

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВОРОВСЬКА ЮЛІЯ ВІТАЛІЇВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту і  
поведінкової економіки,  
доктор економічних наук, професор  
О.А. Дороніна  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:  
д.е.н., професор  
Климчук О.В.

\_\_\_\_\_   
підпис

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця – 2022

## АНОТАЦІЯ

Воровська Ю. В. Використання методів менеджменту в діяльності підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико методологічні засади та практичне використання методів менеджменту на підприємстві АТ «ВО «КОНТИ». Показано використання методів управління на практиці підприємства АТ «ВО «КОНТИ». Встановлено сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів удосконалення механізмів забезпечення ефективного управління персоналом.

Ключові слова: методи, менеджмент, підприємство, управління, фабрика.  
Кваліфікаційна робота: 38 с., 5 табл., 5 рис., 2 дод., 32 джерела.

## ANNOTATION

Vorovska Yu. V. The use of management methods in the enterprise. Specialty 073 "Management", specialization "Management". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

Theoretical and methodological principles and practical use of management methods at the enterprises of JSC "VO" KONTI "are investigated in the qualification work. The use of management methods in the practice of the company JSC "VO" KONTI "is shown. A set of theoretical and methodological and applied aspects of improving the mechanisms for ensuring effective personnel management has been established.

Key words: methods, management, enterprise, management, factory.

Thesis: 38 pages, 5 tables, 5 figures, 2 appendices, 32 sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1. Сутність та класифікація методів менеджменту.....	6
1.2. Системний підхід в формуванні методів управління підприємством.....	9
1.3. Світовий досвід реалізації методів менеджменту та можливості їх застосування в Україні.....	15
Висновок до розділу 1 .....	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ВО «КОНТІ» .....	22
2.1. Загальні характеристика господарської діяльності підприємства АТ «ВО «КОНТІ» .....	22
2.2. Аналіз управлінської діяльності підприємства АТ «ВО «КОНТІ» .....	25
Висновок до розділу 2 .....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ВО «КОНТІ» .....	32
3.1. Напрями удосконалення методів менеджменту на підприємстві АТ «ВО «КОНТІ» .....	32
3.2. Механізми удосконалення політики менеджменту в управлінні підприємством АТ «ВО «КОНТІ» .....	35
Висновок до розділу 3 .....	38
ВИСНОВКИ .....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	44



## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне життя в Україні позначене докорінними соціально-культурними, політичними, економічними змінами. Використання та розвиток виробничого потенціалу являє собою процес спрямований на досягнення поставленої мети та цілей. Дослідження цієї роботи зумовлена вагомим впливом використання методів менеджменту, оскільки на ринку кожне підприємство для успішної діяльності та виживання має проводити дослідження системи управління.

Щороку зростає число методів менеджменту, обсяг знань які накопичуються при розробці цілей в процесі досліджень в маркетингу, менеджменті, плануванні, прогнозуванні, діагностиці, постійному контролі експериментальних досліджень.

Зростає також важливість дослідження систем управління в реальній діяльності підприємства. Ринок не стоїть на місці, він постійно змінюється, показуючи нові вимоги до управління та роботи підприємства. Тому все більшої актуальності набирає процес управління підприємством при використанні методів менеджменту. Слід зазначити, що сучасний розвиток нашої країни в останні роки набуває інтенсивності, чим надає нові горизонти для досліджень, а особливо у сфері менеджменту.

Використання сучасних методів менеджменту для удосконалення управління виробничим потенціалом посідає центральне місце в дослідженнях сучасних науковців. Визначення основних методів менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом стає все більш актуальним і сама ця проблема набуває першочергового значення.

Метою даної роботи є обґрунтування використання основних методів менеджменту на кондитерській фабриці АТ «ВО «КОНТИ».

В рамках зазначеної мети поставлено наступні завдання:

Визначити теоретико-методологічні положення до формування системи методів менеджменту;

Проаналізувати сучасний стан використання методів в Україні та за кордоном;

Вивчення складу та методів досліджень методів менеджменту;

Запропонувати шляхи удосконалення роботи підприємства за допомогою методів менеджменту.

Об'єкт дослідження – процес використання методів менеджменту у господарській діяльності на кондитерській фабриці АТ «ВО «КОНТІ».

Предмет дослідження – теоретико методологічні засади та практичне використання методів менеджменту на підприємстві АТ «ВО «КОНТІ».

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи було використані сучасні методи дослідження: методи економічного аналізу, порівняльні методи.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу , трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (31 найменування) та 2 додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 38 сторінок комп'ютерного тексту, містить 5 таблиць та 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Терміни «менеджмент» та «управління» глибоко досліджувались рядом зарубіжних науковців і кожен трактував дані терміни по своєму. Невипадково в перекладній літературі вони часто вживаються як синоніми. Канадський теоретик у галузі трудових відносин М. Кінг вбачає у менеджменті "...сполучну ланку між працею та капіталом, котра здатна анулювати класові суперечності" [31].

На думку автора доцільно використовувати визначення поняття «менеджмент» за канадським дослідником М. Кінгом, який визначав, що менеджмент - це сполучна ланка між працею та капіталом, котра здатна анулювати класові суперечності.

Методи менеджменту – прийоми і способи впливу керуючої системи на ланках управління і різних рівнях (підприємство, підрозділ, служба тощо) [1].

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив, окремих виконавців та працівників з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання колективних, індивідуальних та суспільних інтересів [2].

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками, такими як: способом врахування інтересів працівників; напрямком впливу на керований об'єкт; характером впливу; формою впливу [3].

#### 1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (вказівки, накази, розпорядження, положення, інструкції, тарифи тощо);



– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи формування психологічного клімату в колективі, методи підбору колективу за різними ознаками, тощо).

## 2. За способом врахування інтересів працівників:

– методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників, включають різноманітні економічні стимули;

– методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, регламентацію та нормування їх діяльності, обов'язків і прав працівників (регламенти діяльності, штатні розклади, договори, положення про виконавців, розпорядження, накази, догани тощо);

– методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності, включають моральні стимули, етичні норми, методи встановлення хороших взаємин між підлеглими і керівником тощо.

## 3. За формою впливу:

– кількісні методи (кошториси, калькуляції, бюджет, ціни, матеріальні стимули тощо);

– якісні методи (інструкції, вказівки, методи добору колективу за психофізіологічними факторами, моральні стимули тощо).

## 4. За характером впливу:

– економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою досягається індивідуальне та колективне задоволення потреб на всіх рівнях.

– технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні документи; конструкторські документи.

– соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

– адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Методи менеджменту формуються у наступній послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;

вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів;  
забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

Згідно таблиці 1.1. характеристики методів управління відображають пріоритетні ознаки по визначеній групі методів. Системність підходу до проблеми відображена нижче у таблиці. На практиці, в управлінні, застосовують різні методи та їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика методів управління

Ознаки методів	Групи методів		
	Економічні	Соціально-психологічні	Організаційно-правові
<b>Мета управління</b>	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння	Виконання законів, директив, планів
<b>Форма власності</b>	Корпоративна, приватна, державна	Приватна	Державна
<b>Структура управління</b>	Адаптивна до ситуації	Адаптивна до особистості	Жорстка
<b>Форма впливу</b>	Мотивація	Управління соціально-	За допомогою



		психологічними процесами	нормативно- методичних документів
<b>Суб'єкт впливу</b>	Індивідуум	Індивідуу м	Колектив, індивідуум
<b>Тип організаційно ї структури</b>	Проблемно- цільова, матрична	Бригадна	Лінійна, функціональна
<b>Вимоги до суб'єктів</b>	Професіоналізм в даній галузі	Психологі чна стійкість особистості	Старанність, організованість

Джерело: складено автором.

## 1.2. Системний підхід в формуванні методів управління підприємством

Постановка проблеми у загальному вигляді. Оскільки важливими характеристиками процесу управління підприємства є показники ефективності його господарської діяльності, то успіх його діяльності на ринку товарів та послуг, професійна організація процесу управління підприємством в умовах трансформації національної економіки України за допомогою сучасних методів управління набувають особливого значення. Тому в умовах ринкового конкурентного середовища необхідно вдосконалювати засоби впливу органів управління на об'єкти управління підприємства задля досягнення загальних соціально-економічних цілей [4].

Трудовий колектив підприємства будь яких форм власності може ефективно функціонувати тільки за умов використання системи методів управління його діяльністю. Йдеться про систему методів управління, від яких залежить сила управлінського впливу суб'єкта управління на окремі аспекти діяльності об'єктів управління, оскільки методи характеризують суб'єктивну сторону управління, а їх склад формується об'єктивно під впливом засобів суспільного виробництва, закономірностей управління, науково-технічного прогресу, технологій діяльності, а особливо людського чинника. Людина складає основу підприємства, його сутність та основне багатство. Система методів

управління покликана забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Методи є важливим елементом процесу управління та служать цілям практичного управління. Наявність прогресивних методів управління та їх вміле системне використання є передумовами ефективності управління та господарських процесів [5].

Методи управління – це заходи, способи, прийоми, які дають змогу впорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства. Система методів управління покликана забезпечити високу ефективність діяльності колективів підприємства, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань [6].

Систему методів управління можна використовувати в практиці управління лише в комплексі, оскільки нерозривними є органічні відносини, в яких вони виникають і розвиваються. Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих працівників безпосередньо пов'язане з матеріальною та моральною мотивацією їх діяльності, тобто використанням чинників, які визначають поведінку людини в колективі в процесі управління та виробництва. Звідси випливає важлива вимога до методів управління: вони повинні мати свою мотиваційну поведінку, що визначає напрями та спонукає персонал підприємства до задоволення власних потреб та інтересів, а також визначає їх цілеспрямовану дію. Тобто задовольнити матеріальні, соціальні та духовні потреби персоналу можна лише через використання системи методів управління. Загальна характеристика методів управління та їх взаємозв'язок з

потребами та інтересами персоналу організації представлені на рис. 1.1. [4].

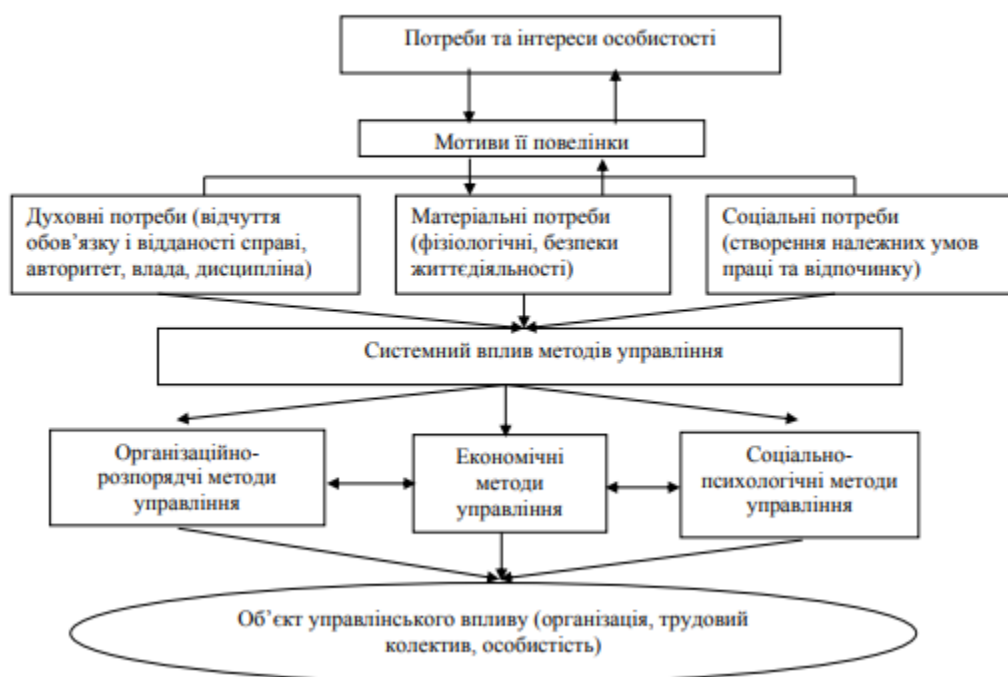


Рис. 1.1. Взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства.

Джерело: [4]

З рис. 1.1. видно, що для досягнення максимального ефекту від використання системи методів управління всі вищезазвані групи методів повинні використовуватися комплексно та гармонійно доповнювати одна одну. [4].

Основна мета системного впливу методів управління полягає в сприянні розвитку ініціативи підприємств та їх структурних підрозділів, матеріальній та моральній зацікавленості трудових колективів та особистості, підвищенні якості продукції чи послуг, а також ефективності виробництва. Отже, відповідно до мотиваційної поведінки особистості, виділяють чотири групи методів управління, а саме економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні, психологічні. Система методів управління покликана забезпечити умови для чіткого налагодження процесу управління, ефективного використання всіх чинників виробництва задля досягнення цілей підприємства. Але відмовлятися від використання в управлінні інших груп методів недоцільно, оскільки в такому разі втрачається синергетичний ефект, який є властивістю будь-якого



підприємства. Економічні методи управління посідають центральне місце в системі методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства, визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють колективи й окремих працівників до ефективної праці. Вони об'єднують всі методи управління, оскільки завдяки їм здійснюється вплив на економічні інтереси колективів та їхніх окремих членів [4].

Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників та колективів підприємства загалом. Досить важливими є методи організаційно розпорядчого впливу, що спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, зокрема адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу, оскільки будь який регламентуючий чи адміністративний документ підлягає обов'язковому виконанню його підлеглими [4].

Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє в колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин та єдності в колективі, соціально-психологічний клімат, соціальні потреби тощо). Досить важливими є психологічні методи управління, що є способами впливу на психіку та настрої людей і дають змогу з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників, керівників, членів колективу [4].

Мета психологічних методів полягає в управлінні психологічною діяльністю особистості, регулюванні її поведінки в колективі та створенні на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактору та всебічному розвитку особистості. Автор зазначає, що ефективність застосування керівництвом підприємства системи методів управління переважно залежить від рівня кваліфікації управлінських кадрів, що зумовлює потребу систематичної та цілеспрямованої підготовки, а також повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на трудовий колектив та окремих особистостей в колективі підприємства. Теорія та практика управління засвідчує тісний діалектичний взаємозв'язок типів і методів

управління, що їм відповідають. Цей взаємозв'язок можна простежити за допомогою табл. 1.2 [7].

Таблиця 1.2. Діалектичний взаємозв'язок типів та методів управління

Типи управління	Традиційне управління	Адміністративно командне управління	Ринкове управління
	Ґрунтується на традиціях, звичаях, розподілі праці згідно зі статтю та віком.	Ґрунтується на принципах раціональної організації, що включають розподіл праці, єдиноначальність, ієрархію підлеглості, систему санкцій та заохочень.	Ґрунтується на поєднанні самоуправління господарського суб'єкта та державному регулюванні економіки.
	Властиве для первісного та феодалного ладу	Застосовується в різних соціально-економічних системах.	Діє в державах з державним, колективним та приватним секторами.
Інструменти управління	Вплив через культуру	Вплив через ієрархію.	Вплив через горизонтальні зв'язки.
	Вироблені та визнані суспільством соціальні норми та	Основним засобом впливу є підлеглість за допомогою контролю за розподілом	Наявність ринку, тобто рівноправних взаємозв'язків на основі

	цінності, які визначають поведінку людини	матеріальних благ, централізм управління.	власності та інтересів суб'єктного ринку.
Методи управління	Соціально-психологічні методи управління.	Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління	Економічні і методи управління.

З табл. 1.2. можна зробити висновки про те, що традиційному типу управління відповідають соціально-психологічні методи управління, які виявляються через певні важелі чи елементи (наприклад, культура, традиції та звичаї народу, що там проживає). Адміністративно-командному типу управління, основним елементом якого є ієрархія, відповідають адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи управління. Ринковому типу управління, який характерний для сучасного розвитку національної економіки країни та передбачає самоуправління власника й перехід на горизонтальні відносини, притаманні економічні методи управління. Основним економічним важелем чи інструментом ринкової економіки виступає ринок, який є стихійним регулятором попиту та пропозицій споживачів продукції чи послуг.

### **1.3. Світовий досвід реалізації методів менеджменту та можливості їх застосування в Україні**

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном можна вважати перехід до різноманітних колективних форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування робочих місць, навчання). Серед різних форм групової діяльності, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин можна назвати «гуртки якості» [8].

Їх можна вважати неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. В Японії



функціонує понад один мільйон «гуртків якості», які об'єднують майже 11 мільйонів працівників. Не менш цікавим є застосування працівників в управлінні виробництвом. Даний метод застосовується в Німеччині. Його суть полягає в спільній участі працівників на нарадах з вищим керівництвом, існування системи «робітник–директор» та створення виробничих рад, які повністю складаються з робітників. Тобто відбувається рівноправна взаємодія вищого керівництва з виробничим персоналом. Виробнича ефективність є взаємозалежною зі здоров'ям робітників. Саме тому на багатьох зарубіжних підприємствах важливу роль відводять фізичному та психічному здоров'ю працівників. Головними методами покращення самопочуття є кімнати відпочинку, аеробіки, перевірки працівників на стреси, контроль за вагою, рекомендації лікарів – дієтологів, боротьба з палінням та зловживання спиртними напоями [8].

Усі методи мають подвійний позитивний ефект: покращення самопочуття та підвищення ефективності. Деякі німецькі підприємства поєднали цей метод з мотивацією працівників: будь-які негативні звички, такі як паління, зловживання спиртними напоями та навіть зайва вага, впливають на заробітну плату. У працівників в разі підвищується мотивація, особливо якщо це подати у вигляді гри. В організації праці вітчизняних та іноземних підприємств використання часу теж відрізняється. До нововведень насамперед відносять: рухомий графік робочого часу, трьох та чотирьох-денний робочий тиждень (при збереженні 40 робочих годин), а також застосування неповного робочого тижня [9].

Одне з поширених нововведень одержало назву флекс-тайм – можливість вибору виконавцями на свій розсуд часу початку й закінчення робочого дня. Його підготовка є нелегкою, насамперед, в плані психології працівників. Проте, якщо це вдається зробити, воно сприяє суттєвій віддачі: покращується соціально-психологічний мікроклімат, скорочуються невиходи на роботу з поважних причин, знижуються витрати на оплату, підвищується задоволеність роботою та індивідуальна продуктивність праці. Про це свідчить досвід Австрії, Швейцарії, Франції, Італії, США. У Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих. З недавніх часів новинкою стало не тільки гнучке використання часу, а й відмова від офісних приміщень. Власний дім стає робочим місцем.

Головне це наявність комп'ютера. Це нове віяння роботи, яке повністю змінює старе уявлення про організацію праці. Найбільшою популярністю це користується в США, де вже більше ста тисяч чоловік таким чином працюють [9].

Особливістю сучасних систем оплати праці на Заході є значне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки у загальному обсязі виробництва.

Отже, існують значні відмінності та різні нововведення підприємств зарубіжних країн в організації праці. В даній різноманітності виокремлюються схожі риси: колективізм, покращення умов праці для персоналу підприємств. Колективістські форми проявляються в організації виробництва («гурти якості»), в мотивації, в спільній участі в управлінні робітників та вищого керівництва. Відбувається покращення умов праці для персоналу, насамперед, в покращенні фізичного та психічного здоров'я, використання гнучкого графіку роботи (флекс-тайм). Відбувається зміна нормування та оплати праці за рахунок системи грейдингу та мікроелементного нормування [9].

Отже, не зважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в області національного менеджменту змінюється на краще.

Однак, на більшості підприємств України існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент «кадровиків», що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу. З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність



реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна [9].

При формуванні стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, на нашу думку, необхідно урахувати особливості сучасного етапу управління персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою, а саме пропонуємо наступні заходи:

- перехід від чисто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства;
- придбання та утримання робочої сили необхідної кваліфікації та прихильності;
- максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей - їхнього внеску, потенціалу і статусу, шляхом створення можливостей для навчання та постійного розвитку;
- розвиток високоефективних систем, які включають чітко структуровані процеси найму і відбору, системи компенсацій і стимулів на основі результатів праці, а також діяльність по навчанню та розвитку управлінських кадрів, пов'язану з потребами підприємства;
- стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри;
- створення клімату, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;
- створення умов для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- створення умов для проведення політики рівних можливостей стосовно до всіх співробітників підприємства;
- здійснення етичного підходу до управління, який ґрунтується на піклуванні про людей, справедливості і прозорості діяльності;
- підтримка і вдосконалення фізичного і морального добробуту робітників [10].



Для умов України формування стратегії розвитку персоналу стає головним не стільки через логіку стратегічного розвитку, а як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь якого підприємства на початку XXI ст. стають його людські ресурси [10].

Існують значні відмінності та різні нововведення підприємств зарубіжних країн в організації праці. В даній різноманітності виокремлюються схожі риси: колективізм, покращення умов праці для персоналу підприємств. Колективістські форми проявляються в організації виробництва («гурти якості»), в мотивації, в спільній участі в управлінні робітників та вищого керівництва. Відбувається покращення умов праці для персоналу, насамперед, в покращенні фізичного та психічного здоров'я, використання гнучкого графіку роботи (флекс-тайм). Відбувається зміна нормування та оплати праці за рахунок системи грейдингу та мікроелементного нормування. Вітчизняні підприємства повинні перейняти дані методи організації праці та системно їх використовувати.

Вітчизняні підприємства повинні перейняти дані методи організації праці та системно їх використовувати.

### **Висновок до розділу 1**

Усі методи менеджменту тісно пов'язані між собою, тому що основними функціями менеджменту, як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. Але процес формування методів виконується через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних функцій.

Усі методи мають функціонувати не як окремі та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних елементів.

На практиці методи менеджменту є способом і впливом на колектив, працівників та окремих співробітників з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ,

підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Систему методів управління можна використовувати в практиці управління лише в комплексі, оскільки нерозривними є органічні відносини, в яких вони виникають і розвиваються.

Для того щоб успішно управляти підприємством потрібно використовувати всі методи менеджменту в тандемі, а не по окремоті.

На практиці систему методів можна використовувати лише комплексно, для того щоб було їх використання впливовим для всіх працівників, весь колектив та окремих осіб. При правильному використанні методи управління мають підштовхувати працівників працювати краще та якісно. Щоб досягти максимальних цілей в поставлений терміни, та отримати максимальний ефект від них вони мають доповнювати один одного а кваліфікований керівник повинен вміти з розумом використовувати.

За кордоном для підвищення ефективності виробництва, використання всіх ресурсів запровадили «гуртки якості». Це неформальний спосіб для управління, але дієвий. Простих працівників, які не мають відношення до керівної ланки на підприємстві залучають до нарад з вищим керівництвом, тобто складається рівноправна взаємодія між виробничим персоналом та керівництвом.

Також є ще одне поширене нововведення – це флекс-тайм – можливість самого працівника керувати своїм робочим часом але при тому досягати поставлених цілей у визначений термін. Продуктивність при цьому зростає, тому що всім відомо що люди діляться на 2 групи – сови та жайворонки, комусь легше вставати о 5й ранку та попрацювати до 3, а комусь простіше почати свою роботу о 14 годині та закінчити о 24, та бути не менш продуктивним. За кордоном велику роль відіграє також психологічне та фізичне здоров'я (є кімнати відпочинку, різні залучені фахівці, які не пов'язані з підприємством та виробництвом, щоб покращувати психічний стан). В різних країнах

використовують методи управління додаючи свої місцеві особливості, але усі методи мають дієвий позитивний ефект.





## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ВО «КОНТІ»

### 2.1. Загальні характеристика господарської діяльності підприємства АТ «ВО «КОНТІ»

АТ «ВО «КОНТІ» - це український та російський виробник кондитерської продукції, повна назва ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «КОНТІ».

Юридична адреса - вул. Інтернаціональна, 460, м. Костянтинівка, Донецька обл. Україна, 85114. Місцезнаходження юридичної особи – вул. Козацька 120\4, м. Київ, Україна, 03022.

Код ЄДРПОУ – 25112243.

Контактні номери телефонів - +38 (06272) 4-20-50; +38 (044) 237-14-50.

Головний офіс української компанії АТ «ВО «КОНТІ» знаходиться в Костянтинівці [11].

Основним бенефіціаром української компанії є український політик та підприємець Борис Колесніков [12].

28 жовтня 1997 року засновано Закрите акціонерне товариство «Виробниче об'єднання „Київ-Конті“». До складу підприємства входила одна кондитерська фабрика — Костянтинівська (Костянтинівка, Донецька область) [13].

7 липня 1998 року зареєстровано компанію Акціонерне товариство «КОНТІ-РУС» в місті Курськ [14].

В 2000 році виробництво розширене за рахунок придбання Горлівської кондитерської фабрики (Горлівка, Донецька область), що спеціалізується на випуску різних видів печива.

В 2001 році до складу підприємства увійшла Донецька кондитерська фабрика (Донецьк).

В 2004 році «Конті» вийшла на ринок Російської Федерації за рахунок покупки Курської кондитерської фабрики [15] , з цього часу позиціонуючи себе як Група «КОНТІ» [16].

В 2006 році «Київ-Конті» перейменовується у Закрите акціонерне товариство "Виробниче об'єднання «КОНТІ» [16].

В 2008 році Курська кондитерська фабрика перейменована в ЗАТ «КОНТІ-РУС» [17].

В 2009 році до складу фабрик АТ «ВО «КОНТІ» увійшла фабрика фасування кондитерських виробів в Макіївці [18], введено в експлуатацію логістичний комплекс в Курську [19].

В березні 2011 року ЗАТ "Виробниче об'єднання «КОНТІ» перейменовується у Приватне акціонерне товариство "Виробниче об'єднання «КОНТІ».

В 2011 році запущений новий виробничо-адміністративний комплекс компанії в Курську, виробничий потенціал якого дозволяє Групі «КОНТІ» збільшити випуск кондитерської продукції в Росії більше ніж у два рази[16].

В 2012 році введено в експлуатацію адміністративний корпус у м. Курськ [16].

В 2014 році в Курську відкрито перший фірмовий магазин «КОНТІ» [20].

В лютому 2015 року АТ ВО «КОНТІ» зупиняє виробництво на Донецькій та Горлівській кондитерських фабриках, розташованих в зоні АТО [21].

В квітні 2015 року на базі Донецької та Горлівської кондитерських фабрик почало працювати підприємство «ДонКо» (Донбас Кондитер) під управлінням компанії «Тор», яка є дочірнім підприємством російського ЗАТ «КОНТІ-РУС» [23,24,25].

30 серпня 2015 року Служба безпеки України повідомила про тимчасове зупинення зовнішньоекономічної діяльності російського ЗАТ «КОНТІ-РУС». Правоохоронці стверджують, що імпорту кондитерської продукції компанії на адресу АТ ВО «Конті» здійснювався з порушенням українського законодавства [25,15].

За словами Бориса Колеснікова в 2016—2017 році він продав російське представництво компанії КОНТІ. Ім'я покупця не розголошується [12].

23 серпня 2019 року Борис Колесніков підтвердив факт будівництва нової кондитерської фабрики «КОНТІ» в Каневі Черкаської області [26,27].

Керівником компанії є - КОШЛЯК ВІКТОРІЯ СТАНІСЛАВІВНА. Розмір статутного капіталу складає 54 052 370,00 грн.

До складу компанії на 2020 рік входить 3 кондитерські фабрики у м. Костянтинівка, м. Горлівка та логістичний центр у м. Макіївка. Починаючи з 26.05.2014 року на території м. Донецька почалися бойові дії, які ускладнили виробництво та переміщення готової продукції компанії. З квітня 2015 року з трьох фабрик працює лише одна – Костянтинівська кондитерська фабрика.

Вищим органом Компанії є загальні збори. У свою чергу виконавчий орган компанії - Генеральний директор, який здійснює керівництво за поточною діяльністю компанії.

Станом на 31.12.2020 року кількість працівників склала 1122 особи.

Спрощена організаційна структура вказана на рис. 2.1



Рис. 2.1. Спрощена організаційна структура

Джерело: складено на основі даних підприємства АТ «ВО «КОНТІ»

Компанія постійно інвестує великі суми коштів на навчання та підвищення кваліфікації працівників. Система навчання торкається всіх структурних підрозділів і всі категорій співробітників. Періодичні атестації робочих місць, посад відіграють важливу роль на підприємстві.

## 2.2. Аналіз управлінської діяльності підприємства АТ «ВО «КОНТІ»



Компанія в 2020 році здійснювала реалізацію кондитерських виробів на ринку України та за кордон. При цьому продукція реалізована на території України та за її межами у відношенні 94% та 6% відповідно.

АТ «ВО «КОНТІ» експортує свою продукцію більш ніж у 20 країн світу, серед яких є країни СНД, Азії та Європи.

Обсяг реалізації продукції в 2020 році зменшився на 262 тони (-1% до 2019р.) та склав 26160 тон. Прибуток в 2020р. збільшився на 19636 тис. грн. (+2% до 2019р.) та склав 892516 тис. грн. Середня ціна реалізації в 2020р. склала 34,1 грн\кг, що вище аналогічного показника 2019р. на 3%. Зростання середньої ціни відбулося переважно за рахунок наступних груп продукції: цукерки, печиво, новорічні подарунки.

Ключові операційні показники наведено в таблиці 2.1

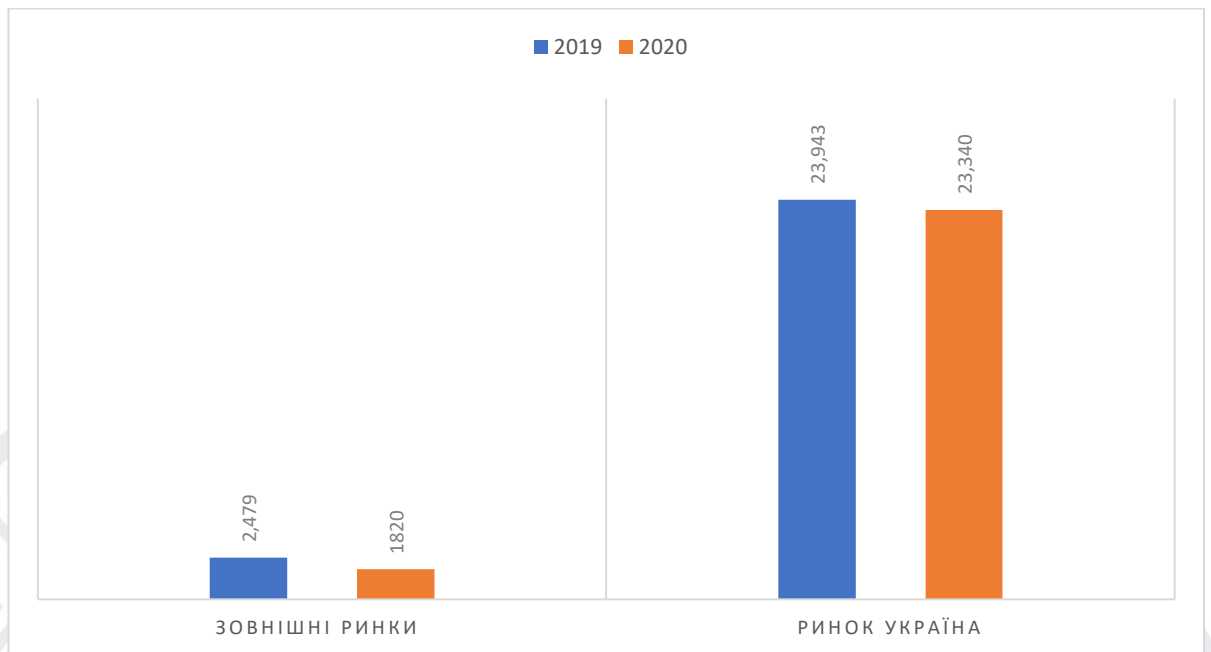
**Таблиця 2.1. Ключові операційні показники за 2019-2020 рр.**

Ключові операційні показники	2019	2020	Відхилення	
			-/+	%
Обсяг реалізації, тон	26422	26160	-262	-1%
Виручка від реалізації, тис.грн	872880	892516	19636	2%
Середня ціна, грн/кг	33,0	34,1	1,1	3%

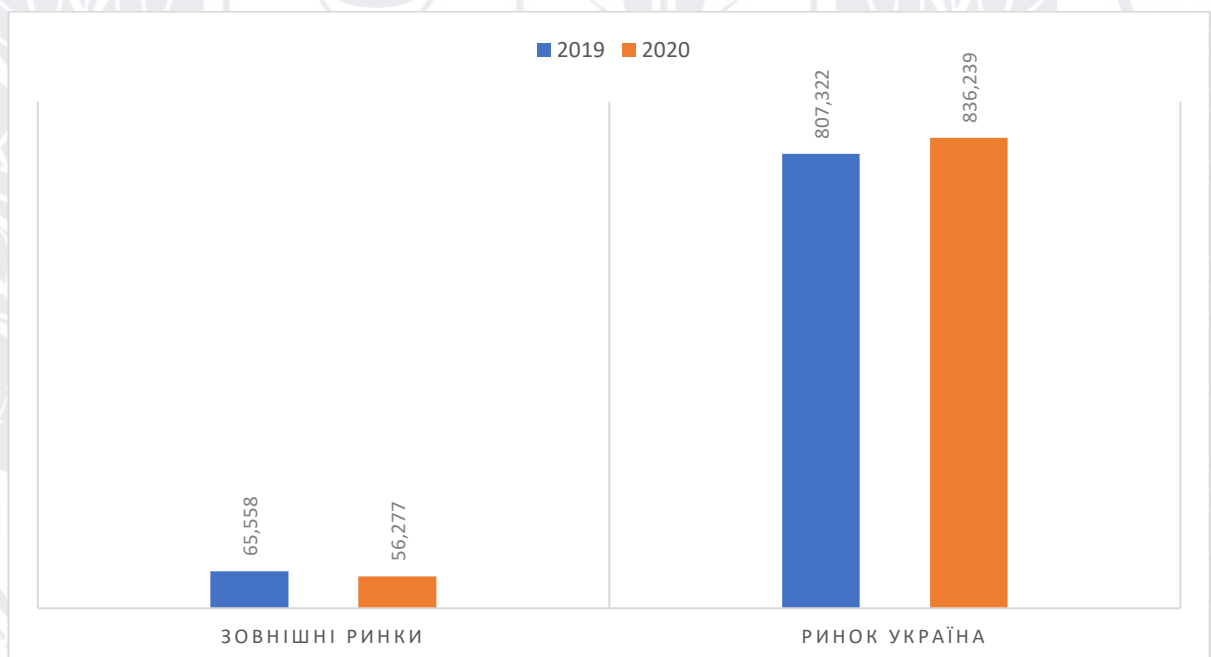
Джерело: складено на основі даних підприємства АТ «ВО «КОНТІ»

Прибуток на зовнішніх ринках в 20 році склав 56277 тис грн., як в 19 на 9281 тис. грн. більше. Такий перепад пов'язаний з карантином та світовою пандемією Covid-19.

Обсяг реалізації по ринках збуту в натуральному та вартісному виразі за 2019-2020 рр. представлено на рис.2.2 та рис. 2.3



**Рис. 2.2 Обсяг реалізації в розрізі ринків збуту в 2019-2020рр., тис. тон**  
 Джерело: складено на основі даних підприємства АТ «ВО «КОНТІ»



**Рис. 2.3 Обсяг реалізації в розрізі ринків збуту в 2019-2020рр., тис. грн.**  
 Джерело: складено на основі даних підприємства АТ «ВО «КОНТІ»

Під час аналізу організаційної діяльності компанії АТ «ВО «КОНТІ» можна розглянути реалізацію основних функцій менеджменту. Процес планування відбувається заздалегідь для досягнення поставленої мети та цілей [28].

Місія – це основа для стратегічного рівня планів та цілей Компанії.

Місія АТ «ВО «КОНТІ» базується на трьох цілях організації:

довгостроковий розвиток з створенням якісної продукції, корисної та унікальної;

створення умов для професійного, матеріального та особистісного розвитку працівників;

бути світовою компанією з операційною прибутковістю, власним пізнавальним брендом та зростанням вартості самої компанії.

Для виявлення сильних та слабких сторін кондитерської компанії АТ «ВО «КОНТІ» можна побудувати матрицю SWOT.

Таблиця 2.2. Матриця SWOT кондитерської фабрики АТ «ВО «КОНТІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сучасне обладнання; Широкий асортимент продукції; Якісна упаковка; Привабливаний дизайн; Доступна ціна; Великий обсяг продукції; Великі потужні фабрики; Постійний розвиток працівників; Якісна продукція; Пізнаваність бренду на українському ринку; Наявність необхідного бюджету для діючої реклами; Збут товару у всі можливі торгові мережі; Систематичний контроль якості продукції; Досвід;	Не вдалий маркетинг в останні роки; Зняття з виробництва популярних товарів; Залежність від постачальників; Ранній вихід на світовий ринок; Зростання цін на інгредієнти для виготовлення продукції



Навички команди для вироблення та реалізації продукції;	
Можливості	Загрози
<p>Розширення асортименту; Збільшення потужностей ; Використання інновацій; Отримання лідируючої позиції у виробництві якісної продукції; Пізнаваність бренду на світовому ринку; Ринок сировини зростає; Пріоритетність вітчизняних виробників у громадян; Запровадження нових технологій;</p>	<p>Зростання цін на сировину; Зміна керівника, який не притримується поставленої мети та цілі; Корупція; Погіршення якості продукції; Низька купівельна спроможність населення; Світовий вплив (пандемія, війна, екологія)</p>

Джерело: складено на основі аналізу даних підприємства АТ «ВО «КОНТИ»

Аналізуючи таблицю 2.2. можна зробити наступні висновки: кондитерська фабрика АТ «ВО «КОНТИ» виробляє продукцію з натуральних інгредієнтів на сучасному обладнанні що дозволяє виробляти великі обсяги по європейським стандартам, щоб також продавати вітчизняну продукцію на світовому ринку. Компанія має широкий асортимент, впізнаваний бренд власної продукції, доступні ціни, багата рецептура і традиції виробництва, популярна на українському ринку, що підтверджує сильного бренду компанії.

Аналізуючи організаційну структуру, яка вказана в звіті компанії за 2020 рік можна виявити переваги та недоліки на підприємстві. Переваги полягають в тому, що при вирішенні важливих питань відбувається глибокий аналіз та підготовка в подальшому самого працівника до самостійного вирішення

проблем, недоліки полягають в тому що відсутні взаємозв'язки між виробничими відділеннями на горизонтальному рівні.

Компанія широко використовує дві форми контролю – фінансовий та адміністративний. Фінансовий контроль відбувається за допомогою фінансової звітності від кожного підрозділу, адміністративний контроль систематично стежить за виконанням виробничої програми.

Для прийняття на ту чи іншу посаду компанія проводить ретельний відбір завдяки конкурсу. Аналізуються професійні навички між всіма претендентами, комунікабельність, вміння реагувати на критичні ситуації, попередній досвід, здатність до навчання. Залучення кваліфікованих працівників відбувається за допомогою привабливою заробітною платою, комфортним робочим місцем та дружністю команди.

Важливу роль також відіграє контроль якості виробництва та сировини що надходить на заводи. Контроль якості сировини на підприємстві майже автоматизований, так як компанія позиціонує себе, як європейська.

## **Висновок до розділу 2**

АТ «ВО «КОНТІ» - вітчизняна кондитерська компанія, яка утворилася в 1997 році, як закрите акціонерне товариство з найменуванням «Виробниче об'єднання» Київ-Конті». До складу підприємства входила лише одна фабрика в Костянтинівці, з малим асортиментом товару (печиво, карамель та драже). . У 2006 році змінила назву на АТ «ВО «КОНТІ».

На сьогоднішній день крім кондитерських фабрик компанія також володіє логістичним центром в Макіївці і логістичним центром в місті Курськ, Центральний офіс знаходиться в Донецьку. Крім будівель і споруд на сьогоднішній день АТ «ВО «КОНТІ» має в своєму розпорядженні понад 3,5 тисячі вантажних машин. На фабриках працює 59 сучасних високотехнологічних ліній з випуску кондитерської продукції. Виробниче обладнання для компанії розробляють і постачають провідні європейські компанії за спеціальним

замовленням. Інноваційне високоякісне обладнання дає можливість компанії випускати кондитерські вироби, які не мають аналогів на ринку.

Компанія веде активну інвестиційну політику, завдяки чому займає лідируючу позицію на ринку. Основне джерело фінансування – це позики, але при цьому підприємство має бездоганну кредитну історію. Також запроваджує різні інноваційні технології не тільки у виробництві, а й в логістиці, IT-сфері, маркетингу,

Але при цьому як і у всіх підприємств «солодкого» ринку практично однакові загрози, це залежність від поставок сировини какао-бобів, постійне зростання цін на цукор, що тягне за собою підвищення цін на готову продукцію. Але не зважаючи на всі загрози АТ «ВО «КОНТІ» тримає лідируючу позицію на ринку та прислухається до своїх споживачів.



## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ВО «КОНТІ»

### 3.1. Напрями удосконалення методів менеджменту на підприємстві АТ «ВО «КОНТІ»

Управління організацією в сучасному світі впливає на внутрішні процеси, виробництво, організацію роботи. Для досягнення найнижчих витрат на матеріали та ресурси та кращих результатів потрібно забезпечити планування, контроль та організацію всього підприємства.

Методи менеджменту трактують як сукупність прийомів та способів впливу на окремих працівників та всього колективу для досягнення цілей та місії організації. Завдяки наміченому плану, який забезпечує гармонію, поєднання соціальних, колективних та індивідуальних інтересів можна досягати швидкісного результату.

Зміст об'єктивних законів тісно пов'язаний зі змістом методів управління. Менеджер, який відповідає за поставлену мету, повинен знаходити способи правильно розшифровувати вимоги цих законів у засоби та способи впливу на персонал, колектив, тому що виконання цих вимог залежить від кожного працівника [29].

Головним завданням сучасної системи управління – це створення комфортних та сприятливих умов для реалізації намічених планів, можливостей, які виникають завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які надають більші права, можливості та відповідальності різних суб'єктів.

Згідно місії та системи цінностей кондитерської фабрики - це підтримання функціонування системи менеджменту (Інтегрованої Системи Менеджменту) у відповідності до вимог ISO 9001 та FSSC 22 000, підвищення її результативності та сприяння її покращенню.

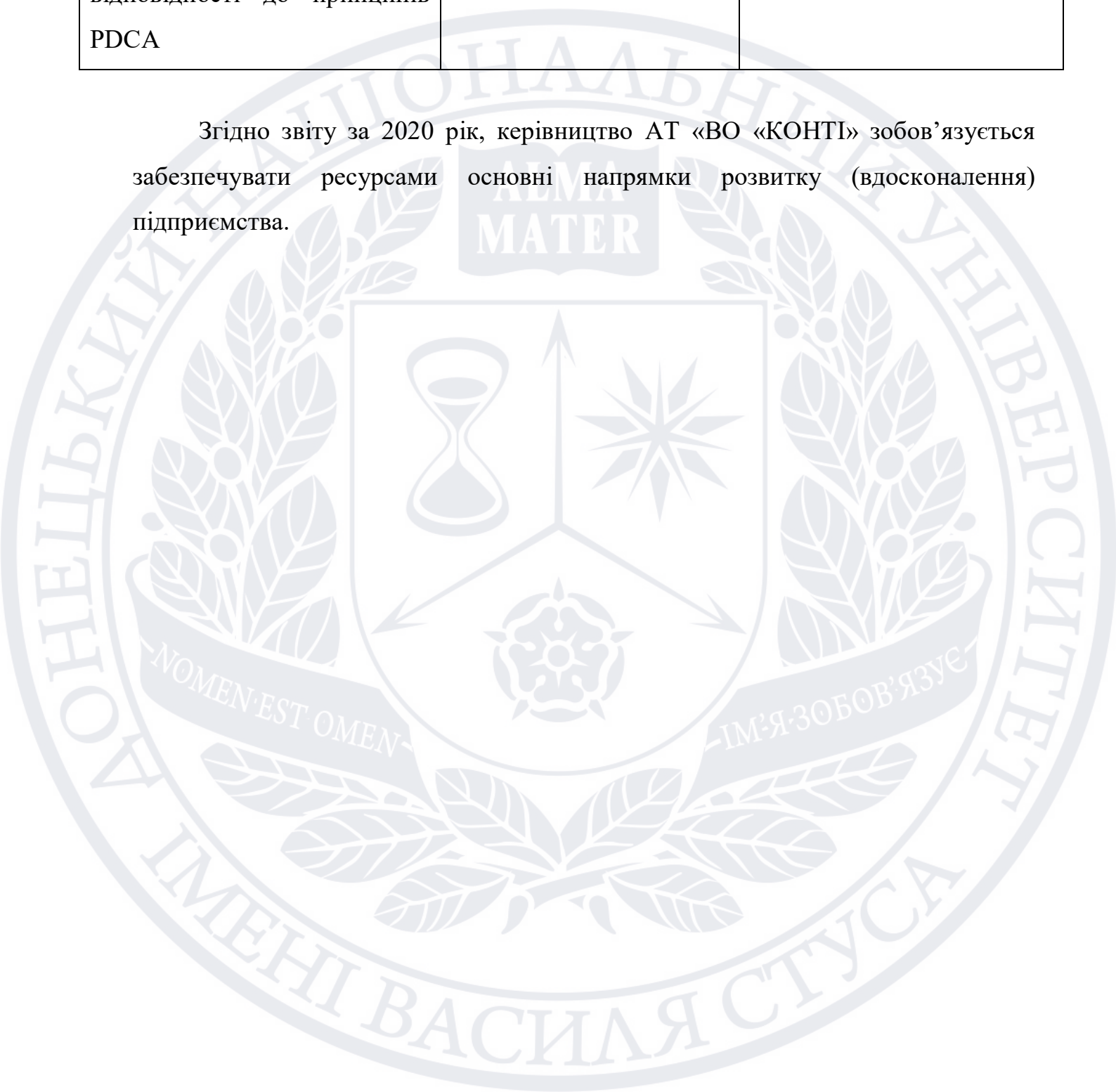
Завдяки використанню вищесказаних методів менеджменту у комплексі кондитерська фабрика АТ «ВО «КОНТІ» зможе покращити свої показники у різних сферах, які наведені в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1. Покращення показників у різних сферах АТ «ВО  
«КОНТІ»**

В сфері менеджменту якості	В сфері безпеки харчових продуктів	В сфері маркетингу
розвивати та підтримувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками	модернізовувати інфраструктуру (закуповувати нове якісне обладнання)	заощадливо витрачати ресурси у рекламних кампаніях
розвивати комерційну діяльність Компанії,	дотримуватись високих стандартів кваліфікації персоналу та належних гігієнічних норм	встановлювати персональну відповідальність на кожному етапі виробництва для покращення реалізації продукції
гарантувати випуск продукції стабільної якості,	залучати працівників підприємства до вирішення проблем якості та безпечності продукції	турбуватись про споживача та його вподобання
впроваджувати нові технології та методи управління	гарантувати випуск безпечної продукції	забезпечувати періодичні навчання персоналу Компанії на всіх рівнях виробництва
керуватись принципом «якість з першого разу».	забезпечувати доступність повної інформації для споживачів	створювати такі стосунки в колективі, за яких кожен працівників відчуває вагомість свого внеску, гордість за спільні

		досягнення та визнання власного професіоналізму
провадити процеси у відповідності до принципів PDCA		

Згідно звіту за 2020 рік, керівництво АТ «ВО «КОНТІ» зобов'язується забезпечувати ресурсами основні напрямки розвитку (вдосконалення) підприємства.





### 3.2. Механізми удосконалення політики менеджменту в управлінні підприємством АТ «ВО «КОНТІ»

Механізм реалізації політики менеджменту відображається у системі правил, норм, традицій, процедур, планів та комплекс адміністративних, соціальних, економічних та організаційних заходів.

На першому рівні можна виокремити 3 сфери:

Управління працею

Управління кадрами

Управління соціально-демократичними процесами.

На другому рівні виокремлюють функції та підсистеми:

Підсистема планування

Підсистема найму

Підсистема трудових відносин

Підсистема використання персоналу, та інші.

На думку автора, дуже чітко відобразили механізм політики управління у системі стратегії менеджменту організації у своїй роботі В. М. Данюк, В. М. Петюх та С. О. Цимбалюк на рисунку 3.1.

Згідно рисунку 3.1., політика управління координує основні напрямки діяльності та являється складовою стратегічного управління персоналом. Для того, щоб політика менеджменту ефективно реалізовувалася та функціонувала, потрібно підприємству мати ресурси. Першим та важливим ресурсним забезпеченням має бути нормативно-правова база управління, згідно якого використання форм і засобів юридичного впливу на колектив, персонал та окремих осіб для досягнення ефективної діяльності підприємства.

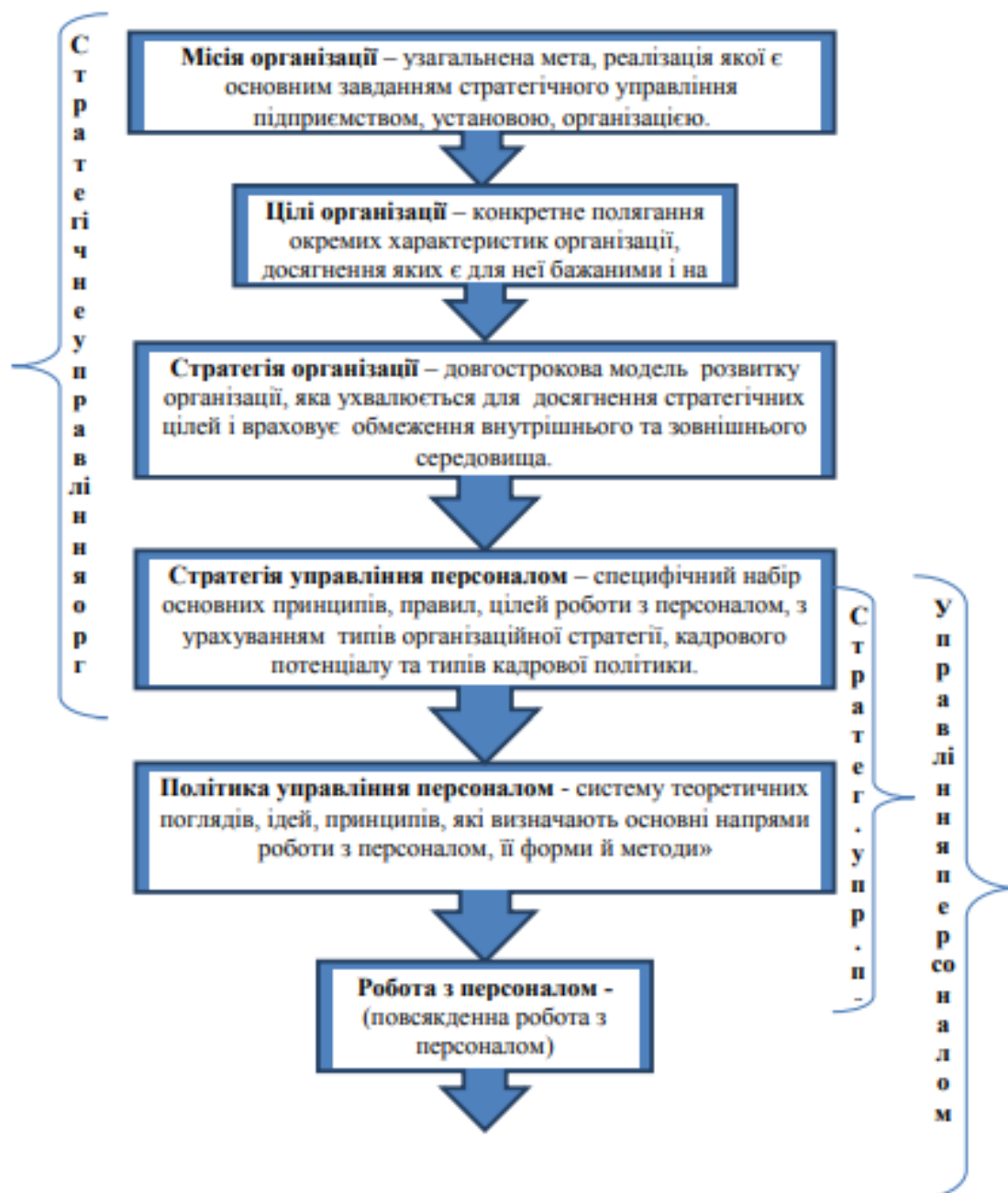


Рис. 3.1. Політика управління у загальній стратегії розвитку організації та системі управління персоналом  
Джерело: [30].

Як правило, головним підрозділом з проведення правової роботи є юридичний відділ організації. Керівними документами у проведенні цієї роботи є правові норми централізованого або локального характеру.

До актів централізованого характеру належать Конституція України, КЗпП, Закон України «Про зайнятість», «Про колективні договори й угоди», «Про порядок вирішення трудових та колективних спорів», «Про оплату праці»,

«Про охорону праці», «Про постійне пенсійне забезпечення», Класифікатор Професій ДК 003-10. Постанови уряду, акти державних міністерств та відомств. До актів локального регулювання правовідносин належать накази керівників, положення про підрозділи, посадові інструкції, Положення про структурні підрозділи організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші внутрішні документи.

У ході проведеного дослідження визначено основні переваги та недоліки, що існують в системі управління АТ «ВО «КОНТІ».

Переваги:

Впровадження комп'ютерних та цифрових технологій у сфері управління персоналом та управління підприємством;

Вміння планувати структуру персоналу та достатньо приділяти увагу стратегічному плануванню;

Високий рівень професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників;

Збагачення мотиваційного інструментарію та нормалізація соціально-психологічного клімату;

Забезпечення постійної актуалізації знань та вмінь працівників високого рівня;

Запровадження інновацій

Наявність необхідного бюджету для діючої реклами;

Впровадження сучасних технологій;

Систематичний контроль якості продукції;

Навички команди для вироблення та реалізації продукції.

Недоліки:

Не використовуються стимули, в матеріальному забезпеченні;

Відсутні дієві стимули праці;

На деяких відділах менеджери не зацікавлені в розвитку персоналу.

Якщо керівництво кондитерської фабрики АТ «ВО «КОНТІ» продовжить піклуватися про якість продукції, працівників, колектив та на підприємстві не буде корупції і надалі, зверне увагу не тільки на керівні посади а й на робочий



клас, щоб переваги підприємства також відносилося до них, то усі ці переваги сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а в подальшому і поглинання інших компаній.

### **Висновок до розділу 3**

В процесі дослідження було проаналізовано основні переваги та недоліки та запропоновано варіанти їх вирішення, що дозволить забезпечити безперебійну роботу підприємства, своєчасне навчання та підвищення кваліфікації кадрів, раціональне використання людського капіталу, забезпечення постійної актуальної інформації та вмінь працівників.

Варто відмітити, що зростає рівень управління виробничим потенціалом в цілому, завдяки вдосконаленню рівня управління потенціалом підприємства.

Таким чином, визначені методи менеджменту мають активно використовуватися і надалі керівниками підприємства для покращення управління виробничим потенціалом. Це дозволить створити основу для забезпечення ефективного управління та виробництва продукції на кондитерській фабриці АТ «ВО «КОНТИ».

## ВИСНОВОК

У дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів управління на підприємстві.

Успішно менеджмент можна здійснити, застосувавши метод менеджменту – сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, результатом якого є досягнення поставлених організацією цілей.

Одним з головних завдань сучасної системи менеджменту є створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, які з'являються завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які розширюють права і відповідальність різних суб'єктів самоврядування.

Розглянувши основні методи управління, приходимо до висновку, що в управлінні організацією доцільно поєднувати різні методи управління. Приймаючи за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якісній роботі, що грає колосальну роль в сучасних умовах.

Серед сукупності різних методів варто виділити наступні методи менеджменту, використання яких суттєво покращить використання виробничого потенціалу підприємства:

- організаційно-розпорядчі, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, обумовлені однойменними стимулами;
- соціально-психологічні, які застосовуються для підвищення соціальної активності працівників суб'єкта господарювання.

Дослідження показало, що використання даних методів позитивно вплине на наступні показники:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів – характеризує рівень стабільності кадрових змін на підприємстві. Тобто персонал підприємства затримуватиметься на своїх робочих місцях і не відбудуватиметься втрати досвіду отриманого за час роботи на тих чи інших посадах. Зменшується відсоток нових співробітників і час їх входження в новий колектив.

2. Коефіцієнт плинності кадрів – характеризує відсоток тих працівників, кого звільнили з підприємства за певний період часу. Для покращення динаміки даного показника використовуються соціально-психологічні методи з метою створення позитивного клімату в середині підприємства. Для працівників важливо, щоб їх задовольняли як умови роботи, так і психологічний клімат у відділах, а також позитивні тенденції в спілкуванні з колегами/керівництвом. Це суттєво впливає на зменшення кількості працівників, які звільняються.

3. Коефіцієнт закріпленості, являє собою співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності, визначається як співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

5. Коефіцієнт загальної трудової мобільності, розраховується як співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Але будь-якою системою треба управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання при управлінні адміністративних методів. У той же час в управлінні величезну роль грають взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи. А для цього, в свою чергу, широко використовуються соціально-психологічні методи управління підприємством.

Тому, для найбільш ефективної роботи підприємства адміністративні та соціально-психологічні методи використовуються як додаток до основних використовуваних – економічних методів. Підводячи підсумок, можна сказати про те, що в цілому методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління взаємопов'язані і мають використовуватися в комплексі.



Практика показує, що потрібно розпланувати правильне використання методів менеджменту. Це повинен робити керівник підприємства, який безпосередньо керує, при використанні методів управління слід чітко розуміти весь шлях для досягнення мети та цілі підприємства.

Автор пропонує керівнику кондитерської фабрики АТ «ВО «КОНТІ» переглянути роботу працівників, які займають керівні посади, щоб зробити наступні кроки:

- Працівнику пройти відповідні курси, для підвищення кваліфікації;
- Понизити в посаді, через те що працівник не справляється з поставленими задачами;
- Звільнити;
- Відправити на навчання за кордон, для перейняття зарубіжного досвіду.

Розглянувши та проаналізувавши методи управління АТ «ВО «КОНТІ» можна чітко сказати що підприємство рухається в правильному напрямку але дуже повільно. Можливо через те що працівникам не вистачає досвіду, або не вистачає кваліфікованих спеціалістів, щоб рухатися в заданому темпі. Хоча в соціальних мережах, прес-конференціях, на своїх офіційних сторінках, в звітах керівництво запевняє що всі працівники проходять навчання, але автором визначено, що підприємству не вистачає зарубіжного досвіду. Так у них є техніка, є відповідний інвентар. Але досвіду не вистачає.

Використання методів менеджменту та оцінка їх діяльності на підприємстві АТ «ВО «КОНТІ», яка представлена в розділі 3, являє собою перспективну лінію удосконалення управління підприємством з використанням світового досвіду успішних організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методи менеджменту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://pidru4niki.com/75157/menedzhment/metodi\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu)
2. Система методів менеджменту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema\\_metodiv\\_menedzhmentu\\_organizatsiyniy\\_ekonomichniy\\_sotsialno-psihologichniy\\_mehanizmi\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema_metodiv_menedzhmentu_organizatsiyniy_ekonomichniy_sotsialno-psihologichniy_mehanizmi_upravlinnya)
3. Методи менеджменту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2398440/page:58/>
4. Системний підхід до формування методів управління підприємством. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf)
5. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3\\_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf)
6. Система методів менеджменту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema\\_metodiv\\_menedzhmentu\\_organizatsiyniy\\_ekonomichniy\\_sotsialno-psihologichniy\\_mehanizmi\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema_metodiv_menedzhmentu_organizatsiyniy_ekonomichniy_sotsialno-psihologichniy_mehanizmi_upravlinnya)
7. Системний підхід до формування методів управління підприємством. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf)
8. Зарубіжний досвід. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297127.pdf>
9. Окремі аспекти управління організацією праці на закордонних підприємствах. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2014/Economics/10\\_167652.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2014/Economics/10_167652.doc.htm)

10. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>
11. Загальні відомості про компанію «Конті». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://web.archive.org/web/20191117205839/https://lb.ua/file/company/3527\\_kompaniya\\_konti.html](https://web.archive.org/web/20191117205839/https://lb.ua/file/company/3527_kompaniya_konti.html)
12. Закону про олігархів немає ніде у світі – Борис Колесніков. . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=5QtJtBBnsoE&t=1160s>
13. Загальні відомості про компанію. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20201026151108>
14. <https://konti.ua/en/company>
15. Російська версія компанії АТ «ВО «КОНТИ». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210804190852/https://www.rbc.ru/companies/id/1024600942959-ao-konti-rus/>
16. Україна заборонила імпорт з росії кондитерських виробів ЗАТ «Конті-рус» . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210804190851/https://ua.krymr.com/amp/news/27216803.html>
17. Історія компанії АТ «ВО «КОНТИ». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20131009130350/http://www.konti.com/ua/about/history>
18. Історія компанії в 2008 році АТ «ВО «КОНТИ». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210804195137/https://konti.com/history/?year=2008>
19. Історія компанії в 2008 році АТ «ВО «КОНТИ». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210804190852/https://konti.com/history/?year=2009>
20. Ютуб відео. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=BCl63zDvBrE&t=136s>



21. Історія компанії в 2008 році АТ «ВО «КОНТІ». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210804195952/https://konti.com/history/?year=2014>
22. Заява АТ «ВО «КОНТІ». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210806092801/https://konti.ua/en/news/zayava-kompaniyi-konti/66>
23. Ютуб відео. . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.youtube.com/watch?v=Xk\\_frKR9UIM&t=870s](https://www.youtube.com/watch?v=Xk_frKR9UIM&t=870s)
24. Про торгову марку «ДонКо». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210804190851/http://donko.info/>
25. Про «ДП «Тор». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20200203221849/http://dnr-live.ru/dp-tor/>
26. СБУ зупинила імпорту з росії кондитерських виробів товариства «Конті-рус». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://web.archive.org/web/20150902140112/https://sbu.gov.ua/sbu/control/uk/publish/article?art\\_id=157014&cat\\_id=39574](https://web.archive.org/web/20150902140112/https://sbu.gov.ua/sbu/control/uk/publish/article?art_id=157014&cat_id=39574)
27. Солодкий реванш. Колесніков будує нову кондитерську фабрику у Каневі. Ліга. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20220224181325/https://biz.nv.ua/ukr/markets/kolesnikov-stroit-novuyu-konditerskuyu-fabriku-v-kaneve-liga-50038981.html>
28. У Каневі будуть кондитерську фабрику «Конті». Будівельні роботи вже розпочалися. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20210806155954/http://vechirka.net/v-kanevi-buduyut-konditersku-fabriku-donecki-aktivno-orenduyut-kvartiri-v-misti>
29. Планування. Матеріал з вікіпедії. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
30. Армстронг М. Менеджмент: методи та прийоми : Пер. с 3-го англ. вид. – К.: Знання- Прес, 2006. -876 с. – С.20- 25

- 31.Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
- 32.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. — К.: Центр навчальної літератури. — 2005. — 234 с.

