

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

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Система самоменеджменту як чинник підвищення ефективності управління організацією»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-8М

Опанасенко Владислав Володимирович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник д. е. н., проф. Березянка Тамара Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Наталія СКРИГУН

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь «Магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“08” вересня 2025 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Опанасенко Владислав Володимирович**

1. Тема роботи «Система самоменеджменту як чинник підвищення ефективності управління організацією»

керівник роботи д. е. н., проф. Березянка Тамара Володимирівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05 вересня 2025 р. №643

2. Строк подання здобувачем роботи 28 листопада 2025 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти, які регулюють та визначають базові засади функціонування системи самоменеджменту на підприємствах різної галузевої приналежності; навчальні, методичні та наукові посібники, підручники, монографії та інші джерела національних та закордонних вчених-економістів сфери фінансів, економіки та менеджменту; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси; фінансова та статистична звітність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування системи самоменеджменту в організації; Розділ 2. Аналіз стану системи самоменеджменту на прикладі ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»; Розділ 3. Напрями вдосконалення системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 30 таблиць, 20 рисунків.

Результати дослідження відображено в таблицях, рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ  | Ім'я та прізвище, посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|---|---------------------------------------|----------------|------------------|
|   |                                       | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування системи самоменеджменту в організації | к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК             |                |                  |
| Розділ 2. Аналіз стану системи самоменеджменту на прикладі ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»   | к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК             |                |                  |
| Розділ 3. Напрями вдосконалення системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»      | к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК             |                |                  |

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №   | Назва етапів виконання роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-----|---|--------------------------------|----------|
| 1.  | Розроблення структури дослідження, вивчення та узагальнення наукових джерел                       | До 10.09.25                    | Виконано |
| 2.  | Формулювання актуальності теми та написання вступної частини дослідження                          | До 15.09.25                    | Виконано |
| 3.  | Підготовка розділу 1: Теоретико-методичні засади формування системи самоменеджменту в організації | До 03.10.25                    | Виконано |
| 4.  | Опрацювання розділу 2: Аналіз стану системи самоменеджменту на прикладі ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»  | До 24.10.25                    | Виконано |
| 5.  | Розроблення розділу 3: Аналіз стану системи самоменеджменту на прикладі ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»  | До 21.10.25                    | Виконано |
| 6.  | Підготовка узагальнених висновків за результатами дослідження                                     | До 12.11.25                    | Виконано |
| 7.  | Остаточне редагування та оформлення тексту кваліфікаційної роботи                                 | До 14.11.25                    | Виконано |
| 8.  | Розроблення презентаційних матеріалів до захисту роботи   | До 17.11.25                    | Виконано |
| 9.  | Проведення підготовки до попереднього захисту кваліфікаційної роботи                              | До 17.11.25                    | Виконано |
| 10. | Представлення кваліфікаційної роботи перед комісією на захисті                                    | 19.12.25                       | Виконано |

Здобувач \_\_\_\_\_ Владислав Опанасенко  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Тамара Березянко  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

### **Опанасенко В.В. Система самоменеджменту як чинник підвищення ефективності управління організацією. - Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи дослідження системи соціально-трудових відносин підприємства, визначено сутність, структуру, рівні та типи соціально-трудових відносин, охарактеризовано методи їх регулювання в умовах ринкової економіки.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз стану соціально-трудових відносин ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»: оцінено результати господарської діяльності підприємства, проаналізовано кадровий склад та ефективність використання персоналу, виявлено проблеми у функціонуванні соціально-трудових відносин.

У третьому розділі обґрунтовано напрями та стратегії удосконалення соціально-трудових відносин підприємства в період воєнного стану, розроблено регресійну модель оцінювання впливу соціально-трудових показників, запропоновано заходи щодо підвищення соціального захисту працівників, адаптації трудових процесів до змін трудового законодавства та підвищення ефективності управління персоналом.

Кваліфікаційна робота містить 110 сторінок, 30 таблиць, 20 рисунків, 2 додатки і список використаних джерел із 60 найменувань.

**Ключові слова** – менеджмент, система самоменеджменту, управління, підприємство, організація, персонал, ефективність, стратегія

## SUMMARY

Opanasenko V.V. Self-management system as a factor in improving the efficiency of organizational management. - Manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree based on materials from PRJSC «Firma «Poltavpivo» for 2022-2024.

The first chapter of the work reveals the theoretical foundations of the study of the system of social and labor relations of the enterprise, defines the essence, structure, levels, and types of social and labor relations, and characterizes the methods of their regulation in a market economy.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the state of social and labor relations at PRJSC «Firma «Poltavpivo»: it evaluates the results of the enterprise's economic activity, analyzes the personnel structure and the effectiveness of personnel utilization, and identifies problems in the functioning of social and labor relations.

The third chapter substantiates the directions and strategies for improving the social and labor relations of the enterprise during the period of martial law, develops a regression model for assessing the impact of social and labor indicators, and proposes measures to improve the social protection of employees, adapt labor processes to changes in labor legislation, and improve the effectiveness of personnel management.

The thesis contains 110 pages, 30 tables, 20 figures, 2 appendices, and a list of 60 references.

**Keywords:** management, self-management system, administration, enterprise, organization, personnel, effective

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b> | <b>12</b> |
| 1.1. Сутність, роль і значення самоменеджменту в управлінні сучасною організацією.....            | 12        |
| 1.2. Концептуальна модель та ключові елементи системи самоменеджменту.....                        | 21        |
| 1.3. Методи, інструменти та технології самоменеджменту в організаціях...                          | 27        |
| 1.4. Принципи та фактори побудови ефективної системи самоменеджменту.....                         | 33        |
| <b>Висновки до розділу 1.....</b>   | <b>37</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....</b>   | <b>40</b> |
| 2.1. Загальна характеристика організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства.....      | 40        |
| 2.2. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.....                            | 50        |
| 2.3. Діагностика та оцінка діючої системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».....           | 57        |
| 2.4. Визначення проблем та резервів підвищення ефективності самоменеджменту.....                  | 65        |
| <b>Висновки до розділу 2.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....</b>      | <b>72</b> |
| 3.1. Програма заходів з удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві.....                | 72        |
| 3.2. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми розвитку.....                    | 78        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3. Перспективи оптимізації та розвитку системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»..... | 80        |
| <b>Висновки до розділу 3.....</b>  | <b>86</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>   | <b>88</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>   | <b>93</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>  | <b>99</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми та доцільність роботи.** Станом на сьогодні тема кваліфікаційної роботи «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» характеризується високою актуальністю. Адже в умовах стрімких змін зовнішнього середовища, високої конкуренції та зростання вимог до ефективності управлінських процесів, здатність працівників і керівників до самоорганізації, самоконтролю та ефективного розподілу власних ресурсів стає ключовим чинником результативності та продуктивності діяльності підприємства. Самоменеджмент виступає не лише інструментом особистісного розвитку, а й важливим критерієм підвищення ефективності управління організацією загалом.

Більшість сучасних підприємств, а також організацій постають перед проблемами функціонування, які пов'язані з динамікою інформаційних потоків, зростанням ролі комунікацій, необхідністю швидкого прийняття рішень і забезпечення гнучкості управлінських структур. За таких умов ефективна система самоменеджменту сприяє раціональному використанню часу, енергії та інтелектуальних ресурсів персоналу, підвищує рівень відповідальності працівників за результати діяльності, формує культуру саморозвитку та інноваційного мислення.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» зумовлена необхідністю пошуку дієвих підходів до формування внутрішньої організаційної культури, орієнтованої на самостійність, ініціативність і результативність працівників. Удосконалення системи самоменеджменту дозволяє не лише оптимізувати робочі процеси, але й створити умови для розвитку лідерських якостей, підвищення мотивації та командної взаємодії.

Особливої актуальності тема дослідження набуває в умовах трансформацій українського бізнес-середовища, спричинених воєнним станом, економічними ризиками та нестачею кадрових ресурсів. Самоменеджмент у таких умовах стає інструментом стабільності, адаптації та стійкості організації, оскільки сприяє

формуванню відповідальної поведінки, гнучкого мислення й ефективного розподілу управлінських функцій.

Питання організації самоменеджменту на підприємстві активно досліджується як на національному, так і на закордонному рівні. До прикладу, В. Адизес, П. Друкер, С. Кові, Г. Мінцберг, А. Файоль у своїх наукових працях визначали місце та роль самоменеджменту у загальній системі управління підприємством. Роботи українських дослідників, зокрема Шильнікової З.М., Макажан Є.В., Бікулов Д.Т., Протас А.М., Олійник О.М., Маркова С.В., Головань О.О. та інші, присвячені розробленню теоретичних основ самоменеджменту, вивченню його впливу на ефективність управління, а також визначенню практичних інструментів саморозвитку керівників і персоналу.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи самоменеджменту як чинника підвищення результативності управління організацією.

Для досягнення постановленої мети передбачено виконання наступних **завдань**:

- розкрити сутність, роль і значення самоменеджменту в управлінні сучасною організацією;
- дослідити концептуальну модель та ключові елементи системи самоменеджменту;
- проаналізувати методи, інструменти та технології самоменеджменту;
- визначити принципи та фактори побудови ефективної системи самоменеджменту;
- провести загальну характеристику організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- провести діагностику та оцінку діючої системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»;
- визначити проблеми та резерви підвищення ефективності

самоменеджменту;

- розробити заходи з удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві;
- визначити організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми розвитку;
- дослідити перспективи оптимізації та розвитку системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є самоменеджмент у загальній системі управління підприємства.

**Предметом дослідження** в даній кваліфікаційній роботі виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування ефективної системи самоменеджменту як складової управлінської діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано методи порівняльного, системного та логічного аналізу, синтезу, індукції та дедукції, статистичні методи, SWOT-аналіз, методи експертного оцінювання, узагальнення й візуалізації даних.

**Інформаційна база кваліфікаційної роботи** включає нормативно-правові акти, які регулюють та визначають базові засади функціонування системи самоменеджменту на підприємствах різної галузевої приналежності; навчальні, методичні та наукові посібники, підручники, монографії та інші джерела національних та закордонних вчених-економістів сфери фінансів, економіки та менеджменту; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси; фінансова та статистична звітність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

**Новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретико-методичних засад формування системи самоменеджменту як важливого чинника ефективності управління організацією. У роботі уточнено зміст поняття «самоменеджмент» та визначено його місце у структурі сучасного менеджменту, розроблено концептуальну модель системи самоменеджменту, яка поєднує індивідуальний рівень самоорганізації працівників із організаційними механізмами підтримки управлінської ефективності. Запропоновано удосконалений підхід до

оцінювання стану самоменеджменту в організації, що враховує рівень самоорганізації, планування, самоконтролю та управління часом персоналу. Обґрунтовано взаємозв'язок між розвитком системи самоменеджменту та підвищенням результативності управлінських процесів, зростанням відповідальності працівників і зміцненням організаційної культури.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах, підвищення ефективності роботи управлінців і працівників, раціоналізації трудових процесів та формування культури саморозвитку й самоорганізації. Розроблені підходи та пропозиції можуть бути впроваджені у практичну діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», а також використані в освітньому процесі під час підготовки фахівців з менеджменту.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та результати дослідження були апробовані під час наукових студентських конференцій та обговорень на засіданнях кафедри.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Повний обсяг кваліфікаційної роботи на тему «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» складає 110 сторінок. Основний текст наукової роботи викладено на 92 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 20 рисунків, додатків на 12 сторінках, список використаної літератури – 60 джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність, роль і значення самоменеджменту в управлінні сучасною організацією

Самоменеджмент в управлінні сучасної організації виступає важливим чинником розвитку підприємства. Він визначає ефективність діяльності підприємства, формує умови функціонування, а також забезпечує рівень конкурентоспроможності організації на ринку реалізації товарів та послуг. Така умова формує потребу в докладному аналізі теоретичних та методологічних аспектів даного економічного явища. Такий аналіз буде проведений в даному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Термін «самоменеджмент» походить від англійського слова self-management. У науковому обігу він з'явився в другій половині ХХ століття та спочатку використовувався у психології праці та менеджменті. Його вперше почали застосовувати німецькі дослідники менеджменту, зокрема Лотар Зайверт (Lothar Seiwert), який у 1970-1980-х роках систематизував знання про самоорганізацію працівника й розробив концепцію ефективного управління власним часом [33, с. 123]. Згодом термін набув поширення у працях таких класиків управління, як Пітер Друкер, Стівен Кові, Брайн Трейсі, які трактували самоменеджмент як ключову компетенцію успішного керівника та передумову ефективного лідерства [33, с. 124]. У вітчизняній науковій літературі поняття «самоменеджмент» закріпилося у 1990-х роках, коли активно розвивалися теорії персонального менеджменту та управління трудовими ресурсами.

На сучасному етапі розвитку науки управління його теоретичні та практичні аспекти активно досліджуються як на національному, так і на міжнародному рівнях. Значний внесок у формування теоретичних основ самоменеджменту зробили відомі зарубіжні науковці, зокрема Пітер Друкер, Стівен Кові та Брайн Трейсі. Наукові

результати таких вчених стали базою сучасних моделей персонального та організаційного управління.

Засновником самоменеджменту як економічного явища слід вважати Пітера Друкера. Адже він одним із перших розглянув самоменеджмент як форму «управління самим собою», наголошуючи, що успішний фахівець повинен розуміти власні сильні сторони, цінності та спосіб мислення, щоб ефективно реалізовувати професійний потенціал [21, с. 55]. Він стверджував, що основою самоменеджменту є самоусвідомлення та відповідальність за результати власної діяльності, а головним завданням – здатність людини керувати собою у контексті організаційних цілей.

Стівен Кові, автор концепції «Семи навичок високоефективних людей», також зробив вагомий внесок у розвиток та становлення самоменеджменту. Науковець розглядав самоменеджмент як процес внутрішнього лідерства, у якому ключову роль відіграють цінності, пріоритети та самодисципліна [14, 76]. Він наголошував, що ефективне управління починається з особистої відповідальності за власний вибір, час і розвиток, а отже, самоменеджмент є базою для управління іншими людьми.

Не меншого впливу на розвиток самоменеджменту мали й наукові праці Брайна Трейсі. У своїх працях він акцентував увагу на практичному вимірі самоменеджменту, а саме на плануванні, постановці цілей, тайм-менеджменті та постійному вдосконаленні [30, с. 101]. На його думку, ефективний самоменеджмент – це система звичок і методів, які дозволяють досягати високих результатів через самоконтроль, концентрацію уваги та усвідомлену мотивацію [30, с. 102].

Таким чином, зарубіжні науковці використовували різні підходи та принципи для тлумачення явища самоменеджменту, що відображає багатогранність його змісту та різні акценти в наукових дослідженнях. Для наочності та систематизації ключових положень зарубіжних авторів щодо визначення поняття «самоменеджмент» у табл. 1.1 подано узагальнену інформацію, що дозволяє виділити основні напрями трактування цього поняття.

Як зазначалось вище, тема самоменеджменту в організації характеризується високим рівнем актуальності й в національному науковому просторі. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів самоменеджменту в Україні зробили

вітчизняні вчені та викладачі, які систематизували знання з цієї проблематики та адаптували зарубіжний досвід до умов національного бізнес-середовища. Так, економісти Антохов А. та Клевчлік Л. у навчальному посібнику «Самоменеджмент» приділяють увагу формуванню навичок самоорганізації, планування часу та управління особистою ефективністю, акцентуючи на тому, що самоменеджмент є основою професійного розвитку та кар'єрного зростання працівника [2, с. 138].

*Таблиця 1.1*

**Ключові акценти зарубіжних науковців щодо визначення поняття  
«самоменеджмент»**

| Автор      | Сутність визначення  | Ключовий акцент                                |
|------------|--|--|
| П. Друкер  | Управління власною діяльністю для досягнення максимальної ефективності       | Самоорганізація та цілеспрямованість           |
| С. Кові    | Система життєвих принципів і навичок ефективної поведінки                    | Баланс між особистими й професійними цілями    |
| Л. Зайверт | Раціональне використання часу та енергії для реалізації життєвих пріоритетів | Тайм-менеджмент і самодисципліна               |
| Б. Трейсі  | Комплекс дій з планування, контролю й мотивації власної діяльності           | Інтеграція в систему корпоративного управління |

*Джерело: розроблено автором на основі [57, с. 38]*

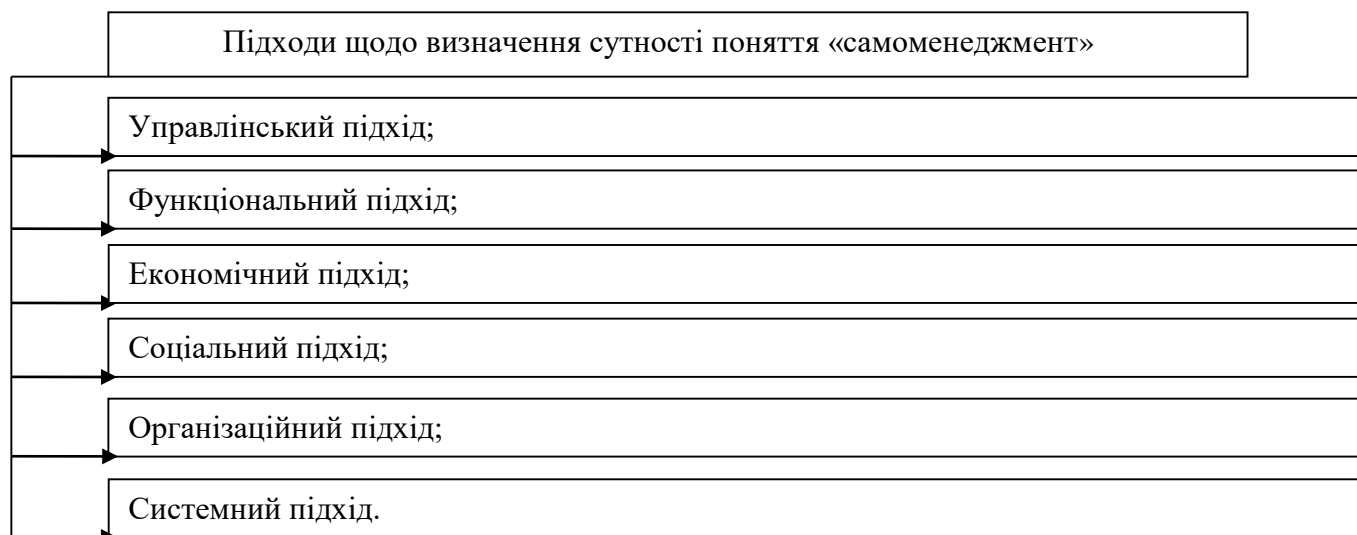
Бірюченко С.Ю. також значну частину своїх досліджень присвятив саме самоменеджменту. До прикладу у підручнику «Менеджмент» він підкреслює роль самоменеджменту як невід'ємної складової загальної системи управління підприємством [9, с. 438]. Автор аналізує концептуальні підходи до самоорганізації, визначає методи оцінки особистої продуктивності та розглядає самоменеджмент як інструмент підвищення результативності діяльності як окремих працівників, так і організації загалом.

Буняк Н.М., Милько І.П. та Черчик Л.М. також зробили вагомий внесок у розвиток науки та самоменеджменту з точки зору практики. У своїх працях вони зосереджують увагу на практичних аспектах впровадження самоменеджменту у професійне середовище [10, с. 43]. Вони пропонують методичні рекомендації щодо планування робочого часу, пріоритеризації завдань та контролю за досягненням особистих і командних цілей, підкреслюючи тісний зв'язок самоменеджменту з підвищенням ефективності управлінських процесів.

Леськів Г.З. та Левків Г.Я. у навчальному посібнику наголошують на системності підходу до самоменеджменту, виділяючи його ключові елементи: постановку цілей, самоорганізацію, розвиток професійних компетенцій і самоконтроль [32, с. 166]. Вони доводять, що самоменеджмент сприяє формуванню відповідального та мотивованого персоналу, що, у свою чергу, забезпечує стабільність і конкурентоспроможність організації.

Не можливо не згадати наукові погляди Страпчука С.І.. Адже він аналізує самоменеджмент як частину корпоративної культури та інструмент підвищення особистої ефективності працівників [50, с. 201]. Автор підкреслює, що розвиток системи самоменеджменту в організації дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити комунікації та забезпечити високий рівень виконання завдань, що в сучасних умовах є ключовим чинником успішного функціонування підприємства.

Комплексний аналіз літературних, наукових та методичних джерел дозволяє зробити висновок, що в сучасному науковому середовищі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «самоменеджмент». Проведений аналіз дає змогу виділити основні підходи та ключові аспекти його тлумачення. Перелік ключових підходів схематично подано на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Підходи щодо визначення сутності поняття «самоменеджмент»**

*Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 143]*

Усі вище перераховані підходи характеризуються певними особливостями, перевагами, а також й недоліками.

Управлінський підхід розглядає самоменеджмент як складову управлінської діяльності особи, що дозволяє ефективно організувати власну роботу та координувати дії у складі команди чи організації. Основна перевага цього підходу полягає в його прямій практичній орієнтації на підвищення ефективності управлінських рішень. Недоліком є те, що він переважно фокусується на індивідуальній компетентності керівника або працівника, не завжди враховуючи ширший соціальний та економічний контекст.

Самоменеджмент у контексті функціонального підходу розглядається як сукупність конкретних функцій та дій, що забезпечують організацію власної праці: планування, контроль, мотивація та оцінка результатів. Перевагою є чітка структурованість та можливість оцінити ефективність окремих функцій самоменеджменту. Недоліком є ризик надмірної деталізації та фрагментації процесів, що може ускладнювати інтеграцію в загальну систему управління.

Економічний підхід фокусується на вимірюванні ефективності самоменеджменту через економічні показники: продуктивність, витрати часу, досягнення цілей та результативність роботи. Перевага підходу полягає у наявності кількісних критеріїв оцінки, що дозволяє робити об'єктивні висновки. Недолік полягає у недостатньому врахуванні психологічних і соціальних аспектів, які значно впливають на ефективність самоменеджменту.

У межах соціального підходу самоменеджмент розглядається як взаємозв'язок індивіда із соціальним оточенням, командою чи організацією. Перевагою є акцент на міжособистісних взаємодіях, мотивації та впливі корпоративної культури на ефективність управління власною діяльністю. Недолік полягає в суб'єктивності оцінки та складності формалізації показників.

Прихильники організаційного підходу трактують самоменеджмент як елемент загальної організаційної системи, що забезпечує інтеграцію особистих цілей і завдань із цілями організації. Перевагою є можливість поєднати індивідуальні дії з організаційними процесами, створюючи більш цілісну систему управління. Недоліком є складність адаптації загальних організаційних правил до індивідуальних особливостей працівника.

Самоменеджмент у контексті системного підходу розглядається як інтегрована система взаємопов'язаних компонентів: планування, контроль, мотивація, соціальні та організаційні зв'язки. Перевагою є комплексний аналіз явища та можливість прогнозування результатів управлінських рішень. Недолік полягає у високій складності моделювання та потребі у значних обсягах інформації.

На практиці зазвичай використовують поєднання всіх підходів, оскільки це дозволяє отримати більш повну інформаційну картину явища самоменеджменту, врахувати як індивідуальні, так і організаційні аспекти, соціальні взаємозв'язки та економічні показники. Комплексний підхід забезпечує глибше розуміння сутності самоменеджменту та підвищує ефективність управлінських рішень як на рівні окремого працівника, так і на рівні організації в цілому. Однак варто пам'ятати й про критерії вибору підходу до аналізу. Вибір конкретного підходу залежить від мети дослідження, рівня деталізації, доступності інформації та контексту застосування. Наприклад, економічний підхід підходить для оцінки ефективності, соціальний – для аналізу командної взаємодії, а системний – для комплексного стратегічного планування.

Комплексний аналіз наукових підходів надає можливість зробити наступний висновок. Сутність поняття «самоменеджмент» може варіюватися від наукових поглядів автора. Враховуючи те, що станом на сьогодні ідентифікується велика кількість наукових підходів щодо визначення сутності вищезгаданого поняття, налічується велика кількість варіацій визначень. У табл. 1.2 зведено деякі визначення сутності поняття «самоменеджмент» деякими вітчизняними науковцями.

*Таблиця 1.2*

**Визначення сутності поняття «самоменеджмент»**

| Автор                      | Визначення сутності поняття «самоменеджмент»  |
|----------------------------|---|
| 1                          | 2   |
| Дяків О.П. [18, с. 111]    | Самоменеджмент – це процес усвідомленого планування, організації, контролю та оцінки власної діяльності особистості з метою підвищення ефективності досягнення поставлених цілей. |
| Овсієнко О.І. [35, с. 205] | Самоменеджмент – це система навичок та методів, що дозволяють   |

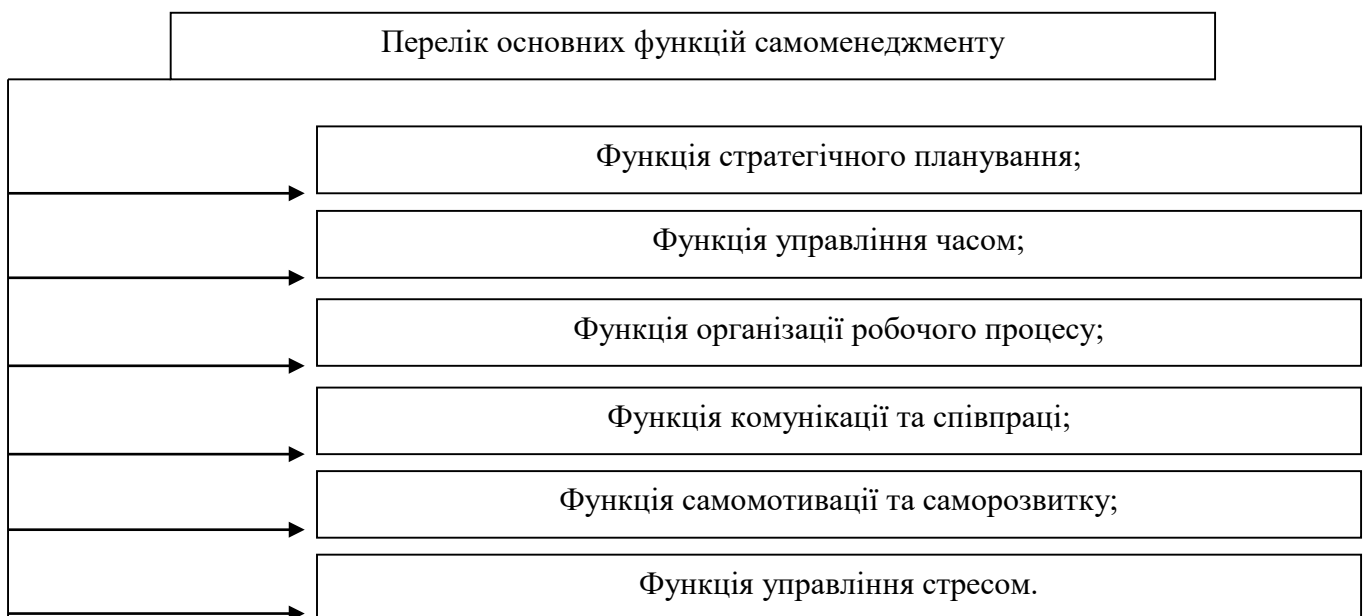
*Продовж. табл. 1.2*

| 1 | 2 |
|---|---|
|---|---|

|   |  |
|---|--|
|   | індивіду керувати власним часом, ресурсами та пріоритетами для досягнення професійних і особистих результатів.   |
| Семендяк В.М. [46, с. 102]                                    | Самоменеджмент – це здатність особистості ефективно координувати власні дії, приймати рішення та відповідати за їх виконання у рамках загальної організаційної системи.                            |
| Терлецька Ю.О.,<br>Грунтковський В.Ю. [53, с. 409]            | Самоменеджмент – це комплекс організаційних, мотиваційних та контрольних заходів, що спрямовані на оптимізацію власної продуктивності та управлінської ефективності.                               |
| Козирева О.В.,<br>Ковальова В.І., Глебова<br>Н.В. [27, с. 14] | Самоменеджмент – це інтегрована система управлінських, соціальних і психологічних інструментів, які дозволяють індивідуально управляти власною діяльністю в умовах динамічного середовища та змін. |

*Джерело: розроблено автором на основі [18,35,46,53,27]*

Роль та значення самоменеджменту в загальній системі управління організацією пояснюється певними функціями. Під такими функціями варто розглядати ключові складові самоменеджменту, які забезпечують системність та результативність діяльності. Основний перелік таких функцій подано схематично на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Перелік основних функцій самоменеджменту в загальній системі управління організацією**

*Джерело: розроблено автором на основі [60, с. 209]*

Усі функції самоменеджменту, представлені на попередньому рисунку, мають свої специфічні особливості та значення для підвищення ефективності роботи працівника. Стратегічне планування в рамках самоменеджменту виступає базовою функцією, оскільки забезпечує системний підхід до визначення цілей і шляхів їх

досягнення. Важливу роль у системі самоменеджменту відіграє управління часом. Раціональне використання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності та мінімізації втрат часу, що є критично важливим для будь-якого підприємства [12, с. 55].

Функція організації робочого процесу є ще однією ключовою складовою самоменеджменту. Вона передбачає структуроване розподілення завдань, ефективне використання ресурсів та створення умов для продуктивної діяльності [17, с. 110]. Завдяки системному підходу до організації роботи зменшується хаотичність процесів, підвищується ефективність комунікацій і прискорюється вирішення поточних завдань.

Комунікація у самоменеджменті виконує важливу роль у забезпеченні продуктивної взаємодії між працівниками. Вона включає в себе активне слухання, чітке аргументоване висловлення думок, ведення переговорів і вирішення конфліктних ситуацій. Працівники, які володіють навичками ефективної комунікації, забезпечують якісну взаємодію у команді, оптимізують обмін інформацією та сприяють зміцненню професійних відносин.

Самомотивація є невід'ємною функцією самоменеджменту, оскільки вона визначає здатність працівника самостійно ставити цілі, підтримувати внутрішню мотивацію та долати труднощі. Постійний саморозвиток, навчання, освоєння нових технологій та вдосконалення професійних навичок сприяють підвищенню продуктивності та кар'єрному зростанню.

Не менш важливою є функція управління стресом, оскільки сучасні умови праці часто пов'язані з високим рівнем психологічного навантаження. Вона передбачає застосування технік релаксації, тайм-менеджменту, фізичної активності та психоемоційної саморегуляції. Працівники, які ефективно керують стресом, підтримують високу працездатність, швидше адаптуються до змін і продуктивніше виконують свої обов'язки.

Аналіз функцій самоменеджменту показує, що ця система є ключовим фактором підвищення ефективності роботи працівників і загальної результативності

організації. Вона дозволяє оптимально використовувати ресурси, підвищує продуктивність та забезпечує баланс між професійним і особистим життям.

На основі комплексного аналізу функцій можемо зробити наступні висновки щодо ролі самоменеджменту у загальній системі управління організацією. Роль самоменеджменту в управлінні сучасною організацією визначається тим, що він сприяє підвищенню організаційної гнучкості, продуктивності праці та якості управлінських рішень. Працівники, які володіють навичками самоменеджменту, здатні швидше адаптуватися до змін, брати на себе відповідальність і самостійно вирішувати поточні завдання, що знижує управлінські витрати й підвищує ефективність діяльності підприємства загалом.

Крім того, розвиток самоменеджменту є важливим чинником формування корпоративної культури. Працівники, які володіють навичками самоорганізації, формують у колективі атмосферу відповідальності, взаємоповаги та взаємодопомоги. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу, знижує конфліктність і сприяє підвищенню лояльності до організації.

Значення самоменеджменту в загальній системі управління організацією також й підтверджується вагомим впливом даного явища на основні функції управління. Такий вплив відображено у змісті табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Вплив самоменеджменту на основні функції управління організацією**

| Функція управління | Прояв самоменеджменту                                   | Очікуваний ефект                                 |
|--------------------|---|--|
| Планування         | Постановка особистих і професійних цілей, пріоритизація | Підвищення ефективності стратегічного планування |
| Організація        | Самодисципліна, розподіл часу, управління ресурсами     | Оптимізація внутрішніх процесів                  |
| Мотивація          | Самотивація, рефлексія, оцінка результатів              | Зростання внутрішньої мотивації персоналу        |
| Контроль           | Самоконтроль і самооцінка результатів діяльності        | Зменшення адміністративного навантаження         |

*Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 255]*

Отже, на основі проведеного комплексного дослідження можемо зробити наступні висновки. Самоменеджмент – це складне економічне явище. Таке явище у сучасному управлінні набуває стратегічного значення. Його ефективне впровадження

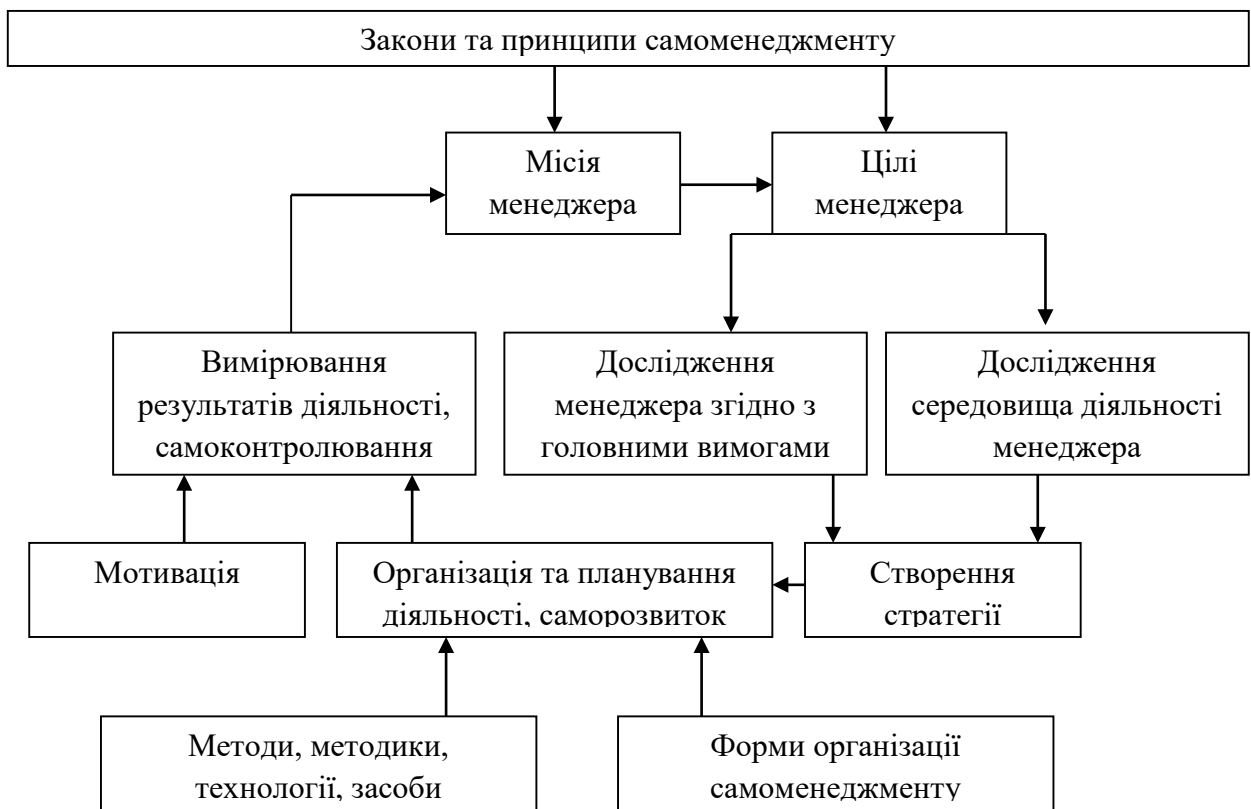
дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, скоротити адміністративні витрати та сформувати культуру відповідального лідерства. Це свідчить про те, що самоменеджмент уже не є суто особистісною компетенцією, а виступає системним інструментом управління ефективністю організації.

## **1.2. Концептуальна модель та ключові елементи системи самоменеджменту**

Основою функціонування системи самоменеджменту є її концептуальна модель. У межах даного підрозділу кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз теоретичних аспектів такої моделі, а також визначено ключові елементи системи.

Під концептуальною моделлю системи самоменеджменту необхідно розглядати логічно побудовану структуру, яка відображає взаємозв'язок ключових елементів самоменеджменту та їх взаємодію з управлінською системою підприємства [51, с. 201]. Вона виступає певним інструментом для формалізації процесу самостійного управління діяльністю працівника, дозволяючи систематизувати цілі, завдання, ресурси та часові рамки. Така модель показує, як окремі компоненти системи самоменеджменту взаємодіють між собою для досягнення оптимальної продуктивності та ефективності робочого середовища підприємства. Ключовою особливістю концептуальної моделі також є те, що вона з поміж іншого враховує й зовнішнє середовище об'єкта господарювання, що дозволяє працівнику адаптувати свої дії до змін умов праці та стратегічних пріоритетів компанії.

Як зазначалося вище, концептуальна модель системи самоменеджменту являє собою узагальнену схему, що відображає взаємозв'язки між її основними елементами, процесами та результатами. Схематичне зображення цієї моделі узагальнено подано на рис. 1.3, де представлено структуру та логіку функціонування системи самоменеджменту в межах організаційного управління.



**Рис. 1.3. Узагальнена концептуальна модель системи самоменеджменту**

*Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 58]*

Схематичне зображення надає можливість зробити висновок, що концептуальна модель системи самоменеджменту характеризується певними ознаками. Під такими ознаками варто розглядати сукупність рис, які описують процес функціонування такої моделі, а також визначають її місце у загальній системі менеджменту підприємства. До переліку основних ознак можемо віднести:

- комплексність;
- системність;
- наочність.

Ознака комплексності проявляється у врахуванні всіх ключових елементів самоменеджменту, які забезпечують ефективне управління власною діяльністю. Системність моделі полягає у логічній послідовності дій та взаємозв'язку елементів, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити узгодженість між особистими та організаційними цілями. Наочність забезпечує можливість візуалізації процесів самоменеджменту у вигляді схем або діаграм, що полегшує аналіз ефективності та планування вдосконалення системи. Крім того, будь-яка

концептуальна модель відображає можливості працівника для самоконтролю, оцінки результатів і постійного професійного розвитку, що робить її дієвим інструментом управлінської діяльності.

Запропонована вище схема концептуальної моделі системи самоменеджменту є узагальненою та відображає загальні закономірності її функціонування. Водночас у науковій літературі існує низка авторських підходів до побудови таких моделей. Різні дослідники пропонують власні концептуальні моделі системи самоменеджменту, які відрізняються структурою, логікою взаємозв'язків елементів та акцентами на певних аспектах управління. Станом на сьогодні можна виокремити кілька найвідоміших моделей, зокрема моделі П. Друкера, С. Кові та Л. Зайверта. Їх зміст, ключові характеристики та порівняльну оцінку подано в табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

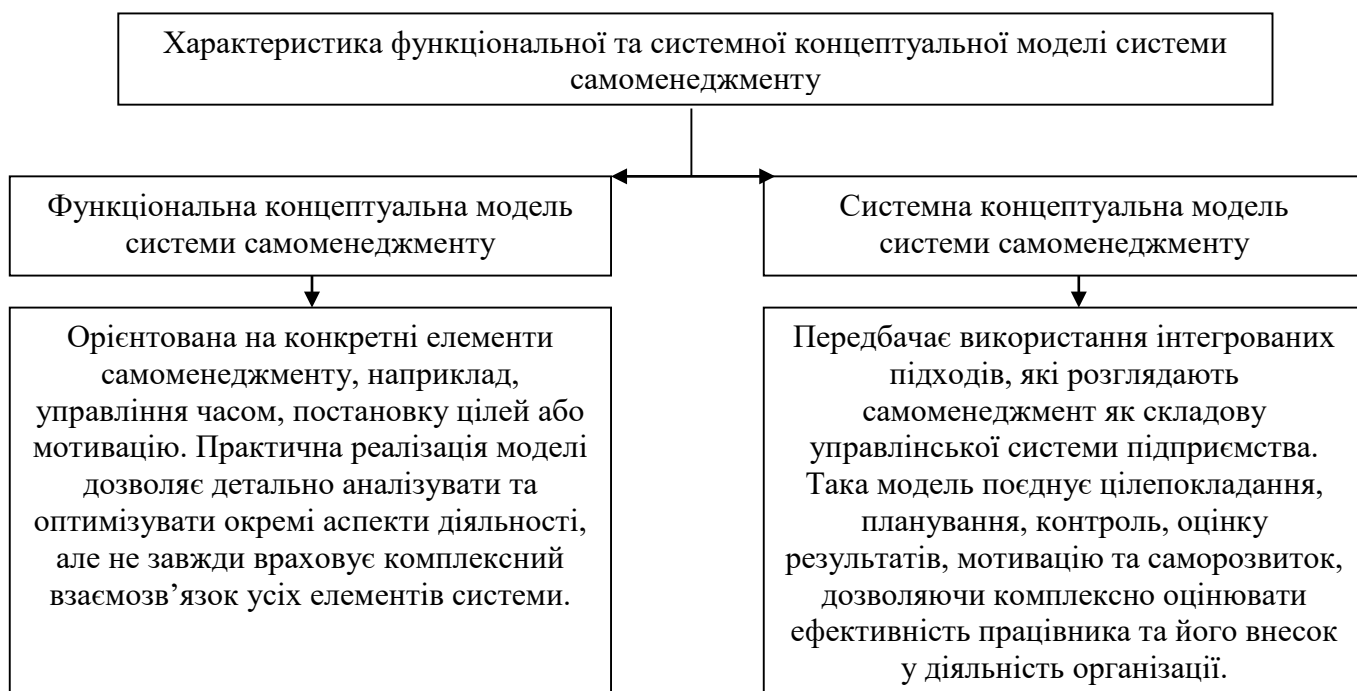
### **Порівняння концептуальних моделей самоменеджменту, запропонованих П.**

#### **Друкер, С. Кові, Л. Зайверт**

| Автор      | Особливості моделі  | Основні елементи               | Особливості застосування                     |
|------------|---|--------------------------------|--|
| П. Друкер  | Концептуальна модель орієнтована на управління особистою ефективністю через постановку цілей  | Цілепокладання, пріоритети     | Стратегічне планування задач і проектів      |
| С. Кові    | Концептуальна модель заснована на принципах особистої ефективності та «7 навичок високоефективних людей».   | Саморозвиток, управління часом | Фокус на особисту ефективність і компетенції |
| Л. Зайверт | Концептуальна модель передбачає увагу до взаємозв'язку внутрішніх ресурсів працівника та зовнішніх умов організації, що дозволяє коригувати поведінку у реальному часі. | Планування, контроль, аналіз   | Інтеграція елементів у циклічну систему      |

*Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 200]*

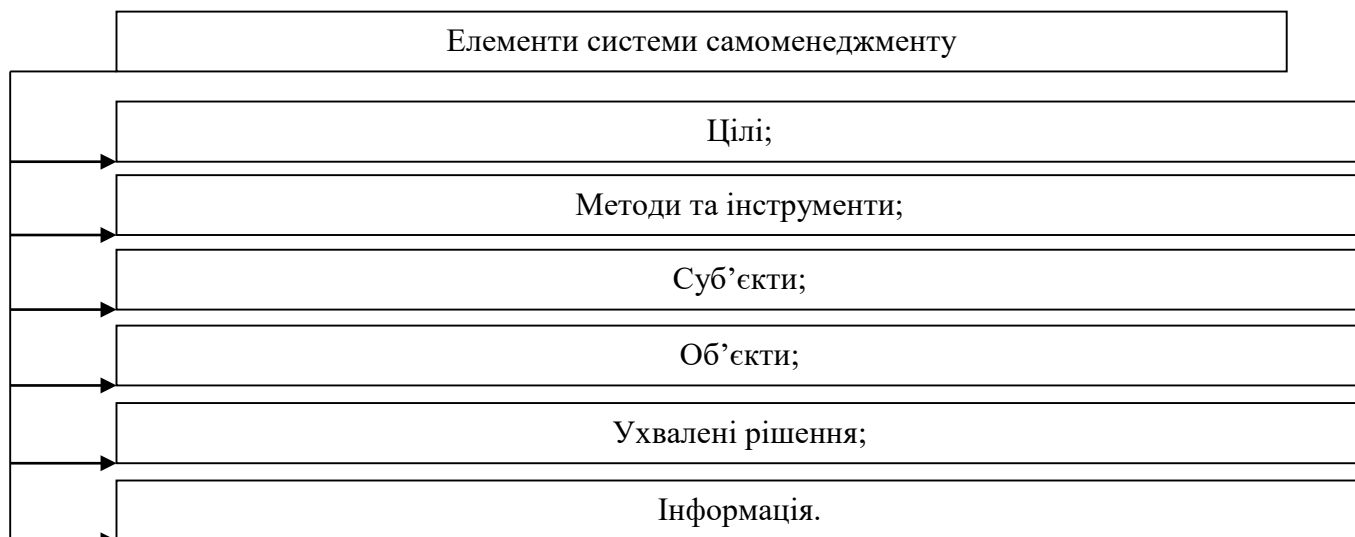
На основі аналізу наукових джерел можна також виокремити ще дві концептуальні моделі системи самоменеджменту, які отримали значне поширення як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності організацій. До таких моделей належать функціональна та системна, сутність і структурні особливості яких узагальнено подано на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Характеристика функціональної та системної концептуальної моделі системи самоменеджменту**

*Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 105]*

Докладний аналіз концептуальних моделей вказує на те, що будь-яка система самоменеджменту складається з певних структурних елементів. Науковці, зокрема Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянко Т.М. [6], а також Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. [47], визначають елементи системи самоменеджменту як взаємопов'язані складові частини процесу самоуправління, що забезпечують цілісність, узгодженість і результативність управлінської діяльності індивіда або організації. Тому можна стверджувати, що елементи системи самоменеджменту – це сукупність компонентів, за допомогою яких відбувається планування, організація, контроль, мотивація та оцінювання власної діяльності. Їх наявність і взаємодія формують основу ефективного функціонування самоменеджменту, оскільки саме через ці елементи реалізуються ключові принципи управління, такі як системність, усвідомленість, гнучкість і орієнтація на результат. На основі методу комплексного аналізу було сформовано перелік ключових елементів системи самоменеджменту. Перелік таких елементів схематично подано на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Основні елементи системи самоменеджменту**

*Джерело: розроблено автором на основі [48, с. 209]*

Усі вищеподані на рисунку елементи системи самоменеджменту характеризуються певними особливостями та ознаками. Окрім того, кожен із елементів системи самоменеджменту виконує свою унікальну функцію, що забезпечує узгодженість усіх процесів управління.

Одним з найважливіших елементів системи самоменеджменту прийнято вважати цілі. Адже саме вони визначають напрямок діяльності працівника та виступають базою для ухвалення управлінських рішень на підприємстві. Станом на сьогодні ідентифікується декілька основних цілей системи самоменеджменту. Приклади таких подано у табл. 1.6.

*Таблиця 1.6*

### **Приклади ключових цілей системи самоменеджменту**

| Приклад цілі | Опис цілі   |
|--------------|---|
| Стратегічна  | Визначення довгострокових пріоритетів і ключових напрямів розвитку особистості та кар'єри |
| Тактична     | Планування середньострокових завдань та дій для досягнення стратегічних цілей             |
| Операційна   | Щоденне управління завданнями, часом та ресурсами   |
| Особистісна  | Розвиток самодисципліни, самомотивації та навичок самоконтролю                            |
| Професійна   | Підвищення кваліфікації, професійних компетенцій та досягнення кар'єрних цілей            |
| Соціальна    | Формування ефективних комунікацій, командної взаємодії та міжособистісних відносин        |

*Джерело: розроблено автором на основі [34, с. 183]*

Не менш важливим елементом системи виступають й методи та

інструменти. Такі елементи визначають способи досягнення поставлених цілей. Кожен з цих методів та інструментів має свої переваги, а також обмеження. Від правильного підбору та комбінування таких елементів перш за все залежить рівень ефективності функціонування системи самоменеджменту.

Одним із елементів системи самоменеджменту виступають суб'єкти. Під такими суб'єктами варто розглядати осіб або групи осіб, які здійснюють самоменеджмент. Зазвичай це працівники всіх рівнів організації, але особливе значення мають керівники, оскільки їх ефективний самоменеджмент впливає на результативність підлеглих та організації загалом. Роль суб'єкта визначає не лише відповідальність за виконання завдань, а й здатність до самоаналізу, самоорганізації та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Також до ключових елементів системи самоменеджменту відносять об'єкти. Під такими об'єктами варто розглядати сукупність ресурсів та процесів, які підлягають управлінню. До таких об'єктів належать робочі завдання, час, матеріальні ресурси, інформація та комунікаційні потоки. Від точності і правильності визначення об'єктів залежить ефективність планування та контроль за виконанням завдань. Ключові об'єкти системи самоменеджменту подано в табл. 1.7.

*Таблиця 1.7*

### **Ключові об'єкти самоменеджменту**

| Об'єкт               | Спосіб оптимізації                     |
|----------------------|--|
| Робочі завдання      | Створення чіткого плану та пріоритетів |
| Час                  | Використання тайм-менеджменту          |
| Матеріальні ресурси  | Раціональний розподіл та контроль      |
| Інформація           | Систематизація та своєчасний доступ    |
| Комунікаційні потоки | Регламентування та стандарти взаємодії |

*Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 325]*

Ухвалені рішення також відносять до переліку ключових елементів системи самоменеджменту. Це можуть бути рішення щодо пріоритетів завдань, способів розподілу часу, делегування повноважень або вибору методів мотивації. Основна особливість цього елементу полягає у його динамічності: ухвалені рішення можуть коригуватися залежно від змін зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.

Такий елемент як інформація також відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня функціонування всієї системи самоменеджменту. Інформація включає дані про поточний стан завдань, ресурси, терміни виконання, результати контролю та аналізу. Вона є основою для прийняття ефективних рішень і дозволяє здійснювати самоконтроль та оцінку результативності діяльності.

Практичне застосування системи самоменеджменту передбачає комплексне використання всіх елементів. Такий підхід дозволяє враховувати різні аспекти діяльності працівника, підвищує точність планування, ефективність розподілу часу та ресурсів, а також стимулює професійний розвиток.

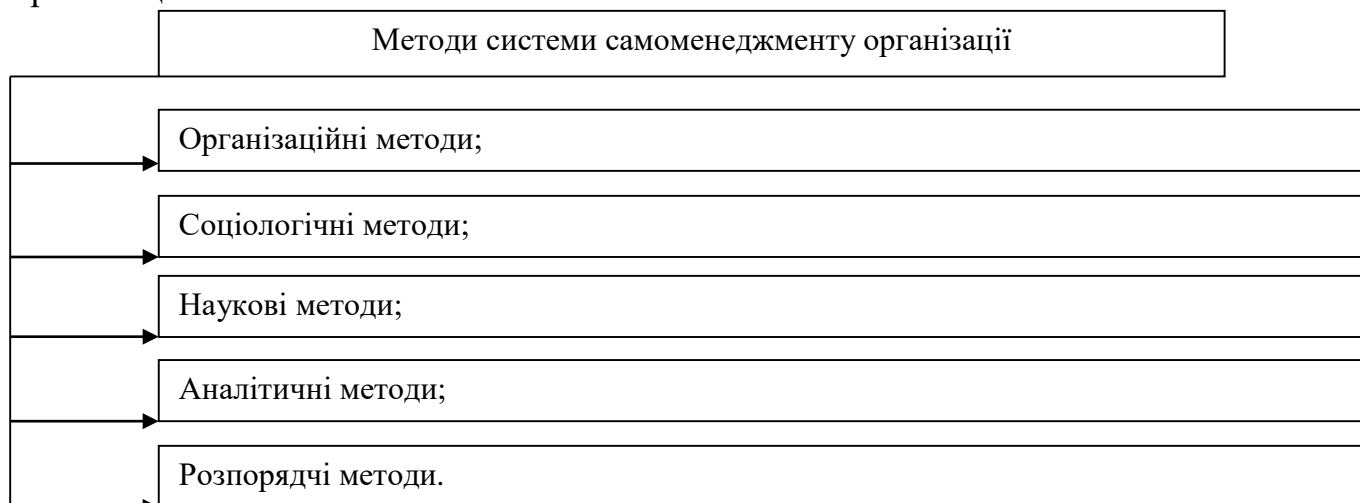
Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Реалізація системи самоменеджменту на практиці відбувається через формування та впровадження певної концептуальної моделі, що ґрунтується на взаємодії її ключових елементів. Ефективність функціонування цієї системи забезпечується правильним поєднанням методів, інструментів і технологій самоменеджменту, які формують її практичну основу. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення комплексного аналізу методів, інструментів та технологічних підходів до організації системи самоменеджменту, що детально буде розглядатися в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

### **1.3. Методи, інструменти та технології самоменеджменту в організаціях**

Як зазначалося у попередніх підрозділах кваліфікаційної роботи, система самоменеджменту організації передбачає використання різних методів, інструментів та технологій, що забезпечують ефективне планування, контроль та координацію діяльності працівників. Основною метою такого використання є підвищення результативності управлінської діяльності, оптимізації використання ресурсів та розвитку професійних компетенцій персоналу.

В першу чергу проведемо комплексний аналіз методів самоменеджменту. Під такими методами варто розглядати чіткі способи або прийоми, які на практиці застосовуються керівництвом організації для вивчення, осмислення та управління

різними процесами, явищами та об'єктами. На рис. 1.6 подано перелік ключових методів, які забезпечують практичну реалізацію системи самоменеджменту в організації.



**Рис. 1.6. Ключові методи, які забезпечують реалізацію системи самоменеджменту в організації**

*Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 169]*

Усі вищезазначені методи характеризуються певними особливостями, перевагами, а також й недоліками. Проведемо детальний аналіз кожного з методів.

Організаційні методи спрямовані на систематизацію робочих процесів та оптимізацію взаємодії між підрозділами підприємства [13, с. 237]. Практичне використання організаційних методів дозволяє зменшити хаос в управлінській діяльності та підвищити узгодженість дій персоналу. Детальну класифікацію організаційних методів та їх характеристика наведена у табл. 1.8.

*Таблиця 1.8*

### **Організаційні методи самоменеджменту**

| Метод                  | Призначення                                | Переваги                | Недоліки                      |
|------------------------|--|-------------------------|-------------------------------|
| Планування             | Систематизація завдань і ресурсів          | Підвищення ефективності | Може обмежувати гнучкість     |
| Делегування            | Передача повноважень для виконання завдань | Зниження навантаження   | Потребує високої кваліфікації |
| Регламентация процесів | Стандартизація робочих операцій            | Підвищення узгодженості | Може уповільнювати процеси    |

*Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 238]*

З метою практичної реалізації системи самоменеджменту з поміж іншого використовуються й соціологічні методи. Такі методи спрямовані на оцінку мотивації, поведінки та ставлення працівників до виконання завдань [31, с. 114].

Застосування соціологічних методів на практиці дозволяє керівнику отримати точну інформацію про рівень задоволеності працівників, їхню готовність до змін та ефективність комунікацій. Основна перевага соціологічних методів представлена можливістю врахування людського фактору. Проте використання таких методів на практиці характеризується й певними недоліками й обмеженнями. Приклади соціологічних методів наведено у табл. 1.8.

*Таблиця 1.8*

### **Соціологічні методи самоменеджменту**

| Метод       | Опис  | Переваги                   | Недоліки                         |
|-------------|---|----------------------------|----------------------------------|
| Анкетування | Збір інформації про думки та уподобання працівників | Широке охоплення персоналу | Може відображати поверхневі дані |
| Інтерв'ю    | Індивідуальні бесіди для оцінки мотивації           | Глибокий аналіз            | Вимагає багато часу              |
| Соціометрія | Визначення соціальних зв'язків у колективі          | Виявлення лідерів та груп  | Потребує спеціальної підготовки  |

*Джерело: розроблено автором на основі [31, с. 115]*

На практиці досить часто з метою реалізації системи самоменеджменту використовують й наукові методи. Вони дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність управлінських рішень та оптимізувати робочі процеси на основі науково обґрунтованих даних. До переліку ключових наукових методів можемо віднести:

- метод спостереження, який передбачає вивчення поведінки та результатів працівників організації;
- метод експерименту, який передбачає випробування нових підходів у контрольованих керівництвом умовах;
- метод моделювання, який передбачає створення математичних або інформаційних моделей [59, с. 68].

Так як і інші методи, наукові методи системи самоменеджменту характеризуються як перевагами, так і недоліками. Перевагою наукових методів є високий рівень точності та надійності результатів, а основним недоліком – складність практичного застосування без достатньої підготовки персоналу та ресурсів.

На практиці доволі часто застосовуються аналітичні методи самоменеджменту. Їх основна мета полягає в обробці, систематизації та аналізі інформації щодо

діяльності підприємства. До складу таких методів зазвичай відносять статистичні методи, які передбачають оброблення числових показників результативності, а також методи порівняння та узагальнення, що дають змогу оцінити ефективність діяльності через співставлення отриманих результатів із запланованими чи з показниками інших підприємств. Основною перевагою аналітичних методів є здатність формувати чітке уявлення про стан процесів і визначати резерви підвищення ефективності, а недоліком – потреба у значному обсязі достовірної інформації та часу на її обробку.

Розпорядчі методи у системі самоменеджменту також відіграють важливу роль у реалізації управлінських рішень і забезпеченні контролю за їх виконанням. Вони охоплюють різні форми організаційно-розпорядчих дій, зокрема:

- накази;
- інструкції;
- положення;
- розпорядження.

Усі розпорядчі методи системи самоменеджменту визначають порядок роботи, функціональні обов'язки працівників і стандарти діяльності. Завдяки цим методам досягається узгодженість дій між працівниками, підтримується трудова дисципліна та забезпечується чіткість у виконанні поставлених завдань.

Разом з тим, надмірне використання розпорядчих методів може призводити до зниження ініціативності персоналу, обмеження творчого підходу та гнучкості у прийнятті рішень. Жорстке регламентування здатне створювати бюрократичні бар'єри, що негативно позначається на швидкості реакції організації на зміни зовнішнього середовища. Тому ефективне застосування розпорядчих методів у системі самоменеджменту полягає у досягненні балансу між формальними процедурами та свободою дій працівників, що дозволяє підтримувати високу організаційну культуру та мотивацію до саморозвитку.

Проведений аналіз методів системи самоменеджменту показує, що їхнє комплексне застосування дозволяє забезпечити повноцінне управління персоналом та оптимізувати діяльність організації. Використання лише одного методу зазвичай не дає достатньої інформації для прийняття ефективних рішень, тоді як комбінування

організаційних, соціологічних, наукових, аналітичних та розпорядчих методів підвищує точність планування, ефективність контролю та рівень мотивації працівників.

Система самоменеджменту в організації передбачає застосування різноманітних інструментів і технологій, спрямованих на ефективне управління ресурсами, процесами та персоналом. Використання таких засобів забезпечує керівникам і працівникам можливість оптимізувати робочий час, підвищити якість комунікацій, здійснювати контроль за виконанням завдань і досягати стратегічних цілей розвитку організації. Практична реалізація інструментів самоменеджменту дозволяє створити упорядковану систему самоконтролю та підвищити рівень персональної відповідальності за результати діяльності. Сучасна наукова література, а також практика управління свідчать про існування широкого спектра ефективних інструментів і технологій самоменеджменту, які успішно застосовуються як у вітчизняних, так і в зарубіжних організаціях. У табл. 1.9 подано перелік ключових інструментів та технологій системи самоменеджменту.

*Таблиця 1.9*

### **Ключові інструменти та технології системи самоменеджменту організації**

| Назва інструменту   | Характеристика інструменту та технології   |
|---------------------|--|
| 1                   | 2  |
| SMART-цілі          | Інструмент, який передбачає формування цілей, що базується на п'яти критеріях: Specific (конкретність), Measurable (вимірність), Achievable (досяжність), Relevant (релевантність) та Time-bound (обмеження в часі). Забезпечує чіткість формулювання завдань і можливість ефективного контролю результатів. |
| Діаграма Ганта      | Графічний інструмент для планування проєктів, що відображає завдання на шкалі часу. Дозволяє координувати процеси, контролювати строки виконання та взаємозалежності між етапами роботи.   |
| Матриця Ейзенхауера | Один із ключових інструментів управління часом і пріоритизації завдань, який допомагає ефективно організувати робочий процес та підвищувати продуктивність. Її суть полягає у розподілі всіх завдань за двома критеріями: важливістю та терміновістю, що   |

*Продовж. табл. 1.9*

| 1 | 2  |
|---|--|
|   | дозволяє визначити, на чому потрібно зосередитись у першу чергу. Така матриця складається із 4х категорій: термінові та важливі, важливі, але не термінові, термінові, але не важливі, ні термінові, ні важливі. |

|  |  |
|--|--|
| Техніка Pomodoro                                     | Інструмент тайм-менеджменту, який передбачає роботу 25-хвилинними інтервалами («помодоро») з короткими перервами. Покращує концентрацію та зменшує втому.  |
| Тайм-менеджмент за методом GTD (Getting Things Done) | Система управління завданнями, розроблена Девідом Алленом. Передбачає 5 етапів: збір інформації, обробка, організація, огляд і виконання. Дозволяє структурувати завдання та зменшити когнітивне навантаження. |
| Методика «1-3-5»                                     | Щоденне планування, яке передбачає виконання 1 великого, 3 середніх і 5 малих завдань. Допомогає фокусуватися на ключових цілях і уникати перевантаження.  |
| «Eat That Frog»                                      | Концепція, популяризована Браяном Трейсі, яка закликає розпочинати день із найскладнішого або найнеприємнішого завдання («з'їсти жабу»), щоб підвищити продуктивність і уникнути прокрастинації.               |
| Kanban-дошка   | Інструмент візуалізації робочого процесу, який відображає етапи виконання завдань у вигляді стовпців («До виконання», «В процесі», «Завершено»). Сприяє кращій координації команди й прозорості управління.    |
| Bullet Journal                                       | Система ведення записів, яка поєднує список справ, планувальник та особистий щоденник. Гнучкий інструмент для організації завдань, ідей і нотаток.   |

*Джерело: розроблено автором на основі [49, с. 155]*

У практичній діяльності організації ефективно використання системи самоменеджменту передбачає комплексне застосування різноманітних інструментів та технологій, наведених у вищеподаній таблиці. Кожен з інструментів виконує певну функцію. Комплексне застосування цих інструментів у практиці самоменеджменту дозволяє досягти значно вищої ефективності, ніж використання кожного окремо. Поєднання планування, пріоритизації, контролю виконання та тайм-менеджменту забезпечує збалансований підхід до організації робочого процесу, дозволяє знизити ймовірність прокрастинації, підвищити продуктивність і досягти стратегічних цілей організації. Таким чином, системний підхід до застосування інструментів і технологій самоменеджменту стає ключовим чинником підвищення результативності управлінської діяльності на всіх рівнях організації.

Отже, на основі проведеного комплексного дослідження можемо зробити наступні висновки. Практична реалізація системи самоменеджменту базується на певних методах, інструментах та технологіях, які у сукупності забезпечують ефективно управління робочим часом, пріоритизацію завдань, контроль виконання та підвищення продуктивності. Для досягнення максимальної ефективності на практиці також враховують певні принципи гармонізації використання цих елементів, що

дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити узгодженість дій усіх учасників організації. Докладний аналіз цих принципів і їхнього впливу на функціонування системи самоменеджменту буде подано у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

#### **1.4. Принципи та фактори побудови ефективної системи самоменеджменту**

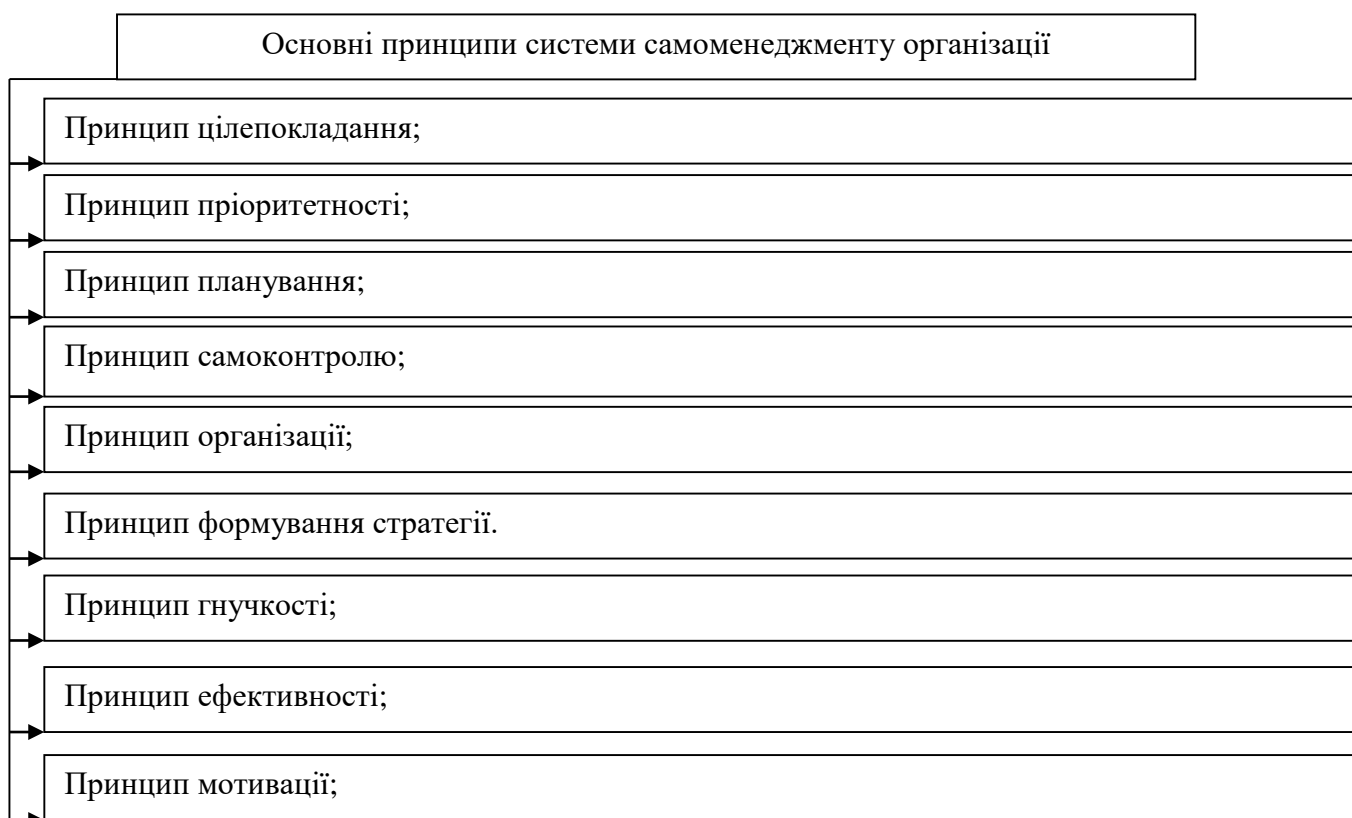
Сучасна система самоменеджменту будь-якої організації, незважаючи на її галузевий розвиток та функціонування, базується на певних принципах. Їх дотримання на практиці в кінцевому результаті забезпечує належний рівень розвитку підприємства, визначаючи його фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності на ринку реалізації товарів чи послуг. У даному підрозділі кваліфікаційної роботи буде проведено комплексне дослідження ключових принципів, а також й факторів побудови ефективної системи самоменеджменту організації.

Принципи самоменеджменту сьогодні виступають активним об'єктом дослідження у науковому секторі, адже вони визначають ефективність організації робочих процесів та управлінської діяльності персоналу. Так, окремі дослідники стверджують, зокрема Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В., що основними принципами самоменеджменту є свідомість, відповідальність та системність, які забезпечують структурованість та передбачуваність дій працівника [27, с. 84]. Інші автори акцентують на гнучкості, безперервності розвитку та орієнтації на результат як ключових засадах, що дозволяють адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища та підвищувати продуктивність [24]. Проте, можна з впевненістю зазначити, що принципи системи самоменеджменту організації – це комплекс взаємопов'язаних засад і правил, які регламентують діяльність співробітника, формують ефективну самоорганізацію, сприяють досягненню цілей підприємства та забезпечують баланс між особистим розвитком та результатами роботи організації.

Станом на сьогодні налічується велика кількість критеріїв, на основі яких класифікують принципи системи самоменеджменту організації. Умовно всі принципи можна поділити на дві групи:

- перша група, яка представлена основними принципами;
- друга група, яка представлена додатковими принципами.

Під групою основних принципів системи самоменеджменту варто розглядати базові принципи, які виступають базою ефективного управління. Перелік основних принципів подано на рис. 1.6.



**Рис. 1.7. Група основних принципів системи самоменеджменту**

*Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 104]*

Усі перелічені принципи у вищеподаній таблиці характеризуються певними перевагами та недоліками, що визначає їхню практичну цінність у діяльності організації. Принцип цілепокладання полягає у формулюванні чітких, реалістичних та вимірюваних цілей, які спрямовують дії менеджера та визначають пріоритети діяльності. Принцип пріоритетності передбачає ранжування завдань за важливістю та терміновістю, що дозволяє раціонально використовувати ресурси та зосереджуватися на ключових завданнях.

Принцип планування охоплює складання як короткострокових, так і довгострокових планів для досягнення поставлених цілей, забезпечуючи системність і передбачуваність роботи. Принцип організації спрямований на оптимальне використання часу, ресурсів та робочих процесів для підвищення продуктивності та ефективності. Принцип самоконтролю передбачає регулярний аналіз виконаних завдань, оцінку результатів і коригування планів у разі необхідності. Принцип мотивації визначає потребу в стимулюванні як внутрішніх, так і зовнішніх факторів для досягнення цілей.

Принцип гнучкості означає здатність системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що підвищує стійкість організації. Принцип ефективності передбачає здійснення дій, які забезпечують максимальний результат із мінімальними витратами часу та ресурсів. Нарешті, принцип формування стратегії полягає у розробленні загального плану дій менеджера на майбутнє, що дозволяє досягати довгострокових цілей та гармонізувати діяльність усіх структурних елементів системи самоменеджменту. Таким чином, дотримання цих принципів забезпечує комплексний і збалансований підхід до організації особистої та колективної діяльності в межах підприємства.

З поміж іншого, система самоменеджменту базується й на додаткових принципах. Під додатковими принципами варто розглядати правила та установки підтримувального характеру, які сприяють удосконаленню системи самоменеджменту. Перелік ключових додаткових принципів системи самоменеджменту подано в табл. 1.10.

На основі наведених у таблиці принципів можна зробити висновок, що вони формують фундаментальні засади ефективного самоменеджменту на підприємстві, сприяють раціональному використанню часу та ресурсів, підвищенню продуктивності, розвитку компетенцій працівників та забезпеченню гармонії між професійним і особистим життям. Водночас слід зазначити, що цей перелік додаткових принципів не є вичерпним і може доповнюватися залежно від специфіки функціонування конкретного підприємства, його галузевої приналежності або

технологічної спеціалізації, що дозволяє адаптувати систему самоменеджменту до конкретних умов і потреб організації.

Таблиця 1.10

### Група додаткових принципів системи самоменеджменту

| Назва принципу    | Характеристика   |
|-------------------|--|
| Самоорганізація   | Полягає у самостійному плануванні часу, розподілі завдань і ресурсів для підвищення ефективності виконання робочих обов'язків.                 |
| Відповідальність  | Передбачає усвідомлення наслідків своїх дій та прийняття відповідальності за прийняті рішення і виконані завдання.                             |
| Делегування       | Включає передачу частини завдань іншим працівникам для оптимізації робочого процесу та підвищення продуктивності команди.                      |
| Ресурсозбереження | Передбачає раціональне використання всіх наявних ресурсів — фізичних, інтелектуальних та фінансових — для досягнення максимального результату. |
| Баланс            | Полягає у підтримці гармонії між професійним та особистим життям, що сприяє запобіганню емоційному вигоранню.                                  |
| Самоаналіз        | Передбачає регулярне оцінювання власних досягнень і помилок для розвитку компетенцій та вдосконалення навичок.                                 |
| Комунікація       | Охоплює розвиток ефективних навичок спілкування та взаємодії для досягнення поставлених управлінських цілей.                                   |

*Джерело: розроблено автором на основі [25, с. 107]*

Таким чином, можна стверджувати, що додаткові принципи системи самоменеджменту організації мають суттєве значення у загальній системі управління. Вони служать доповненням до основних принципів, сприяючи оптимізації робочих процесів, прийняттю обґрунтованих рішень та підтриманню гармонії між професійними та особистими аспектами життя менеджерів. Застосування як базових, так і додаткових принципів сприяє підвищенню самодисципліни, рівня відповідальності, ефективності комунікацій та розвитку стратегічного мислення, що є ключовими умовами успішного управління сучасними організаціями.

Під час реалізації системи самоменеджменту на практиці з поміж іншого вкрай необхідно враховувати фактори, які впливають на її ефективність. Умовно такі фактори в науковому просторі поділяють на дві групи:

- фактори внутрішнього характеру;
- фактори зовнішнього характеру.

Внутрішні фактори у системі самоменеджменту визначаються як умови та характеристики, що формуються всередині організації та впливають на ефективність управління [22, с. 51]. Зовнішні фактори – це впливи та обставини, що походять із

зовнішнього середовища і можуть визначати умови функціонування системи самоменеджменту [56, с. 91]. Зведену характеристику факторів, що впливають на ефективність системи самоменеджменту, представлено у табл. 1.11.

*Таблиця 1.11*

### **Фактори ефективності системи самоменеджменту**

| Фактор                            | Категорія  | Вплив на ефективність                       |
|-----------------------------------|------------|---|
| Мотивація                         | Внутрішній | Стимулює до самостійної організації         |
| Компетентність                    | Внутрішній | Забезпечує якість виконання завдань         |
| Культура підприємства             | Внутрішній | Формує стандарти поведінки                  |
| Умови ринку                       | Зовнішній  | Вимагає адаптації та гнучкості              |
| Технологічні зміни                | Зовнішній  | Сприяє оновленню знань та навичок           |
| Соціально-психологічне середовище | Зовнішній  | Впливає на продуктивність та моральний стан |

*Джерело: розроблено автором на основі [25, с. 107]*

Таким чином, ефективна система самоменеджменту є ключовим чинником підвищення результативності управління організацією. Вона сприяє оптимізації робочих процесів, розвитку професійних компетенцій, формуванню відповідальної поведінки працівників та підвищенню продуктивності на всіх рівнях управління.

Дотримання визначених принципів та урахування внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє підприємству створити стабільну, адаптивну та результативну систему самоменеджменту, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації та зміцненню її конкурентоспроможності на ринку.

## **Висновки до розділу 1**

На підставі проведеного теоретичного та аналітичного дослідження першого розділу кваліфікаційної роботи на тему «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» можна сформулювати узагальнене бачення сутності, ролі та значення самоменеджменту в сучасних організаційних системах. Розгляд наукових підходів, моделей та концепцій самоменеджменту дозволяє виділити його ключові функції, принципи та інструменти, а також оцінити вплив на ефективність управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що самоменеджмент у сучасній організації виступає ключовим фактором підвищення ефективності управлінських процесів та розвитку підприємства. Він поєднує в собі різні підходи та концепції, що дозволяє інтегрувати особистісні компетенції працівників із цілями організації, забезпечуючи системність, самодисципліну та продуктивність діяльності. Ефективне застосування самоменеджменту сприяє оптимізації робочого часу, підвищенню якості управлінських рішень, розвитку корпоративної культури та формуванню атмосфери відповідальності у колективі. Таким чином, самоменеджмент перетворюється із особистої навички на стратегічний інструмент управління організацією, здатний впливати на її конкурентоспроможність, стабільність та результативність діяльності.

Концептуальна модель системи самоменеджменту виступає структурованою основою для організації та ефективного функціонування процесів самоуправління працівника. Ключовими елементами системи виступають цілі, методи та інструменти, суб'єкти, об'єкти, ухвалені рішення та інформація. Ефективність практичної реалізації системи самоменеджменту досягається через комплексне використання всіх елементів.

У межах виконання завдань кваліфікаційної роботи було досліджено методи, інструменти та технології системи самоменеджменту в організаціях. Було встановлено, що методи самоменеджменту включають організаційні, соціологічні, наукові, аналітичні та розпорядчі способи, які дозволяють ефективно планувати, контролювати та координувати діяльність працівників, оцінювати мотивацію, оптимізувати робочі процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інструменти та технології самоменеджменту, такі як SMART-цілі, діаграми Ганта, матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro, метод GTD, Kanban та інші, забезпечують практичну реалізацію цих методів, дозволяючи впорядкувати робочий час, пріоритизувати завдання, контролювати виконання та підвищувати продуктивність. Комплексне застосування методів, інструментів і технологій у межах системи самоменеджменту створює ефективний, узгоджений і результативний процес управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Під час аналізу було встановлено, що практична реалізація системи самоменеджменту базується на певних принципах, які забезпечують ефективність управлінської діяльності та самоорганізації працівників. Було ідентифіковано групу основних принципів, до яких віднесено цілепокладання, пріоритетність, планування, організацію, самоконтроль, мотивацію, гнучкість, ефективність та формування стратегії, а також групу додаткових принципів, що включає самоорганізацію, відповідальність, делегування, ресурсозбереження, баланс, самоаналіз і комунікацію. Крім того, встановлено, що ефективність і рівень реалізації системи самоменеджменту залежать від ряду внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема мотивації, компетентності та культури підприємства, а також умов ринку, технологічних змін і соціально-психологічного середовища. Дотримання цих принципів та врахування факторів створює умови для формування стабільної, адаптивної та результативної системи самоменеджменту, що сприяє підвищенню продуктивності, розвитку професійних компетенцій працівників і зміцненню конкурентоспроможності організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 2.1. Загальна характеристика організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства

Протягом останніх років, попри складні виклики та економічні труднощі, харчова промисловість України продовжує активно розвиватися. Вона охоплює низку окремих ринків, серед яких важливе місце посідає пивна галузь. Цей сектор зосереджений на виробництві, реалізації та споживанні пива. Ринок пива є складовою частиною глобальної пивоварної індустрії, однак має свої характерні особливості, що зумовлені специфікою вітчизняних споживачів, законодавчими нормами, культурними традиціями та історичними чинниками.

Основною продукцією пивного ринку є пиво – є алкогольний напій, який виготовляється шляхом бродіння солоду (здебільшого ячмінного) за участю дріжджів [45, с. 116]. За даними Державної служби статистики, станом на початок 2025 року в Україні випускається близько 20 ліцензійних брендів пива та понад 400 сортів цього напою, який експортується до 42 країн світу [45, с. 117]. Пивна галузь України представлена низкою підприємств, що здійснюють виробництво та реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Перелік деяких підприємств, яких прийнято вважати лідерами пивоварної галузі України подано табл. 2.1. Кожне з них має власний асортимент, технологічні особливості та унікальні смакові характеристики продукції.

Таблиця 2.1

#### Основні підприємства пивоварної галузі України

| Назва підприємства       | Коротка характеристика   |
|--------------------------|--|
| 1                        | 2  |
| ПрАТ «Карлсберг Україна» | Частина міжнародної групи Carlsberg. Один з лідерів ринку за обсягом та брендом (наприклад, ТМ «Львівське»). Один із топ-гравців, віднесено в топ-4 виробників пива в Україні. |

| 1                        | 2  |
|--------------------------|--|
| AB InBev Efes Україна    | Український підрозділ міжнародного концерну AB InBev / Efes. Має значну частку ринку.  |
| ПрАТ «Оболонь»           | Велике українське пивоварне підприємство та бренд. Один із лідерів галузі; за одними рейтингами очолює прибутковість у пивобезалкогольному сегменті.         |
| Перша приватна броварня  | Частина великої четвірки виробників пива в Україні. Має суттєву частку ринку.  |
| ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» | Виробник пива та безалкогольних напоїв з Полтави. Достатньо значуща регіональна компанія; має стабільні фінансові показники і видимість у галузевих списках. |

*Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 123]*

Зміст наведеної таблиці свідчить, що до переліку ключових підприємств пивної галузі України входить ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Коротка характеристика підприємства підтверджує доцільність проведення більш детального аналізу його діяльності. Саме аналіз функціонування ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» буде здійснено в межах даної кваліфікаційної роботи.

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – це підприємство пивоварної галузі України, яке активно здійснює виробничу діяльність протягом десятки років та характеризується стабільним фінансовим станом. Дослідження організаційних аспектів діяльності підприємства надало можливість ідентифікувати його правовий статус та визначити основні аспекти функціонування. Основну інформацію про ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» узагальнено подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основна інформація про ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

| Повна назва         | Приватне акціонерне товариство «Фірма «ПОЛТАВПИВО»                               |
|---------------------|--|
| 1                   | 2  |
| Код ЄДРПОУ          | 05518768   |
| Дата реєстрації     | 20.01.1992   |
| Юридична адреса     | 36008, Україна, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Європейська, будинок, 160 |
| Власник             | Акціонер ТОВ «ЕМПОРІУМ-П»  |
| Статутний капітал   | 67 416 311,00 грн.   |
| Керівник            | Лавріченко Василь Микитович  |
| Засоби зв'язку      | Електронна пошта: asup@beer.pl.ua<br>Телефон: +380 (53) 267-88-10                |
| Спосіб утворення    | Корпоративний  |
| Розмір підприємства | Велике   |

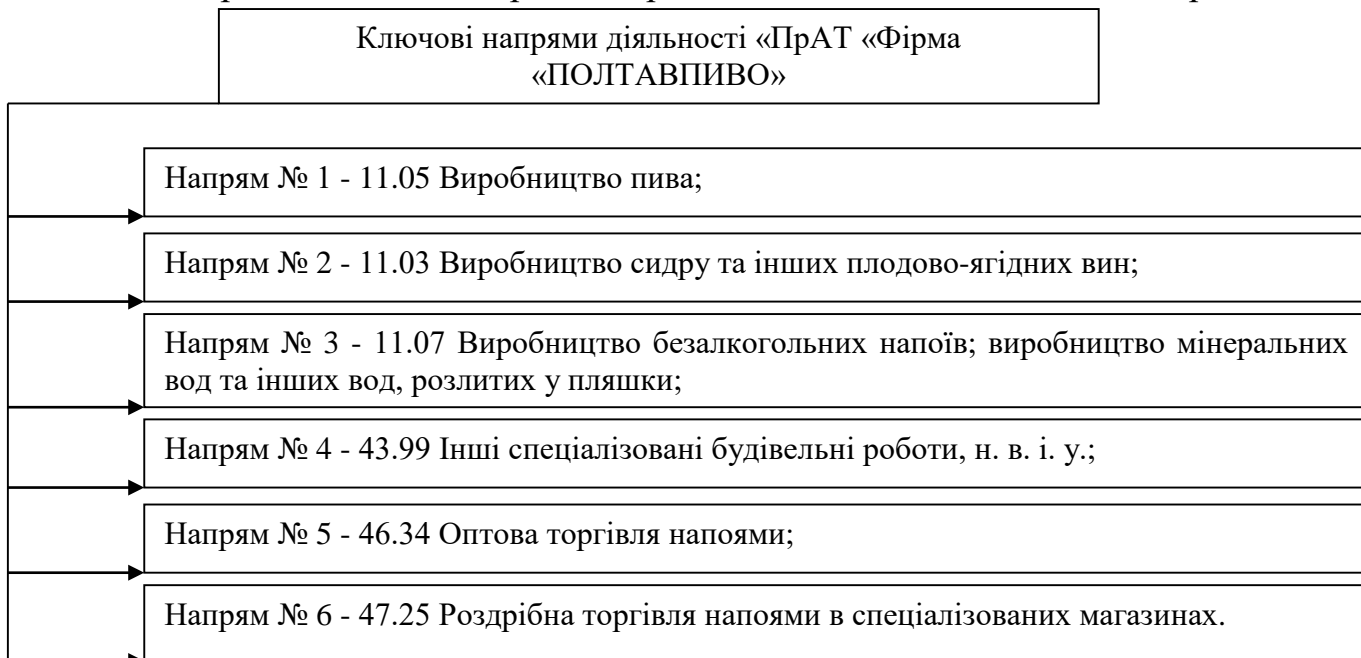
| 1                           | 2                              |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Організаційна форма         | Самостійне                     |
| Форма власності             | Приватне                       |
| Організаційно-правова форма | Приватне акціонерне товариство |

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Отже, наведені у таблиці дані дають змогу охарактеризувати ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» як велике приватне акціонерне товариство з корпоративною формою управління та стабільною організаційною структурою. Підприємство має тривалий досвід діяльності на ринку, функціонує на основі приватної форми власності й здійснює виробничу діяльність у межах харчової промисловості. Наявність значного статутного капіталу у розмірі 67 416 311,00 грн. та власної системи управління свідчить про його стійке становище та потенціал подальшого розвитку в пивній галузі України.

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має тривалий шлях становлення, що характеризується низкою характерних етапів. Історія підприємства розпочалася у 1965 році зі створення Полтавського пивоварного заводу. У 1985 році було відкрито цех для розливу безалкогольних напоїв, що розширило виробництво. Після приватизації 1995 року завод набув статусу акціонерного товариства, а у 1998-2003 роках впроваджено сучасні німецькі технології, автоматизовані лінії розливу та варильний цех Hurrmann AG. У 2011-2012 роках підприємство модернізувало виробництво, запровадивши комп'ютеризоване управління процесом варіння пива. У 2016 та 2021 роках компанія отримала престижні нагороди за високу якість продукції. У період військового стану в Україні, починаючи з 2022 року, діяльність підприємства зазнала певних змін: були впроваджені заходи для забезпечення безпеки персоналу та стабільності виробництва, оптимізовано логістичні процеси, а також збільшено обсяг виробництва безалкогольних напоїв та продуктів першої необхідності для підтримки населення. Підприємство продовжує адаптуватися до нових умов, зберігаючи якість продукції та забезпечуючи робочі місця в складний для країни період. Останніми роками, зокрема у 2023-2025 роках, підприємство продовжує технічне оновлення, розширює експорт та впроваджує цифрові рішення у виробництво.

ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» є багатопрофільним підприємством, що здійснює діяльність у різних напрямках харчової промисловості та суміжних сферах. Основні види діяльності підприємства охоплюють як виробничі, так і комерційні процеси, що забезпечують повний цикл від виготовлення продукції до її реалізації. Ключові напрями діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» подано на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Ключові напрями діяльності «ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

З метою забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на національному й міжнародному ринках підприємство діє відповідно до чітко сформованої системи стратегічних цілей. На рис. 2.2 подано структурну ієрархію основних цілей підприємства у вигляді дерева цілей.

Уся діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» та процес досягнення його стратегічних і операційних цілей базуються на дотриманні вимог чинного законодавства України. Нормативно-правові акти, якими керується підприємство, можна поділити на дві основні групи. Перша група – це загальнообов’язкові державні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність усіх суб’єктів господарювання в Україні. До такої групи можемо віднести:

- Конституція України [29];
- податкове законодавство України, яке представлено Податковим

Кодексом [37];

- цивільне законодавство України, яке представлене Цивільним Кодексом України [54];
- Закон України «Про підприємництво» [40];
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [39];
- Закон України «Про захист прав споживачів» [38];
- Закон України «Про ціни і ціноутворення» [41];
- трудове законодавство України, яке представлено Кодексом законів про працю України [26];
- Закон України «Про оплату праці» [20].



**Рис. 2.2. Дерево цілей «ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

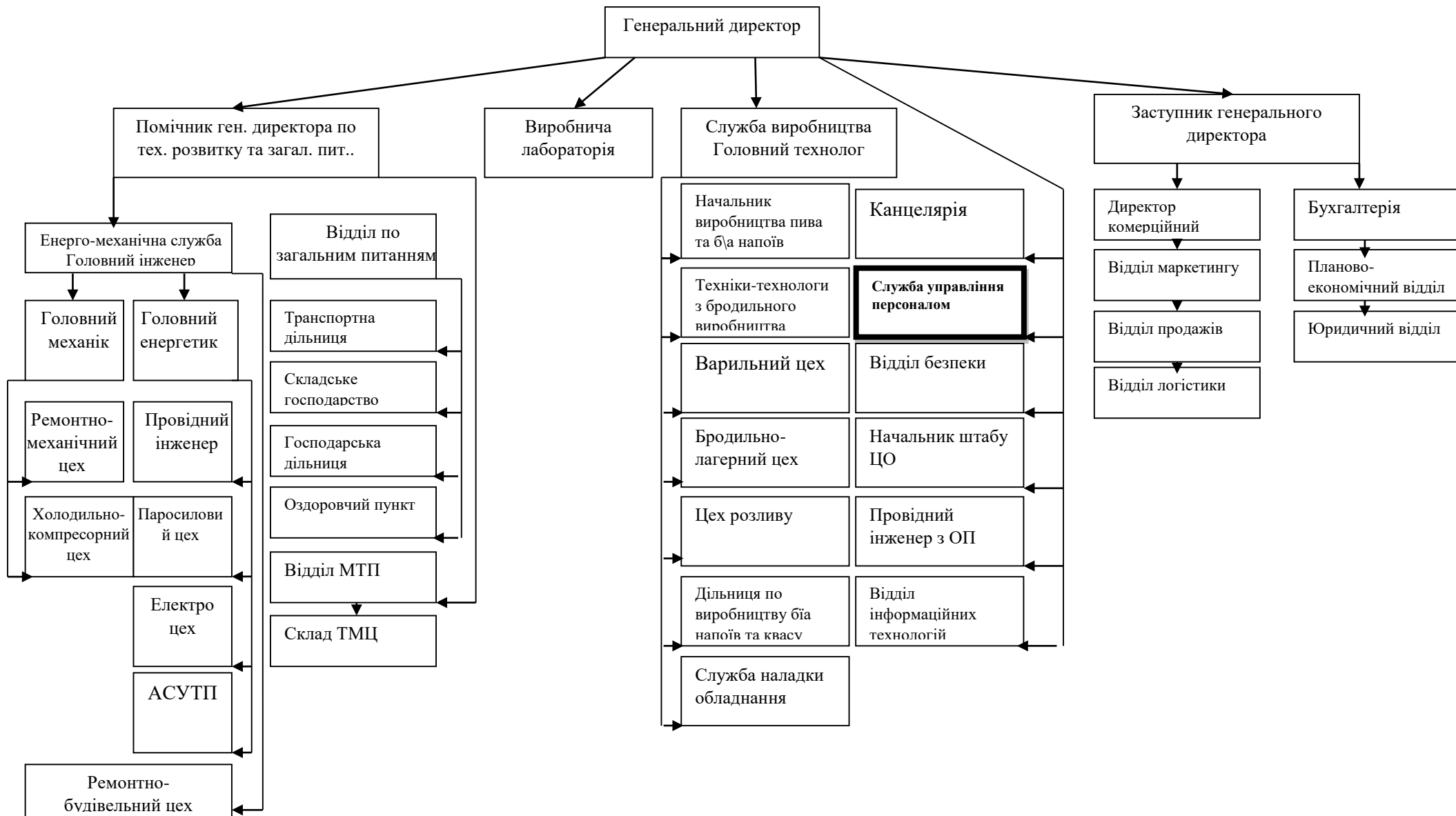
Друга група охоплює нормативно-правові акти спеціалізованого характеру, які визначають вимоги до діяльності підприємств харчової та пивоварної промисловості. До них належать, зокрема, Закон України «Про основні принципи та вимоги до

безпеки та якості харчових продуктів», Проект Закону «Про внесення змін до деяких законів щодо врегулювання виробництва та обігу пива» [43], ДСТУ, санітарні норми та технологічні регламенти, що регулюють якість сировини, процес виробництва й маркування продукції.

Окрім дотримання вимог чинного законодавства, діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» регулюється також системою внутрішніх нормативних документів, які визначають порядок організації, управління та контролю виробничих і господарських процесів. До переліку таких документів належать: Статут підприємства, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників, положення про структурні підрозділи, накази та розпорядження керівництва, внутрішні стандарти якості, фінансові та кадрові політики. Ці документи конкретизують норми законодавства, забезпечують узгодженість управлінських рішень і сприяють ефективному функціонуванню підприємства у всіх напрямках діяльності.

Під час аналізу організаційних аспектів діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» важливо розглянути організаційну структуру підприємства, оскільки саме вона визначає порядок підпорядкованості, розподіл обов'язків і систему управління. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, тобто поєднує чітку ієрархію управління з розподілом функцій між окремими підрозділами відповідно до їх спеціалізації. Такий тип структури забезпечує ефективну координацію дій, оперативне прийняття рішень та контроль за виконанням управлінських завдань. Схематичне зображення організаційної структури ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» наведено на рис. 2.3.

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» відповідає типовій лінійно-функціональній структурі управління. Вищим органом управління товариства є генеральний директор. Відповідно в товаристві присутні чотири рівні управління: перший – на рівні генерального директора; другий – на рівні помічника та заступника; третій – на рівні керівників функціональних підрозділів; четвертий – на рівні заступників керівників функціональних підрозділів. Кожен підпорядкований підрозділ має ряд відповідних посад.



**Рис. 2.3. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Під час здійснення господарської діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» основну увагу зосереджує на виробництві та реалізації пивної продукції, що відповідає його вузькій спеціалізації у галузі пивоваріння та безалкогольних напоїв. Асортимент підприємства не є надто широким, однак відзначається стабільністю, високою якістю та впізнаваністю торгових марок. Основними напрямками виробництва є пиво, безалкогольні напої, квас та енергетичні напої, що реалізуються під кількома власними брендами. Це дозволяє компанії підтримувати імідж виробника традиційного українського пива, водночас освоюючи суміжні ринкові ніші. Асортимент продукції досліджуваного підприємства подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

| Тип продукції       | Торгова марка         | Назви продукції  |
|---------------------|-----------------------|--|
| Пиво                | ТМ «Полтава»          | «Віденське», «Ячмінний колос», «Бочкове», «Диканські вечори», «Ляц», «Ляц копчений», «Гелон», «Пивна дівка», «Діжка розливного», «Діжка свіжого», «Нефільтроване солодове» |
|                     | ТМ «AltMüller»        | «Blanche», «Original», «Premium»   |
|                     | ТМ «Gaiser»           | «Kriek Max», «Grapefruit», «Lemon»   |
|                     | ТМ «Мюнхенське»       | «Нефільтроване»  |
| Безалкогольні напої | ТМ «ЛимонGія»         | «Шалений помаранч», «Тьотя груша», «Лимонадний Джо», «Мохіто», «Полтава Буратіно», «Тархун», «Екстра-Ситро»  |
|                     | ТМ «ЛимонадоВо»       | «Вишня», «Лимонад», «Груша», «Тархун», «Апельсин»  |
| Квас                | ТМ «Полтавський квас» | «Квас хлібний»   |
| Енергетичні напої   | ТМ «Полтава»          | «BlindeShot», «SKY Energy»   |

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» охоплює 37 позицій пивної продукції, 15 видів безалкогольних напоїв, а також по 2 найменування квасу та енергетичних напоїв.

Аналіз асортиментних груп продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» вказує на те, що підприємство здійснює активну виробничу діяльність. З метою оцінки виробничо-збутової діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» доцільно проаналізувати динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції за останні три роки. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, виявити

зміни у структурі виробництва та оцінити ефективність використання виробничих потужностей. Узагальнені результати розрахунків подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.**

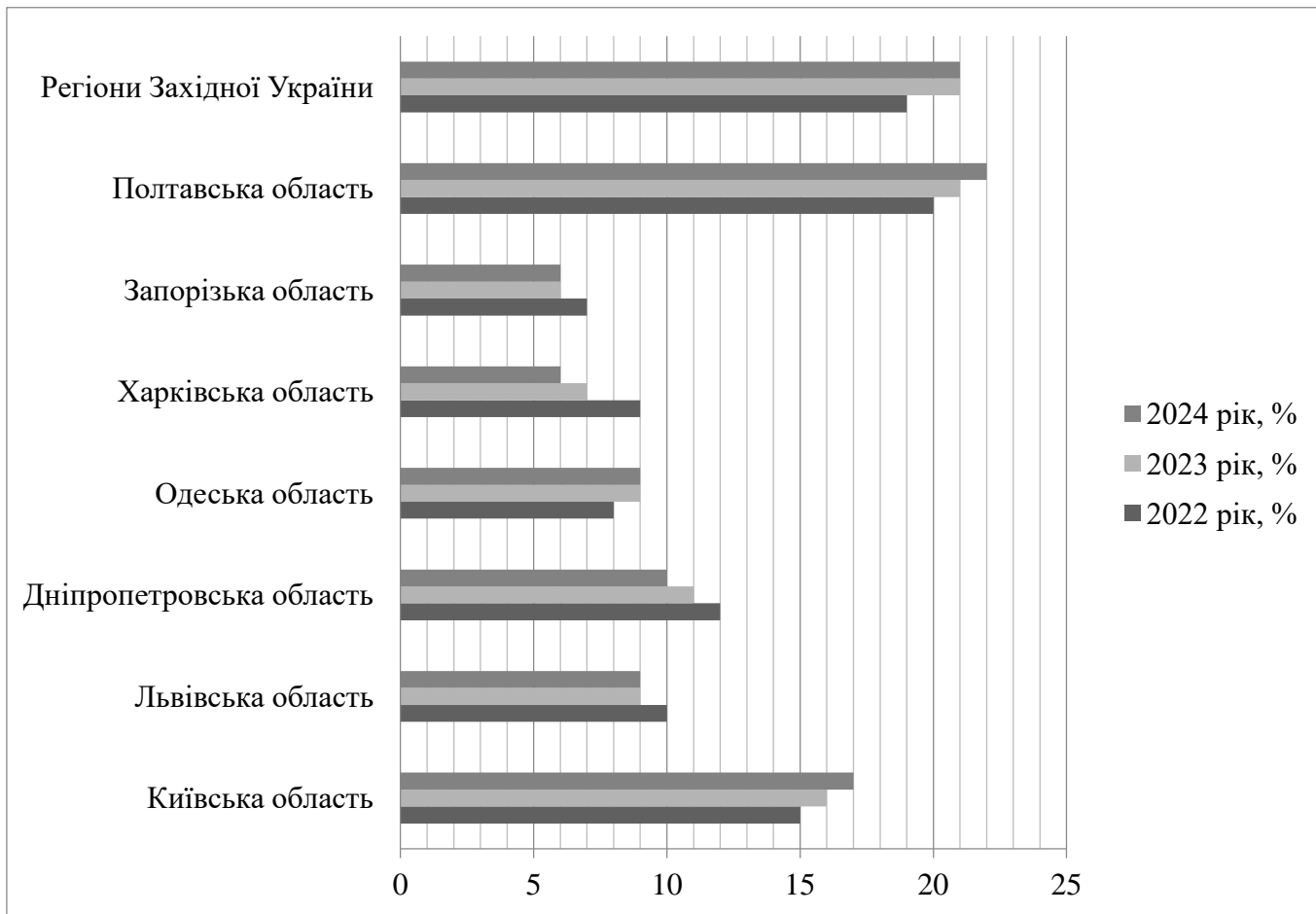
| Основні види продукції | Обсяг виробництва |         |   | Обсяг реалізованої продукції |         |   |
|------------------------|-------------------|---------|---|------------------------------|---------|---|
|                        | т. дал.           | тис.грн | у відсотках до всієї виробленої продукції | т. дал.                      | тис.грн | у відсотках до всієї реалізованої продукції |
| 2022 рік               |                   |         |   |                              |         |   |
| Пиво                   | 4157,00           | 621,10  | 92,60                                     | 4141,30                      | 618,20  | 92,50                                       |
| Б/а напої              | 598,10            | 45,00   | 7,70                                      | 605,50                       | 45,70   | 7,80  |
| 2023 рік               |                   |         |   |                              |         |   |
| Пиво                   | 4320,00           | 630,50  | 92,50                                     | 4305,4                       | 628,70  | 92,40                                       |
| Б/а напої              | 615,00            | 47,45   | 7,50                                      | 620,80                       | 48,00   | 7,60  |
| 2024 рік               |                   |         |   |                              |         |   |
| Пиво                   | 4710,00           | 689,50  | 92,50                                     | 4695,20                      | 688,00  | 92,3  |
| Б/а напої              | 655,00            | 56,18   | 7,50                                      | 662,40                       | 57,68   | 7,7   |

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Досліджуваний об'єкт, ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», є активним учасником українського ринку пивоварної продукції та реалізує свою продукцію практично у всіх регіонах країни. На рис. 2.4 подано розподіл частки ринку підприємства у різних регіонах протягом 2022-2024 років. Аналіз показує, що через воєнні дії в окремих регіонах спостерігається зниження частки ринку, тоді як у деяких інших регіонах підприємство навпаки змогло збільшити продажі, реагуючи на зміну попиту та перебудову логістики.

Аналіз динаміки частки ринку ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчить, що підприємство успішно підтримує свої позиції на національному ринку, зберігаючи лідерські позиції у центральних та західних регіонах. Водночас, в окремих східних областях (Харківська, Запорізька, Дніпропетровська області) через воєнні дії

спостерігається скорочення частки ринку, що негативно впливає на загальний обсяг реалізації. Підприємство оперативно реагує на зміни ринкової кон'юнктури, перенаправляючи ресурси та логістику у більш стабільні регіони, що дозволяє підтримувати стабільний рівень доходів.



**Рис. 2.4. Частка ринку ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Отже, аналіз організаційних аспектів функціонування ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчить, що підприємство є активним учасником пивоварної галузі України. Протягом усього періоду своєї діяльності, незважаючи на складні виклики та труднощі, компанія продовжувала розвивати виробництво, зміцнювати управлінські структури та підтримувати корпоративну культуру. Для більш детального вивчення діяльності підприємства та оцінки його позицій на ринку пива в Україні доцільно здійснити аналіз фінансово-економічних показників. Результати такого аналізу будуть представлені у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

## 2.2. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

На основі аналізу фінансової звітності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», яка подана в додатках А та Б до кваліфікаційної роботи, можна зробити висновок, що досліджуваний об'єкт господарювання характеризується стійким фінансовим станом. Такий висновок також підтверджується й розрахунком основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Результати таких розрахунків зведено до табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Основні техніко-економічні показники діяльності «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.

| №  | Показник                                 | Од. вим.       | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення    |               |
|----|--|----------------|----------|----------|----------|---------------|---------------|
|    |  |                |          |          |          | 2023/<br>2022 | 2024/<br>2023 |
| 1  | 2  | 3              | 4        | 5        | 6        | 7             | 8             |
| 1  | Дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн       | 664 775  | 677 951  | 745 683  | 13 176        | 67 732        |
| 2  | Чистий дохід від реалізації              | тис. грн       | 664 775  | 677 951  | 745 683  | 13 176        | 67 732        |
| 3  | Середньооблікова кількість працівників   | осіб           | 281      | 276      | 270      | -5            | -6            |
| 4  | Основні засоби (залишкова вартість)      | тис. грн       | 170 049  | 189 228  | 210 973  | 19 179        | 21 745        |
| 5  | Фонд оплати праці                        | тис. грн       | 67 166   | 75 314   | 86 946   | 8 148         | 19 780        |
| 6  | Собівартість реалізованої продукції      | тис. грн       | 434 744  | 466 190  | 504 696  | 31 446        | 38 506        |
| 7  | Валовий прибуток                         | тис. грн       | 230 031  | 211 761  | 240 987  | -18<br>270    | 29 226        |
| 8  | Інші доходи (операц. + інші)             | тис. грн       | 18 996   | 27 578   | 30 969   | 8 582         | 3 391         |
| 9  | Адміністративні витрати                  | тис. грн       | 21 602   | 22 729   | 27 566   | 1 127         | 4 837         |
| 10 | Витрати на збут                          | тис. грн       | 66 511   | 76 488   | 88 291   | 9 977         | 11 803        |
| 11 | Інші витрати                             | тис. грн       | 56 131   | 31 610   | 70 089   | -24 521       | 38 479        |
| 12 | Повні витрати                            | тис. грн       | 578 988  | 597 017  | 690 642  | 18 029        | 93 625        |
| 13 | Фінрезультат від операц. діяльності      | тис. грн       | 105 795  | 109 669  | 85 735   | 3 874         | 23 934        |
| 14 | Чистий прибуток                          | тис. грн       | 81 457   | 84 385   | 58 953   | 2 928         | -25 432       |
| 15 | Продуктивність праці                     | тис. грн/особу | 2 366    | 2 456    | 2 762    | 90            | 306           |
| 16 | Середня річна зарплата                   | тис. грн       | 239      | 272      | 322      | 33            | 83            |

| 1  | 2                | 3                 | 4     | 5     | 6     | 7    | 8    |
|----|------------------|-------------------|-------|-------|-------|------|------|
| 17 | Фондоозброєність | тис.<br>грн/особу | 605,3 | 685,6 | 781,4 | 80,3 | 95,8 |

*Джерело: розроблено автором на основі Додатків А та Б*

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 роки свідчить про позитивну динаміку виручки та чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2023 році спостерігалось невелике зростання доходу на 13 176 тис. грн. порівняно з 2022 роком, а у 2024 році доходи зросли значніше – на 67 732 тис. грн. Це підтверджує стабільний розвиток підприємства та ефективне управління реалізаційною діяльністю, незважаючи на зовнішні економічні виклики.

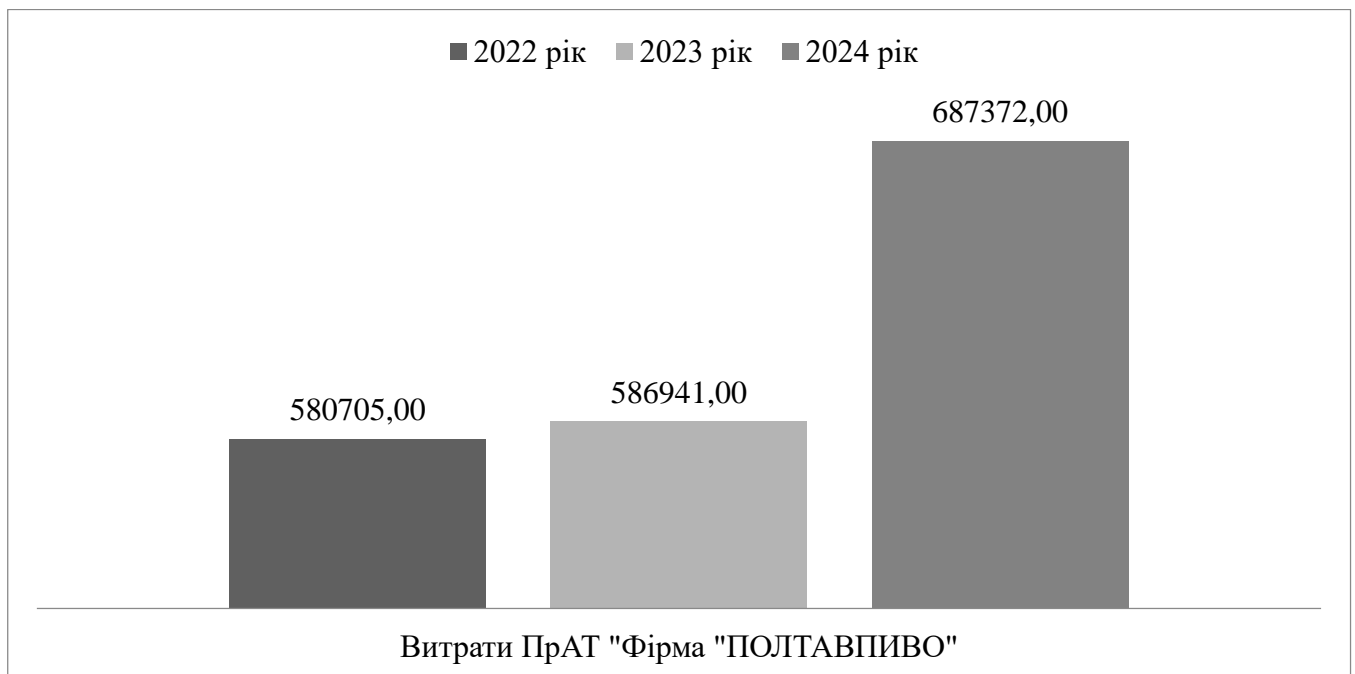
Водночас можна відзначити тенденцію зменшення середньооблікової чисельності працівників з 281 особи у 2022 році до 270 осіб у 2024 році, що супроводжується зростанням продуктивності праці з 2 366 тис. грн/особу до 2 762 тис. грн/особу. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та збільшення навантаження на кожного працівника, що, в свою чергу, впливає на збільшення середньої річної заробітної плати з 239 тис. грн. до 322 тис. грн.

За досліджуваній період спостерігається зростання вартості основних засобів та фонду оплати праці, що відображає інвестиції у модернізацію виробництва та розвиток матеріально-технічної бази. Показник фондоозброєності зріс з 605,3 тис. грн./особу у 2022 році до 781,4 тис. грн./особу у 2024 році, що забезпечує підприємству можливість збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції. Разом із тим, собівартість реалізованої продукції та витрати на збут і адміністративні витрати також зросли, що вказує на необхідність ефективного контролю витрат.

Фінансові результати діяльності відображають певну волатильність: валовий прибуток у 2023 році знизився порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році відновився до 240 987 тис. грн. Чистий прибуток у 2024 році скоротився до 58 953 тис. грн., що зумовлено, зокрема, збільшенням інших витрат. Незважаючи на це, підприємство

демонструє стійку позитивну динаміку доходів і підвищення ефективності використання ресурсів, що свідчить про його конкурентоспроможність та адаптивність до економічних умов.

Під час аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства доцільно проаналізувати структуру витрат ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Витрати підприємства охоплюють усі ресурси, залучені у виробничий процес і реалізацію продукції. Аналіз цих складових дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, визначити основні джерела зростання витрат та сформулювати стратегії їх оптимізації для підвищення фінансових результатів підприємства. Динаміка витрат ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр. подано на рис. 2.5.



**Рис. 2.5.** Динаміка витрат ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Аналіз витрат ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 роки свідчить про поступове зростання загальних витрат підприємства. У 2022 році витрати становили 580 705 тис. грн., у 2023 році незначно збільшилися до 586 941 тис. грн., а у 2024 році зросли більш істотно – до 687 372 тис. грн. Таке зростання пов'язане насамперед із збільшенням собівартості продукції, витрат на збут та адміністративних витрат, що відображає як розширення виробництва, так і інфляційні та зовнішньоекономічні чинники.

Водночас, незважаючи на збільшення витрат, підприємство продовжує демонструвати стабільний дохід і прибутковість, що свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Таке співвідношення доходів і витрат підтверджує, що підприємство успішно поєднує зростання виробничих обсягів з контролем фінансових ресурсів, забезпечуючи стабільну діяльність навіть за умов економічної нестабільності та зовнішніх викликів.

З метою детального аналізу фінансового стану підприємства, з поміж іншого необхідно проаналізувати ключові показники діяльності. До такого переліку можемо віднести показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а також ділової активності.

Важливим напрямом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз його ліквідності, що характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. У табл. 2.6 наведено динаміку основних показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.

*Таблиця 2.6*

**Показники ліквідності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.**

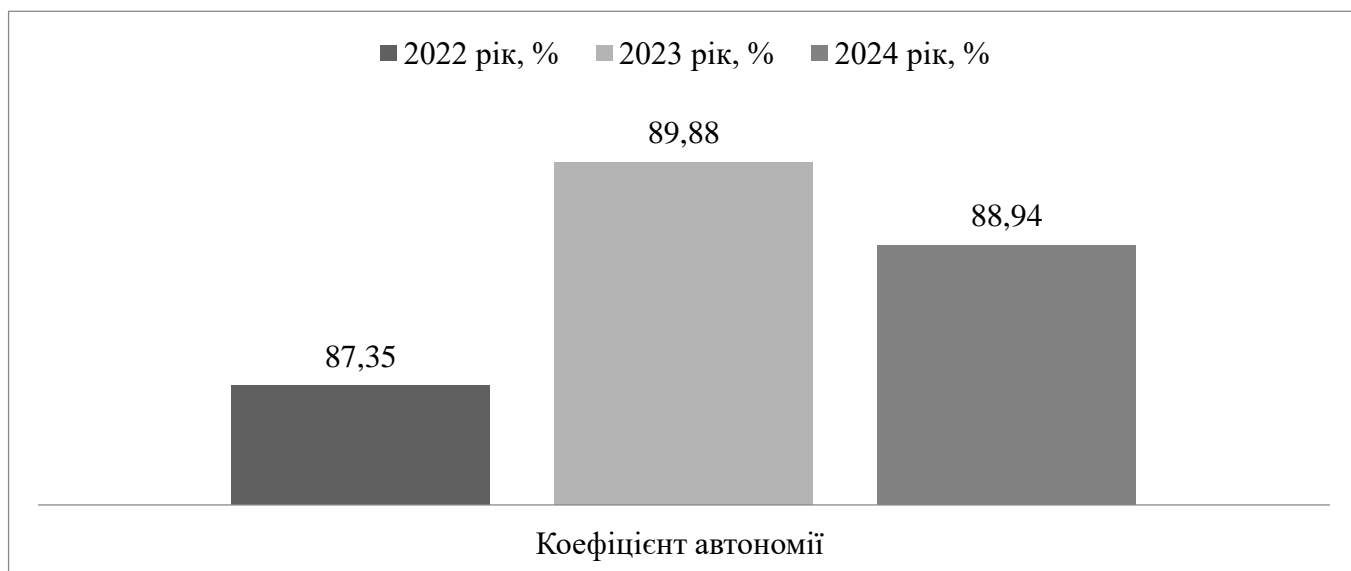
| Показник                          | Одиниця виміру | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення 2023/2022 | Відхилення 2024/2023 |
|-----------------------------------|----------------|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | %              | 367,73   | 457,07   | 594,25   | 89,34                | 137,18               |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | %              | 266,28   | 289,53   | 410,12   | 23,25                | 120,59               |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | %              | 152,37   | 151,60   | 255,66   | -0,77                | 104,06               |

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Отже, аналіз коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр. свідчить про стійке зростання ліквідності підприємства. Усі значення показників значно перевищують нормативні рівні, що підтверджує надлишок оборотних активів над поточними зобов'язаннями та високий запас фінансової міцності. Зокрема, поточна ліквідність зросла з 367,73 % у 2022 р. до 594,25 % у 2024 р., швидка – з 266,28 % до 410,12 %, а абсолютна – з 152,37 % до 255,66 %, що свідчить про зростання частки грошових коштів і високоліквідних активів у структурі

оборотних ресурсів. Загалом підприємство характеризується високою ліквідністю, фінансовою гнучкістю та здатністю безперебійно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

У межах даного аналізу буде проведено дослідження одного з ключових показників платоспроможності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» – коефіцієнта автономії, який відображає частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування та характеризує рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Динаміка коефіцієнта автономії досліджуваного об'єкта господарювання за 2022-2024 рр. подана на рис. 2.6, що дає змогу оцінити зміни у структурі капіталу та визначити тенденції фінансової стійкості підприємства в аналізованому періоді.



**Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта автономії ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Аналіз динаміки коефіцієнта автономії ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр. свідчить про поступове підвищення рівня фінансової незалежності підприємства. У 2022 р. значення показника становило 81,93 %, у 2023 р. – 84,12 %, а у 2024 р. – 87,35 %, що перевищує нормативне значення (50 %) майже вдвічі. Таке зростання свідчить про стабільне зміцнення власного капіталу та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Підприємство фінансує свою

діяльність переважно за рахунок власних коштів, що забезпечує високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості.

У межах даного підрозділу кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз показників рентабельності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та рівень прибутковості його діяльності. Рентабельність є одним із ключових критеріїв фінансового стану, що відображає здатність підприємства отримувати прибуток від використання власного, позикового капіталу та виробничих ресурсів [52, с. 136]. Основні показники рентабельності, а також результати їх розрахунку за 2022-2024 рр. подано у табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.**

| Показник                               | Одиниця виміру | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення 2023/2022 | Відхилення 2024/2023 |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| Рентабельність активів (ROA)           | %              | 10,13    | 6,23     | 19,66    | -3,90                | 13,43                |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | %              | 16,13    | 7,41     | 25,41    | -8,72                | 17,99                |
| Чиста маржа                            | %              | 10,21    | 6,40     | 12,25    | -3,81                | 5,85                 |

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр. свідчить про певні коливання ефективності діяльності підприємства, але загальна тенденція є позитивною. У 2023 р. спостерігалось зниження всіх показників прибутковості, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням витрат або зниженням чистого прибутку на тлі збільшення обсягів активів і капіталу. Проте вже у 2024 р. підприємство продемонструвало суттєве покращення фінансових результатів.

Так, рентабельність активів (ROA) зросла до 19,66 %, що свідчить про підвищення ефективності використання активів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) збільшилася з 7,41 % до 25,41 %, що означає зростання віддачі на вкладений власний капітал і свідчить про високу привабливість підприємства для інвесторів. Чиста маржа також зросла до 12,25 %, що вказує на підвищення прибутковості продажів та ефективніше управління витратами.

У підсумку можна зробити висновок, що у 2024 р. підприємство значно покращило свою рентабельність і загальну фінансову ефективність, демонструючи високі темпи відновлення після тимчасового зниження прибутковості у 2023 році.

Ключових висновків про фінансовий стан ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» надають також й показники фінансової стійкості, які розраховані у табл.

*Таблиця 2.7*

### **Показники фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024**

**рр.**

| Показник  | Одиниця виміру | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення 2023/2022 | Відхилення 2024/2023 |
|---|----------------|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | %              | 140,96   | 160,67   | 210,48   | 19,71                | 49,81                |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | %              | 11,39    | 10,42    | 9,84     | -0,97                | 0,58                 |

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Протягом 2022-2024 рр. фінансова стійкість ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» поступово зміцнювалася. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс із 140,96 % у 2022 р. до 210,48 % у 2024 р., що свідчить про підвищення здатності підприємства фінансувати свої необоротні активи за рахунок власних коштів, а отже – про зростання фінансової незалежності. Одночасно коефіцієнт заборгованості зменшився з 11,39 % до 9,84 %, що вказує на зниження залежності від позикових ресурсів і більш стабільну структуру капіталу. Така динаміка підтверджує зміцнення довгострокової платоспроможності та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх фінансових ризиків.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити такі узагальнення. ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» протягом аналізованого періоду характеризується відносно стабільним фінансовим станом. Незважаючи на окремі коливання, усі ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства залишаються в межах нормативних значень, що свідчить про ефективний рівень організації управлінських процесів. Така тенденція підтверджує здатність підприємства підтримувати стабільність своєї господарської діяльності в умовах конкурентного середовища.

Важливу роль у забезпеченні результативної роботи ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»» відіграє персонал підприємства, оскільки саме від рівня його організованості, самодисципліни та здатності до самоорганізації залежить ефективність виробничих і управлінських процесів. У цьому контексті особливого значення набуває система самоменеджменту, яка формує внутрішню мотивацію працівників, сприяє розвитку їхніх професійних компетенцій і забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Саме тому виникає об'єктивна необхідність у детальному дослідженні ключових аспектів організації та функціонування системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»». Результати такого дослідження будуть подані у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

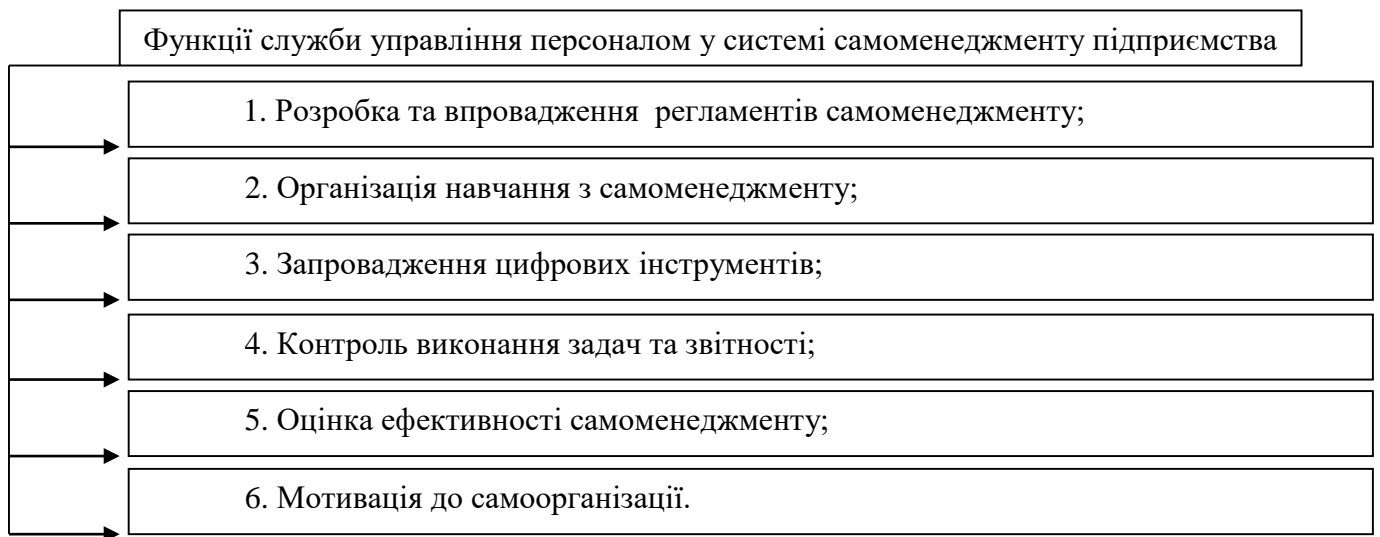
### **2.3. Діагностика та оцінка діючої системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»»**

Результати попередніх підрозділів кваліфікаційної роботи вказують на те, що ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»» є одним із провідних підприємств пивоварної галузі України, яке поєднує традиційні технології з сучасними підходами до управління виробничими процесами та персоналом. В умовах динамічного ринку підприємство активно впроваджує практики самоменеджменту, що спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізацію часу керівників і формування відповідального ставлення працівників до результатів власної праці.

Система самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»» – це комплекс організаційних, психологічних і управлінських механізмів, які забезпечують здатність працівників планувати, координувати, контролювати та коригувати власну діяльність без постійного зовнішнього контролю.

Важливим елементом системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»» є структурний підрозділ під назвою служба управління персоналом. Саме цей відділ відповідає за організацію навчання працівників із питань ефективного самоменеджменту, планування робочого часу, постановки пріоритетів

та використання сучасних інструментів контролю за результатами праці. Відділ також формує корпоративні стандарти управлінської поведінки та проводить регулярний моніторинг ефективності використання часу менеджерами різних рівнів. Служба управління персоналом на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» виконує низку специфічних функцій у системі самоменеджменту. Основні з них відображено на рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Функції служби управління персоналом у системі самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

До ключових посадових осіб, які безпосередньо беруть участь у реалізації системи самоменеджменту, належать:

- директор із персоналу, які забезпечує координацію навчання та аналітичних заходів, спрямованих на розвиток самоуправлінських компетенцій персоналу;
- керівники структурних підрозділів, які виступають безпосередніми носіями принципів самоменеджменту та які відповідають за планування робочих графіків, постановку завдань, делегування та оцінку результатів;
- лінійні менеджери.

У процесі формування та функціонування системи самоменеджменту керівництво ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» застосовує широкий спектр сучасних методів і управлінських інструментів. Використання цих підходів є універсальним і

поширюється на всіх працівників підприємства, незалежно від їхнього рівня, посади чи напряму діяльності. Узагальнену характеристику основних методів та інструментів самоменеджменту підприємства наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

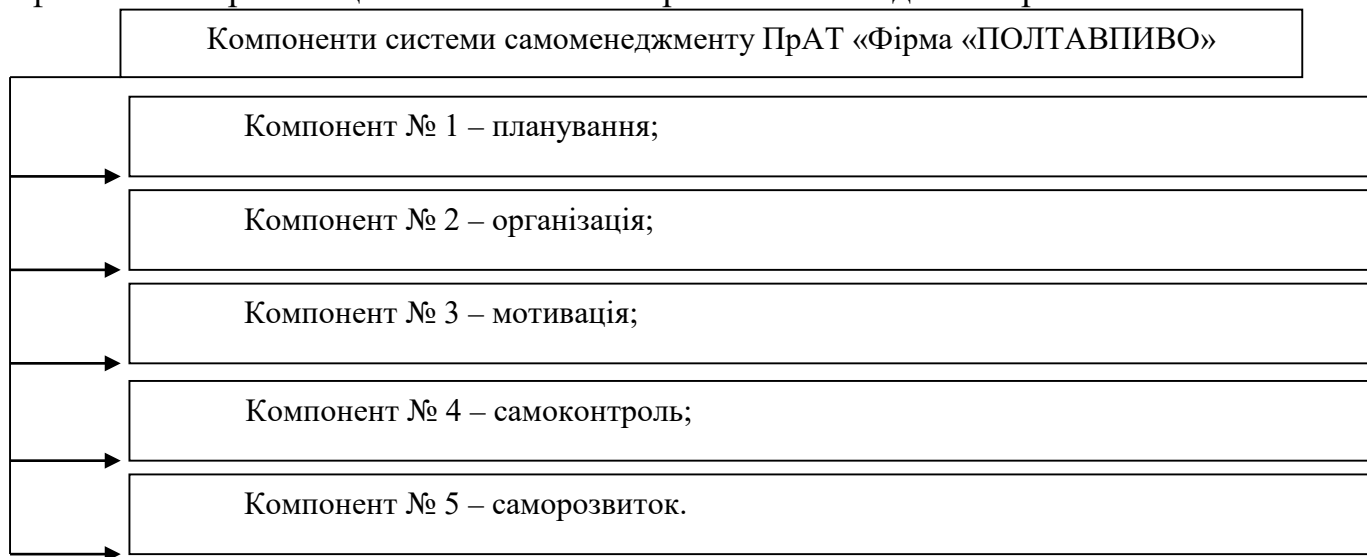
**Методи та інструменти самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

| Інструменти та методи          | Не використуються | Частково використуються | Переважно використуються |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------|
|                                | 1 бал             | 2 бали                  | 3 бали                   |
| SMART-цілі                     |                   |                         | 3                        |
| Діаграма Ганта                 |                   | 2                       |                          |
| Матриця Ейзенхауера            | 1                 |                         |                          |
| Техніка Pomodoro               | 1                 |                         |                          |
| Тайм-менеджмент за методом GTD |                   | 2                       |                          |
| Методика «1-3-5»               |                   | 2                       |                          |
| «Eat That Frog»                |                   | 2                       |                          |
| Kanban-дошка                   |                   |                         | 3                        |
| Bullet Journal                 | 1                 |                         |                          |
| Разом                          | 3                 | 8                       | 6                        |

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Аналіз даних, наведених у таблиці вище, надає можливість зробити висновок, що система самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» характеризується помірним рівнем зрілості та поєднує як традиційні, так і сучасні інструменти управління особистою ефективністю. Підприємство переважно використовує такі методи, як SMART-цілі та Kanban-дошка, що свідчить про орієнтацію на чітке планування, візуалізацію процесів і контроль за виконанням завдань. Водночас методи діаграми Ганта, GTD, «1-3-5» та «Eat That Frog» застосовуються частково, що може вказувати на вибіркове використання інструментів тайм-менеджменту залежно від специфіки посад і типу завдань. Найменш поширеними є матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro та Bullet Journal, які не набули широкого впровадження через відмінності у стилях роботи працівників та організаційній культурі підприємства. Загалом підхід ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» демонструє прагнення до впровадження системного самоменеджменту, але існує потенціал для подальшої стандартизації та інтеграції більшої кількості сучасних методик управління часом і пріоритетами.

Система самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»» включає п'ять основних компонентів, які тісно взаємопов'язані між собою та визначають ефективність реалізації всієї системи. Перелік таких подано на рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Основні компоненти системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Кожен компонент системи характеризується певними особливостями, а також певним діапазоном відповідальності.

Компонент планування у системі самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»» є ключовим елементом, що забезпечує узгодженість дій працівників та ефективну реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Планування здійснюється на кількох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. На стратегічному рівні керівництво формує довгострокові цілі розвитку підприємства, визначає напрями інвестицій, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції. На тактичному рівні розробляються річні та квартальні плани діяльності підрозділів, де деталізуються цілі, ресурси та показники ефективності. Операційне планування передбачає складання щотижневих або щоденних графіків робіт, які дозволяють координувати дії персоналу, оптимізувати розподіл часу та ресурсів. При цьому активно застосовуються інструменти, такі як SMART-планування, Kanban-дошки, а інколи – діаграми Ганта, що дає змогу візуалізувати завдання та відстежувати їх виконання у реальному часі.

Особлива увага на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» керівництвом приділяється плануванню часу менеджерів середньої ланки, які координують виробничі процеси та забезпечують комунікацію між відділами. Водночас виявляється потреба у вдосконаленні системи короткострокового планування, зокрема, у використанні більш гнучких цифрових інструментів, що дозволять швидше реагувати на зміни ринку.

Компонент організація у системі самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» також відіграє центральну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками, структурними підрозділами та управлінськими рівнями. На підприємстві організаційний процес побудований за принципом чіткої ієрархії, де кожен співробітник має визначену сферу відповідальності, функціональні обов'язки та зону прийняття рішень. Водночас підприємство активно впроваджує елементи децентралізованого управління, що сприяє підвищенню автономності окремих підрозділів і стимулює ініціативність працівників. Організаційна структура ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» поєднує вертикальні та горизонтальні зв'язки, що дозволяє ефективно координувати виробничі, збутові, маркетингові та фінансові процеси. У межах системи самоменеджменту організація проявляється через раціональний розподіл обов'язків, планування робочого часу, оптимізацію комунікацій та узгодження колективних дій для досягнення поставлених цілей.

Компонент мотивація у системі самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» є одним із найважливіших елементів, що забезпечує активність, зацікавленість та залученість працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства. Мотивація виступає не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, але й як фундамент розвитку системи самоменеджменту, оскільки стимулює персонал до самоорганізації, відповідальності та ініціативності.

На підприємстві функціонує комплексна система мотивації, що включає як економічні, так і неекономічні інструменти. Аналіз їх наведено в табл. 2.9.

Проведений аналіз оцінки економічних та неекономічних методів мотивації персоналу свідчить про те, що на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» керівництвом використовуються переважно економічні методи мотивації.

**Оцінка економічних та неекономічних методів мотивації, що використовуються на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

| Види мотивації   | Не використо-<br>вуються | Частково<br>використо-<br>вуються | Переважно<br>використо-<br>вуються |
|--|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
|  | 1 бал                    | 2 бали                            | 3 бали                             |
| <i>I</i>   | 2                        | 3                                 | 4                                  |
| Економічні методи мотивації  |                          |                                   |                                    |
| 1.1. Приваблива заробітна плата  |                          | 2                                 |                                    |
| 1.2. Нарахування премій  |                          |                                   | 3                                  |
| 1.3. Надання економічних пільг   |                          |                                   | 3                                  |
| 1.4. Участь працівників у прибутках                                      | 1                        |                                   |                                    |
| 1.5. Збільшення тривалості відпустки                                     | 1                        |                                   |                                    |
| 1.6. Гнучкий графік роботи   |                          | 2                                 |                                    |
| 1.7. Надання відгулів  | 1                        |                                   |                                    |
| Разом економічні методи мотивації  | 3                        | 4                                 | 6                                  |
| Неекономічні методи мотивації  |                          |                                   |                                    |
| 2.1. Мотивація за цілями   |                          | 2                                 |                                    |
| 2.2. Участь у справах підприємства<br>(окремого структурного підрозділу) | 1                        |                                   |                                    |
| 2.3. Визнання заслуг працівника  | 1                        |                                   |                                    |
| 2.4. Похвала   | 1                        |                                   |                                    |
| 2.5. Критика   |                          |                                   | 3                                  |
| Разом неекономічні методи мотивації                                      | 4                        | 2                                 | 3                                  |
| Разом економічні та неекономічні методи<br>мотивації                     | 7                        | 6                                 | 9                                  |

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Заробітна плата є одним з найважливіших факторів мотивації персоналу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Її рівень впливає на ступінь залучення працівників до роботи, їхню продуктивність та відданість справі. У табл. 2.10 подано аналіз структури фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр.

Аналіз структури фонду оплати праці ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2022-2024 рр. свідчить про стійке зростання як загального обсягу фонду, так і його складових. Загальний фонд оплати праці за три роки зріс на 19 780 тис. грн., що вказує на послідовну політику підприємства у сфері підвищення рівня оплати праці та мотивації персоналу.

*Таблиця 2.10*

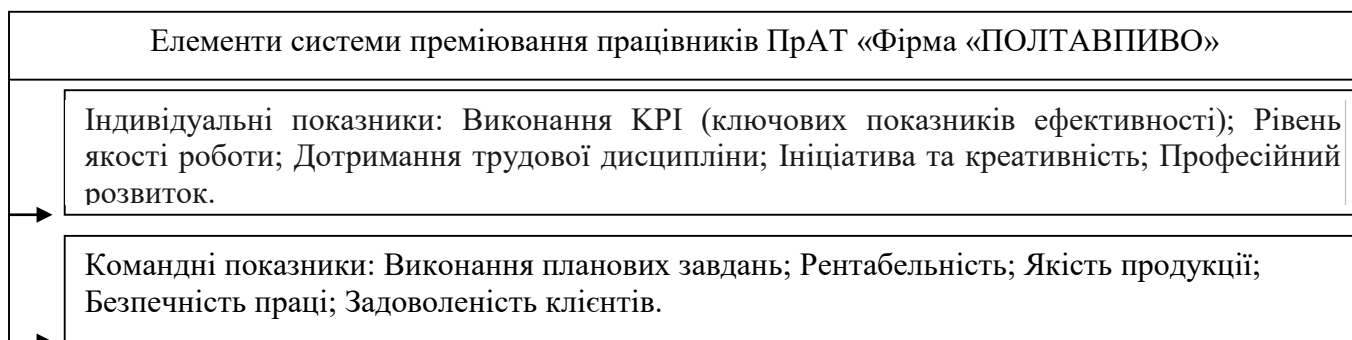
**Динаміка структури фонду оплати праці ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за  
2022-2024 рр.**

| Показник                                      | 2022 рік |       | 2023 рік |       | 2024 рік |     | Відхилення<br>2024/2022 |      |
|---|----------|-------|----------|-------|----------|-----|-------------------------|------|
|   | тис.грн. | %     | тис.грн. | %     | тис.грн. | %   | +/-                     | %    |
| Фонд оплати праці штатних працівників, усього | 67 166   | 100,0 | 75 314   | 100,0 | 86 946   | 100 | 19 780                  | 29,5 |
| Фонд основної заробітної плати                | 47 016   | 70    | 52 720   | 70    | 60 862   | 70  | 13 846                  | 29,5 |
| Фонд додаткової заробітної плати              | 10 075   | 15    | 11 297   | 15    | 13 042   | 15  | 2 967                   | 29,4 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати        | 10 075   | 15    | 11 297   | 15    | 13 042   | 15  | 2 967                   | 29,4 |

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

На ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» керівництвом активно використовуються премії, як дієвий метод мотивації персоналу. Премія – основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яку виплачують працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника до кінцевого результату [55, с. 94]. Система преміювання працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» складається з двох основних елементів, які подані на рис. 2.9.

Премія на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» не є фіксованою і визначається відсотком від окладу працівників. Варто зазначити, що її розмір також варіюється залежно від категорії персоналу та індивідуальних/командних показників. До прикладу, премія адміністративно-управлінського персоналу у 2024 складає 25 % від окладу, в той час коли премія допоміжного персоналу у тому ж році – 7 %.



## **Рис. 2.9. Елементи системи преміювання працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36]*

Варто відзначити, що на підприємстві активно застосовуються методи самомотивації, зокрема через постановку особистих SMART-цілей, регулярний самоаналіз результатів і участь у програмах розвитку лідерських компетенцій. Аналіз системи мотивації ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчить про її гнучкість та орієнтацію на досягнення високої ефективності працівників.

Компонент самоконтроль у системі самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» виконує ключову роль у забезпеченні стабільності, дисципліни та відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Самоконтроль є тим механізмом, який дозволяє співробітникам не лише виконувати поставлені завдання, а й оцінювати власну ефективність, коригувати дії та підтримувати високі стандарти якості праці без постійного зовнішнього нагляду. На підприємстві цей компонент реалізується через впровадження чітких показників ефективності (KPI), систем звітності, внутрішніх аудитів і зворотного зв'язку між працівниками та керівниками.

Компонент саморозвиток тісно пов'язаний із попереднім і є одним із найдинамічніших елементів системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Його основна мета – забезпечення постійного професійного та особистісного зростання персоналу, формування гнучких компетенцій, що відповідають сучасним вимогам ринку. Підприємство активно заохочує працівників до навчання, участі у тренінгах, внутрішніх семінарах і програмах підвищення кваліфікації.

Продовжуючи попередній аналіз компонентів системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», доцільно здійснити кількісну оцінку ефективності її функціонування за ключовими критеріями. Результати такого аналізу узагальнено зведені до табл. оцінки подані в табл. 2.11

*Таблиця 2.11*

**Оцінка рівня організації системи самоменеджменту за критерієм ефективності**

| Показник   | 2022 рік, % | 2023 рік, % | 2024 рік, % | Абсолютне відхилення 2024/2022, ± |
|--|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------|
| Виконання планових завдань   | 78,50       | 78,00       | 63,00       | -15,00                            |
| Дотримання строків виконання                                       | 70,00       | 69,00       | 55,00       | -14,00                            |
| Самостійність у прийнятті рішень                                   | 58,00       | 60,00       | 58,00       | -2,00                             |
| Рівень залучення працівників у процес планування                   | 89,00       | 88,00       | 65,00       | -23,00                            |
| Рівень відповідальності працівників за результати роботи           | 82,00       | 79,00       | 70,00       | -12,00                            |
| Ефективність комунікацій у колективі                               | 76,00       | 74,00       | 68,00       | -8,00                             |
| Використання інструментів самоменеджменту                          | 63,00       | 68,00       | 72,00       | 9,00                              |
| Рівень мотивації до професійного розвитку                          | 85,00       | 81,00       | 77,00       | -8,00                             |
| Рівень задоволеності умовами праці                                 | 79,00       | 76,00       | 73,00       | -6,00                             |
| Загальний інтегральний рівень ефективності системи самоменеджменту | 76,00       | 75,00       | 67,00       | -9,00                             |

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Дані таблиці відображають загальну тенденцію до певного зниження ефективності системи самоменеджменту протягом 2022-2024 рр.. Отримані результати дослідження формують вимогу щодо проведення комплексного аналізу проблем та резервів підвищення ефективності системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Такий аналіз буде проведено у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

#### **2.4. Визначення проблем та резервів підвищення ефективності самоменеджменту**

Результати проведеного аналізу системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» свідчать, що на підприємстві створено цілісну організаційно-управлінську модель самоорганізації персоналу. Водночас рівень її ефективності потребує подальшого вдосконалення через часткове використання сучасних методів і недостатню сформованість культури самоуправління серед окремих працівників. Для більш глибокої ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз функціонування системи самоменеджменту було проведено SWOT-аналіз. Результати такого аналізу подано у табл. 2.12.

*Таблиця 2.12*

## SWOT-аналіз системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>  | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>   |
|--|--|
| Наявність служби управління персоналом, яка координує впровадження самоменеджменту.                      | Низький рівень впровадження більшості сучасних інструментів самоменеджменту (лише 2 з 9 використовуються активно). |
| Використання таких ефективних методів, як SMART-цілі та Kanban-дошка.                                    | Недостатня культура тайм-менеджменту серед працівників, що призводить до нераціонального використання часу.        |
| Системність підходу – охоплення всіх підрозділів підприємства.   | Зниження показників ефективності (виконання завдань, дотримання строків, залучення до планування).                 |
| Підтримка з боку керівництва щодо організації навчання з самоорганізації.                                | Часткове використання більшості інструментів (Pomodoro, GTD, «Eat That Frog», методика 1-3-5 тощо).                |
| Наявність колективної угоди, що стимулює розвиток персоналу.   | Складність адаптації окремих працівників до інноваційних методик самоменеджменту.                                  |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>  | <b>Загрози (Threats)</b>   |
| Розширення впровадження сучасних цифрових інструментів (онлайн-планувальники, корпоративні CRM-системи). | Подальше зниження рівня виконання планів та строків у разі відсутності системних змін.                             |
| Проведення тренінгів із тайм-менеджменту для підвищення компетенцій персоналу.                           | Зростання навантаження на працівників через низький рівень самоорганізації.  |
| Адаптація кращих практик самоменеджменту міжнародних компаній у харчовій галузі.                         | Втрата конкурентних позицій на ринку через низьку ефективність внутрішніх процесів.                                |
| Використання інноваційних мотиваційних програм для підвищення самостійності працівників.                 | Негативний вплив на корпоративну культуру та зниження довіри працівників до керівництва.                           |
| Інтеграція самоменеджменту у систему професійного навчання та розвитку кар'єри.                          | Ризик виникнення конфліктів у колективі через нерівномірний розподіл обов'язків.                                   |

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Дані SWOT-аналізу дозволяють визначити, що система самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має чітко виражену базу для розвитку – службу управління персоналом, підтримку керівництва, стандартизовані методики планування. Водночас вона стикається з низкою обмежень, зокрема недостатнім рівнем впровадження цифрових інструментів управління часом і низьким рівнем самомотивації серед частини персоналу. Це створює передумови для перегляду підходів до організації роботи з персоналом і посилення індивідуальної відповідальності працівників.

З метою уточнення реального стану організації самоменеджменту на підприємстві було проведено анкетування працівників різних структурних

підрозділів. У дослідженні взяли участь 15 респондентів, яким було запропоновано оцінити власні управлінські навички, дотримання строків, рівень зворотного зв'язку з керівництвом і відчуття підтримки в колективі. Результати анкетування наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Результати анкетування 15-ти працівників ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»  
щодо оцінки рівня організації системи самоменеджменту**

| № | Питання  | Варіанти відповіді         | Кількість<br>відповідей | Значення<br>відповідей у % |
|---|--|----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1 | Чи використовуєте ви планування робочого дня?                        | Так / Іноді / Ні           | 4 / 6 / 5               | 27 / 40 / 33               |
| 2 | Чи дотримуєтесь встановлених термінів виконання завдань?             | Завжди / Часто / Рідко     | 3 / 5 / 7               | 20 / 33 / 47               |
| 3 | Чи вважаєте ви своє робоче навантаження оптимальним?                 | Так / Ні                   | 5 / 10                  | 33 / 67                    |
| 4 | Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від керівництва щодо своєї роботи? | Регулярно / Рідко / Ніколи | 3 / 6 / 6               | 20 / 40 / 40               |
| 5 | Чи відчуваєте ви підтримку колективу у виконанні завдань?            | Так / Іноді / Ні           | 6 / 4 / 5               | 40 / 27 / 33               |

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Отримані результати анкетування працівників вказують на те, що лише близько 27 % працівників системно використовують планування робочого дня, тоді як 33 % узагалі не застосовують його у своїй практиці. Це підтверджує слабкий розвиток навичок тайм-менеджменту, що є одним із ключових чинників зниження ефективності самоменеджменту. Більшість опитуваних працівників, а саме близько 47 %, визнають, що рідко дотримуються встановлених строків виконання завдань, що може бути наслідком перевантаженості, відсутності пріоритетів або нечіткої системи самоконтролю.

Важливою проблемою залишається і дисбаланс робочого навантаження: дві третини опитаних працівників, що становить близько 67 %, вважають його надмірним, що знижує рівень мотивації та якості виконання завдань. Опитувані

працівники з поміж іншого відзначити й помітний дефіцит зворотного зв'язку від керівництва, адже лише 20 % отримують його регулярно. Відсутність такого явища негативно впливає на процес саморозвитку працівників, адже без постійного аналізу результатів неможливо коригувати власні дії.

Отримані результати анкетування вказують й на деякі позитивні аспекти організації самоменеджменту на підприємстві. Близько 40 % опитаних відчують підтримку колег у виконанні завдань, що є свідченням достатнього рівня командної взаємодії. Це створює потенціал для розвитку колективних форм самоменеджменту, таких як групові планувальні сесії чи спільне оцінювання досягнутих результатів.

На основі отриманих результатів анкетування, а також й отриманих результатів SWOT-аналізу, можна виокремити кілька ключових проблем у системі самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»:

- низький рівень цифровізації процесів планування;
- нерівномірний розподіл навантаження;
- недостатній розвиток культури самоконтролю;
- слабка комунікація з керівництвом.

Ці фактори обмежують потенціал працівників до самоорганізації та саморозвитку, що в підсумку впливає на загальну ефективність управлінських процесів.

Наявні проблеми та негативні аспекти системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» формують вимогу щодо ідентифікації резервів підвищення рівня такої системи. До переліку основних у даному випадку можемо віднести наступні:

- впровадження корпоративної системи онлайн-планування;
- проведення тренінгів із розвитку особистої ефективності;
- розширення системи КРІ з урахуванням показників самоорганізації;
- створення механізмів регулярного зворотного зв'язку між керівниками і працівниками;
- стимулювання саморозвитку шляхом участі працівників у внутрішніх освітніх програмах;
- створення індивідуальних планів професійного росту.

Одним із ключових резервів підвищення ефективності системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» є удосконалення системи мотивації персоналу. Результати аналізу продемонстрували, що, попри наявність базових матеріальних стимулів, працівники недостатньо залучені до процесів самоуправління, самооцінки та саморозвитку. Це свідчить про потребу у формуванні нової мотиваційної моделі, яка орієнтуватиметься не лише на фінансові заохочення, а й на розвиток внутрішніх стимулів працівників до підвищення власної ефективності. Це сприятиме зростанню рівня самостійності, ініціативності та відповідальності персоналу, а також підвищить довіру між працівниками та керівництвом.

Отже, на основі проведеного комплексного дослідження у межах даного підрозділу кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки. Система самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має високий потенціал розвитку. Її подальше вдосконалення має базуватися на поєднанні організаційних і мотиваційних інструментів, орієнтованих на активізацію самостійності, самоаналізу та саморозвитку персоналу. Це дозволить підприємству не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити формування сучасної корпоративної культури, заснованої на відповідальності, ініціативності та ефективній взаємодії всіх рівнів управління.

## **Висновки до розділу 2**

На підставі проведеного аналітичного дослідження у другому підрозділі кваліфікаційної роботи на тему «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» можемо зробити наступні, узагальнюючі висновки.

У межах даної кваліфікаційної роботи було проаналізовано організаційно-економічні аспекти діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». У результаті дослідження встановлено, що підприємство є одним із провідних представників вітчизняної пивоварної галузі, яке здійснює свою діяльність у сегменті виробництва пива, безалкогольних напоїв, квасу та енергетичних напоїв. Асортимент продукції

підприємства охоплює понад 50 позицій і реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зокрема у країнах ближнього зарубіжжя. Діяльність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» базується на дотриманні чинного законодавства України та внутрішніх корпоративних стандартів, що забезпечує стабільність функціонування та високу якість продукції. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що сприяє ефективному розподілу управлінських функцій, підвищенню оперативності прийняття рішень та зміцненню внутрішньої координації. Сукупність зазначених характеристик свідчить про те, що ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має міцні позиції у своїй галузі, демонструє високий рівень адаптивності до зовнішніх викликів та володіє значним потенціалом для подальшого розвитку.

Аналіз показників діяльності підприємства вказує на його стабільний і фінансово стійкий стан, що забезпечується зростанням основних результативних показників протягом 2022-2024 рр. Показники рентабельності свідчать про ефективне використання наявних ресурсів: у 2024 році рентабельність активів зросла до 19,66 %, а рентабельність власного капіталу – до 25,41 %, що підтверджує підвищення прибутковості діяльності. Показники ліквідності демонструють перевищення нормативних значень. Зростання коефіцієнта автономії до 87,35 % і зниження рівня заборгованості підтверджують високий рівень фінансової незалежності підприємства. Водночас позитивна динаміка продуктивності праці та підвищення фондоозброєності вказують на ефективне управління трудовими й матеріальними ресурсами.

Проведена діагностика системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» засвідчила, що підприємство послідовно впроваджує сучасні підходи до організації управлінської діяльності, формування корпоративної культури відповідальності та розвитку персоналу. Система самоменеджменту функціонує як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне планування, організацію, мотивацію, самоконтроль і саморозвиток працівників. Кількісна оцінка ефективності системи самоменеджменту свідчить про певне зниження інтегрального показника з 76 % у 2022 році до 67 % у 2024 році, що вказує

на необхідність удосконалення окремих елементів системи, зокрема підвищення рівня самостійності працівників, ефективності комунікацій і залученості до планування.

Проведене дослідження засвідчило, що система самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має сформовану організаційну структуру та функціонує на стабільній основі, однак її ефективність стримується низкою внутрішніх проблем. Результати SWOT-аналізу та анкетування підтвердили наявність значного потенціалу для вдосконалення системи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 3.1. Програма заходів з удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві

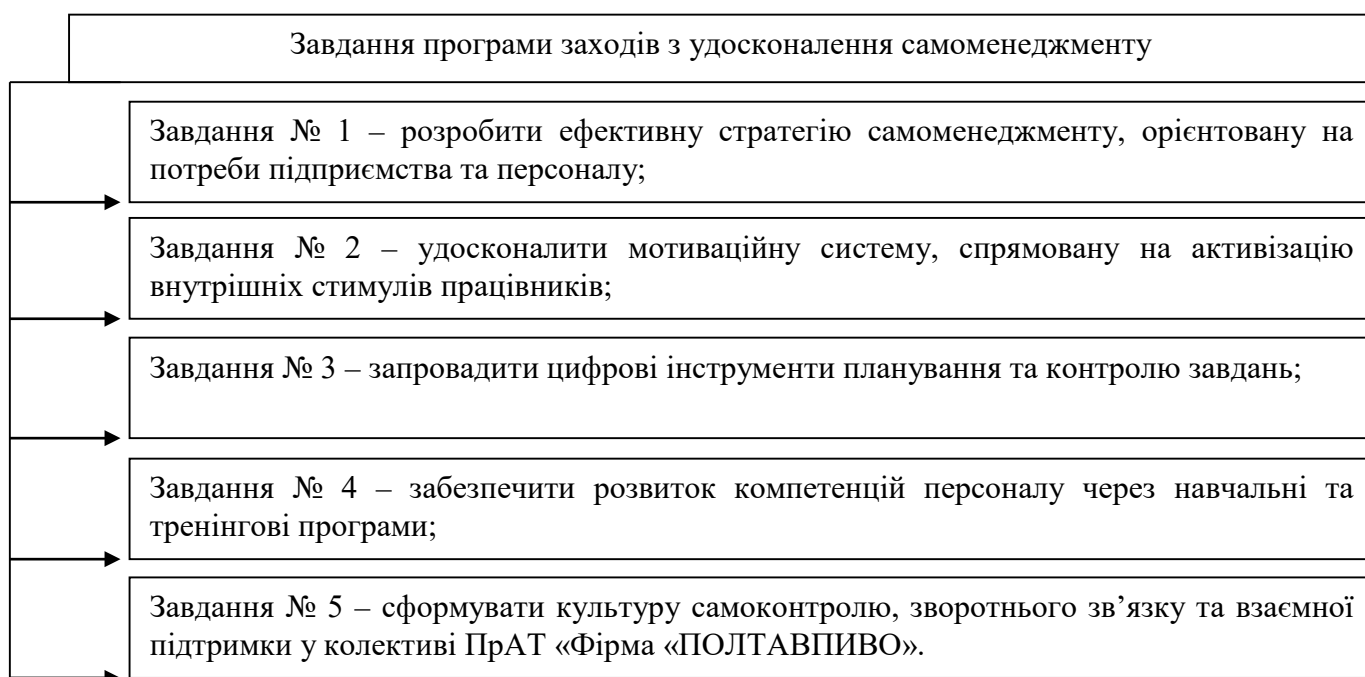
На основі проведеного аналізу системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» можна зробити висновок, що попри наявність сформованої організаційно-управлінської структури та підтримку керівництва, її ефективність потребує суттєвого вдосконалення. У 2022-2024 рр. спостерігалася тенденція до зниження рівня самоорганізації працівників, що проявлялося у зменшенні дотримання строків виконання завдань, низькому рівні планування робочого часу та недостатній мотивації персоналу до саморозвитку. Отримані результати SWOT-аналізу та анкетування працівників підтвердили, що ключовими чинниками неефективності є:

- низький рівень цифровізації процесів планування;
- слабкий розвиток культури самоконтролю;
- нерівномірний розподіл робочого навантаження;
- відсутність чіткої системи нематеріального стимулювання.

Враховуючи виявлені проблеми, у межах даної кваліфікаційної роботи буде запропоновано програму заходів з удосконалення системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», спрямовану на формування сучасної, гнучкої та результативної моделі самоорганізації працівників. Її реалізація дозволить забезпечити зростання ефективності трудової діяльності, покращення внутрішньої взаємодії, підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення корпоративної культури. Відтак метою запропонованою програми буде підвищення ефективності системи самоменеджменту на ПРАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» шляхом упровадження сучасних та інноваційних управлінських, мотиваційних, а також

цифрових інструментів, що сприятимуть підвищенню самостійності, інноваційності та відповідальності працівників підприємства харчової галузі промисловості.

З метою належного рівня реалізації запропонованої програми необхідно сформулювати чіткий перелік завдань, які вона покликана виконувати. Під такими завданнями варто розглядати сукупність конкретних управлінських, організаційних, мотиваційних та освітніх дій, спрямованих на формування у працівників підприємства стійких навичок самоорганізації, самоконтролю, ефективного планування робочого часу та підвищення особистої відповідальності за результати діяльності [19, с. 103]. Перелік ключових завдань програми заходів з удосконалення самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» подано на рис. 3.1.

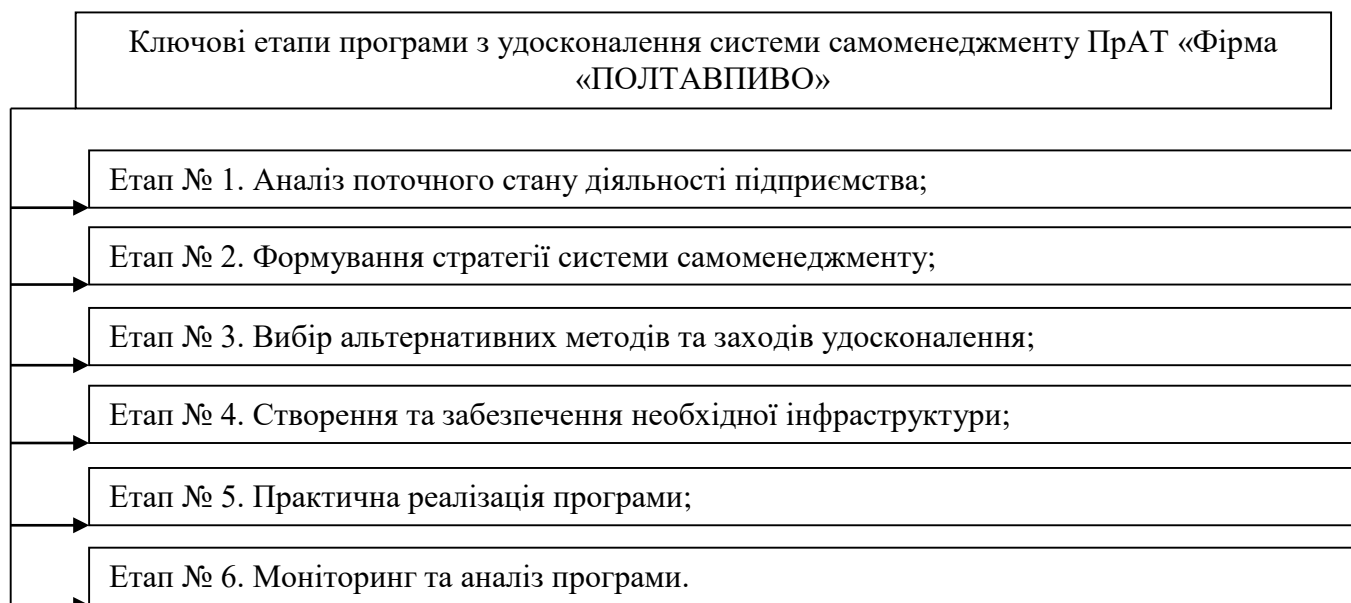


**Рис. 3.1. Завдання програми заходів з удосконалення самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Практична реалізація програми заходів з удосконалення самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» передбачає реалізацію певних етапів. Під етапами програми варто розглядати сукупність узгоджених дій, які зорієнтовані на отримання певного результату. Всі етапи програми тісно взаємопов'язані, є взаємовиключними та доповнюють один одного. Перелік ключових етапів практичної реалізації програми

заходів з удосконалення самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО»». Схематично подано на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Основні етапи реалізації програми з удосконалення системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО»»**

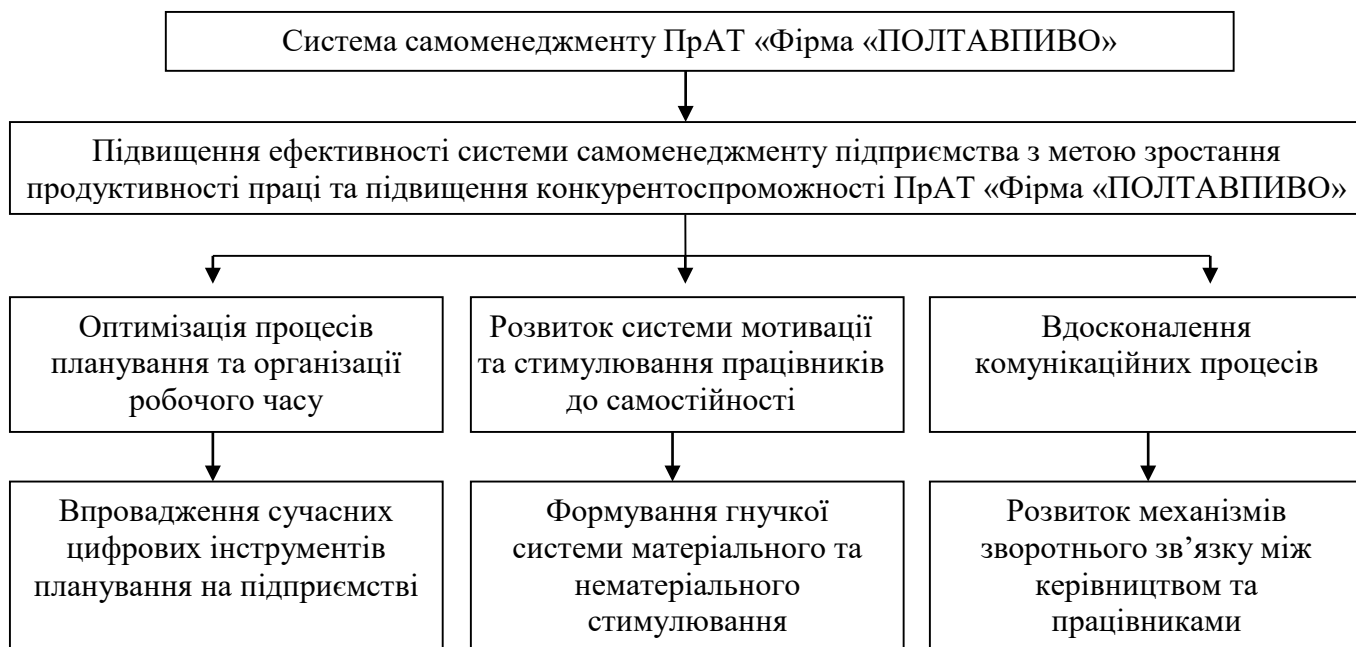
*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Серед усіх етапів запропонованої програми найбільш вагомими є другий та третій.

Етап формування стратегії системи самоменеджменту передбачає розробку «дерева цілей» системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО»». Основна стратегічна мета – створення середовища, що сприяє самостійності, ініціативності та професійному розвитку працівників. Тактичні цілі включають вдосконалення системи мотивації, впровадження цифрових інструментів управління завданнями, розвиток навичок тайм-менеджменту та формування системи внутрішнього наставництва. Схематичне зображення «дерева цілей» системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО»» подано на рис. 3.3.

Виходячи з поставлених цілей, можна дійти висновку, що для підвищення результативності системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПІВО»», а також з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсів, доцільним є впровадження адаптивної стратегії самоменеджменту. Реалізація цієї стратегії сприятиме поступовому

вдосконаленню рівня самоорганізації персоналу, зростанню відповідальності працівників за результати праці, підвищенню їхньої індивідуальної ефективності, а також створенню сприятливих умов для розвитку ініціативності та професійного самовдосконалення.



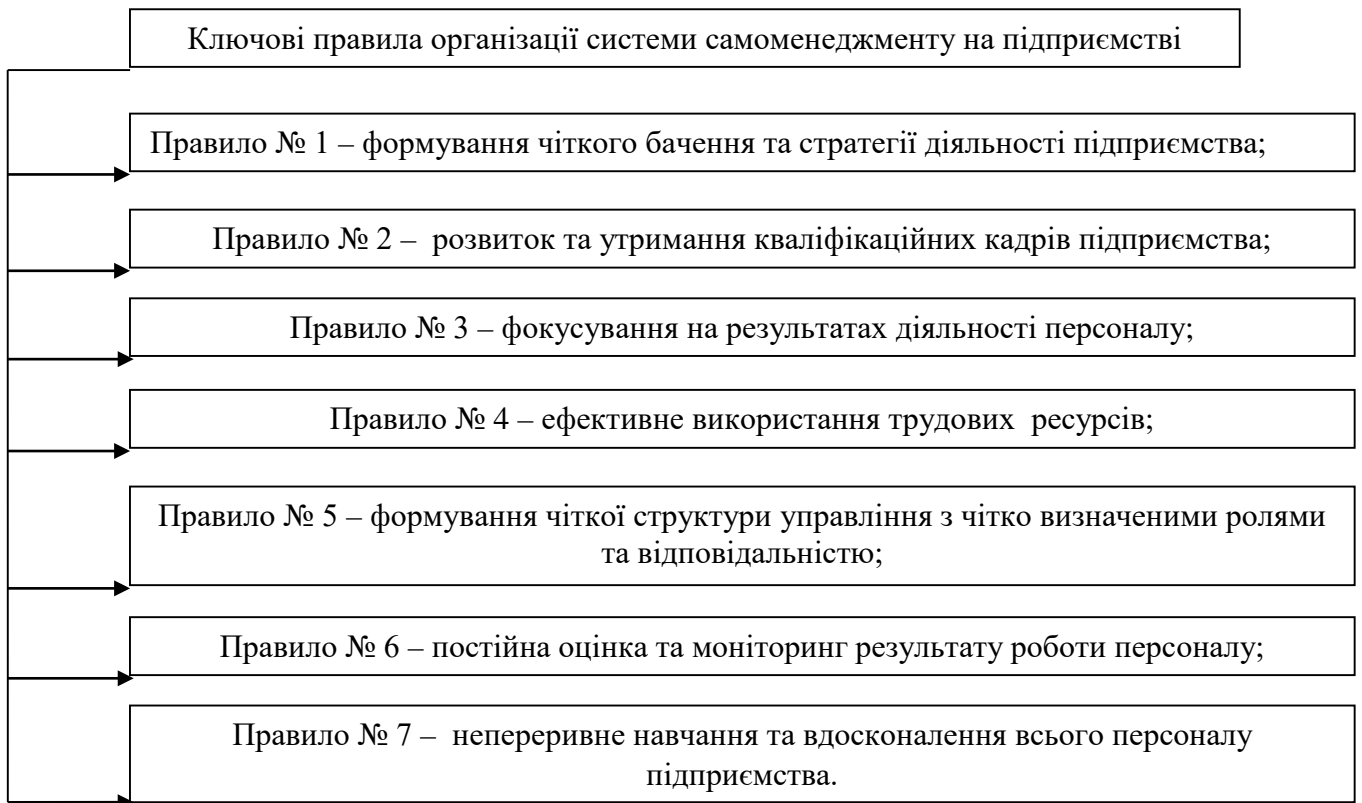
**Рис. 3.3. Дерево цілей системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Практична реалізація третього етапу програми з удосконалення самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» передбачає вибір альтернативних підходів і заходів.

Першим підходом, спрямованим на оптимізацію системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», є розроблення ключових правил організації цієї системи. Під такими правилами слід розуміти сукупність базових принципів, норм і установок, що мають обов'язковий характер та визначають ефективність функціонування системи самоменеджменту на підприємстві. Їхнє впровадження забезпечує узгодженість дій працівників, підвищення рівня самоорганізації та

досягнення високих результатів діяльності. На основі сучасних наукових досліджень, навчально-методичних матеріалів і практичного досвіду провідних міжнародних компаній можна виокремити низку основних правил ефективного самоменеджменту. Їх узагальнений перелік наведено на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Ключові правила організації системи самоменеджменту підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 204] та власного дослідження*

З метою забезпечення належного рівня функціонування системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» доцільним є впровадження комплексу цілеспрямованих організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності самоорганізації персоналу, розвиток професійних компетенцій та зміцнення корпоративної культури відповідальності. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити системність управлінських процесів, підвищити рівень дисципліни та мотивації працівників, а також створити сприятливі умови для формування високоефективної моделі самоменеджменту.

До переліку ключових заходів, спрямованих на вдосконалення системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», можемо віднести:

- захід із впровадження корпоративної платформи для планування роботи та діяльності, який передбачає створення централізованої координації завдань, прозорість процесів і підвищення командної взаємодії;
- захід із розроблення ефективної мотиваційної програми, у межах якої передбачається нарахування бонусів працівникам за системність у плануванні, дотримання встановлених строків виконання завдань та прояв ініціативності;
- захід із проведення тренінгів і семінарів із розвитку самоконтролю, тайм-менеджменту та емоційного інтелекту, що сприятиме формуванню навичок ефективного управління власним часом, енергією та професійними ресурсами;
- захід із створення інституту наставництва, який передбачає індивідуальний супровід молодих спеціалістів досвідченими працівниками з метою швидшої адаптації, передачі досвіду та підвищення якості трудової діяльності;
- захід із формування механізму регулярного зворотнього зв'язку, зокрема через проведення щомісячних зустрічей працівників із керівництвом для обговорення результатів роботи, визначення проблем і пошуку шляхів їх вирішення;
- захід із упровадження індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника, що дозволить системно підходити до формування компетенцій, планування кар'єрного зростання та забезпечення безперервного професійного вдосконалення.

Реалізація зазначених заходів сприятиме створенню ефективної, динамічної та гнучкої системи самоменеджменту, орієнтованої на результат, саморозвиток і підвищення відповідальності персоналу ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

Отже, з метою забезпечення належного рівня функціонування системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» доцільним є впровадження комплексної програми удосконалення, яка передбачає реалізацію низки організаційних, мотиваційних та освітніх заходів, спрямованих на оптимізацію процесів самоорганізації персоналу. Зазначена програма має на меті підвищення

ефективності управлінської діяльності, розвиток професійної відповідальності працівників та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Практична реалізація запропонованої програми удосконалення системи самоменеджменту забезпечить досягнення як економічного, так і соціального ефекту. Оцінку результативності та ефективності запропонованої програми буде здійснено у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи, що дозволить визначити реальний вплив впроваджених заходів на стан системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» та загальний рівень організації управлінських процесів на підприємстві.

### **3.2. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми розвитку**

Реалізація програми удосконалення системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» потребує формування ефективного організаційно-управлінського механізму, який би забезпечив узгодженість дій усіх структурних підрозділів, чіткий розподіл відповідальності та системний контроль за виконанням визначених завдань. Такий механізм має бути побудований на принципах прозорості, відповідальності, координації та безперервного вдосконалення. Основною метою організаційно-управлінського забезпечення є створення умов для успішної імплементації програми, її моніторингу та оцінки ефективності в коротко- та довгостроковій перспективах.

Важливою складовою цього процесу є визначення рівнів управління програмою. Доцільно виокремити три основні рівні управління:

- стратегічний рівень, який охоплює вищий керівний склад підприємства.

На цьому рівні приймаються рішення щодо загальних напрямів реалізації програми, визначаються пріоритети, затверджується бюджет та графік виконання основних заходів;

– тактичний рівень, який представлений керівниками середньої ланки. Їх основне завдання полягає у забезпеченні реалізації окремих компонентів програми, координації роботи підлеглих, контролі за виконанням планів і завдань.

– операційний рівень, який включає безпосередніх виконавців, які беруть участь у реалізації окремих етапів програми.

З метою забезпечення ефективної координації між зазначеними рівнями доцільно створити робочу групу з впровадження програми самоменеджменту, до складу якої увійдуть представники кожного рівня управління. Робоча група виступатиме комунікаційним центром, що координує всі дії, пов'язані з реалізацією програми, аналізує проміжні результати та розробляє пропозиції щодо коригування заходів. Її діяльність здійснюватиметься під безпосереднім керівництвом заступника генерального директора з персоналу та організаційного розвитку.

Для ефективного виконання програми необхідно чітко визначити функціональні обов'язки та відповідальних осіб за кожен напрям реалізації. Орієнтовний розподіл відповідальності подано в табл. 3.1

*Таблиця 3.1*

**Розподіл відповідальності за напрямами реалізації програми удосконалення системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

| Напрямок реалізації програми                                   | Відповідальний підрозділ / посадова особа   | Основні функції  |
|--|---|--|
| Впровадження корпоративної платформи для планування            | ІТ-відділ, керівник проєкту цифровізації    | Налаштування системи, навчання користувачів, технічна підтримка                    |
| Реалізація мотиваційної програми «Самоорганізація = Результат» | Відділ кадрів, служба управління персоналом | Розроблення системи бонусів, ведення рейтингу активності, аналіз результатів       |
| Проведення тренінгів і семінарів                               | Служба управління персоналом                | Підбір тренерів, організація заходів, оцінка ефективності навчання                 |
| Функціонування інституту наставництва                          | Керівники цехів і відділів                  | Підбір наставників, супровід нових працівників, звітність про результати адаптації |
| Формування механізму зворотного зв'язку                        | PR-відділ, служба управління персоналом     | Організація зустрічей, опитувань, анкетувань, формування рекомендацій              |

|   |           |   |
|---|-----------|---|
| Розробка індивідуальних планів розвитку | HR-відділ | Консультації працівників, затвердження планів, моніторинг виконання |
|---|-----------|---|

*Джерело: розроблено автором на основі [36] та власного дослідження*

Особливу роль у процесі реалізації програми відіграє система прийняття управлінських рішень. Вона має ґрунтуватися на принципах колегіальності, інформаційної відкритості та орієнтації на результат. Рішення щодо стратегічних змін у межах програми приймаються керівництвом підприємства за участю керівників функціональних підрозділів, тоді як поточні та оперативні питання можуть вирішуватися на рівні робочої групи. Важливим є забезпечення ефективного документообігу: усі управлінські рішення мають фіксуватися у протоколах, звітах або внутрішніх наказах.

Для забезпечення контролю та моніторингу реалізації програми доцільно на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» впровадити систему показників ефективності, що дозволить оцінювати динаміку змін у діяльності підприємства. До системи таких показників необхідно включити:

- показник частки працівників, які використовують цифрові інструменти самоменеджменту;
- показник рівня виконання планових завдань;
- показник середнього дотримання строків виконання робіт;
- коефіцієнт участі працівників у навчальних заходах;
- показник рівня задоволеності персоналу умовами праці та мотиваційною системою.

Систематичний моніторинг результатів програми з удосконалення системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» передбачає щоквартальне звітування керівників підрозділів перед робочою групою та піврічну оцінку прогресу з боку дирекції підприємства. За результатами моніторингу приймаються управлінські рішення щодо коригування заходів або вдосконалення програмних інструментів.

Отже, організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми розвитку системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має комплексний

характер і охоплює стратегічне планування, координацію дій, контроль, моніторинг та стимулювання персоналу. Його успішна реалізація дозволить не лише підвищити ефективність внутрішніх управлінських процесів, а й сприятиме формуванню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на саморозвиток, ініціативність та результативність кожного працівника.

### **3.3. Перспективи оптимізації та розвитку системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

Подальший розвиток системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» є важливим стратегічним напрямом забезпечення ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Враховуючи результати аналізу поточного стану, а також впровадження програми заходів з удосконалення системи самоменеджменту, підприємство має сформувати цілісний підхід до її подальшої оптимізації. Основним завданням на перспективу є не лише закріплення досягнутих результатів, а й створення адаптивної, інноваційної системи, здатної ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

З погляду стратегічного розвитку, система самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» має поступово інтегруватися у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це означає, що цілі самоменеджменту повинні узгоджуватися із цілями розвитку компанії, політикою якості, стратегією корпоративної соціальної відповідальності та цифрової трансформації. Такий підхід дозволить підвищити узгодженість управлінських дій, забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації процесів самоменеджменту та забезпечення прозорості комунікацій у межах виробничої та адміністративної діяльності, ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» пропонується впровадити корпоративну онлайн-платформу для планування роботи.

Станом на кінець 2024 року на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» працює 270 осіб. Аналіз поточної організації праці свідчить, що планування робочих завдань здебільшого здійснюється у ручному режимі: за допомогою електронних таблиць,

паперових журналів та усних розпоряджень. Такий підхід ускладнює контроль виконання завдань, призводить до дублювання інформації та втрати частини управлінських даних.

У зв'язку з цим пропонується впровадження корпоративної платформи Microsoft Planner, яка дозволить централізувати процес планування, контролю та аналітики виконання завдань усіма структурними підрозділами. Система передбачатиме створення єдиного цифрового середовища для всіх працівників підприємства з доступом через персональні акаунти.

Загальні витрати на впровадження системи подано в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Загальні витрати на впровадження корпоративної онлайн-платформи для планування роботи на ПРАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»**

| Стаття витрат   | Одиниця виміру | Кількість | Ціна за одиницю, грн. | Загальна вартість, тис. грн. |
|---|----------------|-----------|-----------------------|------------------------------|
| Придбання корпоративної ліцензії Microsoft Planner (або Bitrix24) | користувач     | 270,00    | 950,00                | 256,50                       |
| Встановлення та налаштування програмного забезпечення             | пакет          | 1,00      | 42 000,00             | 42,00                        |
| Проведення навчання персоналу (онлайн та офлайн сесії)            | працівник      | 270,00    | 250,00                | 67,50                        |
| Технічна підтримка (щорічно)                                      | пакет          | 1,00      | 24 000,00             | 24,00                        |
| Разом   |                |           |                       | 390,00                       |

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження*

Впровадження корпоративної платформи передбачає роботу системи протягом 250 робочих днів на рік, у межах яких здійснюватиметься планування виробничих, адміністративних і маркетингових завдань. Застосування цифрової системи дозволить скоротити рівень витрат на підприємстві, а також відповідно, дозволить підвищити рівень продуктивності персоналу на ПРАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

У результаті оптимізації планувальної діяльності на підприємстві, очікується скорочення витрат на заробітну плату внаслідок скорочення штату працівників.

*Таблиця 3.3*

**Динаміка витрат на оплату праці працівників планування до та після впровадження програми оптимізації самоменеджменту**

| Показник   | 2024 рік (до впровадження) | 2025 рік (після впровадження) | Абсолютне відхилення, тис. грн | Відносне відхилення, % |
|--|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| 1  | 2                          | 3                             | 4                              | 5                      |
| Кількість працівників, задіяних у процесі планування, осіб | 6,00                       | 4,00                          | -2,00                          | -33,33                 |
| Середньомісячна заробітна плата одного                     | 15 000,00                  | 15 000,00                     | -                              | -                      |

*Продовж. табл. 3.3*

| 1   | 2       | 3      | 4       | 5      |
|---|---------|--------|---------|--------|
| працівника, грн.  |         |        |         |        |
| Річний фонд оплати праці працівників планування, тис. грн.      | 1080,00 | 720,0  | -360    | -33,33 |
| Нарахування на заробітну плату (ЄСВ, 22%), тис. грн.            | 237,60  | 158,00 | -79,80  | -33,3  |
| Разом витрати на оплату праці працівників планування, тис. грн. | 1317,60 | 878,00 | -439,60 | -33,3  |

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження*

Оптимізація заходів із удосконалення системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» передбачає раціоналізацію витрат, пов'язаних з організацією робочого процесу. Зокрема, в результаті впровадження корпоративної онлайн-платформи для планування діяльності Microsoft Planner значна частина внутрішніх комунікацій, погоджень та нарад здійснюватиметься в цифровому форматі. Це, своєю чергою, дозволить суттєво знизити адміністративні витрати підприємства, які раніше формувалися за рахунок витрат на канцелярські товари, відрядження працівників для узгодження планів та проведення нарад, а також організацію внутрішніх зустрічей (оренда приміщень, кава-брейки тощо). Узагальнені результати зміни обсягів витрат на організацію робочого процесу до та після впровадження програми оптимізації системи самоменеджменту наведено в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Оцінка зміни витрат на організацію робочого процесу (канцелярія, відрядження, наради)**

| Стаття витрат  | До впровадження, тис. грн. | Після впровадження, тис. грн. | Абсолютне відхилення, тис. грн. | Відносне відхилення, % |
|--|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| 1  | 2                          | 3                             | 4                               | 5                      |
| Канцелярські товари (папір, друк, обслуговування оргтехніки) | 180,00                     | 110,00                        | -70,00                          | -38,90                 |
| Витрати на відрядження (узгодження планів, наради)           | 240,00                     | 150,00                        | -90,00                          | -37,50                 |

*Продовж. табл. 3.4*

| 1  | 2      | 3      | 4       | 5      |
|--|--------|--------|---------|--------|
| Витрати на внутрішні наради (оренда залів, кава-брейки тощо) | 120,00 | 80,00  | -40,00  | -33,30 |
| Разом витрати на організацію робочого процесу, тис. грн.     | 540,00 | 340,00 | -200,00 | -37,00 |

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження*

Крім того, оптимізація системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» передбачає також зменшення витрат на комунікаційні та ІТ-послуги. Це зумовлено переходом на єдину корпоративну онлайн-платформу, яка забезпечує централізований доступ до всіх необхідних інструментів для планування, комунікації та контролю виконання завдань. Динаміку витрат на комунікаційні та ІТ-послуги до та після впровадження програми оптимізації системи самоменеджменту подано в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Динаміка витрат на комунікаційні та ІТ-послуги до та після впровадження програми з удосконалення системи самоменеджменту**

| Показник  | До впровадження, тис. грн. | Після впровадження, тис. грн. | Абсолютне відхилення, тис. грн. | Відносне відхилення, % |
|---|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Послуги мобільного та стаціонарного зв'язку           | 210,00                     | 160,00                        | -50,00                          | -23,80                 |
| Придбання окремих програмних продуктів для планування | 300,00                     | 180,00                        | -120,00                         | -40,00                 |
| Обслуговування серверів та технічна підтримка         | 90,00                      | 110,00                        | 20,00                           | 22,20                  |

|   |        |        |         |        |
|---|--------|--------|---------|--------|
| Разом витрати на комунікації та ІТ, тис. грн. | 600,00 | 450,00 | -150,00 | -25,00 |
|---|--------|--------|---------|--------|

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження*

Відтак, внаслідок практичної реалізації заходу удосконалення на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» очікується скорочення витрат на 789,60 тис. грн.:

$$439,60 + 200,00 + 150,00 = 789,60 \text{ тис. грн.}$$

Загальний приріст витрат внаслідок практичної реалізації заходу з удосконалення системи самоменеджменту становить 390,00 тис. грн.

Економічний ефект від практичної реалізації заходу, який передбачає використання корпоративної платформи з планування на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» становить 399,60 тис. грн.:

$$789,60 - 390,00 = 399,60 \text{ тис. грн.}$$

Отже, внаслідок упровадження заходу з удосконалення системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» передбачається зменшення загального рівня адміністративних витрат на 399,60 тис. грн. Зокрема, скорочення відбудеться за рахунок оптимізації чисельності персоналу, зниження витрат на організацію робочого процесу (канцелярію, відрядження, наради), а також зменшення витрат на комунікаційні та ІТ-послуги.

Таким чином, економічний ефект від практичної реалізації заходу, який передбачає впровадження корпоративної платформи для планування роботи на підприємстві, становить 399,60 тис. грн. Зниження адміністративних витрат свідчить про ефективність та доцільність запропонованих удосконалень, адже вони забезпечують не лише економію фінансових ресурсів, але й підвищення продуктивності праці, прозорість управлінських процесів і покращення внутрішньої комунікації між працівниками різних підрозділів.

Унаслідок практичної реалізації заходу з удосконалення системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» передбачається суттєве покращення рівня організації системи самоменеджменту за критерієм ефективності. Зокрема, впровадження корпоративної онлайн-платформи для планування роботи сприятиме підвищенню рівня дисципліни, самостійності працівників, своєчасності

виконання завдань. Очікується, що в результаті реалізації запропонованої програми ефективність використання інструментів самоменеджменту, а також залученість і мотивація персоналу зростатимуть, що позитивно позначиться на загальному інтегральному показнику ефективності системи. Позитивна динаміка показників відстежується у табл. 3.6.

Отже, за результатами впровадження програми вдосконалення системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», загальний інтегральний рівень ефективності підвищиться на 14,67 в.п. Це свідчить про суттєве покращення організації управлінських процесів, підвищення рівня самодисципліни, комунікацій та відповідальності персоналу.

*Таблиця 3.6*

**Оцінка рівня організації системи самоменеджменту за критерієм ефективності після впровадження заходів**

| Показник   | 2024 рік (база), % | Проектний рік (після впровадження), % | Абсолютне відхилення, ± |
|--|--------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Виконання планових завдань   | 63,00              | 80,00                                 | 17,00                   |
| Дотримання строків виконання                                       | 55,00              | 75,00                                 | 20,00                   |
| Самостійність у прийнятті рішень                                   | 58,00              | 70,00                                 | 12,00                   |
| Рівень залучення працівників у процес планування                   | 65,00              | 83,00                                 | 18,00                   |
| Рівень відповідальності працівників за результати роботи           | 70,00              | 82,00                                 | 12,00                   |
| Ефективність комунікацій у колективі                               | 68,00              | 81,00                                 | 13,00                   |
| Використання інструментів самоменеджменту                          | 72,00              | 88,00                                 | 16,00                   |
| Рівень мотивації до професійного розвитку                          | 77,00              | 86,00                                 | 9,00                    |
| Рівень задоволеності умовами праці                                 | 73,00              | 80,00                                 | 7,00                    |
| Загальний інтегральний рівень ефективності системи самоменеджменту | 67,00              | 81,67                                 | 14,67                   |

*Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження*

Відтак, можна стверджувати, що впровадження корпоративної онлайн-платформи для планування роботи сприятиме загальному підвищенню ефективності управління підприємством, створюючи підґрунтя для подальшого розвитку системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

### Висновки до розділу 3

На підставі проведеного комплексного дослідження у другому підрозділі кваліфікаційної роботи на тему «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» можемо зробити наступні, узагальнюючі висновки.

У межах третього розділу кваліфікаційної роботи було запропоновано програму заходів з удосконалення системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», спрямовану на підвищення ефективності управлінської діяльності, розвиток самостійності, ініціативності та відповідальності працівників. Запропонована програма передбачає реалізацію комплексу організаційних, мотиваційних і освітніх заходів, серед яких – упровадження корпоративної платформи для планування роботи, створення системи наставництва, проведення тренінгів із розвитку самоконтролю та тайм-менеджменту, формування механізму регулярного зворотного зв'язку й розроблення індивідуальних планів професійного розвитку. Очікується, що реалізація програми сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та результативної системи самоменеджменту, орієнтованої на ефективність, інноваційність і командну взаємодію.

У межах підрозділу 3.2 було розглянуто організаційно-управлінське забезпечення реалізації програми розвитку системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», яке є ключовим інструментом успішного впровадження запропонованих змін. Розроблений механізм управління програмою базується на принципах прозорості, координації, відповідальності та безперервного вдосконалення, що дозволяє забезпечити чітку взаємодію між усіма рівнями управління – від стратегічного до операційного. Формування робочої групи, визначення функціональних обов'язків, створення системи контролю та моніторингу ефективності сприятимуть підвищенню результативності реалізації програми, забезпеченню її гнучкості та адаптивності до внутрішніх і зовнішніх змін.

У межах третього розділу було досліджено особливості практичної реалізації заходу з удосконалення системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», спрямованого на підвищення ефективності управлінських

процесів і раціоналізацію витрат підприємства. У результаті впровадження корпоративної онлайн-платформи для планування роботи досягнуто скорочення загального рівня адміністративних витрат на 399,60 тис. грн., зокрема за рахунок оптимізації чисельності персоналу, зниження витрат на організацію робочого процесу та комунікаційно-ІТ-послуги. Крім того, інтегральний рівень ефективності системи самоменеджменту зріс із 67,00 % до 81,67 %, тобто на 14,67 в.п., що свідчить про підвищення рівня організованості, самодисципліни, мотивації персоналу та ефективності управлінських комунікацій.

## **ВИСНОВКИ**

У межах даного дослідження було встановлено, що самоменеджмент є ключовим чинником ефективного функціонування сучасної організації, який поєднує індивідуальні компетенції працівників із загальною системою управління підприємством. Проведений аналіз теоретичних і методологічних підходів довів, що самоменеджмент виступає не лише особистісною навичкою, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, продуктивності праці та якості управлінських рішень. З'ясовано, що ефективний самоменеджмент базується на таких складових, як планування, самоорганізація, самоконтроль, самомотивація та управління часом, які забезпечують узгодженість особистих і корпоративних цілей. Розвиток системи самоменеджменту сприяє формуванню відповідальної корпоративної культури, оптимізації внутрішніх процесів і зниженню адміністративних витрат.

Під час дослідження було розкрито сутність концептуальної моделі системи самоменеджменту та встановлено, що така модель є логічно структурованою системою, яка відображає взаємозв'язок ключових елементів процесу самоуправління та забезпечує їх узгоджену взаємодію в межах організаційного управління. Визначено, що концептуальна модель виступає основою побудови ефективної системи самоменеджменту, оскільки дозволяє формалізувати процеси планування, контролю, мотивації та оцінювання результатів діяльності працівника. У ході дослідження доведено, що концептуальна модель самоменеджменту

характеризується системністю, комплексністю та наочністю, а її функціонування забезпечується узгодженістю певних елементів.

Автором у межах проведеного дослідження було встановлено, що система самоменеджменту базується на певних інструментах та методах, які у взаємозв'язку забезпечують її ефективне функціонування. Під інструментами самоменеджменту варто розглядати практичні засоби, технології та прийоми, що застосовуються для організації, планування, контролю й оцінки власної діяльності працівника. До таких інструментів належать SMART-цілі, матриця Ейзенхауера, діаграма Ганта, Kanban-дошка, техніка Pomodoro, метод GTD тощо, які дозволяють підвищити ефективність управління часом, ресурсами та завданнями. Методи самоменеджменту, у свою чергу, представляють собою систематизовані способи дії, спрямовані на досягнення визначених цілей, зокрема організаційні, соціологічні, наукові, аналітичні та розпорядчі методи. Саме поєднання інструментів і методів створює цілісну систему самоуправління, що забезпечує узгодженість дій, підвищення продуктивності, розвиток особистої відповідальності та формування культури ефективної праці в організації.

У межах проведеного дослідження було встановлено, що ефективна система самоменеджменту формується на основі чітко визначених принципів та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Дотримання базових і додаткових принципів забезпечує структурованість, результативність та стабільність управлінських процесів. Водночас урахування факторів внутрішнього та зовнішнього характеру дозволяє адаптувати систему самоменеджменту до реальних умов функціонування підприємства. У результаті формується цілісна, адаптивна та ефективна управлінська система, яка сприяє підвищенню продуктивності, розвитку персоналу та забезпечує конкурентоспроможність організації на сучасному ринку.

У межах кваліфікаційної роботи на тему «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» було досліджено організаційно-економічні аспекти діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». Встановлено, що це підприємство є одним із провідних представників пивоварної галузі України, яке має

стабільні позиції на регіональному ринку та характеризується розвиненою виробничо-збутовою структурою.

У межах проведеного аналізу ключових показників діяльності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» було встановлено, що підприємство характеризується стабільним фінансовим станом і демонструє позитивну динаміку розвитку у 2022-2024 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 664 775 тис. грн. у 2022 році до 745 683 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про розширення обсягів виробництва та підвищення ефективності збутової політики. Водночас, незважаючи на певне зниження чистого прибутку у 2024 році до 58 953 тис. грн. порівняно з 84 385 тис. грн. у 2023 році, підприємство зберігає прибутковість та фінансову стійкість. Показники ліквідності значно перевищують нормативні рівні: коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 367,73 % у 2022 р. до 594,25 % у 2024 р., що свідчить про високий запас платоспроможності. Рентабельність активів (ROA) у 2024 році становила 19,66 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) – 25,41 %, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів та привабливість підприємства для інвесторів. Поряд із цим, коефіцієнт автономії зріс до 87,35 %, підтверджуючи фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел. ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» посідає вагомe місце серед провідних вітчизняних виробників пивоварної продукції, зберігаючи конкурентоспроможність на національному ринку завдяки ефективній фінансовій політиці, модернізації виробничої бази та раціональному використанню трудових і матеріальних ресурсів.

Комплексна діагностика та оцінка діючої системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», дала змогу встановити, що підприємство застосовує сучасні інструменти управління, зокрема SMART-планування та Kanban-дошки, які переважно використовуються у 3-бальній системі оцінки ефективності, тоді як методи GTD, «1-3-5» і «Eat That Frog» – частково. Аналіз системи мотивації показав, що на підприємстві переважають економічні методи стимулювання – преміювання, надання економічних пільг, гнучкий графік роботи, тоді як неекономічні методи застосовуються менш активно. Фонд оплати праці за 2022-2024 рр. зріс із 67 166 тис. грн до 86 946 тис. грн, або на 29,5 %, що свідчить про підвищення рівня матеріальної

мотивації персоналу. Разом із тим, результати оцінки ефективності системи самоменеджменту демонструють певне зниження ключових показників: рівень виконання планових завдань зменшився з 78,5 % до 63,0 %, дотримання строків – з 70,0 % до 55,0 %, а загальний інтегральний рівень ефективності системи – із 76,0 % до 67,0 %.

У межах проведеного дослідження було встановлено ключові проблемні аспекти функціонування системи самоменеджменту ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО». До основних проблем віднесено низький рівень цифровізації процесів планування, що ускладнює ефективну організацію робочого часу; нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, який знижує мотивацію та продуктивність; недостатній розвиток культури самоконтролю, що призводить до невиконання планових завдань; а також слабку комунікацію між керівництвом і персоналом, яка негативно впливає на рівень зворотного зв'язку та саморозвитку працівників. Водночас було визначено, що підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи самоменеджменту шляхом впровадження корпоративної системи онлайн-планування, розширення системи КРІ, проведення тренінгів із особистої ефективності та формування нової мотиваційної моделі, орієнтованої на розвиток внутрішньої відповідальності працівників.

Наявні проблемні аспекти функціонування зумовили необхідність розроблення комплексної програми удосконалення системи самоменеджменту. Запропонована програма має чітко визначені завдання та передбачає реалізацію послідовних етапів. Її реалізація сприятиме формуванню ефективної, гнучкої та адаптивної моделі самоменеджменту, підвищенню рівня самоорганізації, ініціативності та відповідальності працівників, зміцненню корпоративної культури й забезпеченню сталого розвитку підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Ефективне впровадження запропонованої програми потребує створення багаторівневої системи управління, яка включає стратегічний, тактичний та операційний рівні, забезпечує чіткий розподіл відповідальності, координацію дій підрозділів і системний контроль за виконанням завдань. Запропоновано створити робочу групу з упровадження програми, що виступатиме центром комунікації та

контролю за її реалізацією. Передбачено запровадження системи ключових показників ефективності для оцінювання динаміки змін, рівня цифровізації, дисципліни виконання завдань, участі у навчанні та задоволеності персоналу.

У межах кваліфікаційної роботи на тему «Система самоменеджменту як чинник ефективності управління організацією» було обґрунтовано перспективи оптимізації та розвитку системи самоменеджменту на ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО», що ґрунтуються на впровадженні корпоративної онлайн-платформи Microsoft Planner. Розрахунки засвідчили, що реалізація даного заходу забезпечить економічний ефект у розмірі 399,6 тис. грн., що формується за рахунок скорочення витрат на оплату праці працівників планування, зменшення адміністративних витрат на організацію робочого процесу на та витрат на комунікаційні й ІТ-послуги. У результаті впровадження заходів очікується зростання інтегрального рівня ефективності системи самоменеджменту з 67,0% до 81,67%, тобто на 14,67 в.п. Це свідчить про підвищення дисципліни, своєчасності виконання завдань, ефективності комунікацій, рівня мотивації та відповідальності персоналу. Запропонована програма оптимізації має не лише економічний, а й значний організаційний ефект, забезпечуючи сталий розвиток системи самоменеджменту та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязов Р.А. Командний менеджмент : навч. посіб. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 352 с.
2. Антохов А., Клевчik Л. Самоменеджмент : навчальний посібник. Чернівці : Глибоцька районна друкарня. 2021. 176 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Баценко Л.М. Адміністративний менеджмент : підпучник. Суми : 2021. 355 с.
6. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березяно Т.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
7. Білінчук В., Соболева-Терещенко О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку України. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. №1(17). 2019. С. 122-130
8. Білуков Д.Т., Олійник О.М. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
9. Бірюченко С.Ю. Менеджмент : Підручник. Житоми: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
10. Буняк Н.М., Милько І.П., Черчик Л.М. Самоменеджмент : конспект лекцій. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 114 с.
11. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.
12. Вакарюк Л.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.

13. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін І.О., Кириченко І.Г., Ажажа М. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 439 с.
14. Грідін О.В. Операційний менеджмент : методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. Харків : 2022. 118 с.
15. Грушева А.А., Вітренко Л.О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
16. Гудзь Т.П. Фінансово-економічний стан промисловості України: сучасні реалії. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 90-річчю Університету, 22 жовтня 2020 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. С. 168-171.
17. Гуляс І.А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації : навчальний посібник. Видання друге, стереотипне. Київ : «Видавництво Людмила», 2024. 176 с.
18. Дяків О.П. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 288 с.
19. Загородня Н.П. Управління персоналом : теорія і практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
20. Закон України «Про оплату праці» : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.09.2025)
21. Зоріна О.І. Менеджмент : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 113 с.
22. Іванова Н.С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
23. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. 2-ге вид., стер. Київ : Каравела, 2019. 480 с.
24. Іляш О.І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3.

25. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини : Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
26. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/32208/page> (дата звернення: 01.09.2025)
27. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
28. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2015. 397 с.
29. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-gozdil-i> (дата звернення: 01.09.2025).
30. Краснокутська Н.С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
31. Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
32. Леськів Г.З., Левків Г.Я. Самоменеджмент : навч. посіб. /Львів : ЛьвДУВС, 2021. 280 с.
33. Маказан Є.В., Бікулов Д.Т., Протас А.М., Олійник О.М., Маркова С.В., Головань О.О. Самоменеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 141 с.
34. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Соломко А.С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
35. Овсієнко О.І. Менеджмент: навчально-методичний посібник. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
36. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» : *вебсайт*. URL: <https://www.poltavpivo.com/> (дата звернення 01.09.2025)

37. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.09.2025).
38. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
39. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 2 березня 2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
40. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 р. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
41. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21 червня 2012 р. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
42. Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал Чернігів : ЧНТУ, 2019. № 1 (17). 286 с.
43. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання виробництва та обігу пива. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55807](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55807) (дата звернення: 01.09.2025).
44. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість) : навч. посіб. К. : НУХТ, 2022, 228 с.
45. Розумей С.Б., Ступка К.Є., Ніколенко І.В. Дослідження стану пивного ринку України в умовах економічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. №29. 2018. С. 117-122.
46. Семендяк В.М. Навчально-методичний посібник з освітньої компоненти «Мотиваційний менеджмент» розроблений для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальність 073 Менеджмент галузь знань 07 Управління та адміністрування. Кам'янець-Подільський : К-ПНУ імені Івана Огієнка, 2024. 248 с.

47. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239-241.
48. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент. Практикум : навч. поібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
49. Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Операційний менеджмент : навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного. Старобільськ : Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.
50. Страпчук С.І. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Новий Світ 2000», 2024. 356 с.
51. Страпчук С.І., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : «Новий Світ-2000», 2025. 356 с.
52. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
53. Терлецька Ю.О., Грунтковський В.Ю. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : 2022. 684 с.
54. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 01.09.2025).
55. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.
56. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 166 с.
57. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
58. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С. 100–104.

59. Шильнікова З.М. Самоменеджмент : Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.
60. Шубалий О.М., Рудь Н.Т. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВШИВО» за 2024 рік

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Дата звіту            | 07.02.2025                               |
| Період                | 2024 рік, 12 міс                         |
| Бухгалтер             | <a href="#">Заславець Алла Захарівна</a> |
| КАТОТГ                | UA53080370010073240                      |
| Кількість працівників | 270                                      |

#### 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>   | <b>1000</b> | 885.00                                | 327.00                               |
| первісна вартість  | 1001        | 3 178.00                              | 3 194.00                             |
| накопичена амортизація   | 1002        | 2 293.00                              | 2 867.00                             |
| <b>Незавершені капітальні інвестиції</b>   | <b>1005</b> | 0.00                                  |                                      |
| Основні засоби   | 1010        | 189 228.00                            | 210 973.00                           |
| первісна вартість  | 1011        | 264 495.00                            | 303 569.00                           |
| знос   | 1012        | 75 267.00                             | 92 596.00                            |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015        | 489.00                                | 489.00                               |
| первісна вартість  | 1016        | 489.00                                | 489.00                               |
| 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        | 0.00                                  |                                      |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 2.00                                  | 2.00                                 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040        | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені податкові активи   | 1045        | 0.00                                  |                                      |
| 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        | 190 604.00                            | 211 791.00                           |
| <b>II. Оборотні активи Запаси</b>  | <b>1100</b> | 83 986.00                             | 95 765.00                            |
| Виробничі запаси   | 1101        | 62 019.00                             | 69 429.00                            |
| Незавершене виробництво  | 1102        | 9 510.00                              | 11 125.00                            |
| Готова продукція   | 1103        | 11 676.00                             | 14 597.00                            |
| Товари   | 1104        | 781.00                                | 614.00                               |
| Поточні біологічні активи  | 1110        | 0.00                                  |                                      |
| Депозити перестраховання   | 1115        | 0.00                                  |                                      |
| Векселі одержані   | 1120        | 0.00                                  |                                      |

|  |      |            |            |
|--|------|------------|------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 22 437.00  | 22 893.00  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 13 717.00  | 13 353.00  |
| з бюджетом   | 1135 | 0.00       |            |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0.00       |            |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0.00       |            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 31 692.00  | 1 790.00   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00       |            |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165 | 153 978.00 | 224 097.00 |
| Готівка  | 1166 | 2.00       | 1.00       |
| Рахунки в банках   | 1167 | 153 976.00 | 224 096.00 |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 100.00     | 91.00      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00       |            |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00       |            |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00       |            |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00       |            |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0.00       |            |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 690.00     | 126.00     |
| Усього за розділом II  | 1195 | 306 600.00 | 358 115.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00       |            |
| Баланс   | 1300 | 497 204.00 | 569 906.00 |

#### Пасив

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400      | 67 416.00                             | 67 416.00                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках  | 1405      | 68 286.00                             | 63 426.00                            |
| Додатковий капітал   | 1410      | 0.00                                  |                                      |
| Емісійний дохід  | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці   | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал  | 1415      | 10 112.00                             | 10 112.00                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420      | 301 050.00                            | 365 931.00                           |
| Неоплачений капітал  | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал  | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви   | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I   | 1495      | 446 864.00                            | 506 885.00                           |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 12 660.00                             | 13 900.00                            |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків   | 1510      | 0.00                                  |                                      |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення   | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521      | 0.00                                  |                                      |

|  |      |            |            |
|--|------|------------|------------|
| 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 | 12 660.00  | 13 900.00  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення         |      |            |            |
| Короткострокові кредити банків                   | 1600 | 0.00       |            |
| Векселі видані                                   | 1605 | 0.00       |            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:          |      |            |            |
| довгостроковими зобов'язаннями                   | 1610 | 0.00       |            |
| товари, роботи, послуги                          | 1615 | 8 605.00   | 14 637.00  |
| розрахунками з бюджетом                          | 1620 | 13 925.00  | 17 341.00  |
| у тому числі з податку на прибуток               | 1621 | 1 505.00   | 3 437.00   |
| розрахунками зі страхування                      | 1625 | 636.00     | 756.00     |
| розрахунками з оплати праці                      | 1630 | 2 342.00   | 2 668.00   |
| за одержаними авансами                           | 1635 | 2.00       | 33.00      |
| за розрахунками з учасниками                     | 1640 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків                        | 1645 | 0.00       |            |
| за страховою діяльністю                          | 1650 | 0.00       |            |
| Поточні забезпечення                             | 1660 | 9 316.00   | 11 492.00  |
| Доходи майбутніх періодів                        | 1665 | 0.00       |            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00       |            |
| Інші поточні зобов'язання                        | 1690 | 2 854.00   | 2 194.00   |
| Усього за розділом III                           | 1695 | 37 680.00  | 49 121.00  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними       |      |            |            |
| активами, утримуваними для продажу, та групами   |      |            |            |
| вибуття  | 1700 | 0.00       |            |
| V. Чиста вартість активів недержавного           |      |            |            |
| пенсійного фонду                                 | 1800 | 0.00       |            |
| Баланс   | 1900 | 497 204.00 | 569 906.00 |

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      | 745 683.00                  | 677 951.00  |
| 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 | 504 696.00 | 466 190.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070 |            | 0.00       |
| Валовий: прибуток  | 2090 | 240 987.00 | 211 761.00 |
| 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 | 29 513.00  | 26 122.00  |
| 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 | 27 566.00  | 22 729.00  |
| Витрати на збут  | 2150 | 88 291.00  | 76 488.00  |
| Інші операційні витрати  | 2180 | 68 908.00  | 28 997.00  |
| 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 | 85 735.00  | 109 669.00 |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200 |            | 0.00       |
| Інші фінансові доходи  | 2220 |            | 0.00       |
| Інші доходи  | 2240 |            | 1 456.00   |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241 |            | 0.00       |
| Фінансові витрати  | 2250 |            | 0.00       |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255 |            | 0.00       |
| Інші витрати   | 2270 | 1 181.00   | 2 613.00   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |            | 0.00       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 | 84 554.00  | 108 512.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток  | 2300 | -25 601.00 | -24 127.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |            | 0.00       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток  | 2350 | 58 953.00  | 84 385.00  |

Сукупний дохід

| Назва рядка                           | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400      |                             | 0.00  |

|   |      |           |           |
|---|------|-----------|-----------|
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405 |           | 0.00      |
| Накопичені курсові різниці  | 2410 |           | 0.00      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 |           | 0.00      |
| Інший сукупний дохід  | 2445 |           | 0.00      |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450 | 0.00      | 0.00      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455 |           | 0.00      |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460 | 0.00      | 0.00      |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465 | 58 953.00 | 84 385.00 |

#### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 444 660.00                  | 399 545.00  |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 86 946.00                   | 75 314.00   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 18 835.00                   | 16 458.00   |
| Амортизація                      | 2515      | 18 008.00                   | 16 881.00   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 118 923.00                  | 78 743.00   |
| Разом                            | 2550      | 687 372.00                  | 586 941.00  |

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка  | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--|-----------|------------------------|--|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 19 261 803.00          | 19 261 803.00                                |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 19 261 803.00          | 19 261 803.00                                |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 3.06                   | 4.38   |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 3.06                   | 4.38   |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                        | 0.00   |

## Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО» за 2023 рік

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Дата звіту            | 14.02.2024                               |
| Період                | 2023 рік, 12 міс                         |
| Бухгалтер             | <a href="#">Заславець Алла Захарівна</a> |
| КАТОТГ                | UA53080370010073240                      |
| Кількість працівників | 276                                      |

## 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      | 1 427.00                              | 885.00                               |
| первісна вартість  | 1001      | 3 134.00                              | 3 178.00                             |
| накопичена амортизація   | 1002      | 1 707.00                              | 2 293.00                             |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005      | 0.00                                  |                                      |
| Основні засоби   | 1010      | 170 049.00                            | 189 228.00                           |
| первісна вартість  | 1011      | 229 359.00                            | 264 495.00                           |
| знос   | 1012      | 59 310.00                             | 75 267.00                            |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015      | 489.00                                | 489.00                               |
| первісна вартість  | 1016      | 489.00                                | 489.00                               |
| 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      | 0.00                                  |                                      |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 2.00                                  | 2.00                                 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені податкові активи   | 1045      | 0.00                                  |                                      |
| 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      | 171 967.00                            | 190 604.00                           |
| II. Оборотні активи Запаси   | 1100      | 75 068.00                             | 83 986.00                            |
| Виробничі запаси   | 1101      | 49 868.00                             | 62 019.00                            |
| Незавершене виробництво  | 1102      | 14 024.00                             | 9 510.00                             |
| Готова продукція   | 1103      | 11 100.00                             | 11 676.00                            |
| Товари   | 1104      | 76.00                                 | 781.00                               |
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0.00                                  |                                      |
| Депозити перестраховання   | 1115      | 0.00                                  |                                      |
| Векселі одержані   | 1120      | 0.00                                  |                                      |

|  |      |            |            |
|--|------|------------|------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 21 494.00  | 22 437.00  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 11 392.00  | 13 717.00  |
| з бюджетом   | 1135 | 149.00     |            |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0.00       |            |
| з нарахованих доходів  | 1140 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145 | 0.00       |            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 28 625.00  | 31 692.00  |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00       |            |
| Г роші та їх еквіваленти   | 1165 | 104 232.00 | 153 978.00 |
| Готівка  | 1166 | 2.00       | 2.00       |
| Рахунки в банках   | 1167 | 104 230.00 | 153 976.00 |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 95.00      | 100.00     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00       |            |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00       |            |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00       |            |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00       |            |
| інших страхових резервах   | 1184 | 0.00       |            |
| Інші оборотні активи   | 1190 | 1 219.00   | 690.00     |
| Усього за розділом II  | 1195 | 242 274.00 | 306 600.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 158.00     |            |
| Баланс   | 1300 | 414 399.00 | 497 204.00 |

#### Пасив

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 67 416.00                             | 67 416.00                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405      | 73 399.00                             | 68 286.00                            |
| Додатковий капітал                                  | 1410      | 0.00                                  |                                      |
| Емісійний дохід                                     | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал                                   | 1415      | 6 845.00                              | 10 112.00                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420      | 214 302.00                            | 301 050.00                           |
| Неоплачений капітал                                 | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал                                   | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви  | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I                                | 1495      | 361 962.00                            | 446 864.00                           |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення       | 1500      | 11 667.00                             | 12 660.00                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                  |           |                                       |                                      |
| Пенсійні зобов'язання                               | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків                        | 1510      | 0.00                                  |                                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                     | 1515      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення                          | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу         | 1521      | 0.00                                  |                                      |

|   |      |            |            |
|---|------|------------|------------|
| 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 | 11 667.00  | 12 660.00  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків                              | 1600 | 0.00       |            |
| Векселі видані  | 1605 | 0.00       |            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                               | 1610 | 0.00       |            |
| товари, роботи, послуги   | 1615 | 11 090.00  | 8 605.00   |
| розрахунками з бюджетом   | 1620 | 15 232.00  | 13 925.00  |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 1 970.00   | 1 505.00   |
| розрахунками зі страхування   | 1625 | 532.00     | 636.00     |
| розрахунками з оплати праці   | 1630 | 2 022.00   | 2 342.00   |
| за одержаними авансами  | 1635 | 4.00       | 2.00       |
| за розрахунками з учасниками  | 1640 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645 | 0.00       |            |
| за страховою діяльністю   | 1650 | 0.00       |            |
| Поточні забезпечення  | 1660 | 8 989.00   | 9 316.00   |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665 | 0.00       |            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670 | 0.00       |            |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690 | 2 901.00   | 2 854.00   |
| Усього за розділом III  | 1695 | 40 770.00  | 37 680.00  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними<br>активами, утримуваними для продажу, та<br>групами вибуття | 1700 | 0.00       |            |
| V. Чиста вартість активів недержавного<br>пенсійного фонду  | 1800 | 0.00       |            |
| Баланс  | 1900 | 414 399.00 | 497 204.00 |

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

| Назва рядка   | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис. грн | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|---|--------------|--------------------------------|--|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,<br>робіт, послуг) | 2000         | 677 951.00                     | 664 775.00   |
| 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 | 466 190.00 | 434 744.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070 |            | 0.00       |
| Валовий: прибуток  | 2090 | 211 761.00 | 230 031.00 |
| 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 | 26 122.00  | 18 996.00  |
| 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 | 22 729.00  | 21 602.00  |
| Витрати на збут  | 2150 | 76 488.00  | 66 511.00  |
| Інші операційні витрати  | 2180 | 28 997.00  | 55 119.00  |
| 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 | 109 669.00 | 105 795.00 |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200 |            | 0.00       |
| Інші фінансові доходи  | 2220 |            | 0.00       |
| Інші доходи  | 2240 | 1 456.00   | 0.00       |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241 |            | 0.00       |
| Фінансові витрати  | 2250 |            | 1 456.00   |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255 |            | 0.00       |
| Інші витрати   | 2270 | 2 613.00   | 1 012.00   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |            | 0.00       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 | 108 512.00 | 103 327.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток  | 2300 | -24 127.00 | -21 870.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |            | 0.00       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток  | 2350 | 84 385.00  | 81 457.00  |

Сукупний дохід

| Назва рядка                           | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400      |                             | 0.00  |

|   |      |           |           |
|---|------|-----------|-----------|
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405 |           | 0.00      |
| Накопичені курсові різниці  | 2410 |           | 0.00      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 |           | 0.00      |
| Інший сукупний дохід  | 2445 |           | 0.00      |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450 | 0.00      | 0.00      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455 |           | 0.00      |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460 | 0.00      | 0.00      |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465 | 84 385.00 | 81 457.00 |

#### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 399 545.00                  | 377 567.00  |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 75 314.00                   | 67 166.00   |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 16 458.00                   | 14 547.00   |
| Амортизація                      | 2515      | 16 881.00                   | 15 824.00   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 78 743.00                   | 105 601.00  |
| Разом                            | 2550      | 586 941.00                  | 580 705.00  |

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка  | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--|-----------|------------------------|--|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 19 261 803.00          | 19 261 803.00                                |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 19 261 803.00          | 19 261 803.00                                |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 4.38                   | 4.23   |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 4.38                   | 4.23   |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                        | 0.00   |

#### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Назва рядка  | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--|-----------|------------------------|--|
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000      | 943 174.00             | 960 165.00                                   |
| Повернення податків і зборів                                   | 3005      | 7.00                   | 4.00   |
| у тому числі податку на додану вартість                        | 3006      |                        | 0.00   |
| Цільового фінансування   | 3010      | 1 197.00               | 689.00                                       |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                    | 3011      |                        | 0.00   |
| Надходження авансів від покупців і замовників                  | 3015      |                        | 0.00   |
| Надходження від повернення авансів                             | 3020      | 1 480.00               | 1 089.00                                     |

|  |      |            |            |
|--|------|------------|------------|
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025 | 18 979.00  | 5 217.00   |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035 |            | 0.00       |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040 | 264.00     | 297.00     |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045 |            | 0.00       |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050 |            | 0.00       |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055 |            | 0.00       |
| Інші надходження   | 3095 | 29.00      | 5 474.00   |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                      | 3100 | 589 915.00 | 545 760.00 |
| Праці  | 3105 | 59 922.00  | 52 944.00  |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 3110 | 16 100.00  | 14 071.00  |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 3115 | 212 094.00 | 229 342.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 3116 | 22 477.00  | 25 137.00  |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 3117 | 58 797.00  | 71 038.00  |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 3118 | 130 820.00 | 133 167.00 |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 3135 |            | 0.00       |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 3140 | 115.00     | 132.00     |
| Витрачання на оплату цільових внесків                              | 3145 |            | 0.00       |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами         | 3150 |            | 0.00       |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                     | 3155 |            | 0.00       |
| Інші витрачання  | 3190 | 5 219.00   | 70 448.00  |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності                       | 3195 | 81 765.00  | 60 238.00  |

#### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

| Назва рядка  | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--|-----------|------------------------|--|
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій                              | 3200      |                        | 0.00   |
| необоротних активів  | 3205      |                        | 0.00   |
| Надходження від отриманих: відсотків   | 3215      |                        | 0.00   |
| дивідендів   | 3220      |                        | 0.00   |
| Надходження від деривативів  | 3225      |                        | 0.00   |
| Надходження від погашення позик  | 3230      |                        | 0.00   |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235      |                        | 0.00   |
| Інші надходження   | 3250      |                        | 0.00   |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій                                 | 3255      |                        | 0.00   |
| необоротних активів  | 3260      | 32 377.00              | 14 897.00                                    |
| Виплати за деривативами  | 3270      |                        | 0.00   |
| Витрачання на надання позик  | 3275      |                        | 0.00   |

|  |      |            |            |
|--|------|------------|------------|
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 |            | 0.00       |
| Інші платежі   | 3290 |            | 0.00       |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                                 | 3295 | -32 377.00 | -14 897.00 |

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка   | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|---|-----------|------------------------|--|
| Надходження від: Власного капіталу                                      | 3300      |                        | 0.00   |
| Отримання позик   | 3305      |                        | 0.00   |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                | 3310      |                        | 0.00   |
| Інші надходження  | 3340      |                        | 0.00   |
| Витрачання на: Викуп власних акцій                                      | 3345      |                        | 0.00   |
| Погашення позик   | 3350      |                        | 0.00   |
| Сплату дивідендів   | 3355      |                        | 0.00   |
| Витрачання на сплату відсотків  | 3360      |                        | 0.00   |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                 | 3365      |                        | 0.00   |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                | 3370      |                        | 0.00   |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375      |                        | 0.00   |
| Інші платежі  | 3390      |                        | 0.00   |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності                             | 3395      | 0.00                   | 0.00   |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період                            | 3400      | 49 388.00              | 45 341.00                                    |
| Залишок коштів на початок року  | 3405      | 104 232.00             | 52 470.00                                    |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                           | 3410      | 358.00                 | 6 421.00                                     |
| Залишок коштів на кінець року   | 3415      | 153 978.00             | 104 232.00                                   |