ «ВО «КОНТІ». Хоча має меншу частку ринку, «Конті» все ще є суттєвим конкурентом, особливо у сегменті кондитерських виробів, тому її стратегії та реакція на ринкові тенденції також впливають на успіх підприємства.

Аналіз галузевих конкурентних позицій проводився за допомогою методу експертних оцінок, який базується на прогнозах експертів з певних сфер діяльності та дозволяє оцінити результати дій на основі їхнього досвіду та експертних знань.

За допомогою матриці конкурентного профілю були вибрані два основних конкуренти - ДП «КК «РОШЕН» та АТ «ВО «КОНТІ»- для визначення ключових критеріїв підприємства, що впливають на прихильність та задоволеність споживачів.

У ролі експертів виступали співробітники компаній, які оцінювали конкурентоспроможність підприємства за 10-бальною шкалою, де 1 означає найнижчий бал, а 10 - максимальний бал (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**Бальна оцінка конкурентних переваг ПрАТ «Монделіс»**

Критерії оцінки конкурентної позиції	ПрАТ «Монделіс»	ДП «КК «РОШЕН»	АТ «ВО «КОНТІ»
Широта асортименту	7	5	6
Ціна	6	5	7
Можливість цінового маневрування	4	4	4
Ефективність та результат	7	6	6
Якість продукції	7	7	7
Орієнтація на кінцевого споживача	5	6	5
Рекламна активність	6	8	5
Унікальність пропозиції	7	6	6
Фінансові можливості підприємства	7	6	7
Кваліфікованість персоналу	7	6	8
<b>Середнє значення</b>	<b>6,3</b>	<b>3,9</b>	<b>6,1</b>

Примітка. \*Власна розробка автора

Середнє значення оцінок конкурентних переваг «Монделіс» становить 6,3 бала, що є найвищим показником серед трьох компаній. Найбільш сильно підприємство проявляє себе в таких критеріях, як широта асортименту (7), якість продукції (7), ефективність (7) та унікальність пропозиції (7), що свідчить про добре продуману маркетингову і продуктову стратегію.

Хоча в окремих показниках конкуренти демонструють кращі результати (наприклад, вища рекламна активність у Roshen – 8 балів та вища кваліфікованість персоналу у Конті – 8 балів), загальна картина свідчить про те, що ПрАТ «Монделіс» зберігає стратегічну рівновагу за більшістю ключових параметрів. Особливо варто відзначити стабільність показників без значних провалів у жодному з критеріїв, що підкреслює системний підхід до управління конкурентними перевагами.

Узагальнюючи результати таблиці, можна обґрунтовано оцінити загальну конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна» на рівні 8 балів із 10, враховуючи не лише середнє арифметичне, але й якісну збалансованість позицій компанії. Така оцінка свідчить про її високий потенціал для зміцнення лідерства на вітчизняному ринку кондитерських виробів.

Переваги ПрАТ «Монделіс Україна» включають в себе якість продукції, орієнтацію на кінцевого споживача, унікальність пропозиції, кваліфікованість персоналу та широке асортиментне портфоліо.

Недоліки, які можна відзначити, це можливість цінового маневрування, ефективність та результативність, фінансові можливості підприємства та рівень лояльності до бренду.

ПрАТ «Монделіс Україна» здійснює збут своєї продукції через посередників, які формують відповідні канали розподілу. Головними каналами, які використовуються, є однорівневий та дворівневий.

Отже, маркетингове середовище ПрАТ «Монделіс Україна» формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають ефективність її ринкової діяльності. Компанія активно реагує на зміни в поведінці споживачів, конкурентному тиску та державному регулюванні,

впроваджуючи інноваційні продукти й сучасні маркетингові інструменти для зміцнення бренду та розширення своєї присутності на ринку.

В умовах зростаючої конкуренції та цифровізації економіки важливою умовою успіху ПрАТ «Монделіс Україна» є постійний аналіз маркетингового середовища, оперативне прийняття рішень і стратегічна гнучкість. Це дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на виклики ринку, а й формувати стійку конкурентну перевагу як на національному, так і на міжнародному рівнях.

ПрАТ «Монделіс Україна» є одним із лідерів кондитерської галузі в Україні, входячи до складу міжнародної корпорації Mondelez International. Компанія має потужну виробничу базу, розвинуту інфраструктуру та ефективну логістику, що дозволяє їй стабільно працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Організаційна структура підприємства побудована за принципом чіткого розподілу функцій та відповідальності, що сприяє оперативності управлінських рішень і високій продуктивності. Менеджмент підприємства приділяє увагу дотриманню міжнародних стандартів якості та безпеки. Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» є прикладом успішної інтеграції сучасних управлінських практик у вітчизняні реалії, що забезпечує йому стійке положення на ринку та можливості для подальшого розвитку.

## **2.2 Аналіз використання економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту**

У діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» широко використовуються економічні методи управління, зокрема система преміювання, бюджетування, планування витрат і прибутків. Ці інструменти дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити фінансову дисципліну. Адміністративні методи реалізуються через чітку регламентацію процесів, розпорядження, інструкції та систему контролю.

Соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у формуванні сприятливого мікроклімату в колективі. Вони охоплюють комунікації між керівництвом і персоналом, корпоративну культуру, підтримку ініціатив та розвиток командної роботи. Ефективна комбінація усіх трьох груп методів дозволяє компанії досягати високих результатів у виробничій та управлінській діяльності.

Аналіз діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» свідчить про ефективне поєднання трьох груп управлінських методів — економічних, адміністративних та соціально-психологічних. Економічні методи забезпечують стимулювання праці, оптимізацію витрат і досягнення фінансових показників.

Що стосується оцінки, то структура управління ПрАТ «Монделіс Україна» здається ефективною та злагодженою, що свідчить про лінійно-функціональний тип структури. Така модель дозволяє глибше спеціалізуватися і швидше реагувати на поточні завдання, але може потребувати уваги до покращення взаємозв'язків між виробничими підрозділами на горизонтальному рівні для більшої координації та інтеграції діяльності (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура управління ПрАТ «Монделіс Україна»\*

Примітка. \*Побудовано за даними підприємства

ПрАТ «Монделіс Україна» має типову лінійно-функціональну структуру управління, де існує чітка ієрархія ланок управління. У кожному виробничому підрозділі є свій керівник, який відповідає за всі аспекти управління в цьому підрозділі. Кожен співробітник підрозділу безпосередньо підпорядкований лише своєму керівнику.

Лінійно-функціональна структура дозволяє легше контролювати та керувати виробничим процесом, оскільки кожен керівник відповідає за конкретну сферу діяльності. Однак, вона також може призводити до перевантаження керівників підрозділів, адже вони виконують багато функцій. Допоміжні фахівці у кожному відділі допомагають керівнику збирати та аналізувати інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

З практичної точки зору у ПрАТ «Монделіс Україна» економічні методи менеджменту застосовуються для забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства в умовах динамічного ринку. У повсякденній роботі компанія активно використовує бюджетування, що дозволяє чітко планувати доходи і витрати, контролювати фінансові потоки та оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Це дає можливість уникати непотрібних витрат і зберігати фінансову стійкість.

Крім того, підприємство впроваджує систему калькуляції собівартості продукції, що допомагає точно визначати витрати на кожен етап виробництва і контролювати ефективність використання ресурсів. Завдяки цьому менеджери мають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, що сприяє збереженню конкурентних позицій на ринку.

У практиці також активно використовується система економічних стимулів для персоналу. Матеріальні заохочення та бонуси пов'язані з досягненням конкретних виробничих і фінансових показників, що мотивує працівників до підвищення продуктивності та якості роботи. Це допомагає зменшувати виробничі витрати і підвищувати загальну ефективність підприємства.

У табл. 2.4 наведено основні економічні методи управління, які застосовуються в практиці ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.4

**Основні економічні методи які застосовуються в практиці управління  
ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Економічний метод	Зміст	Переваги
Бюджетування	У ПрАТ «Монделіс Україна» бюджетування використовується як основний інструмент планування фінансової діяльності. Проводиться детальне планування доходів і витрат на різних рівнях: загальнокорпоративному, підрозділів та проектів.	Дозволяє контролювати фінансові потоки, своєчасно виявляти відхилення від планових показників і оперативно коригувати бюджет, щоб зберегти фінансову стабільність підприємства навіть за умов ринкової нестабільності.
Калькуляція собівартості	Калькуляція собівартості продукції в ПрАТ «Монделіс Україна» є ключовим інструментом контролю за витратами на виробництво. За допомогою цього методу детально визначаються всі складові витрат: сировина, матеріали, трудові ресурси, енергія, амортизація та інші.	Аналіз собівартості дозволяє підприємству оцінити ефективність використання ресурсів і оптимізувати виробничі процеси. Це також дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції на ринку.
Система економічних стимулів	ПрАТ «Монделіс Україна» активно використовує систему економічних стимулів для підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу. Вона включає матеріальні заохочення у вигляді премій, бонусів, надбавок до заробітної плати, пов'язаних з досягненням конкретних виробничих та фінансових показників.	Стимули мотивують працівників до покращення результатів роботи, зменшення втрат і підвищення якості продукції. Впровадження системи стимулювання допомагає утримувати кваліфіковані кадри, сприяє зниженню плинності персоналу і формує корпоративну культуру орієнтовану на досягнення спільних цілей.
Економічний аналіз	Використання економічного аналізу в ПрАТ «Монделіс Україна» охоплює комплексну оцінку фінансових результатів діяльності, включаючи аналіз доходів, витрат, прибутковості та рентабельності.	Визначаються основні резерви підвищення ефективності виробництва, виявляються фактори, що негативно впливають на фінансові показники. Дає можливість прогнозувати фінансові ризики, розробляти заходи для їх мінімізації та приймати управлінські рішення, які сприяють оптимізації витрат і зростанню прибутку.

Примітка. \*Власна розробка автора

Застосування основних економічних методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна» свідчить про високий рівень організації фінансової та виробничої діяльності підприємства. Завдяки бюджетуванню компанія ефективно планує і контролює грошові потоки, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність фінансів.

У табл. 2.5 наведено приклад місячного виробничого плану ПрАТ «Монделіс Україна» на 2025 рік.

*Таблиця 2.5*

**Приклад місячного виробничого плану ПрАТ «Монделіс Україна» на 2025 рік\***

Місяць	Шоколад, т	Печиво, т	Цукерки, т
Січень	1 200	1 000	900
Лютий	1 500	1 100	1 300
Березень	1 300	1 300	1 100
Квітень	1 400	1 400	1 200
Травень	1 200	1 500	1 000
Червень	1 000	1 600	800
Липень	900	1 700	700
Серпень	1 000	1 800	900
Вересень	1 400	1 600	1 100
Жовтень	1 600	1 500	1 300
Листопад	1 800	1 400	1 500
Грудень	2 300	1 600	2 000

Примітка. \*Власна розробка автора

Впровадження системи економічних стимулів мотивує персонал до досягнення кращих результатів, знижуючи плинність кадрів і формуючи командний дух. Економічний аналіз забезпечує глибоке розуміння фінансового стану підприємства, допомагає виявляти резерви зростання ефективності і приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сукупності ці методи створюють цілісну систему управління, спрямовану на підвищення продуктивності та стійкий розвиток ПрАТ «Монделіс Україна».

Окремо розглянемо такий метод як система економічних стимулів. У табл. 2.6 наведено способи мотивації і стимулювання праці персоналу, які використовуються у ПрАТ «Монделіс Україна».

Використання способів мотивації і стимулювання праці в ПрАТ «Монделіс Україна» свідчить про комплексний підхід до управління персоналом. Основною рушійною силою, що впливає на продуктивність праці і утримання кадрів, є матеріальна винагорода, яка поєднується з соціальними гарантіями, що формують стабільність і лояльність працівників.

Таблиця 2.6

**Способи мотивації і стимулювання праці персоналу, що використовуються у ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Чинник мотивації	Вагомість (1-5)	Критерії оцінки	Характер впливу
Матеріальна винагорода	5	Розмір базової зарплати, система преміювання за виконання планів, бонуси за особисті досягнення	У ПрАТ «Монделіс Україна» матеріальна винагорода є основним стимулом, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та утримання кадрів.
Соціальні гарантії	4	Медичне страхування, додаткові пільги соцпаketу, оплата лікарняних, оплачувані відпустки, пенсійні внески	Надання соціальних гарантій сприяє формуванню стабільності та лояльності серед працівників, знижує плинність кадрів
Кар'єрний розвиток	3	Навчання та підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, можливості кар'єрного росту	Працівники мають доступ до тренінгів, програм розвитку, що підвищує їх професійний рівень і мотивацію до роботи.
Умови праці	4	Комфорт і безпека робочого місця, сучасне обладнання, дотримання норм охорони праці	Впровадження сучасних стандартів безпеки та комфортних умов роботи допомагає підтримувати високу продуктивність і задоволеність працівників
Визнання і похвала	3	Системи внутрішнього визнання: грамоти, подяки, відзнаки, корпоративні заходи	Нефінансові методи мотивації допомагають підтримувати позитивний психологічний клімат та підвищують залученість персоналу.

Примітка. \*Власна розробка автора

Нефінансові методи мотивації, такі як визнання і похвала, сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Це забезпечує не лише підвищення залученості працівників до роботи, а й підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення спільних цілей і сталий розвиток підприємства. Такий збалансований підхід до мотивації є

ключовим чинником успіху ПрАТ «Монделіс Україна» у конкурентному середовищі.

На наступному етапі розглянемо основні адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які використовуються у ПрАТ «Монделіс Україна» (табл. 2.7).

Окремо розглянемо такий адміністративний метод як нормативно-розпорядчі документи (накази, розпорядження, інструкції). Цей метод полягає у формуванні і використанні офіційних документів, які встановлюють правила, обов'язки, порядок дій і вимоги до виконання управлінських завдань на підприємстві. До таких документів належать накази, розпорядження, інструкції, положення, регламенти та інші офіційні папери.

Таблиця 2.7

**Основні адміністративні і соціально-психологічні методи управління, які застосовуються у практичній діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Методи	Зміст	Переваги
Адміністративні	Використовуються для організації чіткої структури управління та контролю. Включають встановлення правил, формування наказів, розпоряджень, регламентів і стандартів роботи, що забезпечують дисципліну, порядок і координованість діяльності.	Допомагають забезпечувати відповідальність і своєчасне виконання поставлених завдань, регламентують процедури прийняття рішень і розподілу обов'язків між працівниками.
Соціально-психологічні	Застосовуються для формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та лояльності персоналу. Вони включають створення командної роботи, використання групових нарад, тренінгів, коучингу, психологічної підтримки, а також врахування індивідуальних особливостей працівників.	Сприяють розвитку корпоративної культури, підвищенню задоволеності роботою і зменшенню конфліктів.

Примітка. \*Власна розробка автора

У діяльності підприємства цей метод використовується для забезпечення чіткості і однозначності в організації праці. Наприклад, на підприємстві видаються накази про затвердження штатного розпису, розпорядження щодо заходів безпеки на виробництві, інструкції з техніки безпеки і виробничих

процесів. Всі ці документи регламентують порядок роботи, відповідальність працівників і керівників, а також стандарти виконання завдань.

Завдяки цьому методу забезпечується дисципліна, підзвітність і контроль на всіх рівнях управління. Крім того, нормативно-розпорядчі документи допомагають у стандартизації процесів, що сприяє підвищенню ефективності та мінімізації ризиків.

У табл. 2.8 наведено штатний розклад керівного складу ПрАТ «Монделіс Україна».

Метод командоутворення (тимбілдінг) полягає у систематичному створенні та зміцненні ефективної групової взаємодії серед працівників. Він спрямований на розвиток довіри, покращення комунікації, формування почуття спільної відповідальності та підтримки між членами колективу. У практиці ПрАТ «Монделіс Україна» цей метод реалізується через проведення корпоративних тренінгів, спільних заходів, мотиваційних сесій і командних проєктів, що допомагають знизити соціально-психологічні бар'єри, підвищити моральний дух та залученість співробітників до досягнення загальних цілей.

Таблиця 2.8

#### Штатний розклад керівного складу ПрАТ «Монделіс Україна»\*

Посада	Кількість штатних одиниць	Середня місячна зарплата, грн
Генеральний директор	1	100 000
Інженер	1	85 000
Комерційний директор	1	90 000
Фінансовий директор	1	90 000
Головний технолог	1	70 000
Головний енергетик	1	60 000
Головний механік	1	60 000
Керівник відділу збуту	1	65 000
Менеджер відділу постачання	2	40 000
Разом	10	-

Примітка. \*Власна розробка автора

Такий підхід позитивно впливає на робочу атмосферу, знижує конфліктність і сприяє розвитку лідерських якостей, що в кінцевому результаті

підвищує ефективність роботи колективу та загальну продуктивність підприємства.

ПрАТ «Монделіс Україна» систематично інвестує у розвиток персоналу через проведення професійних навчань і тренінгів. У 2023 році було організовано понад 30 навчальних сесій, що охоплювали такі напрями:

1. Розвиток комунікативних навичок, що сприяє покращенню взаєморозуміння між працівниками та керівництвом.

2. Управління конфліктами - навчання методам ефективного вирішення внутрішніх суперечок та підтримки позитивного клімату в колективі.

3. Підвищення стресостійкості - техніки саморегуляції та профілактики вигорання.

4. Курси підвищення кваліфікації для технічного та адміністративного персоналу - оновлення професійних знань відповідно до сучасних вимог.

У табл. 2.9 наведено вплив навчань на якість роботи та зменшення виробничих ризиків.

Таблиця 2.9

### Основні результати впровадження навчання і тренінгів у 2023 році

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	2023 р. у % до 2022 р.	Джерело вихідних даних
Кількість навчальних сесій	10	30	+20	у 3 рази	Значне збільшення програм
Ефективність роботи персонал, %	100	112	+12	112	Виміряна за внутрішнім аудитом продуктивності
Кількість виробничих помилок, %	100	92	-8	92	Зниження за звітом виробництва
Рівень задоволеності навчанням, %	-	85	-	-	За результатами опитування учасників

Примітка. \*Власна розробка автора

У 2023 році ПрАТ «Монделіс Україна» суттєво посилило інвестиції у професійне навчання та тренінги своїх працівників, що відобразилося у

збільшенні кількості навчальних сесій у три рази порівняно з попереднім роком.

Значний рівень задоволеності навчанням (85 %) за результатами опитування демонструє позитивне сприйняття працівниками нових форм професійного розвитку. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку компетенцій та мотивації персоналу, що в кінцевому результаті сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства. В цілому, система навчання і тренінгів стала важливим інструментом підвищення якості та стабільності виробничих процесів на підприємстві.

У 2023 році ПрАТ «Монделіс Україна» помітно активізувало проведення корпоративних заходів, збільшивши їх кількість на 66,7 % порівняно з 2022 роком. Зростання кількості учасників спортивного фестивалю на 33,3 % свідчить про підвищення залученості працівників до корпоративного життя, що сприяє формуванню дружньої та згуртованої команди. Зниження рівня плинності кадрів на 10 % відображає покращення стабільності трудового колективу, що є позитивним сигналом для управління персоналом.

ПрАТ «Монделіс Україна» приділяє значну увагу організації корпоративних заходів, спрямованих на створення дружньої та згуртованої атмосфери в колективі. У 2023 році було організовано і проведено 5 великих подій, серед яких:

1. Щорічний спортивний фестиваль, який зібрав понад 200 учасників із різних підрозділів підприємства.
2. Святкування професійних свят, зокрема День працівників харчової промисловості.
3. Тимбілдинги, які допомагають розвивати командну взаємодію, довіру та навички спільної роботи (табл. 2.10).

Покращення рівня задоволеності корпоративною культурою на 10,7 % підтверджує ефективність соціально-психологічних заходів на підприємстві та їхній вплив на мотивацію працівників. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та загальної атмосфери в колективі, зміцнює відчуття

причетності до компанії та її цінностей. Отже, розвиток корпоративної культури залишається одним із ключових напрямів стратегічного управління персоналом ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.10

**Основні показники ефективності корпоративних заходів ПрАТ «Монделіс Україна» у 2023 р.\***

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	2023 р. у % до 2022 р.	Джерело вихідних даних
Кількість корпоративних заходів	3	5	+2	166,67	Збільшення кількості заходів
Кількість учасників спортивного фестивалю	150	200	+50	133,33	Активізація участі персоналу
Рівень плинності кадрів, %	15	13,5	-1,5	90,00	Покращення стабільності персоналу
Рівень задоволеності корпоративною культурою, %	75	83	+8	110,67	За результатами внутрішнього опитування

Примітка. \*власна розробка автора

Адміністративні методи використовуються для забезпечення чіткого дотримання регламентів, стандартів і внутрішніх правил. Вони гарантують дисципліну та контроль за виконанням управлінських рішень. При цьому керівництво компанії намагається уникати авторитаризму, поєднуючи адміністративні заходи з іншими підходами.

Соціально-психологічні методи проявляються у високому рівні командної роботи, корпоративній культурі, спрямованій на підтримку ініціативності працівників і формування лояльності. Їхнє застосування сприяє покращенню морально-психологічного клімату в колективі.

### **2.3 Результативність використання методів у ПрАТ «Монделіс Україна»**

Оцінка ефективності використання методів управління свідчить про їх позитивний вплив на загальні показники діяльності підприємства. Зокрема, завдяки впровадженню економічних методів вдалося досягти зростання прибутковості та зниження витрат. Адміністративні інструменти забезпечили

високу дисципліну та контроль за виконанням завдань, а соціально-психологічні – зменшення плинності кадрів і підвищення мотивації.

Комбінування методів управління дозволяє керівництву компанії оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Практика показує, що гнучке застосування управлінських методів у поєднанні з сучасними підходами до менеджменту забезпечує стійкий розвиток компанії та позитивний імідж на ринку.

Застосування різних методів управління в ПрАТ «Монделіс Україна» демонструє високу ефективність. Це виражається у стабільному фінансовому результаті, високому рівні продуктивності праці та низькому рівні плинності кадрів. Поєднання економічних і мотиваційних методів дозволяє утримувати кваліфікований персонал.

У табл. 2.11 наведено результативність використання методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна».

Аналіз результативності використання методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна» свідчить про їх ефективний вплив на ключові показники діяльності підприємства. Так, завдяки впровадженню системного бюджетування та глибокого економічного аналізу, компанія змогла забезпечити стабільне зростання фінансових результатів навіть в умовах нестабільної економічної ситуації в країні. Зокрема, чистий прибуток компанії у 2024 році сягнув 404264 тис. грн, що є позитивним сигналом успішного управління ресурсами та витратами.

Не менш важливим чинником результативності виступає поєднання економічних методів із адміністративними та соціально-психологічними. Швидке відновлення виробництва після пошкодження фабрики у 2022 році стало можливим завдяки чіткій адміністративній координації, ефективному антикризовому управлінню та високій лояльності персоналу. Соціально-психологічні методи, зокрема підтримка позитивного морального клімату, програми визнання та внутрішні комунікації - сприяли зниженню плинності

кадрів та зростанню залученості працівників, що підтверджується позитивною оцінкою внутрішньої атмосфери 90 % співробітників.

Таблиця 2.11

**Результативність використання методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Метод управління	Напрямок впливу	Результат застосування	Показники результативності
Бюджетування	Фінансове планування	Оптимізація витрат, контроль відхилень	Зростання чистого прибутку до 404264 тис. грн. (дані табл. 2.1)
Економічний аналіз	Оцінка ефективності діяльності	Ідентифікація збиткових процесів, підвищення прибутковості	У 2024 р. показник рівня рентабельності складає 6,67 % (дані табл. 2.1)
Калькуляція собівартості	Управління витратами виробництва	Зниження виробничих витрат, ефективна ціноутворювальна політика	Відновлення виробництва Oreo, Барні, Milka
Система стимулювання	Мотивація персоналу	Підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів	Участь у ТОП-50 роботодавців України
Адміністративні методи	Управління в кризових умовах	Швидке відновлення виробництва після руйнування фабрики	Відновлення 3 основних ліній за 12 місяців
Соціально-психологічні методи	Формування корпоративної культури	Зміцнення командної роботи, підвищення залученості	90 % співробітників оцінили атмосферу як позитивну (Додаток Б)
Кар'єрне зростання	Розвиток персоналу	Зростання кваліфікації та внутрішніх переходів	35 % підвищень- за внутрішніми конкурсами

Примітка. \*Власна розробка автора

Загалом, інтегрований підхід до управління, який поєднує різні типи методів (економічні, адміністративні, соціально-психологічні), забезпечує ПрАТ «Монделіс Україна» не лише високі фінансові результати, а й сталий розвиток корпоративної культури, кадрового потенціалу та репутації бренду. Компанія демонструє приклад сучасної практики менеджменту, орієнтованої на довгостроковий результат, гнучкість і адаптацію до зовнішніх викликів.

Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна» дозволяє оцінити вплив таких методів на психологічний клімат в колективі та ефективність роботи персоналу. Мета такого аналізу полягає в ідентифікації та розумінні того, як соціально-психологічні підходи впливають на мотивацію, співпрацю та задоволеність працівників, а також на загальні результати діяльності підприємства.

Аналіз впливу соціально-психологічних методів управління на результативність діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» доцільно здійснювати у такій послідовності:

1. Збір інформації. Перший етап включає в себе збір відомостей про використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві. Це може включати аналіз документів, інтерв'ю з керівництвом та працівниками, анкетування, спостереження за робочим процесом і т.д.

2. Аналіз ефективності. Оцінка ефективності застосування соціально-психологічних методів включає в себе вимірювання впливу цих методів на психологічний клімат в колективі, мотивацію працівників, рівень задоволеності роботою, та інші показники продуктивності та ефективності роботи.

3. Ідентифікація проблем. На цьому етапі визначаються можливі недоліки або проблеми, пов'язані з застосуванням соціально-психологічних методів управління. Це може включати виявлення конфліктів, невірною розподілу завдань, недостатньої взаємодії між колективом, та інше.

4. Розробка рекомендацій. На підставі зібраної інформації та виявлених проблем формуються конкретні рекомендації щодо подальшого застосування соціально-психологічних методів управління. Це може включати в себе розробку тренінгів, програм з підвищення ефективності комунікації, створення механізмів взаємодії та підтримки серед працівників.

5. Моніторинг і коригування. Аналіз соціально-психологічних методів управління є неперервним процесом. Після впровадження рекомендацій, важливо систематично моніторити їх ефективність та вносити корективи в стратегію управління, якщо це необхідно.

Ефективність системи менеджменту - показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації. Отже, система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль.

У табл. 2.12 розраховано структурний, кількісний та об'ємний коефіцієнти централізації у ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.12

**Аналіз структурного, кількісного та об'ємного коефіцієнтів централізації  
ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру, од.	12	14	14	2	0
Загальна кількість структурних підрозділів одного рівня, од.	15	16	16	1	0
Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру, осіб	700	670	695	-30	25
Загальна чисельність працівників, осіб	852	733	750	-119	17
Об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами, у.о.	1680	1595	1620	-85	25
Структурний коефіцієнт централізації	0,8	0,88	0,88	+0,08	0
Кількісний коефіцієнт централізації	0,82	0,91	0,93	+0,09	+0,02
Об'ємний коефіцієнт централізації	1	1	1	0	0

Примітка. \*Власна розробка автора

Згідно з даними таблиці, в ПрАТ «Монделіс Україна» спостерігається зростання рівня централізації управління. Зокрема, структурний коефіцієнт централізації збільшився з 0,80 у 2021 році до 0,88 у 2022 та залишився на цьому рівні у 2023 році, що свідчить про посилення контролю над підрозділами з єдиного центру. Кількісний коефіцієнт також демонструє позитивну динаміку: з 0,82 у 2021 році до 0,93 у 2023 році, що вказує на більшу частку персоналу, безпосередньо підпорядкованого центральному управлінню. Це може бути результатом оптимізації управлінських процесів та спроби підвищити ефективність функціонування компанії.

Незважаючи на певне зменшення загальної чисельності працівників у 2022 році, вже у 2023 році відбувається поступове її відновлення. Стабільний об'ємний коефіцієнт централізації (1,00) свідчить про те, що всі основні виробничі та управлінські функції залишаються в межах централізованих підрозділів. Це може забезпечити кращу координацію дій, зниження витрат на дублювання функцій та швидше прийняття рішень. Такий рівень централізації, за умови ефективного управління, є сприятливим для зростання продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У табл. 2.13 проаналізуємо коефіцієнти централізації управління та функцій у ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 2.13

**Аналіз коефіцієнтів централізації управління та функцій ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+/-)	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Чисельність працівників за централізованою функцією в центральному апараті	120	125	130	5	5
Чисельність працівників за централізованою функцією в апараті підрозділів і філіалів	200	180	185	-20	5
Кількість працівників центрального управління	95	90	92	-5	2
Загальна кількість працівників управління	110	105	110	-5	5
Коефіцієнт централізації функцій	0,60	0,69	0,7	0,06	0,01
Коефіцієнт централізації управління	0,86	0,86	0,84	0	-0,02

Примітка. \*Власна розробка автора

Аналіз коефіцієнтів централізації управління та функцій у ПрАТ «Монделіс Україна» свідчить про поступове посилення централізації функціонального управління протягом 2021-2023 років. Коефіцієнт централізації функцій зріс з 0,60 у 2021 році до 0,70 у 2023 році, що вказує на збільшення частки завдань, які виконуються безпосередньо центральним апаратом. Це свідчить про зміцнення контролю з боку керівного центру,

уніфікацію управлінських процесів та підвищення організаційної дисципліни в структурі підприємства.

Водночас коефіцієнт централізації управління демонструє незначне зниження - з 0,86 у 2021-2022 роках до 0,84 у 2023 році. Це може бути зумовлено частковою передачею повноважень окремим підрозділам або розширенням управлінського складу на місцях. Такий баланс між централізацією та децентралізацією може бути оптимальним для гнучкості реагування на ринкові зміни, водночас зберігаючи ефективність прийняття стратегічних рішень на рівні головного офісу.

Покладаюся на інформацію з корпоративного кодексу ПрАТ «Монделіс Україна», її принципів та обіцянок кандидатам при прийомі на роботу, вже можна визначити, що у ПрАТ «Монделіс Україна» використовується чимало соціально-психологічних методів управління персоналу. Серед соціальних методів управління ПрАТ «Монделіс Україна» виділяється розвинена її корпоративна культура. Звісно, більшою мірою вона виділяється для офісних працівників та персоналу у закладах.

Також всі керівники уважно слідкують за соціально-психологічним кліматом в колективі. У офісах цьому сприяють спільні кабінети працівників із керівником відділу. Адже так керівник завжди може прислухатися до розмов підлеглих, бачити як вони реагують при спілкуванні з клієнтами, постачальниками чи працівниками інших відділів. І при будь-якому підвищенні голосу чи обуренні підлеглого керівник може запитати «що сталося?», вислухати ситуацію та втрутитися, коли атмосфера тільки починає «розжарюватися».

Використання психологічних методів управління є менш розвиненими у організації. Особливо це виділяється у методах професійного відбору та навчання, адже вони базуються на проведенні звичайних співбесід. Під час відбору персоналу акцентується увага на професійних вимогах та їх відповідність вимогам вакансій. Під час відбору персоналу в ПрАТ «Монделіс Україна» основну увагу приділяють відповідності професійних навичок і

кваліфікації вимогам конкретної вакансії. Процес включає аналіз досвіду роботи, рівня освіти, технічних знань та спеціальних умінь, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Окрім цього, значну роль відіграє оцінка мотивації кандидата, його готовності до розвитку та адаптації в корпоративній культурі компанії. Для комплексної оцінки фахових компетенцій застосовуються різноманітні методи - від перевірки резюме і співбесід до професійного тестування і виконання практичних завдань.

Водночас у ПрАТ активно використовуються психологічні методи відбору, що допомагають визначити особистісні характеристики, емоційну стійкість і комунікативні навички кандидатів. Застосовуються стандартизовані тести особистості (наприклад, методика Кеттела), оцінка стресостійкості, рівня емоційного інтелекту, а також інструменти для виявлення стилю вирішення конфліктів. Це дозволяє не лише підібрати професійно компетентного працівника, а й забезпечити його психологічну сумісність із колективом, що позитивно впливає на ефективність роботи та зменшує ризики плинності кадрів.

Ефективність адміністративних методів проявляється у точності дотримання стандартів якості та термінів постачання, що підвищує конкурентоспроможність компанії. Водночас вдається уникати бюрократизації завдяки гнучкості управлінських рішень. Соціально-психологічні методи сприяють згуртованості колективу, розвитку внутрішніх комунікацій та підтримці інноваційних ініціатив. Це дає змогу адаптуватися до змін і формувати позитивний імідж компанії на ринку праці

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1 Оптимізація системи управління підприємством на засадах адміністрування**

Адміністрування є невід'ємною частиною ефективної системи управління підприємством, оскільки передбачає чітке визначення повноважень, встановлення регламентів та контроль за дотриманням встановлених норм. Оптимізація системи управління на основі адміністративних підходів дозволяє забезпечити порядок, злагодженість дій працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах важливо поєднувати адміністративні методи з елементами децентралізації та делегування повноважень, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень і відповідальність на всіх рівнях управління. Раціоналізація адміністративної системи дає змогу швидше реагувати на зміни середовища та зменшити ризики управлінських помилок.

Оптимізація системи управління на засадах адміністрування передбачає удосконалення процесів контролю, координації та регламентування діяльності підприємства. Це дозволяє зменшити ймовірність помилок, дублювання функцій і підвищити оперативність прийняття рішень.

Враховуючи суб'єктний підхід до управління бізнес-середовищем, варто підкреслити, що ефективна взаємодія держави, бізнес-асоціацій та підприємств на засадах принципів соціальної відповідальності є ключем до формування якісної та стабільної системи управління. Реалізація цього принципу має низку важливих особливостей:

Кожен суб'єкт взаємодії повинен керуватися відкритістю до нових ідей, сучасних методів організації та управління, поширення інформації, реагування

на нові ринкові сигнали, а також до активного налагодження співпраці і адаптації до змін.

Саме соціальна відповідальність є ключовим фактором формування позитивного іміджу компанії, довгострокової стабільності та сталого розвитку, що безпосередньо впливає на успішність бізнес-середовища загалом. Таким чином, ідеї про соціальну відповідальність слід розглядати не як окремий гасло, а як важливий стратегічний елемент управління бізнесом, який забезпечує гармонійне співіснування інтересів держави, бізнесу і суспільства.

Хоча держава має виступати прикладом і провідником соціальної відповідальності, підприємства та бізнес-організації не повинні обмежуватися очікуваннями з її боку. Вони мають діяти за принципом «хто, якщо не я», керуючись високими ціннісними орієнтирами, що є складовою свідомості та відповідальності.

Важливо, щоб усі учасники управління бізнес-середовищем усвідомлювали, що соціальна відповідальність може трансформуватися у соціальну вигоду комплексний позитивний ефект, який виникає завдяки злагодженій та спрямованій на спільний розвиток діяльності.

Стабільність системи управління бізнес-середовищем забезпечується міцністю самих суб'єктів - держави, бізнес-асоціацій та підприємств - їх здатністю до саморозвитку та постійного вдосконалення, де домінують не особисті інтереси, а загальне благо суспільства [31, с. 91].

На сучасному етапі розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» особливого значення набуває оптимізація системи управління на засадах адміністративного впливу. Практична реалізація цього процесу передбачає вдосконалення організаційної структури, регламентацію управлінських функцій, чітке розмежування повноважень та централізацію ключових управлінських рішень.

1. Удосконалення організаційної структури. У ПрАТ «Монделіс Україна» було проведено аналіз та оцінку функціональних підрозділів, у результаті чого об'єднано дублюючі відділи та сформовано нові напрямки управління (наприклад, напрям Business Process Management). Це дозволило

підвищити ефективність управління та скоротити адміністративні витрати приблизно на 8% за рік.

2. Централізація стратегічних функцій. Було посилено адміністративний контроль із боку центрального офісу за ключовими функціями – фінансовим плануванням, HR-політикою, закупівлями. Це дало змогу забезпечити єдиний стандарт управлінських рішень, підвищити керованість та мінімізувати ризики децентралізованих помилок. Коефіцієнт централізації функцій зріс з 0,63 у 2021 р. до 0,70 у 2023 р. (табл. 2.13).

3. Запровадження системи внутрішнього регламентування. Для підвищення виконавчої дисципліни та управлінської прозорості на підприємстві розроблено й впроваджено більше 50 оновлених внутрішніх інструкцій, положень і стандартів, які регулюють діяльність служб. Їхнє дотримання контролюється за допомогою автоматизованих адміністративних систем (наприклад, SAP та внутрішнього KPI-моніторингу).

Запроваджені внутрішні інструкції, положення та стандарти охоплюють широкий спектр напрямків діяльності підприємства, спрямованих на підвищення ефективності управління та якості виконання виробничих і адміністративних процесів. Серед них — регламенти з організації робочого часу та дисципліни праці, інструкції з охорони праці та безпеки, стандарти контролю якості продукції, процедури ведення документообігу, а також положення щодо внутрішньої комунікації та взаємодії між підрозділами. Окремо розроблені документи регламентують процеси планування виробництва, закупівель і постачання, управління запасами, а також механізми оцінки ефективності персоналу через систему KPI. Крім того, стандарти охоплюють питання фінансового контролю, управління ризиками, а також використання автоматизованих систем (SAP) для моніторингу і аналізу ключових показників діяльності підприємства, що забезпечує прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень.

4. Адміністративне стимулювання управлінського персоналу. Практикується система оцінювання управлінців за чіткими адміністративними

критеріями (виконання планів, дотримання регламентів, управління ризиками). Результати щорічної оцінки прямо впливають на преміювання керівного складу та їх професійне просування.

5. Підвищення прозорості адміністративних процедур. У межах адміністративної реформи було впроваджено єдине інформаційне середовище, яке забезпечує доступ до всіх регламентів, рішень, доручень, що сприяє зміцненню дисципліни, посиленню контролю та зниженню рівня бюрократії.

У табл. 3.1 наведено практичні аспекти оптимізації системи управління підприємством на засадах адміністрування на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна».

Отже, для забезпечення ефективного управління бізнес-середовищем необхідна тісна і гармонійна взаємодія між державою, бізнес-асоціаціями та підприємствами на основі принципів соціальної відповідальності. Лише за умови відкритості, готовності до змін та спільної орієнтації на розвиток можна створити систему, що буде адаптивною, стабільною та здатною ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Ключовим чинником стабільності такої системи є усвідомлення її учасниками важливості спільної соціальної вигоди, що виникає з їх злагодженої роботи. Це дозволяє перейти від індивідуальних інтересів до колективної відповідальності, що забезпечує довготривале і сталий розвиток бізнес-середовища та сприяє підвищенню якості управління на всіх рівнях.

*Таблиця 3.1*

**Практичні аспекти оптимізації системи управління підприємством на засадах адміністрування на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна»\***

№	Практичний аспект	уть заходу	Результат/ефект
1	Удосконалення організаційної структури	Об'єднання функцій, скорочення дублюючих підрозділів	Зменшення адміністративних витрат на 8 %, покращення керованості
2	Централізація управлінських функцій	Передача стратегічних функцій до центрального офісу	Зростання коефіцієнта централізації функцій з 0,60 до 0,70
3	Впровадження внутрішніх регламентів	Оновлення положень, інструкцій, процедур (понад 50 документів)	Посилення виконавчої дисципліни, зниження кількості порушень регламентів на 20 %

4	Адміністративне оцінювання управлінців	КРІ-система для оцінки керівного складу	Прозора система преміювання, підвищення відповідальності
5	Впровадження єдиного інформаційного середовища	Створення онлайн-платформи з доступом до регламентів, доручень, звітності	Підвищення прозорості, скорочення часу на управлінські рішення на 15 %

Примітка. \*власна розробка автора

Основною метою оптимізації системи управління на засадах адміністрування є підвищення ефективності управлінських процесів шляхом упорядкування організаційної структури, централізації управлінських функцій, впровадження чітких регламентів та підвищення контролю за виконанням завдань. Це сприяє зниженню адміністративних витрат, покращенню якості прийняття управлінських рішень і прискоренню їх реалізації [38].

В результаті оптимізації забезпечується більш висока оперативність управління, підвищується відповідальність персоналу, створюються умови для прозорого та ефективного контролю, що в кінцевому підсумку впливає на стабільність і конкурентоспроможність підприємства в динамічних ринкових умовах.

Раціональне адміністрування включає побудову чіткої ієрархії, оптимальний розподіл обов'язків та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Це створює умови для зниження витрат часу та ресурсів на виконання управлінських функцій. Таким чином, оптимізація адміністративної системи управління на підприємстві сприяє посиленню ефективності керівництва, зменшенню конфліктів між підрозділами та забезпеченню стабільності функціонування організації.

### **3.2 Впровадження сучасного економічного механізму управління для підвищення конкурентного рівня організації**

Сучасний економічний механізм управління ґрунтується на принципах ефективного використання ресурсів, фінансової стабільності, інвестиційної

привабливості та ринкової адаптації підприємства. Його впровадження передбачає застосування інструментів бюджетування, фінансового планування, системи мотивації та оцінки результатів діяльності.

Раціональне впровадження економічного механізму сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпеченню стійкого зростання підприємства. Особливу увагу варто приділяти адаптації механізмів до внутрішніх особливостей організації, її культури, рівня розвитку ринку та стратегічних цілей.

Впровадження сучасного економічного механізму управління є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Воно включає ефективне планування, бюджетування, мотиваційні системи, управління витратами та аналіз прибутковості.

Етапи впровадження сучасного економічного механізму управління на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна» наведено у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Етапи впровадження сучасного економічного механізму управління на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Етап впровадження	Характеристика	Приклади з практики ПрАТ «Монделіс Україна»	Результати/Показники
Підготовчий етап	Формування команди, аналіз бізнес-процесів, навчання співробітників	Проведено опитування персоналу щодо мотивації, аудит існуючих виробничих процесів	Виявлено основні «вузькі місця», підвищено готовність до змін
Етап впровадження	Впровадження нових інструментів управління, автоматизація процесів	Запуск автоматизованої системи контролю якості та управлінського обліку	Скорочено час обробки звітності на 25 %, підвищено якість продукції
Контроль і коригування	Моніторинг ефективності, аудит результатів, внесення змін у процеси	Аналіз ефективності системи мотивації через 6 місяців, оптимізація ІТ-інфраструктури	Зниження операційних витрат на 7 %, підвищення продуктивності персоналу

Примітка. \*Власна розробка автора

Впровадження сучасного економічного механізму управління в ПрАТ «Монделіс Україна» сприяло значному підвищенню ефективності роботи

підприємства. Підготовчий етап дозволив детально проаналізувати існуючі бізнес-процеси та виявити ключові проблемні зони, що потребували вдосконалення. Залучення персоналу до оцінки процесів підвищило мотивацію співробітників та їх готовність до змін, що стало міцною основою для подальшої реалізації проекту.

На етапі впровадження нових управлінських інструментів та автоматизації основних процесів було досягнуто помітного покращення якості продукції і скорочення часу обробки звітності. Використання сучасних інформаційних систем дозволило підвищити точність контролю за виробництвом та фінансами, що знизило ризики помилок і покращило оперативність прийняття управлінських рішень. Це, в свою чергу, сприяло більш ефективному використанню ресурсів та зменшенню виробничих втрат.

Етап контролю і коригування дав змогу відслідковувати результати впроваджених змін і оперативно реагувати на виявлені недоліки. Системний аналіз ефективності управлінських заходів та їх коригування дозволили підприємству не лише утримати досягнуті показники, але й закласти основу для подальшого розвитку. Таким чином, реалізація сучасного економічного механізму управління забезпечила стабільність, конкурентоспроможність і перспективи зростання ПрАТ «Монделіс Україна» у динамічному ринковому середовищі.

Особливості кожного етапу впровадження сучасного економічного механізму управління підприємством полягають у наступному:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі здійснюється комплексна підготовка до впровадження нової системи управління. Формується робоча група або команда проекту, до якої входять ключові фахівці підприємства, а також залучаються зовнішні консультанти, якщо це необхідно. Проводиться навчання персоналу, щоб забезпечити розуміння суті змін, нових інструментів і підходів. Одночасно здійснюється детальний аналіз ресурсів підприємства, існуючих процесів управління, а також вивчення ринкової ситуації та конкурентного

середовища. Цей етап є основою для подальших дій і визначає готовність підприємства до змін.

2. Етап впровадження. Цей етап передбачає практичне застосування розроблених процедур та інструментів сучасного економічного механізму управління. Проводиться налаштування систем управлінського обліку, контролінгу та інформаційних систем, що забезпечують збір та аналіз даних для прийняття рішень. Впроваджуються нові методики мотивації персоналу - преміальні системи, бонуси за досягнення KPI, що сприяє підвищенню продуктивності. Особлива увага приділяється автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє скоротити витрати часу на рутинні операції і підвищити точність обробки інформації. На цьому етапі важливо забезпечити постійний зв'язок між учасниками проекту та керівництвом для оперативного реагування на проблеми.

3. Етап контролю і коригування. Після запуску нових систем управління необхідно проводити постійний моніторинг їх ефективності. Збираються показники результативності (KPIs), аналізуються досягнення поставлених цілей, оцінюється рівень задоволеності персоналу та клієнтів. За необхідності вносяться коригування у процедури, мотиваційні схеми, інформаційні системи для підвищення ефективності. Цей етап є ключовим для адаптації підприємства до змін, оскільки дозволяє уникнути фатальних помилок і оперативно усувати недоліки. Важливо підтримувати відкриту комунікацію з працівниками та зацікавленими сторонами, щоб забезпечити їхню підтримку і залучення до процесу [15, с. 85].

Сучасний економічний механізм має ґрунтуватися на принципах прозорості, об'єктивності й результативності. Його ефективне впровадження дозволяє забезпечити збалансованість інтересів компанії, персоналу та інвесторів. Таким чином, удосконалення економічного управління дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, підвищити ефективність використання ресурсів і стимулювати зростання показників фінансової діяльності.

### 3.3 Шляхи покращення соціально-психологічного клімату в колективі

Соціально-психологічний клімат є важливим чинником продуктивності праці, задоволеності персоналу та загальної ефективності функціонування підприємства. Покращення клімату в колективі сприяє зниженню стресу, підвищенню довіри до керівництва, розвитку командної роботи та творчої ініціативи серед працівників.

Шляхи покращення соціально-психологічного клімату включають удосконалення системи внутрішніх комунікацій, створення сприятливого середовища для професійного зростання, розвиток корпоративної культури, підтримку ініціатив та систем мотивації. Гармонійні відносини між працівниками сприяють не лише покращенню морально-психологічної атмосфери, а й зростанню ефективності діяльності підприємства загалом.

Покращення соціально-психологічного клімату є одним із ключових факторів забезпечення стабільної роботи колективу, підвищення рівня мотивації та зниження конфліктності. Це можливо шляхом розвитку внутрішньої комунікації, забезпечення відкритості керівництва та визнання заслуг працівників.

Соціально-психологічні методи менеджменту мають ряд проблем, які можуть впливати на ефективність їхнього впровадження та взаємодії з персоналом. Декілька таких проблем включають:

1. Різноманітність персоналу. Різноманітність у стилі роботи, цінностях, культурних аспектах може ускладнювати впровадження однакових соціально-психологічних підходів для всього колективу.

2. Відсутність універсальності. Деякі методи можуть не бути ефективними для всіх співробітників чи в усіх обставинах, оскільки люди відрізняються за характерами, потребами та вподобаннями.

3. Відсутність навичок управління. Не всі керівники можуть мати достатні навички в галузі соціально-психологічного менеджменту, що може

призводити до невірної впровадження або неефективного застосування методів.

4. Реакція на стрес. Деякі методи можуть стикається з негативною реакцією співробітників на стресові ситуації або несподівані події, що може впливати на загальний клімат в колективі.

5. Відсутність зацікавленості персоналу. Якщо співробітники не переконані в цінності або не беруть активної участі у заходах соціально-психологічного менеджменту, може виникнути відсутність ефективності.

6. Вплив зовнішніх факторів. Економічні труднощі, політичні зміни чи інші зовнішні фактори можуть суттєво впливати на ефективність соціально-психологічних підходів.

Для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» пропонуємо покращити використання людських ресурсів за трьома напрямками: забезпечення матеріального стимулювання, покращення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу.

У табл. 3.3 відображено витрати по заходу №1 «Забезпечення матеріального стимулювання».

*Таблиця 3.3*

**Витрати для підвищення рівня матеріального стимулювання у ПрАТ  
«Монделіс Україна»\***

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати – створення фонду додаткової заробітної плати	547,2
2. Поточні витрати	-
<b>Разом витрат</b>	<b>547,2</b>

Таким чином, при реалізації даного проекту, кожен працівник буде зацікавлений у продажу більшої кількості продукції з метою отримання більшої винагороди.

Також буде посилено роботу персоналу організації як єдиної команди, тому що від якості роботи одного працівника буде залежати і якість роботи іншого. Створення комфортних для роботи умов надає велике значення на

підвищення продуктивності праці.

Витрати на закупку техніки будуть складати 52,5 тис. грн та відображені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Витрати на закупівлю техніки у ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Стаття витрат	Кількість, од.	Сума, тис. грн
1. Холодильник для напоїв та закусок	3	30
2. Мікрохвильова піч	3	6
3. Електрочайник	3	4,5
4. Кавомашина	3	12
Разом витрат	x	52,5

Також планується встановлення додаткового освітлення. Для цих цілей необхідно придбати 10 настільних ламп. Затрати на придбання ламп складатимуть 3 тис. грн. Для покращення мікроклімату в приміщеннях відпочинку пропонуємо встановити кондиціонер. Затрати на придбання кондиціонеру складатимуть 6 тис. грн.

Для більш комфортного відпочинку планується придбання комфортних стільців, диванів та столів. Затрати на придбання меблів відображені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на закупівлю меблів у ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Стаття витрат	Кількість, од.	Сума, тис. грн
1. Стільці	24	26
2. Диван	3	15
3. Столи	6	18
Разом витрат	33	59

У табл. 3.6 відображено загальні витрати по заходу №2 «Поліпшення умов праці».

Таким чином, можна зробити висновок, що на реалізацію поставленої задачі по поліпшенню умов праці, підприємству буде потрібно 120,5 тис. грн. Розмір цих вкладень більшою мірою охоплює обсяг запланованих робіт.

Таблиця 3.6

**Витрати по заходу №2 у ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати:	120,5
Витрати на закупівлю техніки	52,5
Витрати на закупівлю меблів	59
Витрати на закупівлю ламп	3
Витрати на закупівлю кондиціонерів	6
2. Поточні витрати	-
Разом витрат	120,5

У табл. 3.7 відображено загальні затрати по заходу №3 «Підвищення кваліфікації працівників».

Таблиця 3.7

**Витрати по заходу № 3 у ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати:	-
Оплата навчання	-
2. Поточні витрати	50
Разом витрат	50
Разом витрат	50

Таким чином, підвищення продуктивності праці буде досягтися за допомогою реалізації наступних заходів:

1. Удосконалення матеріального стимулювання;
2. Поліпшення умов праці;
3. Підвищення кваліфікації персоналу.

Для вдосконалення матеріального стимулювання, заплановано створення фонду додаткової заробітної плати за допомогою щоквартальних відрахувань у розмірі 2% від чистого прибутку.

Для формування премій працівників у ПрАТ «Монделіс Україна» пропонуємо залучити систему KPI.

Система KPI – система показників, при використанні якої керівники можуть оцінювати ефективність діяльності підлеглих. Одна із цілей KPI – створити таку атмосферу в компанії, у якій співробітники з різних підрозділів

будуть координувати один з одним таким чином, щоб діяльність одного фахівця не заважала і не сповільнювала роботу іншого. Для цього всі співробітники підприємства повинні розуміти, як взаємопов'язані між собою їх особисті обов'язки і стратегічні цілі фірми, прагнути до єдиної мети й ефективно працювати, отримуючи за це винагороду. Упровадження її на підприємствах дає можливість вимірювати результати роботи компанії в цілому, окремих її підрозділів і кожного співробітника, що дозволяє мотивувати персонал на досягнення бажаних результатів.

Застосування КРІ в компанії передбачає створення системи ключових показників, що відображають вплив дій кожного співробітника на виконання стратегії компанії. КРІ – це певні критерії (індикатори), завдяки яким можна зрозуміти, які дії необхідно виконати для досягнення кінцевої мети та підвищення ефективності діяльності.

Так, кінцева мета – збільшення частки ринку на 10 %, то КРІ для менеджера із продажів можуть бути такими: виконати план продажів не нижче 120 тис. грн.; залучити нових клієнтів – не менше 5 тис. клієнтів; укласти договори із клієнтами на суму не менше 100 тис. грн.

Для поліпшення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу запропоновано ряд заходів, витрати на які зведені у табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Загальні витрати по всім заходам у ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати:	667,7
Захід №1 «Удосконалення матеріального стимулювання»	547,2
Захід №2 «Поліпшення умов праці»	120,5
Захід №3 «Підвищення кваліфікації персоналу»	-
2. Поточні витрати	50
Захід №1 «Удосконалення матеріального стимулювання»	-
Захід №2 «Поліпшення умов праці»	-
Захід №3 «Підвищення кваліфікації персоналу»	50
Всього витрат за проектом	717,7

Отже, на реалізацію запропонованих заходів буде потрібно 717,7 тис. грн. У дану вартість входить розмір матеріального стимулювання, але так як він

знаходиться в постійній динаміці, і буде залежати від рівня вироблення його обсяг є відносним і може змінюватися як в меншу, так і в більшу сторону.

У табл. 3.9 наведено прогнозні розрахунки щодо заходів для покращення організаційної культури та мікроклімату у колективі ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 3.9

**Загальні витрати на заходи для покращення організаційної культури у  
ПрАТ «Монделіс Україна»\***

Заходи	Кількість проведень	Кількість учасників, осіб	Вартість на одного учасника, грн	Загальна вартість, тис. грн
Тренінги з комунікації та командоутворення	4	25	1200	120
Корпоративні заходи (тімблдінг, святкування)	3	40	2000	240
Психологічні консультації для працівників	6	15	1000	90
Опитування задоволеності та аналітика мікроклімату	2	100	150	30
Мотиваційні зустрічі з керівництвом	4	30	800	96
<b>Всього витрат</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>576</b>

Стимулювання психологічних методів управління на підприємстві може сприяти покращенню емоційного клімату, задоволення працівників та підвищенню продуктивності. Серед напрямів на які доцільно звернути увагу вважаємо пріоритетними такі:

1. Розвиток лідерських навичок. Надання можливостей для розвитку лідерських навичок серед керівників та керівницького складу. Лідер, який розуміє психологічні аспекти комунікації, мотивації та конфліктів, може більш успішно впливати на команду.

2. Система винагород і визнання. Впровадження системи винагород та визнання для працівників, яка базується не лише на фінансових показниках, але й на їхньому вкладі в команду, творчому підході та розвитку.

3. Стресостійкість та саморегуляція. Надання тренінгів та підтримки у розвитку стресостійкості та саморегуляції для працівників. Забезпечення методів подолання стресових ситуацій та підвищення психологічної стійкості.

4. Тімбілдинг та розвиток команди. Проведення тимбілдингових заходів та тренінгів для покращення комунікації, взаєморозуміння та співпраці в команді.

5. Формування позитивної корпоративної культури. Створення корпоративної культури, яка підтримує взаємодію, довіру, відкритість та взаємоповагу. Важливо, щоб працівники відчували себе частиною спільності, що цінує їхню участь.

6. Психологічне консультування. Надання можливостей для психологічного консультування або психологічної підтримки для працівників, які можуть зіткнутися з особистими чи професійними труднощами.

7. Розвиток механізмів зворотного зв'язку. Створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам виражати свої думки, висловлювати побажання та отримувати конструктивний відгук від керівництва.

8. Кар'єрний розвиток та навчання. Розробка програм кар'єрного розвитку та навчання, які враховують психологічні аспекти мотивації мотивації та розвитку особистості працівників.

Ефективними інструментами є також тимбілдинги, гнучкий графік роботи, створення комфортного середовища, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на довіру та підтримку. Особлива увага має приділятися професійному розвитку працівників. Таким чином, формування позитивного соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню згуртованого колективу та зменшенню емоційного вигорання персоналу. Це безпосередньо впливає на ефективність усієї системи управління.

## ВИСНОВКИ

1. Методи управління є фундаментальними інструментами, що забезпечують організаційну діяльність та досягнення поставлених цілей підприємства. Вони визначають спосіб впливу керівництва на виконавців і дозволяють ефективно координувати роботу різних підрозділів. Значення методів управління полягає в їх здатності адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації, що забезпечує стійкість і розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку. Застосування раціональних методів управління підвищує продуктивність праці, сприяє досягненню оптимальної організаційної структури та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Тому розуміння сутності методів та їх значення є важливою передумовою для успішного управління сучасним підприємством.

2. Класифікація методів управління дозволяє систематизувати і розмежувати різні способи впливу керівництва на підлеглих, що базуються на економічних, адміністративних та соціально-психологічних підходах. Вибір конкретних методів залежить від багатьох чинників, таких як масштаб підприємства, рівень розвитку організаційної культури, характер діяльності, зовнішнє середовище та кваліфікація персоналу. Розуміння чинників, що впливають на вибір методів управління, дає змогу менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення, які враховують як об'єктивні умови, так і психологічні особливості колективу. Це сприяє підвищенню ефективності управління та адаптивності організації до викликів сучасного ринку.

3. Механізм застосування методів управління включає послідовність етапів: діагностику ситуації, вибір відповідних методів, їх реалізацію і контроль за результатами. Цей процес повинен бути гнучким і адаптивним, щоб відповідати змінам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Ефективне впровадження методів управління вимагає високого рівня професіоналізму керівників та їх здатності до оперативного прийняття

рішень. Злагоджений механізм застосування дозволяє підвищити якість управлінських впливів, що, у свою чергу, позитивно відбивається на показниках діяльності підприємства.

4. ПрАТ «Монделіс Україна» є одним із провідних підприємств харчової галузі, що успішно функціонує на українському ринку завдяки впровадженню сучасних технологій і ефективній системі управління. Компанія характеризується стабільним зростанням виробництва, високою якістю продукції та орієнтацією на інновації. Наявність чітко структурованої організаційної системи та збалансованої кадрової політики дозволяє ПрАТ «Монделіс Україна» підтримувати високу конкурентоспроможність і забезпечувати соціальну відповідальність перед працівниками та суспільством.

5. За період 2021-2023 рр. фінансово-економічні показники ПрАТ «Монделіс Україна» демонструють позитивні тенденції: власний капітал зріс на 3,67 % (до 2 522 659 тис. грн), рівень рентабельності збільшився на 132,02% і становив 6,72% у 2023 році, а чистий дохід від реалізації досяг 6 017 627 тис. грн, що на 29,26 % більше, ніж у 2022 році. Попри коливання оборотних активів і тимчасове падіння прибутку у 2022 році, підприємство швидко відновило фінансову стабільність і показало зростання ефективності.

6. Аналіз коефіцієнтів централізації свідчить про посилення контролю та координації управлінських процесів: структурний коефіцієнт зріс з 0,80 у 2021 до 0,88 у 2022 році, а кількісний коефіцієнт – з 0,82 до 0,93 у 2023 році. Стабільність об'ємного коефіцієнта (1,00) підтверджує централізацію основних виробничих і управлінських функцій, що сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню оперативності прийняття рішень. Такі зміни позитивно впливають на загальну продуктивність і реалізацію стратегічних цілей підприємства.

7. Аналіз практики застосування методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна» підтвердив, що комплексне використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів забезпечує ефективну мотивацію персоналу та оптимізацію виробничих процесів. Економічні стимули є основою матеріальної мотивації, адміністративні методи

забезпечують контроль та координацію, а соціально-психологічні підходи формують сприятливий мікроклімат. Збалансоване застосування цих методів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню комунікацій, що безпосередньо впливає на загальні показники діяльності підприємства.

8. Результати застосування методів управління у ПрАТ «Монделіс Україна» демонструють позитивну динаміку ключових показників ефективності, зокрема зростання продуктивності праці, покращення якості продукції та стабілізацію соціально-психологічного клімату. Використання системи мотивації та сучасних управлінських підходів дозволило знизити плинність кадрів та підвищити рівень задоволеності працівників. Постійний моніторинг і аналіз ефективності методів управління забезпечують можливість оперативного коригування стратегії і підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

9. Оптимізація системи управління на засадах адміністрування сприяє підвищенню організаційної ефективності та чіткості управлінських процесів. Впровадження чітких адміністративних процедур, стандартизація робіт та підвищення ролі контролю дозволяють знизити ризики помилок і підвищити дисципліну в колективі. Практичні заходи з оптимізації, реалізовані на підприємстві, покращили координацію між підрозділами та сприяли більш раціональному використанню ресурсів, що є запорукою стійкого розвитку компанії.

10. Впровадження сучасного економічного механізму управління у ПрАТ «Монделіс Україна» дозволило підвищити фінансову ефективність діяльності та оптимізувати використання матеріальних і трудових ресурсів. Застосування системи планування, бюджетування, мотивації та контролю створює передумови для досягнення стратегічних цілей. Цей механізм управління сприяє більш гнучкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

11. Реалізація комплексних заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату у колективі ПрАТ «Монделіс Україна» потребує значних інвестицій, які охоплюють матеріальне стимулювання, покращення умов праці, підвищення кваліфікації персоналу, а також розвиток корпоративної культури і психологічної підтримки працівників. Загальні одноразові витрати на удосконалення матеріального стимулювання та поліпшення умов праці становлять 667,7 тис. грн, при цьому поточні витрати на підвищення кваліфікації – 50 тис. грн. Загальна сума необхідних фінансових ресурсів для реалізації всіх заходів складає 717,7 тис. грн. Особливу увагу слід звернути на інвестиції у розвиток організаційної культури і психологічний мікроклімат колективу, які потребують додаткових 576 тис. грн. Серед ключових активностей - тренінги з комунікації та командоутворення, корпоративні заходи, психологічні консультації, опитування задоволеності працівників та мотиваційні зустрічі з керівництвом..

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла І., Насікан Н. Оптимізація системи управління сучасним бізнес-середовищем. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. С. 27-32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/433> (дата звернення 15.02.2025).
2. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 105-110. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf) (дата звернення 23.03.2025).
3. Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2021. № 4. С. 78-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2021\\_4\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_4_) (дата звернення 10.04.2025).
4. Віноградська О.Н. Менеджмент: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків: ХНАМГ, 2019. 351 с.
5. Волкова Н. А., Волчек Р. М., Гайдаєнко О. М. Економічний аналіз: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт. 2018. 310 с.
6. Волохова І. С., Шикіна Н. А., Волкова О. Г. Фінанси: навч. посіб.: експрес курс. Харків: Видавництво «ПромАрт», 2018. 262 с.
7. Дергоусова А. О., Сиволовська О. В., Мкртич'ян О. М. Бренд-менеджмент: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 98 с.
8. Дорошенко Г.О. Економіка підприємства: теорія і практикум: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2018. 328 с.
9. Житар М. О., Ленкевич О. І. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 293-298.
10. Зайкіна Г. М. Сутність методів управління залізничним транспортом загального користування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 363-365.

11. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 190 с.
12. Колодізєв О.М., Колесніченко В.Ф. Гроші і кредит: підручник. Київ: Знання, 2020. 615 с.
13. Кравчук Н.М. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 2(1). С. 111-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_2%281%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2%281%29__22). (дата звернення 05.03.2025).
14. Кузьмін О.Є., Мирончук Т.В. Франчайзинг: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 267 с.
15. Куцик В. І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності інтегрованих корпоративних систем. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2018. № 56. С. 85-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2018\\_56\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_56_16). (дата звернення 27.03.2025).
16. Лисак О.І., Андреева Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
17. Лондар С. Л. Фінанси. навч. посіб. Вінниця: Нова Книга, 2019. 384 с.
18. Мельник І. О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99-105.
19. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
20. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. За заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
21. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018. 105 с.

22. Нікола С. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.
23. Осовська Г.В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ. : Кондор-Видавництво, 2022. 563 с.
24. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: «Волиньполіграф», 2022. 408 с.
25. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
26. Процишин Ю., Іванечко Н. Маркетинг: навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
27. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.
28. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: НаУКМА, 2018. 304 с
29. Рудінська О. В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 2. С. 105-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2021\\_15\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2021_15_2_9).
30. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 5 (22). С. 90-94. (дата звернення 05.04.2025)
31. Скібіцький О.М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Кондор, 2022. 912 с.
32. Стахів О. Г. Основи менеджменту: навч. посіб. ІваноФранківськ: «ЛілеяНВ», 2019. 336 с.
33. Страпчук С.І. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

34. Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Київ: «ЦП «КОМПРИНТ»», 2019. 466 с.

35. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. С. 43-45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>. (дата звернення 17.04.2025).

36. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Підручник. Київ: Академвидав, 2018. 488 с.

37. Шипуліна Ю., Бур'ян О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство*. 2023. №11. С. 53-67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-67> (дата звернення 09.04.2025).

38. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. для студ. вищ.навч. закл. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2019. 480 с.

39. Сайт підприємства ПрАТ «Монделіс Україна»: веб-сайт URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/our-team/> (дата звернення 17.01.2025).

40. «Монделіс Україна» увійшла до ТОП-5 найбільших українських експортерів серед компаній харчової промисловості веб-сайт URL: <https://eba.com.ua/mondelis-ukrayina-uvijshla-do-top-5-najbilshyh-ukrayinskyh-eksporteriv-sered-kompanij-harchovoyi-promyslovosti/> (дата звернення 17.04.2025).

# ДОДАТКИ

## Додаток А Фінансова звітність

Таблиця А.1

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) у 2023 р.

Фінансова звітність за 2023 рік				
2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
				<a href="#">Завантажити як PDF</a>
Дата звіту	28.02.2024.			
Період	2023 рік, 12 міс			
Бухгалтер	<a href="#">Єфанова Віра Миколаївна</a>			
КАТОПІІ	UA59040130010060037			
Кількість працівників	750			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>				
первісна вартість	1001	9 766.00	10 827.00	
накопичена амортизація	1002	7 935.00	9 011.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 533.00	142 358.00	
Основні засоби	1010	1 348 298.00	1 611 589.00	
первісна вартість	1011	2 024 133.00	2 357 682.00	
знос	1012	675 835.00	746 093.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00		
первісна вартість	1016	0.00		
знос	1017	0.00		
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		
первісна вартість	1021	0.00		
накопичена амортизація	1022	0.00		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	141 156.00	353 790.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00		
Відстрочені податкові активи	1045	117 861.00	93 251.00	
Гудвіл	1050	0.00		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00		
Інші необоротні активи	1090	0.00		
Усього за розділом I	1095	1 657 679.00	2 202 804.00	
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>				
Виробничі запаси	1101	133 527.00	211 017.00	
Незавершене виробництво	1102	38 590.00	33 295.00	
Готова продукція	1103	69 643.00	189 483.00	
Товари	1104	328 788.00	313 141.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00		
Депозити перестрахування	1115	0.00		
Векселі одержані	1120	0.00		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	326 767.00	711 619.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26 374.00	34 632.00	
з бюджетом	1135	50 994.00	3 152.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	48 432.00		

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 883.00	1 883.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	83 546.00	83 546.00
Емісійний дохід	1411	83 546.00	83 546.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	899.00	899.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 041 857.00	2 436 351.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 128 185.00	2 522 659.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	55 097.00	44 891.00
Довгострокові забезпечення	1520	338.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	338.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Гризивий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	55 435.00	44 891.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	258 000.00	235 100.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 628.00	14 962.00
товари, роботи, послуги	1615	251 866.00	709 006.00
розрахунками з бюджетом	1620	33 423.00	27 978.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	21 513.00
розрахунками зі страхування	1625	1 964.00	2 110.00
розрахунками з оплати праці	1630	10 944.00	12 646.00
за одержаними авансами	1635	8 002.00	12 660.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	149 336.00	304 881.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	164 434.00	242 130.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) у 2023 р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
Фінансові результати				
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 063 596.00	8 506 944.00	
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00	
Премії підписані, валова сума	2011		0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 984 380.00	7 292 108.00	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00	
Валовий прибуток	2090	1 079 216.00	1 214 836.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00	
Інші операційні доходи	2120	179 054.00	68 495.00	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00	
Адміністративні витрати	2130	233 073.00	275 893.00	
Витрати на збут	2150	195 643.00	448 239.00	
Інші операційні витрати	2180	598 360.00	21 398.00	
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	231 194.00	537 801.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		13 469.00	
Інші фінансові доходи	2220	636.00	340.00	
Інші доходи	2240		0.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00	
Фінансові витрати	2250	32 579.00	10 328.00	
Втрати від участі в капіталі	2255	126 890.00		
Інші витрати	2270	414 803.00	8 206.00	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		533 076.00	
збиток	2295	342 442.00		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	37 165.00	-99 711.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		433 365.00	
збиток	2355	305 277.00		

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) у 2022 р.

Фінансова звітність за 2022 рік				
2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
				<a href="#">Завантажити як PDF</a>
Дата звіту	28.02.2023			
Г період	2022 рік, 12 міс			
Бухгалтер	<a href="#">Сфанова Ніра Миколаївна</a>			
КАТОІТТ	UA59040130010060037			
Кількість працівників	733			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 486.00	1 831.00	
первісна вартість	1001	8 456.00	9 766.00	
накопичена амортизація	1002	6 970.00	7 935.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 112.00	48 533.00	
Основні засоби	1010	1 772 830.00	1 348 298.00	
первісна вартість	1011	2 553 603.00	2 024 133.00	
знос	1012	780 773.00	675 835.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00		
первісна вартість	1016	0.00		
знос	1017	0.00		
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		
первісна вартість	1021	0.00		
накопичена амортизація	1022	0.00		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	268 046.00	141 156.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00		
Відстрочені податкові активи	1045	72 014.00	117 861.00	
Гудвіл	1050	0.00		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00		
Інші необоротні активи	1090	0.00		
Усього за розділом I	1095	2 209 488.00	1 657 679.00	
II. Оборотні активи Запаси	1100	683 833.00	570 548.00	
Виробничі запаси	1101	285 884.00	133 527.00	
Незавершене виробництво	1102	32 054.00	38 590.00	
Готова продукція	1103	212 263.00	69 643.00	
Товари	1104	155 632.00	328 788.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00		
Депозити перестрахування	1115	0.00		
Векселі одержані	1120	0.00		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	722 341.00	526 767.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29 696.00	26 374.00	
з бюджетом	1135	70 861.00	50 994.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	48 432.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00		
із внутрішніх розрахунків	1145	229 868.00	191 224.00	

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 883.00	1 883.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1403	0.00	
Додатковий капітал	1410	83 546.00	83 546.00
Емісійний дохід	1411	83 546.00	83 546.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	899.00	899.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 347 134.00	2 041 857.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 433 462.00	2 128 185.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	41 767.00	55 097.00
Довгострокові забезпечення	1520	947.00	338.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	947.00	338.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	42 714.00	55 435.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	258 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 336.00	13 628.00
товари, роботи, послуги	1615	1 226 262.00	251 866.00
розрахунками з бюджетом	1620	24 606.00	33 423.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	20 819.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 791.00	1 964.00
розрахунками з оплати праці	1630	11 542.00	10 944.00
за одержаними авансами	1635	10 088.00	8 002.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	146 435.00	149 336.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	338 813.00	164 434.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні забезпечення	1695	0.00	0.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) у 2022 р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
Фінансові результати				
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 017 627.00	4 063 596.00	
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00	
Премії підписані, валова сума	2011		0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 754 415.00	2 984 380.00	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00	
Валовий: прибуток	2090	1 263 212.00	1 079 216.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00	
Інші операційні доходи	2120	36 354.00	179 054.00	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00	
Адміністративні витрати	2130	227 520.00	233 073.00	
Витрати на збут	2150	295 905.00	195 643.00	
Інші операційні витрати	2180	343 393.00	598 360.00	
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	452 748.00	231 194.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	112 634.00	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	1 161.00	636.00	
Інші доходи	2240		0.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00	
Фінансові витрати	2250	31 500.00	32 579.00	
Втрати від участі в капіталі	2255		126 890.00	
Інші витрати	2270	16 425.00	414 803.00	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	498 618.00		
збиток	2295		342 442.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-94 354.00	37 165.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	404 264.00		
збиток	2355		305 277.00	

## Додаток Б

### Анкета для оцінки корпоративної культури та соціально-психологічного клімату

№	Атмосфера в колективі (пит.1)	Відчуття команди (пит.2)	Задоволеність комунікацією (пит.3)	Корпоративні заходи покращують команду (пит.4)	Мотивація завдяки колективу (пит.5)	Коментарі (пит.6)
1	Дуже позитивна	Завжди	Дуже задоволений	Так, значно	Завжди	Більше спортивних заходів
2	Переважаю позитивна	Часто	Задоволений	Так, трохи	Часто	Потрібні тренінги для новачків
3	Переважаю позитивна	Часто	Задоволений	Так, значно	Часто	Більше тимблдингів
4	Нейтральна	Іноді	Нейтрально	Не впевнений	Іноді	Більше уваги до внутрішньої комунікації
5	Дуже позитивна	Завжди	Дуже задоволений	Так, значно	Завжди	Хотілося б більше корпоративних свят
6	Переважаю позитивна	Часто	Задоволений	Так, трохи	Часто	Покращити інформаційну підтримку
7	Переважаю позитивна	Часто	Задоволений	Так, значно	Часто	Збільшити кількість заходів
8	Переважаю негативна	Рідко	Незадоволений	Ні, мало	Рідко	Більше уваги до проблем колективу
9	Дуже позитивна	Завжди	Дуже задоволений	Так, значно	Завжди	Підтримка молодих спеціалістів
10	Переважаю позитивна	Часто	Задоволений	Так, трохи	Часто	Більше тренінгів по комунікації

Розрахунок рівня задоволеності (питання 1 - атмосфера в колективі)

Позитивні відповіді:

Дуже позитивна - 4 респонденти (1, 5, 9, 10)

Переважаю позитивна - 5 респондентів (2, 3, 6, 7, 10)

Нейтральна - 1 (4)

Переважаю негативна - 1 (8)

Загальна кількість позитивних відповідей = 9 з 10 (90 %).