

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Вплив методів керівництва на організаційну поведінку працівників
підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Нестеренко Владислав Олегович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ	7
1.1. Сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті розвитку сучасного підприємства	7
1.2. Характеристика основних методів керівництва і їх вплив на організаційну поведінку працівників підприємства	12
1.3. Характер взаємозв'язку між методами і стилями керівництва на підприємстві	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	26
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	26
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	34
2.3. Оцінка впливу методів керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на організаційну поведінку працівників	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КЕРІВНИЦТВА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	52
3.1. Загальні рекомендації щодо удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	52
3.2. Напрями удосконалення методів керівництва для оптимізації організаційної поведінки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	58
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	64
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

У сучасних умовах багатогранний процес управління персоналом стає критично важливим для представників українського бізнесу через вплив низки зовнішніх чинників, серед яких пандемія COVID-19, що завершилася у 2023 р., воєнний стан, запроваджений у зв'язку з військовою агресією рф проти України, а також демографічна криза, що посилилася з початком повномасштабного вторгнення.

Пандемія значно змінила традиційні підходи до організації праці, зокрема через поширення дистанційної роботи, зниження рівня мотивації працівників, поглиблення психологічних проблем, погіршення морально-психологічного клімату та необхідності адаптації до нових умов. У подальшому воєнний стан лише ускладнив економічну діяльність, створивши додаткові виклики у залученні та збереженні кваліфікованих кадрів, а також ефективного впливу на їх організаційну поведінку. Демографічна криза в Україні погіршує ситуацію на ринку праці, спричиняючи дефіцит кадрів, особливо у стратегічно важливих галузях економіки. Складність залучення нових працівників обумовлена не лише зменшенням чисельності працездатного населення, але й зростанням вимог до кваліфікації персоналу. У цих умовах підприємства змушені оптимізувати свої управлінські практики, шукаючи нові методи підвищення ефективності роботи наявних працівників. Це вимагає глибокого аналізу організаційної поведінки і впливу методів керівництва на мотивацію та результативність діяльності працівників.

Усе це обґрунтовує актуальність дослідження впливу методів керівництва на організаційну поведінку працівників підприємств в сучасних умовах. Питання залежності підприємств від якісного управління персоналом стає ключовим фактором їх конкурентоспроможності та виживання в умовах значних зовнішніх викликів, що робить необхідним дослідження ефективних підходів до управління персоналом.

Огляд наукової літератури з проблематики впливу методів керівництва на організаційну поведінку працівників свідчить про значну увагу, яку приділяють

цьому питанню як науковці, так і практики. Дослідження методів керівництва набуло особливої актуальності у зв'язку з розвитком сучасних підприємств та необхідністю оптимізації процесів управління персоналом. Зокрема, вагомий внесок у розкриття даної теми здійснили такі вчені: Баюрчак Н., Бізо Л., Біловол Р.І., Бінерт О.В., Близнюк А.О., Бражнікова Л.М., Буняк Н., Галам С., Гоулман Д., Данченко Л.Г., Денисенко М.П., Дегтяр А., Дзіба І.М., Друкер П., Жарик Є.А., Кіращук Р. П., Кові С. та інші. Результати їх наукових досліджень стали основоположними для розуміння методів керівництва, їх класифікації, а також взаємозв'язку між методами керівництва і поведінковими характеристиками працівників. Проте в умовах сучасних змін, функціонування українського бізнесу в умовах воєнного стану, існує необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності використання методів керівництва. Також низка питань щодо ефективного симбіозу наявних методів керівництва для досягнення поставлених цілей залишаються досить дискусійними й не до кінця вирішеними.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних методів керівництва та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення їх впливу на організаційну поведінку працівників підприємства.

У межах визначеної мети дослідження було сформульовано наступні завдання:

розкрити сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті розвитку сучасного підприємства;

надати характеристику основних методів керівництва і їх впливу на організаційну поведінку працівників підприємства;

дослідити характер взаємозв'язку між методами і стилями керівництва на підприємстві;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити оцінку впливу методів керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на організаційну поведінку працівників;

сформулювати загальні рекомендації щодо удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

визначити конкретні напрями удосконалення методів керівництва для оптимізації поведінки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес впливу методів керівництва на організаційну поведінку працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впливу різних методів керівництва на організаційну поведінку працівників підприємства.

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; порівняльного аналізу; метод SWOT-аналізу та інші.

У процесі виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: теоретичного аналізу, порівняння та класифікації – при виконанні першого розділу кваліфікаційної роботи; SWOT-аналіз, системний підхід, методи фінансового та техніко-економічного аналізу, коефіцієнтний, опитування, спостереження – при виконанні другого розділу кваліфікаційної роботи; метод сценарного аналізу, наукових припущень, прогнозування та планування, порівняльного аналізу – при виконанні третього розділу кваліфікаційної роботи.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення теорії управління, законодавчі і нормативно-правові акти, які регулюють діяльність підприємств в Україні, наукові праці українських і зарубіжних вчених, що досліджують вплив методів керівництва на організаційну поведінку працівників, матеріали відкритих джерел мережі Інтернет, а також статистичні і фінансові звіти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Наукова новизна одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо впливу методів керівництва на організаційну поведінку працівників підприємства. У роботі запропоновано удосконалення методів керівництва, що сприяють підвищенню ефективності організаційної поведінки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідно до сучасних потреб та умов функціонування.

Практичне значення полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення методів керівництва в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проведений аналіз показав, що впровадження нових підходів до керівництва дозволить покращити організаційну культуру підприємства, що у підсумку позитивно вплине на підвищення їх продуктивності праці, що підтверджується розрахованими показниками економічної ефективності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 18 таблиць, 12 рисунків, 63 джерел літератури, а також 6 додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінка друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті розвитку сучасного підприємства

Керівництво є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме від цього залежить досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та розвиток бізнесу. У контексті сучасного підприємства керівництво охоплює не лише прийняття рішень і контроль за їх виконанням, але й управління людськими ресурсами, координацію дій працівників та формування сприятливого робочого середовища. У сучасних умовах постійних змін на ринку, зростаючої конкуренції та впливу глобальних чинників, керівництво повинно адаптуватися до нових викликів, зокрема швидкої діджиталізації та автоматизації, інноваційних підходів і зміни ролі працівників у бізнес-процесах.

Термін «керівництво» має глибоке етимологічне коріння та походить від англійського слова «to manage», що в перекладі на українську означає «направляти» або «здійснювати управління». У ширшому розумінні це слово пов'язане із процесом ведення або контролювання дій та поведінки інших людей для досягнення певних цілей [30].

Перші вагомі наукові дослідження керівництва були започатковані наприкінці XIX – початку XX століття. Одними з перших дослідників цього поняття став «батько» менеджменту – Ф. Тейлор, який розробив принципи ефективного керівництва, систему організації праці, встановив стандарти продуктивності та багато іншого. Саме його результати наукових праць стали основою для подальших наукових розробок, які використовуються й дотепер [15].

Не менш вагомий вплив на вивчення поняття «керівництва» здійснив німецький соціолог та економіст М. Вебер. Результатом його наукових досліджень стало виокремлення трьох типів влади: традиційної, харизматичної та легальної. Він перший хто визначив вплив основних типів влади на стилі й методи керівництва. Також М. Вебер визначив характеристики, якими повинен володіти високоефективний керівник [7]. Вважаємо, що саме наукові дослідження Ф. Тейлора та М. Вебера дали хороший старт для подальших ґрунтовних досліджень феномену керівництва.

Подальший розвиток теорій керівництва отримав активний поштовх у 1950-60-х роках завдяки працям таких учених, як Курт Левін, Фред Фідлер та Пол Херсі. Саме в цей період активно почали розвиватися численні теорії та моделі лідерства й керівництва, зокрема ситуаційна модель керівництва та теорія обміну між лідером і підлеглими. Курт Левін на основі власних досліджень виділив три стилі керівництва: авторитарний, ліберальний та демократичний. Запропонована ним класифікація й досі не втрачає своєї актуальності [25].

У сучасній економічній літературі можна часто зустріти ототожнення поняття «керівництво» з терміном «лідерство», що обумовлено складністю їх визначення. Ми погоджуємося з науковою позицією Г. Середи [48], яка зазначає, що ці два терміни мають різну сутність. Лідерство, насамперед, слід розглядати через призму навичок, характеристик, вмінь керівника, які забезпечують йому авторитет у трудовому колективі й дозволяють ефективно впливати на поведінку людей [33]. У свою чергу, керівництво необхідно розглядати як управлінський вплив, спрямований на управління трудовою діяльністю персоналу, що здійснюється керівником відповідно до його повноважень [41]. Це означає, що здійснювати керівництво може лише особа, яка має на те відповідні повноваження. Лідерство є одним з елементів успішного керівництва, його головною передумовою.

Схожої позиції дотримуються А. Дегтяр та М. Бублій [24], які зазначають, що «керівництво виникає в організації як наслідок процесу формального делегування повноважень. На противагу цьому лідерство засноване на процесі визнання права

керувати як у формальній, так і в неформальній сфері». Хоча вони підкреслюють наявність певних спільних рис між цими поняттями, а саме схожість каналів впливу та реалізацію через процес управління.

Опрацювання наукової літератури дозволило виявити наявність різноманітних підходів до трактування поняття «керівництво». Це дозволило у табл. 1.1 систематизувати основні з них.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на сутність поняття «керівництво» (узагальнено автором)

Автор (и), джерело	Визначення поняття	Сутнісна характеристика
О.В. Бінерт, Л.Я. Балаш, О.В. Лисюк [11]	«Вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій»	Вид управлінської діяльності
Д. Гоулман [19]	«Здатність надихати людей на досягнення спільної мети, а також створення атмосфери, в якій люди можуть досягати свого потенціалу»	Здатність
І.М. Дзіба [25]	«Механізм, що направляє сукупний потенціал співробітників на досягнення організаційної мети і надає при цьому вплив на потреби групи або організації»	Механізм
А. Дегтяр, М. Бублій [24]	«Легітимна форма здійснення влади, формально реалізує функції управління в організації»	Форма влади
П. Друкер [26]	«... не просто технічний процес, а мистецтво, яке передбачає спілкування, натхнення та вплив на людей для досягнення цілей організації»	Мистецтво
Л. Карамушка, С. Вітковський [29]	Засіб впливу на людей, врахування потреб та мотивів працівників, спрямований на досягнення певної мети організації, тобто керівництво є важливим елементом процесу управління, під яким розуміють безпосереднє управління людьми	Засіб впливу
С. Кові [32]	«Процес впливу на інших з метою досягнення спільних цілей»	Процес впливу
О.П. Пащенко, Ю.А. Грищенко [41]	«Процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень»	Процес управління

У фаховій літературі представлені різні наукові підходи до трактування сутності поняття «керівництво». Це можна пояснити двома ключовими причинами. По-перше, термін «керівництво» у своїх наукових дослідження розглядають вчені

з різної сфери: соціології, психології, політології, бізнесу, менеджменту тощо. Відповідно це й породжує існування різних точок зору, які часто кардинально відрізняються одна від одної, але при цьому мають право на існування. По-друге, тлумачення цього терміну розвивається паралельно з розвитком теорії менеджменту. Науковці та практики постійно розробляють нові теорії і моделі управління, які враховують зміни в технологіях, ринку та поведінці людей. Це призводить до появи різних концепцій, таких як адаптивне, ситуаційне, емоційне та стратегічне керівництво.

Необхідно зазначити, що й станом на сьогодні тривають активні дослідження у сфері керівництва, зокрема вивчаються різні стилі керівництва, методи керівництва, їх вплив на мотивацію та продуктивність працівників, а також методи розвитку ефективних лідерів. Завдяки такій багатогранності підходів, керівництво сьогодні є однією з найбільш актуальних і динамічних тем у галузі управлінських наук.

У сучасний період керівництво все більше розглядається як стратегічне управління з акцентом на інноваціях, адаптивності та емоційному інтелекті, щоб стимулювати розвиток підприємств та працівників. У своїй новій книзі «Восьма звичка» С. Кові [32] пов'язує керівництво «з початком нового століття, що під знаком інтернету, автоматизації і аутсорсингу виробничих функцій висуває нові вимоги до мотивації». При цьому автор наголошує на тому, що індустріальне століття «батога і пряника» нарешті закінчилося, і «настало століття інтелектуальне, коли на перший план виходять інструменти мотивації та залученості персоналу»

Повністю погоджуємося з висновком О. Семченко [47], яка зазначає, що «неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів».

Загалом, керівництво на сучасному підприємстві проявляється в багатьох аспектах, які забезпечують ефективність функціонування останнього.

По-перше, це стратегічне планування, яке передбачає формування довгострокових цілей та розробку шляхів їх досягнення з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

По-друге, керівництво реалізується через управління людськими ресурсами, що включає підбір, навчання та розвиток співробітників, формування команди та створення сприятливого клімату в колективі.

По-третє, сучасні керівники використовують інноваційні технології для автоматизації процесів і покращення комунікацій, що сприяє швидшому прийняттю рішень.

По-четверте, ефективне керівництво включає моніторинг результатів діяльності, оцінку ефективності роботи та впровадження необхідних коректив у стратегії, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринку і підтримувати свою конкурентоспроможність.

Узагальнюючи викладене, можемо зробити висновок про те, що сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті розвитку будь-якого сучасного підприємства полягає в забезпеченні ефективного управління ресурсами, формуванні стратегічного бачення та адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. Керівництво не обмежується виключно адміністративними функціями, а включає в себе також емоційний інтелект, комунікаційні навички та вміння мотивувати трудовий колектив. З огляду на це, у сучасних економічних умовах надзвичайно важливою є роль керівника як лідера, який здатний надихати співробітників, сприяти їх професійному розвитку та залучати до процесу прийняття важливих управлінських рішень. Ефективне керівництво передбачає постійне навчання та вдосконалення управлінських практик, впровадження інноваційних рішень та стимулювання креативності в команді. Невід'ємним елементом сучасного керівництва є правильно підібрані методи для цього. Саме від цього залежить успішність керівництва та ефективний вплив на трудовий склад. Виходячи з цього у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи надано характеристику основним методам керівництва та визначено їх вплив на організаційну поведінку працівників підприємства.

1.2. Характеристика основних методів керівництва і їх вплив на організаційну поведінку працівників підприємства

Керівництво на сучасному підприємстві реалізується насамперед через застосування різноманітних методів впливу на трудовий колектив. Ефективне управління не обмежується лише адміністративними функціями, а передбачає активну взаємодію з працівниками, розуміння їх потреб і мотивацій, а також формування сприятливого робочого середовища. Керівники використовують різні стилі і методи управління, щоб забезпечити продуктивність, залученість та задоволеність співробітників. Це у подальшому впливає на результати підприємства та досягнення поставлених цілей.

У даному контексті методи виступають у вигляді певного набору інструментів, способів впливу на персонал. Традиційно усі методи керівництва прийнято поділяти на три або чотири групи. Ці групи включають економічні, адміністративні, соціальні та психологічні методи, якщо розділяти їх на чотири групи. Зокрема, у своїх наукових дослідженнях Т.О. Сазонова [46], Р.І. Біловол [10] психологічні методи відокремлюють окремою групою від соціальних. За іншою класифікацією останні дві групи методів об'єднані у одну групу – соціально-психологічних методів [45]. Обидві класифікації є схожими й головна відмінність між ними полягає лише у тому на скільки саме груп розподіляються ці методи. У межах даного наукового дослідження ми будемо дотримуватися поділу відповідних методів на три групи, оскільки соціальні та психологічні методи переслідують спільні цілі й мають вплив на соціально-психологічну підсистему управління персоналом.

Усі вище зазначені групи методів, безумовно, мають одну й ту саму мету, яка полягає у тому, щоб забезпечити ефективне управління персоналом та досягнення кожним працівником поставлених цілей. Однак для цього ці групи методів використовують різноманітний арсенал інструментів. Кожен керівник самостійно визначає, які методи керівництва використовувати, а їх вичерпну класифікацію можна побачити на рис. 1.1.

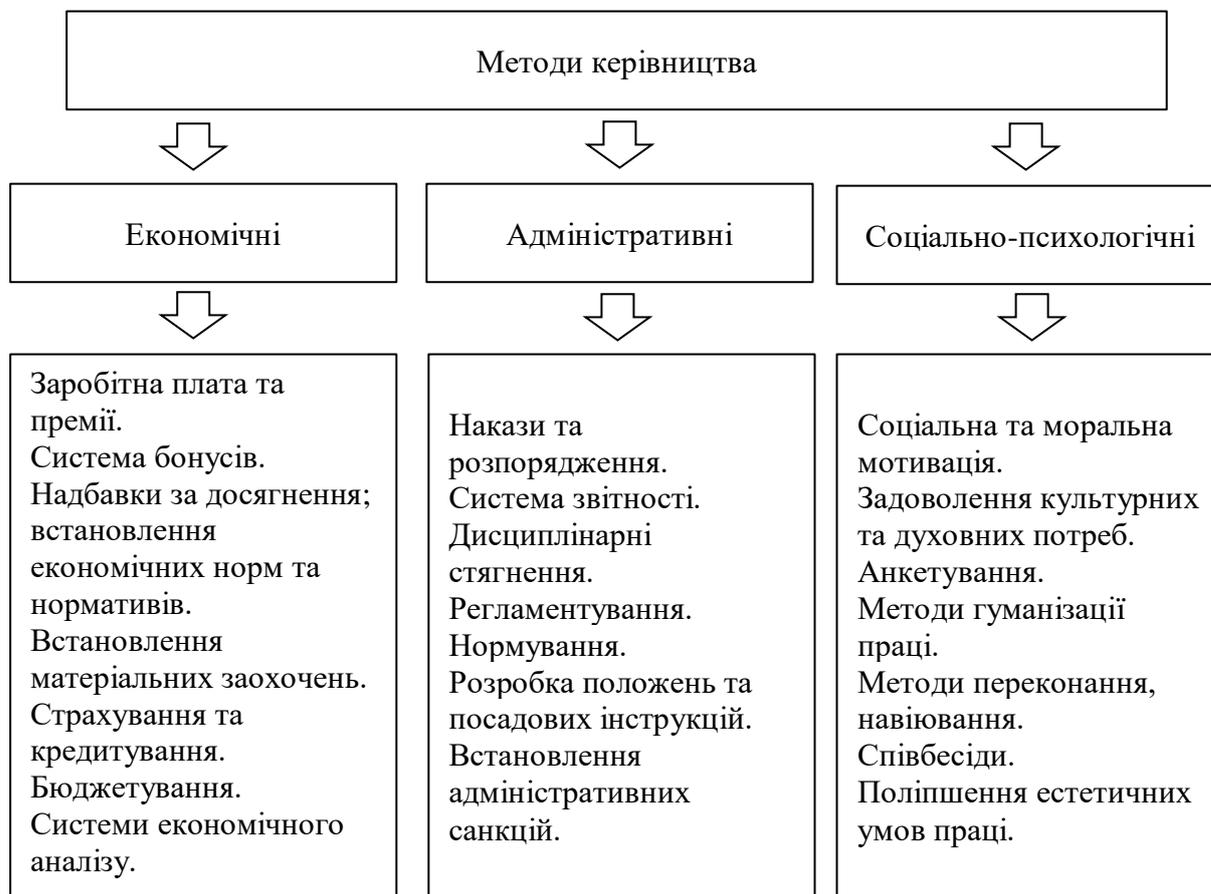


Рис. 1.1 – Узагальнена класифікація методів керівництва за традиційним підходом (складено автором за даними: 10, 12, 45)

За даними рис. 1.1, адміністративні методи керівництва є одними з найстаріших і традиційних підходів до управління організаційною поведінкою працівників. Вони призначені для забезпечення системності, контролю і координації діяльності персоналу відповідно до встановлених процедур і нормативів. Основні завдання адміністративних методів полягають у забезпеченні ефективності виробничих процесів, зменшенні ризиків виникнення інцидентів та виконанні поставлених завдань згідно з вимогами організації [10].

У період адміністративного устрою такі методи набули найбільшої популярності, оскільки вони дозволяли впроваджувати єдині стандарти і правила в управлінську практику. Однак разом із зростанням складності бізнес-процесів, адміністративні методи часто призводять до значної бюрократії. Це пов'язано з необхідністю деталізації правил, процедур і документації, що вимагає значних адміністративних витрат і може уповільнювати реакцію на зміни в оточенні.

На підприємствах адміністративні методи займають важливе місце, особливо в частині забезпечення організованості робочих процесів і виконання внутрішніх нормативів. Безумовно, з розвитком концепцій гуманізації управління та орієнтації на потреби працівників ці методи менш активно використовуються в сучасних умовах. У епоху гуманізації керівники все більше уваги приділяють розвитку лідерських навичок, мотивації та задоволенню потреб персоналу, що дозволяє підвищити залученість і продуктивність працівників. У свою чергу адміністративні методи ці якості навпаки пригнічують [54].

Р.Л. Різун [45] зазначає, що практичне впровадження адміністративних методів здійснюється через положення про структурні підрозділи, де визначаються основні завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність керівників і служб підприємства. Це дозволяє надалі аналізувати ефективність їх діяльності та ухвалювати рішення щодо матеріального і морального заохочення працівників. Організаційне інструктування реалізується через численні інструкції та вказівки, такі як посадові інструкції, методичні рекомендації щодо виконання комплексу робіт, а також методичні інструкції, які описують порядок, форми та методи виконання окремих техніко-економічних завдань. Робочі інструкції визначають послідовність дій в процесі управління підприємством.

На відміну від попередніх, економічні методи керівництва — це система управлінських інструментів, спрямованих на стимулювання діяльності працівників та підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок економічних важелів. Основною метою таких методів є забезпечення оптимального використання ресурсів, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства через механізми економічної мотивації, матеріального стимулювання та планування.

Одним із ключових елементів економічних методів є система оплати праці та преміювання, яка спрямована на підвищення мотивації співробітників шляхом пропорційного винагородження за їхній внесок у розвиток організації. Також до економічних методів належать фінансове планування, бюджетування, кредитування, ціноутворення, податкове планування та інвестиційна політика.

Ефективне використання цих інструментів дозволяє підприємствам раціонально розподіляти ресурси, покращувати фінансові показники та підвищувати конкурентоспроможність на обраному сегменті ринку [10].

Економічні методи керівництва відрізняються від адміністративних тим, що вони менш жорстко регламентують дії персоналу, надаючи більше простору для самостійного прийняття рішень. Вони орієнтовані на створення умов, за яких працівники мають економічну зацікавленість у результатах своєї праці. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з підвищенням конкуренції та зростаючими вимогами ринку, економічні методи стають все більш актуальними, оскільки забезпечують гнучкість і адаптивність управління.

Соціально-психологічні методи керівництва – це система управлінських підходів, які спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації працівників та розвиток міжособистісних відносин. Основна мета цих методів, на наш погляд, зводиться до підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок врахування психологічних аспектів поведінки людей, їхніх соціальних потреб та взаємодії в колективі [54].

До соціально-психологічних методів належать мотивація працівників через визнання їхніх досягнень, розвиток корпоративної культури, організація командної роботи, вирішення конфліктів і розвиток лідерства. Крім того, ці методи включають проведення соціальних опитувань, тренінгів, психологічного тестування та неформальних зустрічей, що сприяють поліпшенню комунікації всередині колективу і підтримці позитивних взаємовідносин між працівниками [10].

Методи керівництва безпосередньо впливають на організаційну поведінку працівників будь-якого сучасного підприємства, формуючи їхню мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність. Вибір методу управління визначає не лише стиль взаємодії керівника з командою, а й загальну атмосферу в організації. Наприклад, авторитарні методи можуть призвести до формування ієрархічної структури, де працівники відчують брак автономії та ініціативи. Зазначене може

призвести до низького рівня мотивації, а у деяких випадках – навіть конфліктів, оскільки співробітники можуть відчувати незадоволеність своїм становищем і обмеженістю у прийнятті рішень.

На протипагу їм, економічні та соціально-психологічні методи управління сприяють залученню працівників до процесу прийняття управлінських рішень, що підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою. Коли співробітники відчують, що їхня думка цінується і враховується, вони стають більш відповідальними і активними в своїй повсякденній роботі. Це, у свою чергу, покращує командну роботу, сприяє впровадженню інновацій та покращує загальну продуктивність підприємства. Крім того, методи керівництва, які акцентують увагу на розвитку корпоративної культури та емоційного інтелекту, можуть значно поліпшити організаційну поведінку в цілому. Працівники, які працюють в середовищі, де панують відкритість, довіра та підтримка, частіше проявляють ініціативу, креативність та лояльність до компанії. У такому середовищі зростає не лише індивідуальна продуктивність, а й загальна ефективність командної роботи, що в кінцевому підсумку неодмінно призводить до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Необхідно відзначити, що на практиці у багатьох організаціях відбувається одночасне використання усіх трьох груп методів. Відмінність полягає лише у тому, яким саме групам методів керівник віддає перевагу. На підприємствах з жорсткою ієрархією, зокрема у військових формуваннях, органах державної влади переважають адміністративні методи, які забезпечують дисципліну. На приватних підприємствах перевага віддається економічним та соціально-психологічним методам, які зорієнтовані на урахування потреб персоналу.

Окремо слід відзначити вагомий внесок у дослідження методів керівництва українських вчених Д.О. Данилюка та Г.В. Середи [21]. У своєму дослідженні вони виділили актуальні методи керівництва в умовах воєнного стану. Науковці поділяють методи керівництва на чотири групи: організаційні, адміністративно-правові, економічні та соціально-психологічні. У табл. 1.2 наведено актуальні методи керівництва в умовах викликів воєнного стану.

Актуальні методи керівництва в умовах викликів воєнного стану

(складено автором за даними: 21)

Виклики	Групи методів	Актуальні методи
Фізична безпека персоналу	Організаційні	Релокація працівників
Релокація бізнесу		Переведення працівників на дистанційну роботу
		Облаштування інклюзивного робочого середовища
		Реорганізація мереж внутрішніх комунікацій
		Облаштування укриттів
Оптимізація чисельності персоналу	Адміністративно-правові	Кадрове оформлення
Військова мобілізація персоналу		Призупинення трудових відносин
Воєнний стан		Реорганізація військового обліку та бронювання деяких категорій працівників
		Редагування етичних кодексів у напрямку забезпечення соціальної та психологічної інклюзії працівників з інвалідністю, релокованих працівників, демобілізованих працівників
		Матеріальна безпека та соціальний захист
Деформація внутрішніх комунікацій	Економічні	Матеріальне забезпечення працівників
		Індивідуалізація соціальних пакетів та виплат під потреби працівників
		Поступове збільшення рівнів оплати праці з метою відповідності економічним реаліям та випередження інфляції
		Фінансування потреб військових, підтримка волонтерських ініціатив
Погіршення соціально-психологічного клімату	Соціально-психологічні	Імплементация норм інклюзивної корпоративної культури HR-практики
Інклюзія робочих середовищ		Антистресові навчальні програми
		Збільшення неформальної комунікації
		Психологічна підтримка тих, хто потребує
		Тренінги безконфліктної комунікації, командоутворення, розвитку емпатії, інклюзії
		Посилення внутрішніх комунікацій

Воєнний стан та пов'язані з ним виклики суттєво трансформували традиційні методи керівництва українських підприємств. На першому етапі війни основний фокус був переміщений на організаційні та адміністративно-правові методи

управління, які були покликані забезпечити безпеку праці персоналу, а також адаптацію до нових умов ведення бізнесу. Після адаптації до нових реалій та стабілізації ситуації фокус змістився на економічні та соціально-психологічні методи. Економічні методи повинні забезпечити стимулювання персоналу до високоефективної праці, відповідності рівня оплати праці економічним реаліям, часто при дефіциті фінансових ресурсів на підприємствах. Тому керівники змушені були шукати резерви для забезпечення підвищення матеріального забезпечення працівників. Натомість, соціально-психологічні методи спрямовані на боротьбу зі стресом, надання психологічної підтримки в умовах підвищеного рівня стресу.

Таким чином, методи керівництва виступають потужним інструментом впливу на організаційну поведінку персоналу. За традиційним підходом методи керівництва поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. На практиці відбувається використання методів усіх трьох груп, але у різному співвідношенні в залежності від цілей підприємства, сфери діяльності, стилю управління тощо. З метою забезпечення ефективного керівництва науковці та менеджери постійно знаходяться у пошуку кращих методів керівництва. Сучасні дослідники, урахувавши воєнний стан в Україні, виділяють додаткову групу методів – організаційні, головною метою яких є забезпечення безпеки та комфорту для працівників в умовах постійного стресу та відчуття небезпеки. Методи керівництва постійно еволюціонують, а завдання сучасного керівника полягає у тому, щоб знайти найбільш ефективне поєднання доступних методів з метою забезпечення результативного впливу на організаційну поведінку працівників.

Загалом, вибір тих чи інших методів мірою залежить від стилю керівництва, якого повсякчас дотримується у своїй діяльності керівник. Методи і стиль керівництва знаходяться у тісному взаємозв'язку, оскільки кожен метод є відображенням певного стилю керівництва, а далі вже стиль визначає конкретні способи впливу на організаційні процеси, що відбуваються на підприємстві, та на його трудовий колектив в цілому. У наступному підрозділі даного дослідження відображено характер цього взаємозв'язку, зокрема, як саме різні стилі керівництва можуть впливати на вибір методів управлінської діяльності.

1.3. Характер взаємозв'язку між методами і стилями керівництва на підприємстві

Питання взаємозв'язку між методами і стилями керівництва викликає інтерес з боку великої кількості закордонних та вітчизняних науковців. Справа у тому, що в залежності від сукупності методів, які використовує менеджер у керівництві, залежить стиль керівництва, й навпаки. Стиль управління відображає загальний підхід керівника до взаємодії з підлеглими, визначає його роль у процесах прийняття рішень та формує загальну атмосферу у трудовому колективі. У свою чергу, методи управління, які застосовуються, можуть варіюватися в залежності від обраного стилю керівництва, що створює певну динаміку у відносинах між керівниками та їхніми підлеглими.

Згідно класичного підходу прийнято виділяти три основні стилі керівництва, які наведено на рис. 1.2.

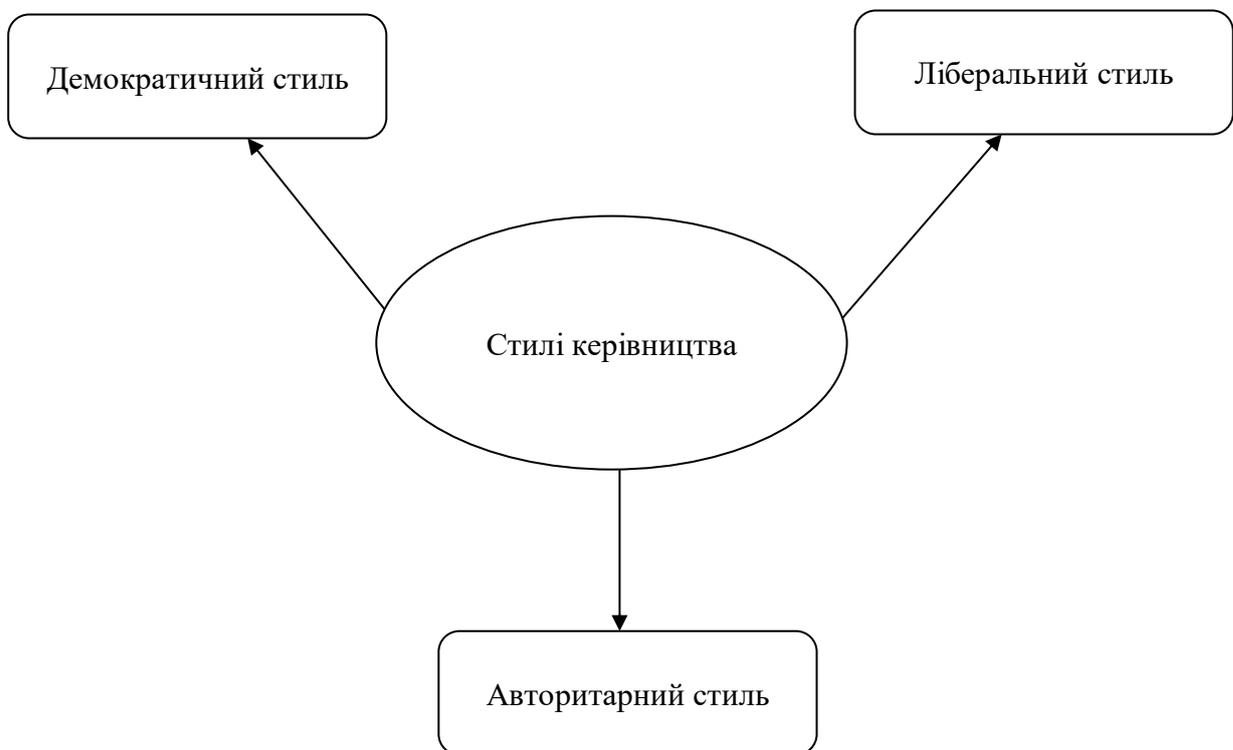


Рис. 1.2 – Основні стилі керівництва (складено автором за даними: 42, 51)

Стиль управління керівника безпосередньо визначає методи, які він обирає для досягнення цілей підприємства. Кожен стиль управління має свої особливості, які впливають на спосіб взаємодії керівника з підлеглими та на процес прийняття управлінських рішень. Таким чином, стиль управління визначає не лише загальну стратегічну спрямованість, але й конкретні дії, які здійснюються у процесі управління.

Наприклад, якщо керівник у своїй роботі віддає перевагу адміністративним методам, то з більшою ймовірністю стиль його керівництва визначатиметься як авторитарний. Жорсткий контроль і примус з метою забезпечення результативності, зосередження влади в руках менеджера, а також використання дисциплінарних заходів та санкцій. Такі підходи базуються на припущенні про пасивність працівників, їхню потребу у стабільності та відсутність прагнення брати на себе відповідальність [51].

У сучасних умовах господарювання даний стиль керівництва вважається найменш ефективним, тому все більше керівників у своїй роботі прагне до формування мотивуючого середовища з урахуванням реальних потреб трудового колективу. Керівники підприємств різних сфер та видів діяльності намагаються створити гармонійні взаємини з працівниками, залучаючи їх до процесу спільного прийняття рішень. Підтримка самостійності сприяє тому, що співробітники готові брати на себе відповідальність та йти на помірний ризик. Для досягнення ефективного управління застосовуються методи гнучкого контролю та морального стимулювання [60]. Сьогодні актуальним є вибір демократичного або ліберального стилю керівництва. Практично усі науковці погоджуються, що у чистому вигляді один стиль керівництва практично не зустрічається. На практиці це, як правило, симбіоз усіх трьох стилів з більшим переважання одного з них.

Ліберальний стиль характеризується максимальною увагою до професійних і особистісних характеристик підлеглих. У цьому стилі завдання підбираються з урахуванням характеристик співробітників. Лібералізм якраз і виражається в тому, що першочергове завдання менеджерів полягає в тому, щоб працівники максимально використовували власні можливості та здібності [51]. Цей стиль

управління виявляється малоефективним в екстрених ситуаціях, коли необхідно швидко вирішувати критичні проблеми та приймати рішення одноосібно. Додатковий ризик цього підходу полягає в тому, що працівники можуть перекласти свою професійну відповідальність на керівників через відсутність належних умов праці. Хоча стиль добре підходить для розвитку та розкриття потенціалу співробітників, важливо усвідомлювати, що він може легко перерости в надмірну поблажливість з боку керівництва.

Ліберальний стиль управління, в свою чергу, передбачає велику свободу дій для підлеглих, що формує умови для інновацій і творчості. Методи, які використовує керівник у цьому випадку, часто базуються на підтримці та ресурсному забезпеченні, але без надмірного контролю. Це дозволяє працівникам реалізовувати свої ідеї та ініціативи [63].

Нині в умовах воєнного стану керівникам доводиться приймати велику кількість оперативних антикризових заходів. Вибір у даній ситуації ліберального стилю керівництва є неефективним, оскільки затримується прийняття управлінських рішень.

Основними рисами демократичного стилю управління є децентралізація влади та колективне прийняття рішень, підтримка ініціативи та самоконтролю з боку підлеглих. Повага і партнерські відносини у процесі ухвалення рішень сприяють позитивній взаємодії між керівництвом та працівниками. Цей стиль управління передбачає рівномірний розподіл влади, відповідальності та ініціативи між керівниками, їхніми заступниками та підлеглими. Керівники з демократичним підходом зазвичай враховують думку колективу і разом із ним приймають рішення з важливих питань. Вони своєчасно інформують персонал про очікувані зміни, створюють сприятливу психологічну робочу атмосферу та поєднують цілі організації з мотивацією співробітників, захищаючи інтереси останніх [42].

Демократичний стиль керівництва заохочує участь працівників у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє використовувати методи, які сприяють зворотному зв'язку і обговоренням. Цей підхід може привести до підвищення залученості команди, покращення комунікації та створення сприятливого клімату

для творчої діяльності. У такому контексті керівники активно використовують методи делегування, навчання та розвитку, що, в свою чергу, формує більш позитивне ставлення працівників до роботи.

Наголосимо, що взаємозв'язок між стилями і методами керівництва є складним і багатогранним процесом, який потребує гнучкості та адаптивності з боку керівників. Наприклад, авторитарний стиль, що акцентує на контролі та чітких вказівках, вимагає застосування відповідних методів, які забезпечують виконання завдань без можливості для підлеглих вносити зміни чи пропозиції. На противагу цьому, демократичний стиль, що передбачає залучення команди до прийняття рішень, спонукає до використання методів, які заохочують зворотний зв'язок і співпрацю [63]. Розуміння цього взаємозв'язку (табл. 1.3) є критично важливим для створення ефективної управлінської системи, яка б відповідала потребам підприємства та сприяла його розвитку.

Таблиця 1.3

Характер взаємозв'язку між стилями та методами керівництва

Стиль керівництва	Методи керівництва	Характер взаємозв'язку
Авторитарний	Директивний, жорсткий контроль, переважання адміністративних методів з використанням інструкцій, наказів, вказівок тощо. Жодним чином не стимулюється самостійність працівників та творчий підхід.	Керівник приймає всі рішення самостійно, використовуючи накази та жорсткий контроль. Підлеглі мають обмежену самостійність у діях та виконують свою роботу виключно за вказівками з боку безпосереднього керівника.
Демократичний	Колегіальний підхід, делегування повноважень. Використовуються усі три групи методів: адміністративні, економічні та соціально психологічні, але з суттєвим переважанням других та третіх у переліку. Орієнтовну частоту використання цих методів можна відобразити у вигляді співвідношення: 15% : 50% : 35%.	Рішення приймаються колективно, керівник залучає підлеглих до обговорення. Методи спрямовані на підтримку ініціативи, заохочення самоконтролю та відповідальності.
Ліберальний	Гнучкий контроль, моральне стимулювання трудової діяльності. Переважання соціально-психологічних методів. Застосування адміністративних методів зведено до мінімуму.	Керівник надає працівникам повну свободу дій, підтримує самостійність у прийнятті рішень. Контроль за роботою підлеглих мінімальний, акцент на мотивації та розвитку особистого потенціалу.

Примітка. Авторська розробка

Стилі і методи керівництва, що використовуються менеджером, є взаємопов'язаними елементами управлінського процесу. Вибір стилю визначає, які методи будуть ефективними у конкретній ситуації, а обрані методи можуть підтверджувати або коригувати стиль управління. Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє керівникам більш свідомо підходити до вибору своїх дій та адаптувати управлінські практики відповідно до потреб підприємства і команди.

Отже, ефективність управлінських процесів на підприємстві значною мірою залежить від того, наскільки гармонійно поєднуються методи і стилі керівництва. Керівники, які усвідомлюють цей взаємозв'язок і вміють його використовувати, здатні створити ефективну та продуктивну робочу атмосферу, що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей окремого суб'єкта господарювання. Традиційно розрізняють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. На практиці менеджери використовують змішаний стиль з різним ступенем переважання одного з стилів керівництва. Кожен з стилів керівництва передбачає використання на практиці різного комплексу методів. У сучасних умовах керівники, зазвичай, віддають перевагу демократичному стилю керівництва з активним використанням економічних та соціально-психологічних методів управління. Водночас в умовах кризи та потреби у прийнятті швидких рішень свою високу ефективність показує авторитарний стиль керівництва. Можемо констатувати, що сучасне динамічне бізнес-середовище вимагає від керівника застосування гнучкості у питанні вибору методів та стилів керівництва. Кожна окрема ситуація вимагає застосування різних підходів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні аспекти впливу методів керівництва на організаційну поведінку працівників в умовах нових викликів. За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. Розкрито сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті розвитку сучасного підприємства. Сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті

розвитку сучасного підприємства полягає в забезпеченні ефективного управління ресурсами, формуванні стратегічного бачення та адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. Керівництво не обмежується лише адміністративними функціями, а включає в себе також емоційний інтелект, комунікаційні навички та вміння мотивувати трудовий колектив до високих результатів праці. У сучасних умовах важливою є роль керівника як лідера, який здатен надихати співробітників, сприяти їх професійному розвитку та залучати до процесу прийняття важливих управлінських рішень. Ефективне керівництво передбачає постійне навчання та вдосконалення управлінських практик, впровадження інноваційних рішень та стимулювання креативності в команді.

2. Надано характеристику основним методам керівництва і їх впливу на організаційну поведінку працівників підприємства. Методи керівництва виступають могутнім інструментом впливу на організаційну поведінку персоналу. За традиційним підходом методи керівництва поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. На практиці відбувається використання методів усіх трьох груп, але у різному співвідношенні в залежності від цілей підприємства, сфери діяльності, стилю управління тощо. З метою забезпечення ефективного керівництва науковці та менеджери постійно знаходяться у пошуку кращих методів. Сучасні дослідники, урахувавши воєнний стан в Україні, виділяють додаткову групу методів – організаційні, головна мета яких полягає у забезпеченні безпеки та комфорту для працівників в умовах постійного стресу та відчуття небезпеки. Методи керівництва постійно еволюціонують, а завдання сучасного керівника полягає у тому, щоб знайти найбільш ефективне поєднання доступних методів для забезпечення результативного впливу на трудовий колектив.

3. Досліджено характер взаємозв'язку між методами і стилями керівництва на підприємстві. Ефективність управлінських процесів на підприємстві значною мірою залежить від того, наскільки гармонійно поєднуються методи і стилі керівництва. Керівники, які усвідомлюють цей взаємозв'язок і вміють його використовувати, здатні створити ефективну та продуктивну робочу атмосферу,

що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства. Традиційно виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Однак на практиці менеджери використовують змішаний стиль з різним ступенем переважання одного з стилів керівництва. Кожен з стилів керівництва передбачає використання на практиці різного комплексу методів. Ефективні керівники, зазвичай, віддають перевагу демократичному стилю керівництва з активним використанням економічних та соціально-психологічних методів управління. Водночас в умовах кризи та потреби у прийнятті швидких рішень своєю високою ефективністю показує авторитарний стиль керівництва. Сучасне динамічне середовище функціонування бізнесу вимагає від керівників застосування гнучкості у питанні вибору методів та стилів керівництва.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ
ПОВЕДІНКУ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»

Дослідження системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зосереджене на оцінці ефективності управлінських рішень та організаційних процесів, що забезпечують стабільну і конкурентоспроможну діяльність підприємства. Вказаний суб'єкт господарювання спеціалізується на виробництві продукції пива та безалкогольних напоїв, і вже досить тривалий період часу функціонує на ринку харчової промисловості України, орієнтуючись на національний ринок для зміцнення та розширення своїх ринкових позицій. Інформація про основні характеристики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [59]

№	Показник	Характеристика
1	Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
2	Скорочена назва	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
3	Код ЄДРПОУ	05518768
4	Дата реєстрації	20.01.1992
5	Уповноважені особи	Лавріченко Максим Микитович – керівник
6	Розмір статутного капіталу	67 416 310,50 грн
7	Основні види діяльності:	11.05 Виробництво пива 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
8	Кількість працівників	276 осіб
9	Місце знаходження	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, б. 160
10	Веб-сайт	https://www.poltavpivo.com/

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» активно розвивається, розширює свою діяльність. Починало товариство свою діяльність на території України акцентуючи увагу на поставках власної продукції до Полтавської, Харківської, Київської, Черкаської, Дніпропетровської областей. Далі його діяльність суттєво розширювалася, підприємство отримало міжнародні сертифікати якості ISO, вийшло на міжнародні ринки. До початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України у 2022 р. головними міжнародними ринками збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» були країни колишнього СНД. Однак з початку війни товариство перейшло виключно на забезпечення потреб внутрішнього ринку через зміну геополітичної ситуації та суттєве ускладнення процедури експорту продукції. Останні події, викликані війною та її наслідками, створили чимало перешкод для розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Однак товариство зуміло адаптуватися до цих складних умов господарювання, не останню роль у цьому відіграла система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Суб'єктом управління є управлінський апарат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який охоплює різні рівні менеджменту та відділи, зокрема фінансовий, виробничий, маркетинговий, кадровий та інші, які забезпечують безперервне функціонування підприємства і сприяють досягненню поставлених цілей.

Структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є лінійно-функціональною, що дозволяє здійснювати контроль та координацію діяльності на всіх рівнях. Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує стратегічний розвиток підприємства, впровадження інноваційних технологій, ефективне використання ресурсів, дотримання високих стандартів якості та відповідність продукції чинним національним і міжнародним нормам.

Схематично організаційну структуру управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 2.1. Кожен структурний підрозділ підприємства підпорядкований одному безпосередньому керівнику, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності. Для кожного підрозділу розроблено відповідні положення та посадові інструкції для співробітників, що регламентують їхні обов'язки і права.

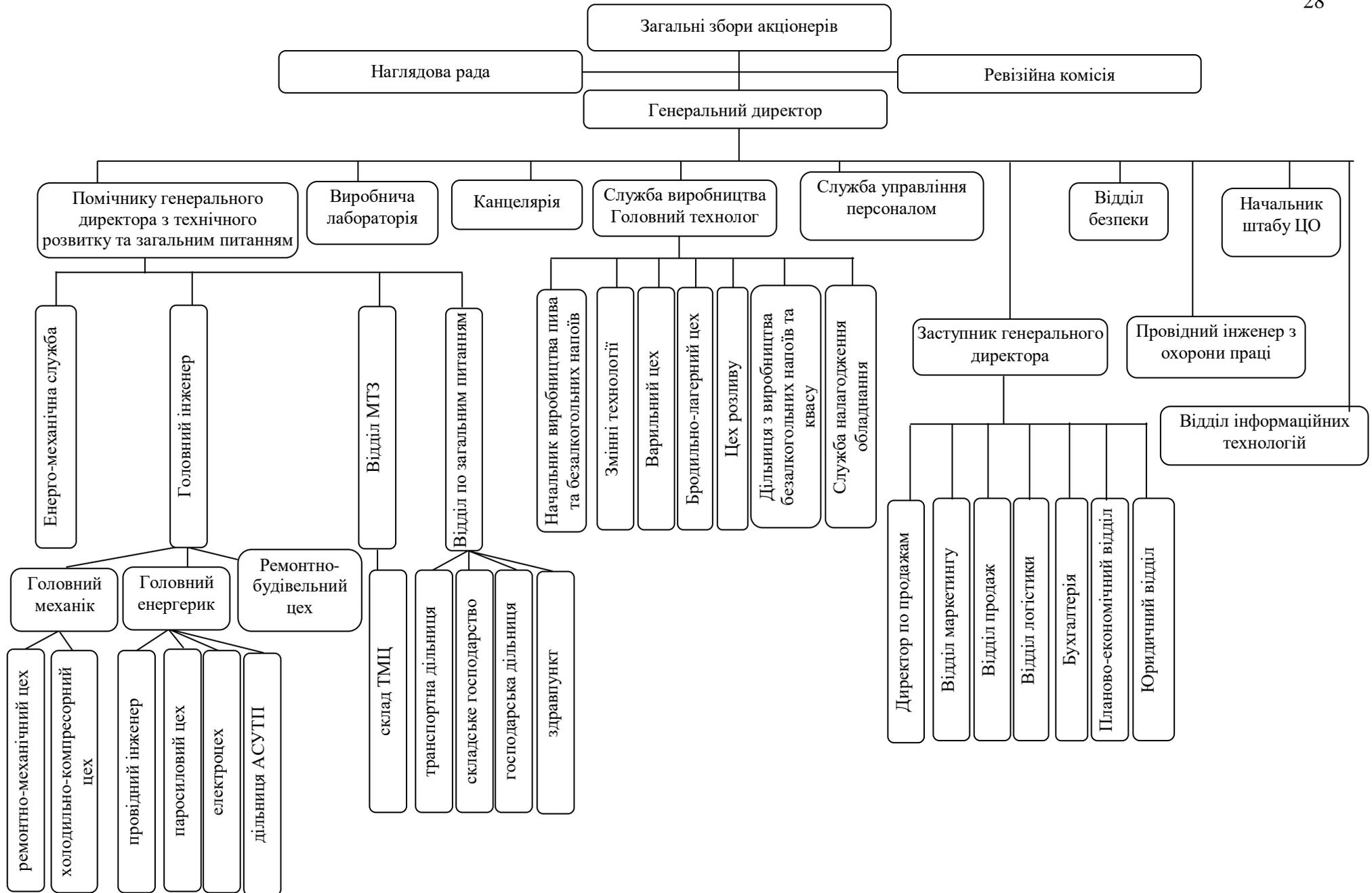


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є багаторівневою та орієнтованою на забезпечення ефективного управління виробничими, логістичними та комерційними процесами. Усі обов'язки чітко розподілені за окремими структурними підрозділами. Усі ключові посади передбачені організаційною структурою управління, однак з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» стикається із проблемою залучення кваліфікованих кадрів. Частина працівників досліджуваного товариства була мобілізована для захисту України, а на регіональному ринку праці часто відсутні фахівці потрібної кваліфікації.

Серед асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено різні сорти пива, квасу, енергетиків та безалкогольних напоїв. Особливий акцент ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у виробничій діяльності робить на використанні натуральних інгредієнтів та високоякісної сировини. Це дозволяє отримувати продукцію з насиченим смаком та приємним ароматом, що високо цінується споживачами. На рис. 2.2 наведено структуру асортименту продукції, що виготовляється на підприємстві.

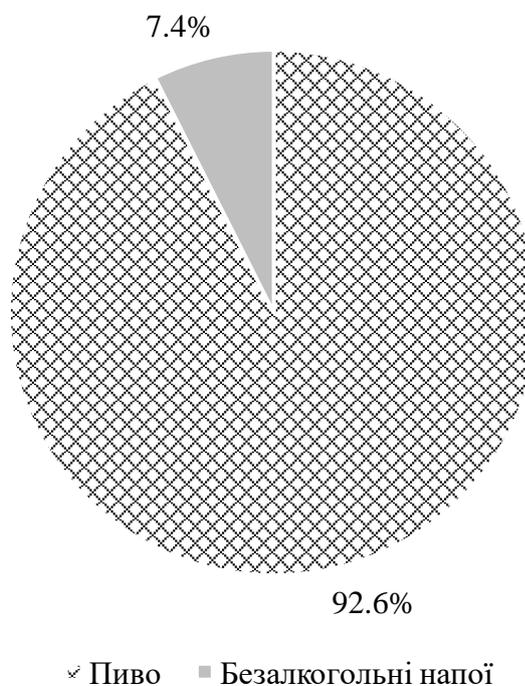


Рис. 2.2 – Структура асортименту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023 р., % [59]

Основним видом продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є пиво. На даний вид продукції припадає 92,6 % всієї виробленої та реалізованої продукції, тоді як решта 7,4 % припадає на безалкогольні напої (сидр, енергетики, квас, солодкі напої тощо). Проблемою для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є сезонний характер, оскільки підвищений попит на продукцію товариства існує влітку, а взимку суттєво зменшується. Також на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» суттєво впливають законодавчі обмеження щодо продажу пива, особливо в умовах введеного воєнного стану.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» активно працює над модернізацією виробничих процесів, упроваджуючи інноваційні технології, які дозволяють зменшувати витрати енергії та зберігати природні ресурси. Крім того, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно оновлює технологічне обладнання, що сприяє підвищенню якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку.

Для збуту продукції товариство використовує дистриб'юторські компанії, національні та локальні мережі збуту, включаючи гіпермаркети, мінімаркети, павільйони, кіоски, лотки та заклади ресторанного господарства. Серед ключових партнерів підприємства – мережі «АТБ», «Сільпо», «Маркет-Опт», «Посад», «Ашан», «Фоззі», «Метро», «ЕкоМаркет», «МореПива» та інші. Суттєвих збитків у плані охоплення ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завдала війна, через яку суттєво зменшилися обсяги поставок до Харківської, Херсонської, Сумської, Донецької, Запорізької областей.

Ринок виробництва пива та безалкогольних напоїв в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. Крім вітчизняних компаній, конкуренцію складають іноземні виробники та крафтові пивоварні. Основні гравці, які контролюють близько 90 % ринку, включають ТОВ «Перша приватна броварня», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» та ПАТ «Карлсберг Україна», з яких останні дві є філіями міжнародних корпорацій. В Україні ліцензії на виробництво пива має 241 суб'єкт господарювання, що свідчить про насиченість ринку. За даними аналітичної платформи youcontrol можемо відобразити ринкову частку досліджуваного товариства (рис. 2.3).

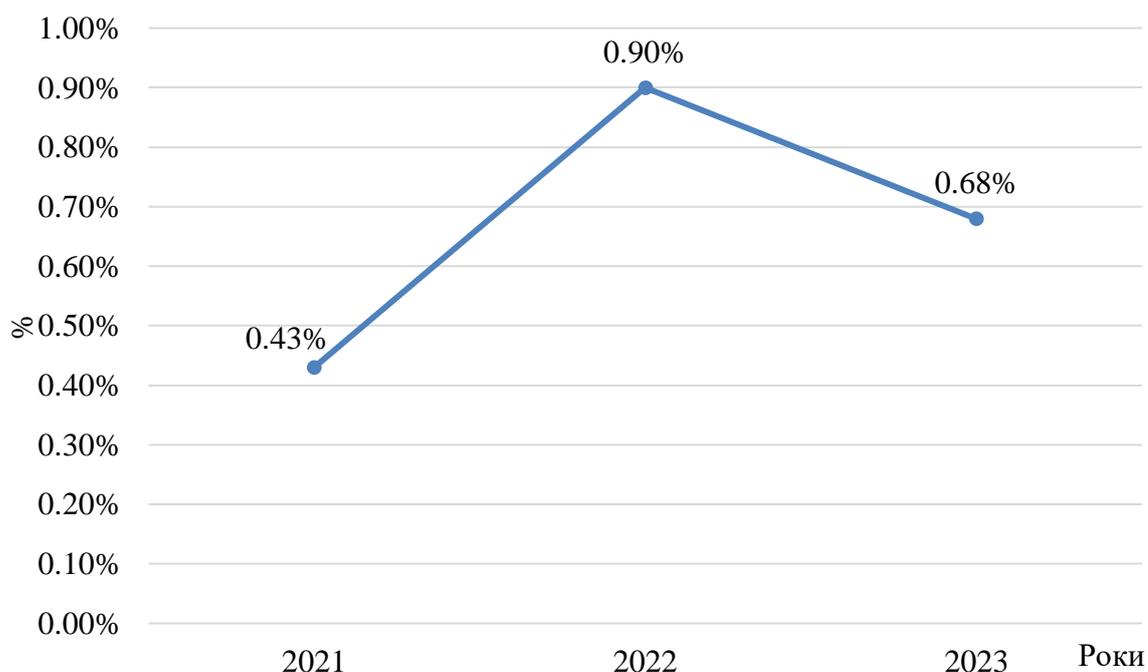


Рис. 2.3 – Ринкова частка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», % [59]

Як видно з рис. 2.3, у 2022 р. відбулося зростання частки ринку більше ніж вдвічі з 0,43 % до 0,9 %. Таке зростання у першу чергу викликано не посиленням конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а ослабленням окремих конкурентів на внутрішньому ринку пива України. Зокрема, міжнародні виробники пива ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» та ПАТ «Карлсберг Україна» через війну тимчасово призупиняли свою діяльність. Також суттєвих збитків зазнали виробники пива, чії потужності виробничі знаходилися у зонах ведення активних бойових дій, зокрема це стосується ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». З стабілізацією ситуації у 2023 р. ринкова частка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшилася до 0,68 %.

Слід зазначити, що функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах воєнного стану є досить складним. Ринкове середовище змінюється з великою швидкістю, постійно існує загроза ракетних обстрілів, а також відбуваються значні зміни в процесах бронювання співробітників. З огляду на це, для визначення подальшої стратегії розвитку товариства в умовах нових викликів нами було проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», результати якого наведено у табл. 2.2.

SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Активізація експорту на ринки ЄС. 2. Залучення міжнародних інвестицій на технічне переобладнання. 3. Диверсифікація виробництва. 4. Створення партнерств з іншими виробниками.	1. Посилення військових дій та наближення лінії активних бойових дій до інших регіонів України. 2. Підвищення вартості електроенергії та її дефіцит. 3. Посилення конкуренції. 4. Підвищення податкового навантаження. 5. Зміна споживчих уподобань на користь здорового способу життя. 6. Зростання вартості сировини. 7. Підвищення акцизу на пиво. 8. Зниження платоспроможності потенційних клієнтів. 9. Брак кваліфікованих кадрів на ринку праці через негативні демографічні зміни.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень впізнаності бренду на території України. 2. Висока репутація як надійного виробника та роботодавця. 3. Велика мережа збуту продукції по всій території України. 4. Висока якість продукції, що підтверджено відповідними сертифікатами. 5. Широкий асортимент продукції. 6. Виробництво продукції з натуральних інгредієнтів. 7. Прозорість управління та практика звітування за результатами діяльності товариства. 8. Здатність адаптації до змін в зовнішньому середовищі. 9. Добре налагоджені дистриб'юторські канали. 10. Розташування виробничих потужностей у відносній безпеці від лінії активних бойових зіткнень.	1. Високий вплив сезонності виготовлення продукції. 2. Суттєві виробничі витрати та наявність значних відходів. 3. Високий рівень впливу адміністративних методів управління та переважання бюрократії. 4. Нестача інноваційних технологій. 5. Вразливість до змін в зовнішньому середовищі 6. Нестача кваліфікованих кадрів.

Для формулювання остаточного висновку щодо вибору найбільш доцільної стратегії розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» нами було складено відповідну матрицю SWOT-аналізу, яка відображена у табл. 2.3, і дозволяє детально оцінити внутрішні сильні і слабкі сторони даного суб'єкта господарювання, а також ті зовнішні загрози і можливості, що найбільш суттєво впливають на його діяльність.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+10=14	4+6=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+10=19	9+6=15

Як видно з табл. 2.3, найбільшу кількість балів набрало поле «загрози та сильні сторони», що свідчить про потребу у виборі стратегії обмеженого зростання. Вибір даного різновиду стратегії обумовлений насамперед нестабільністю зовнішнього середовища, існуванням великої кількості потенційних загроз, які перешкоджають нормальному функціонуванню ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Значною мірою подальші перспективи діяльності товариства залежатимуть від соціально-економічної і політичної ситуації в державі. Наразі товариству слід зосередити увагу на використанні наявних можливостей, а саме на експорті продукції до країн ЄС.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із провідних українських виробників пива та безалкогольних напоїв. На виробництва пива припадає до 93 % загального обсягу продукції, тоді як решта 7 % відводиться на безалкогольні напої, сидр, квас, енергетичні напої. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має значний досвід експортної діяльності, проте з початку повномасштабної війни сконцентрувалося на реалізації продукції на внутрішньому ринку, збільшуючи свою ринкову частку за рахунок послаблення конкурентів. SWOT-аналіз показав, що компанія є досить вразливою до змін у зовнішньому середовищі, зокрема, до політичних та економічних чинників, які впливають на стабільність її роботи. Зважаючи на попередньо отримані нами результати SWOT-аналізу та визначення ключових напрямів для подальшого розвитку, наступним етапом є проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що дозволить оцінити ефективність його поточної діяльності та сформуванню необхідну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в умовах сучасних викликів.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Систематичне проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності підприємства є необхідним завданням, а особливо в умовах нестабільності та введеного воєнного стану. Проведення такого аналізу дозволить визначити динаміку зміни ключових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах воєнного стану, а також проблемні зони й шляхи для оптимізації. У Додатку Г наведено результати фінансово-економічного аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Результати проведеного аналізу в цілому демонструють покращення у динаміці попри воєнний стан та суттєві негативні наслідки військових дій на території України. Це підтверджує високу здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до адаптації в умовах швидких змін.

Зокрема, активи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на кінець 2023 р. склали 497204 тис. грн., що показує відповідно приріст на 49,75 % та 19,98 % порівняно з 2021 р. і 2022 р. Товариство збільшило вартість активів за рахунок інвестицій в основні засоби, проведення часткової модернізації обладнання. Зрештою, все це позитивно вплинуло на зростання необоротних активів підприємства у 2023 р. до 190604 тис. грн., тобто на 9,65 % порівняно з довоєнним роком та на 10,74 % порівняно з 2022 р. Варто зауважити, що жодних пошкоджень чи втрат виробничі потужності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» через військові дії не зазнали, на відміну від інших підприємств пивоварної галузі України, зокрема ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Розміри основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 р. склали 171310 тис. грн., у 2022 р. дещо зменшилася їх вартість до 170049 тис. грн. Таке зменшення обумовлено високою невизначеністю від першого етапу військових дій та як наслідок призупинення окремих інвестиційних проєктів. Зі стабілізацією економічної ситуації у 2023 р. інвестиції збільшилися і вартість основних засобів зросла до 189228 тис. грн., що забезпечило їх приріст на 11,28 % порівняно з

попереднім роком. Водночас, зростають і оборотні активи, які за останні три роки показали приріст фактично у два рази з 158197 тис. грн. у 2021 р. до 306600 тис. грн. у 2023 р. Зростання при цьому відбувається за усіма елементами оборотних активів. Зокрема, заслуговує на увагу високий рівень забезпеченості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» грошовими коштами. У 2023 р. вони становили 153978 тис. грн., що вдвічі більше за відповідний показник у 2021 р. та на 47,73 % більше, ніж у 2022 р.

У ході проведеного дослідження нами було виявлено, що в умовах воєнного стану значно зросла кількість запасів на складах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з 57989 тис. грн. у 2021 р. до 83986 тис. грн. у 2023 р. Дана тенденція викликана логістичними проблемами та як наслідок потребою у формуванні певних страхових резервів. Дебіторська заборгованість на підприємстві є контрольованою і на кінець 2023 р. складає 67846 тис. грн., що дещо більше від 2022 р., а саме на 10,03 % та на 42,55 % більше від довоєнного 2021 року. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах воєнного стану проводить досить виважену дебіторську політику, оскільки підвищуються ризики неповернення коштів за відвантажену продукцію.

На рис. 2.4 наведено структуру джерел фінансування даного підприємства.

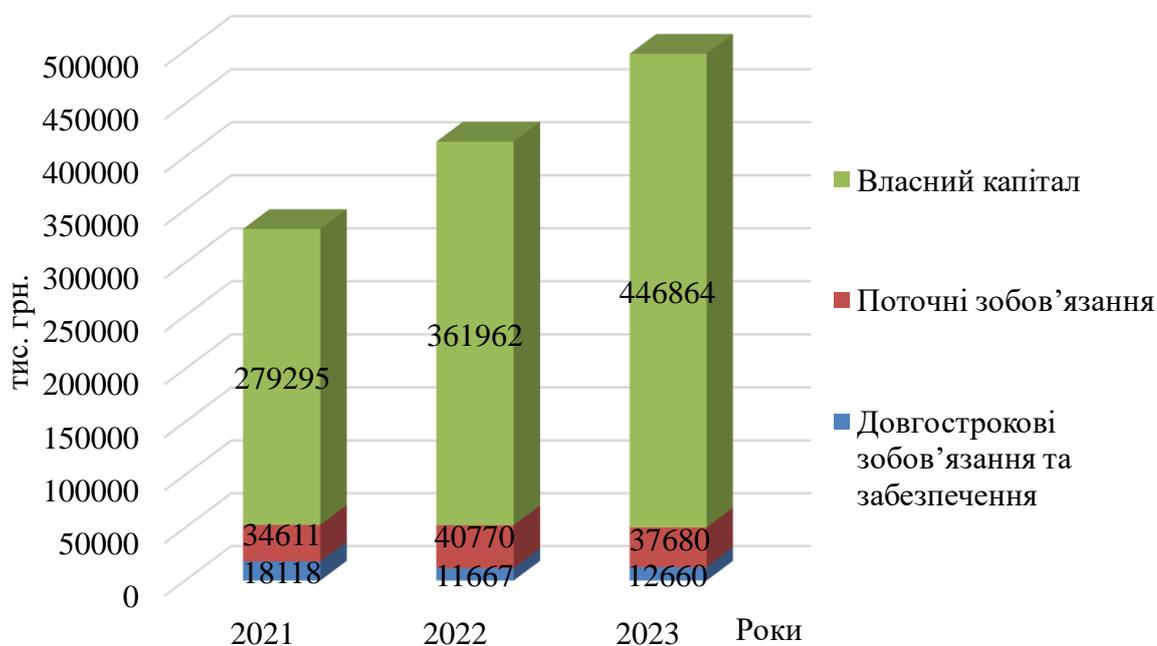


Рис. 2.4 – Структура джерел фінансування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Наведені дані показують, що головним джерелом фінансування господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є власний капітал, обсяг якого збільшується з 279295 тис. грн. у 2021 р. до 446864 тис. грн. Його зростання відбувається завдяки накопиченню розміру нерозподіленого прибутку чому сприяє отримання стабільних прибутків. Дана сума накопичується з метою подальшого реінвестування, покриття непередбачуваних витрат, формування страхових фондів.

Розміри поточних та довгострокових зобов'язань у 2023 р. зменшуються. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» намагається не залучати кредитні кошти та у переважній більшості розраховуватися завдяки власним джерелам.

Обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 р. склали 323330 тис. грн. У перший рік воєнного стану чистий дохід різко зріс до 664775 тис. грн. Таке зростання можна пояснити одразу двома факторами. По-перше, інфляція суттєво підвищила собівартість виробництва та як наслідок призвела до зростання цін на продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». По-друге, деякі пивоварні компанії, зокрема з іноземним капіталом, через війну тимчасово призупинили свою діяльність. Відповідно ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» скористалася цим та наростила обсяги реалізації продукції. Уже в 2023 р. приріст чистого доходу сповільнився та показав лише 1,98 % порівняно з попереднім роком.

Важливо зазначити, що собівартість реалізованої продукції на підприємстві, яке було обрано нами для дослідження, має тенденцію до збільшення. У 2022 р. зростання цього показника на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбулося фактично у два рази з 229392 тис. грн. до 434744 тис. грн. У 2023 р. приріст склав 31446 тис. грн. або 7,23 %. У звітному році приріст собівартості від реалізованої продукції випереджає темпи зростання чистого доходу, що відповідно негативно впливає на розмір отриманого валового прибутку. Валовий прибуток своєю чергою у 2023 р. складає 211761 тис. грн., що на 7,94 % менше за попередній рік. На рис. 2.5 наведено динаміку основних економічних показників.

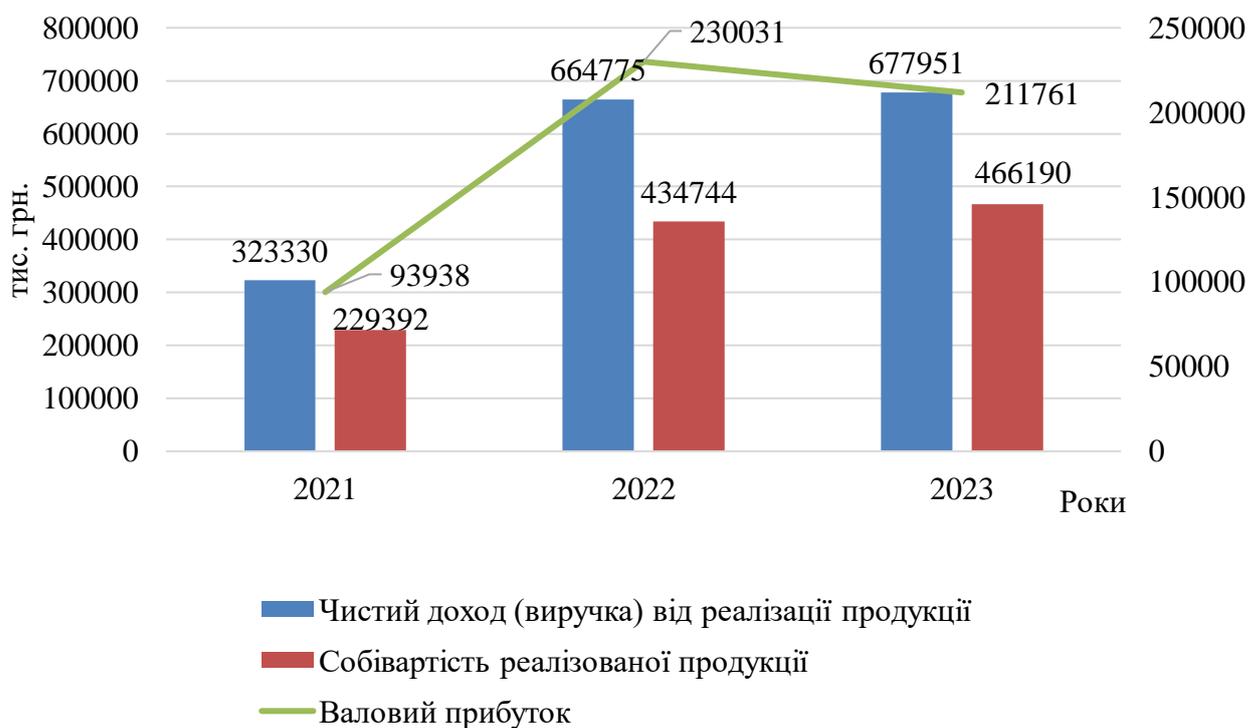


Рис. 2.5 – Динаміка основних економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Загалом, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завершило період, що аналізується, з позитивним фінансовим результатом. У 2023 р. розмір чистого прибутку був найвищим та склав 84385 тис. грн., що більше, ніж у три рази перевищує рівень довоєнного року та на 3,59 % більше, ніж у 2022 р. Це свідчить про здатність даного суб'єкта господарювання зберігати стабільність в складних і важкопрогнозованих умовах господарювання. Попри усі складнощі, викликані воєнним станом та новими загрозами, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продовжує успішно функціонувати, зберігаючи високі темпи фінансового зростання та стабільність прибутків. Варто зазначити, що окремі операційної діяльності товариство здійснює досить успішну інвестиційну та фінансову діяльність.

Наступним етапом проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є розрахунок фінансових коефіцієнтів. У табл. 2.4 представлено значення показників фінансової стійкості досліджуваного товариства. У переважній більшості ці показники демонструють позитивні зміни до зростання та нарощування фінансової міцності підприємства.

**Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2021-2023 рр.**

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,84	0,87	0,90	0,34	0,37	0,40
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,16	0,13	0,10	-0,34	-0,37	-0,40
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,19	1,14	1,11	-0,81	-0,86	-0,89
Коефіцієнт фінансування	> 1	5,30	6,90	8,88	4,30	5,90	7,88
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,12	0,11	0,08	-0,88	-0,89	-0,92
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,06	0,03	0,03	x	x	x
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	1,82	2,53	3,05	1,02	1,73	2,25
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,67	0,78	0,84	0,17	0,28	0,34
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,38	0,52	0,57	-0,12	0,02	0,07
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,66	0,78	0,75	x	x	x

Коефіцієнт фінансової автономії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» тримається на високому рівні в діапазоні 0,84-0,9 й повністю відповідає нормативному значенню та показує стабільну динаміку до зростання, як це видно з рис. 2.6. Це є підтвердженням високої фінансової незалежності досліджуваного товариства.

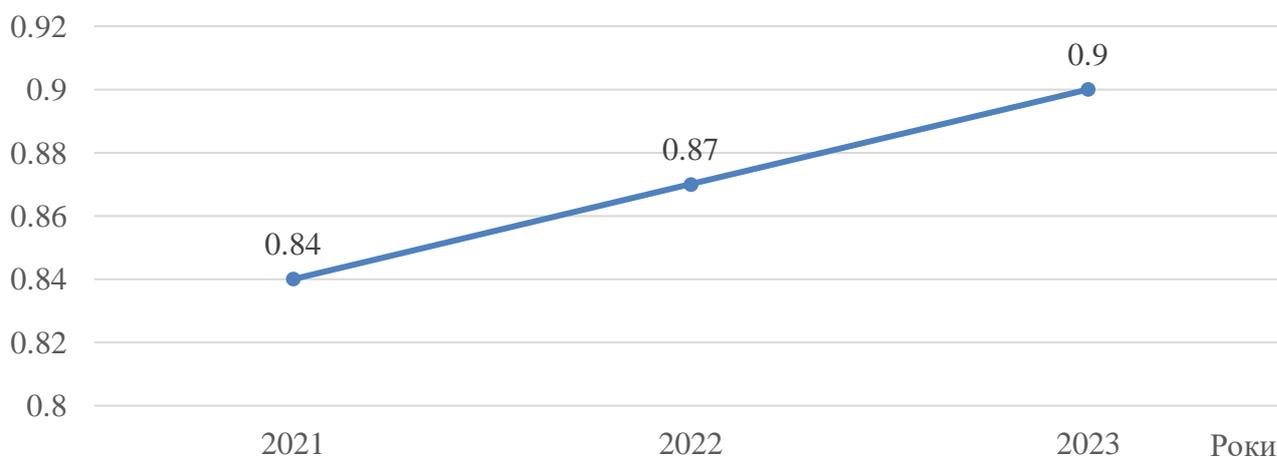


Рис. 2.6 – Динаміка коефіцієнту автономії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Відповідно зменшується частка концентрації залученого капіталу, яка за 2021-2023 рр. зменшилася з 0,16 до 0,1. Тобто у 2023 р. лише 10 % від загальних джерел фінансування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» припадало на залучений капітал. Коефіцієнт фінансування у 2023 р. складає 8,88 та має тенденцію до зростання. Власний капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» фактично у 9 разів перевищує розміри позикового капіталу. У табл. 2.5 проведено аналіз показників платоспроможності товариства.

Таблиця 2.5

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	4,57	5,94	8,13	3,07	4,44	6,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	2,89	4,07	5,89	2,29	3,47	5,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	1,52	2,56	4,09	1,22	2,26	3,79

Розраховані показники платоспроможності свідчать про високу здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» погашати короткострокову заборгованість. Протягом досліджуваних років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» суттєво знизило обсяги позикових коштів, а також наростило розміри оборотних активів, у тому числі найбільш ліквідних – грошових засобів.

Коефіцієнт покриття при нормативі у більше 1-1,5 найнижче значення має у 2021 р. розміром 4,57, тобто перевищує норматив на 3,07. У 2022 р. дане перевищення уже склало 4,44, а у 2023 р. досягло 6,63. Відповідно за результатами 2023 р. даний коефіцієнт склав 8,13. Оборотні активи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 13 разів перевищують розміри всієї поточної заборгованості.

Варто звернути увагу на високі значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, який у 2021 р. мав значення у 1,52 при нормативному значенні, що перевищує 0,2-0,3 пункту, тобто перевищення складає 1,22 пункту. У 2023 р. даний показник досяг

4,09 пункту, що вище на 3,79 пункту від нормативу. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має змогу виключно за рахунок грошових коштів покрити всю поточну заборгованість.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зберігає значні грошові кошти на рахунках у банку через високі ризики та невизначеність. З стабілізацією ситуації, завершенням війни лівову частину цих коштів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази, поліпшення умов праці тощо.

У табл. 2.6 наведено аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості досліджуваного товариства.

Таблиця 2.6

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Методика розрахунку за ф. 1 «Баланс»	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	ряд. 1495 – ряд. 1095	105468	189995	256260
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	123586	201662	268920
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	123586	201662	268920
Запаси – Н4	Ряд. 1100	57989	75068	83986
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	47479	114927	172274
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	65597	126594	184934
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	65597	126594	184934

Узагальнюючі показники вказують на те, що фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідає абсолютній фінансовій стійкості. Це пояснюється тим, що товариство володіє таким фінансовим запасом власних обігових коштів, який дозволяє повністю покрити потребу в запасах для фінансування безперервної фінансово-господарської діяльності. Будь-які перебої з своєчасним надходженням

кредиторських коштів не впливають на виробничу діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У табл. 2.7 наведено динаміку структури операційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за економічними елементами у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за економічними елементами у 2021-2023 рр.**

Витрати	Звітні роки:						Зміна (+; -) 2023 р. від			
	2021		2022		2023		2021 р.		2022 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Матеріальні витрати	187 980	61,14	377 567	65,02	399 545	68,07	211 565	6,93	21 978	3,05
Витрати на оплату праці	49 439	16,08	67 166	11,57	75 314	12,83	25 875	-3,25	8 148	1,26
Відрахування на соціальні заходи	10 881	3,54	14 547	2,51	16 458	2,80	5 577	-0,74	1 911	0,29
Амортизація	16 451	5,35	15 824	2,72	16 881	2,88	430	-2,47	1 057	0,16
Інші операційні витрати	42 713	13,89	105 601	18,18	78 743	13,42	36 030	-0,47	-26 858	-4,76
Разом	307 464	100	580 705	100	586 941	100	279 477	0	6 236	0

Розміри операційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показують динамічне зростання з 307464 тис. у 2021 р. до 480705 тис. грн., і таке збільшення викликано війною, різким зростанням інфляції, логістичними проблемами тощо. У 2023 р. ситуація значно стабілізувалася і розміри операційних витрат склали 586941 тис. грн., що лише на 6236 тис. грн. більше за попередній рік.

У структурі операційних витрат переважають матеріальні витрати, частка яких з кожним роком зростає. У 2023 р. матеріальні витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» склали 399545 тис. грн., що становить 68,07 % від усіх витрат. Даний показник у абсолютних значеннях на 211565 тис. грн. більший за 2021 р. та на 21978 тис. грн. більший від 2022 р. У питомій вазі частка матеріальних витрат показала зростання на 6,93 % та 3,05 % порівняно з 2021-2022 рр.

Зросли витрати на оплату праці попри зменшення чисельності працюючих у

2023 р. Витрати на оплату праці у 2021 р. становили 49439 тис. грн., у 2023 р. їх рівень досяг 75314 тис. грн., що є свідченням підвищення рівня заробітної плати. Аналогічно зростання відбулося й за відрахуваннями на соціальні заходи, які у 2023 р. склали 16458 тис. грн., що на 5577 тис. грн. та 1911 тис. грн. більше у порівнянні з 2021-2022 рр. відповідно. В умовах воєнного стану, зростання небезпеки, соціальної напруженості, зниження доходів населення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшує свої видатки спрямовані на соціальний захист працівників.

Кінцевими показниками, які вказують на ефективність функціонування досліджуваного товариства є показники рентабельності, динаміку яких відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2021-2023 рр., %**

Показники	Звітні роки			Зміна (+;-) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Рентабельність власного капіталу	7,41	22,50	18,88	11,47	-3,62
Рентабельність позичкового капіталу	39,25	155,34	167,63	128,38	12,29
Рентабельність активів	6,23	19,66	16,97	10,74	-2,69
Рентабельність витрат	9,02	18,74	18,10	9,08	-0,64
Рентабельність оборотних коштів	13,08	33,62	27,52	14,44	-6,1

Абсолютно усі показники рентабельності мають позитивні значення, що є підтвердженням ефективної та рентабельності господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2021-2023 рр. Усі ресурси ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються досить ефективно. Хоча по переважній більшості з них, окрім рентабельності позичкового капіталу, у 2023 р. порівняно з 2022 р. помітне деяке зменшення. Це викликано тим, що окремі ресурси ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» такі як власний капітал, активи, витрати та оборотні кошти зростають більш високими темпами у порівнянні з прибутком. Відповідно це впливає на зменшення частки прибутку, яка припадає на дані види ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

З урахуванням сучасних тенденцій, можливих блекаутів, анонсованого

підвищення податків, ймовірного зростання вартості енергоресурсів та електроенергії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід надалі сконцентруватися на впровадженні ресурсозберігаючих технологій та реалізації програм раціонального використання ресурсів тощо.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив у переважній більшості позитивні зміни в динаміці протягом 2021-2023 рр., які відбулися на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Попри війну та усі її негативні наслідки, економічну рецесію, товариство наростило обсяги своєї діяльності та суттєво підвищило розміри прибутків. У 2023 р. розмір чистого прибутку товариства склав рекордні 84385 тис. грн., що є кінцевим результатом діяльності товариства. Також з позитивного слід відмітити зростання частки власного капіталу до 90 % у загальних джерелах фінансування, високий рівень забезпеченості грошовими коштами та відповідно низьку залежність від позикового капіталу. З негативного слід відмітити лише постійне зростання витрат, темпи яких у 2023 р. перевищують зростання доходу, а також сповільнення у звітному році темпів зростання прибутку. Наступним завданням дослідження є проведення аналізу методів керівництва та визначення їх впливу на організаційну поведінку працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.3. Оцінка впливу методів керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на організаційну поведінку працівників

Персонал є важливим чинником забезпечення успіху ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку. Саме рішення персоналу, виконання ними посадових обов'язків забезпечили стабільний розвиток товариства навіть в умовах воєнного стану. Цінність персоналу зросла особливо в умовах сучасних негативних тенденцій на ринку праці. Згідно з останніми оприлюдненими даними Мінекономіки, в Україні на ринку праці відчувається дефіцит кадрів в кількості 4,5 млн. осіб.

Для того, щоб персонал ефективно працював необхідним є ефективне керівництво ним. Це забезпечить не тільки досягнення поставлених цілей, але й

задоволення працею, формування їх лояльності до товариства та утримання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У табл. 2.9 наведено дані щодо структури та динаміки персоналу товариства.

Таблиця 2.9

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2023 р. від	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	62	22,1	65	22,89	62	22,46	0,36	-0,43
у тому числі:								
керівники	12	4,3	12	4,23	12	4,35	0,05	0,12
спеціалісти	19	6,8	28	9,86	26	9,42	2,62	-0,44
технічні працівники	31	11,0	25	8,8	24	8,7	-2,3	-0,1
Виробничий персонал	219	77,9	219	77,11	214	77,54	-0,36	0,43
Разом	281	100,0	284	100	276	100,0	х	х

Загальна чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є стабільною та особливих змін не зазнала. У 2021 р. чисельність працівників на товаристві складала 281 особу, у 2022 р. відбулося несуттєве зростання до 284 осіб, а у 2023 р. зменшення до 276 осіб. Попри негативні демографічні зміни, вимушену міграцію населення, посилення мобілізаційних заходів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вдалося зберегти основний трудовий склад та за потреби оновлювати його.

Структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також залишається стабільною. Частка управлінського персоналу знаходиться у межах 22-23 % протягом аналізованого періоду, а частка виробничого персоналу – 77-78 %. За сферу управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідає служба управління персоналом, також кожен з керівників наділений повноваженнями преміювати працівників, видавати накази, розпорядження, проводити оцінку персоналу тощо. Система управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є

децентралізованою, де кожен керівник має розширені повноваження у даній сфері. Уся ж інформація про персонал передається до служби управління персоналом, яка веде їх облік, систематизує всі дані тощо.

Зазначимо, що у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовуються різноманітні методи керівництва, спрямовані на підвищення продуктивності праці, поліпшення комунікацій та зміцнення згуртованості трудового колективу. Основними методами керівництва є адміністративні, економічні та соціально-психологічні, кожен із яких має свій вплив на організаційну поведінку працівників. Для визначення методів керівництва, які найчастіше використовуються у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та їх впливу на організаційну поведінку працівників використано метод анкетування.

В опитуванні взяли участь 100 працівників, яким була запропонована анкета, наведена у Додатку Д. Анкета містить 17 питань: одне з них передбачає вибір однієї правильної відповіді з декількох запропонованих варіантів для визначення найбільш поширених методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а 16 питань оцінюються за 5-бальною шкалою (1 – повністю не задоволений, 5 – повністю задоволений). Результати проведеного нами анкетування щодо частоти використання методів керівництва представлені на рис. 2.7.

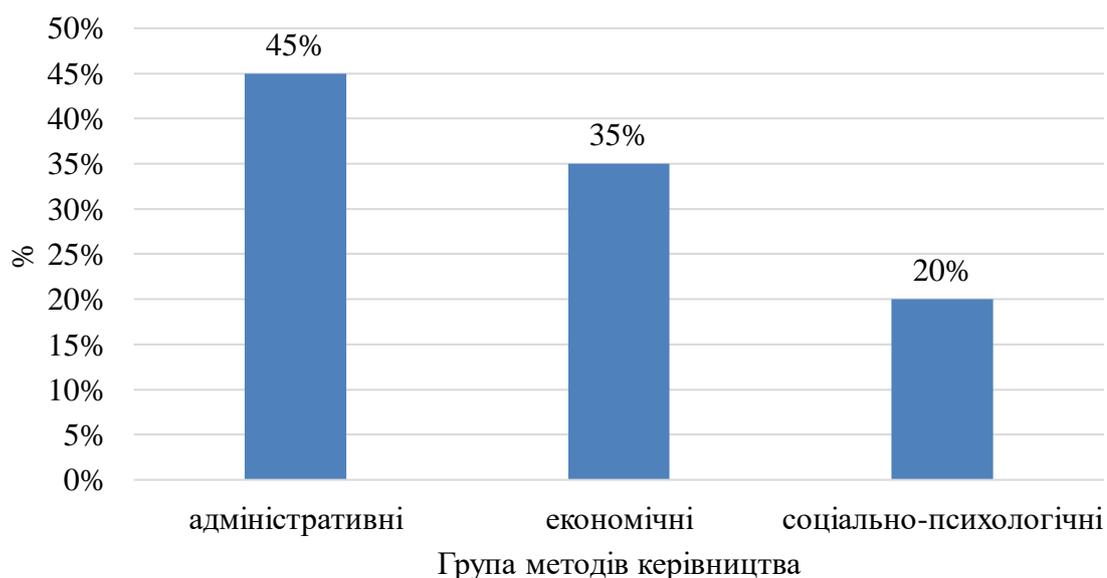


Рис. 2.7 – Частота використання методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», % (визначено автором)

Результати анкетування показали, що найчастіше на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються адміністративні методи керівництва. Їх використання на товаристві передбачає регламентацію діяльності персоналу через накази, розпорядження та інструкції. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовується чітка ієрархія управління, де кожен працівник має визначений перелік обов'язків і підпорядкованість. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує система розпоряджень і наказів, які доводяться до відома працівників через внутрішні комунікаційні канали, як електронна корпоративна пошта, спільній групі в одному з месенджерів, внутрішні збори. Встановлені правила поведінки, вимоги до виконання роботи, а також чіткий розподіл підпорядкованості підвищують рівень організаційної дисципліни. Крім того, підприємство запровадило систематичний контроль за виконанням завдань через оцінювання ефективності роботи підрозділів. Наприклад, відділи щотижня надають звіти про виконання планових завдань, які аналізуються керівництвом досліджуваного товариства.

Цей метод забезпечує високий рівень дисципліни та відповідальності, оскільки кожен співробітник розуміє своє місце в організаційній структурі та знає, до кого звертатися в разі потреби. Проте надмірний акцент на адміністративних методах може спричинити зниження ініціативності працівників, оскільки вони можуть відчувати себе обмеженими у свободі прийняття рішень.

Економічні методи керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямовані на стимулювання діяльності персоналу через матеріальне заохочення. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовуються гнучкі системи оплати праці, що включають премії за досягнення виробничих показників та виконання планових завдань. Уся система оплати праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» побудована на основі КРІ, яка передбачає виплату додаткових премій у разі досягнення поставлених цілей. Щомісяця кожний співробітник отримує завдання, від досягнення яких залежить розмір його майбутньої премії.

Також з початку воєнного стану на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впроваджено додаткову премію за понаднормову роботу та роботу в умовах

підвищених загроз. З метою формування лояльності співробітників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впроваджено додаткові виплати за стаж роботи. На рис. 2.8 наведено динаміку середньомісячної заробітної плати одного працівника та їх продуктивності праці.

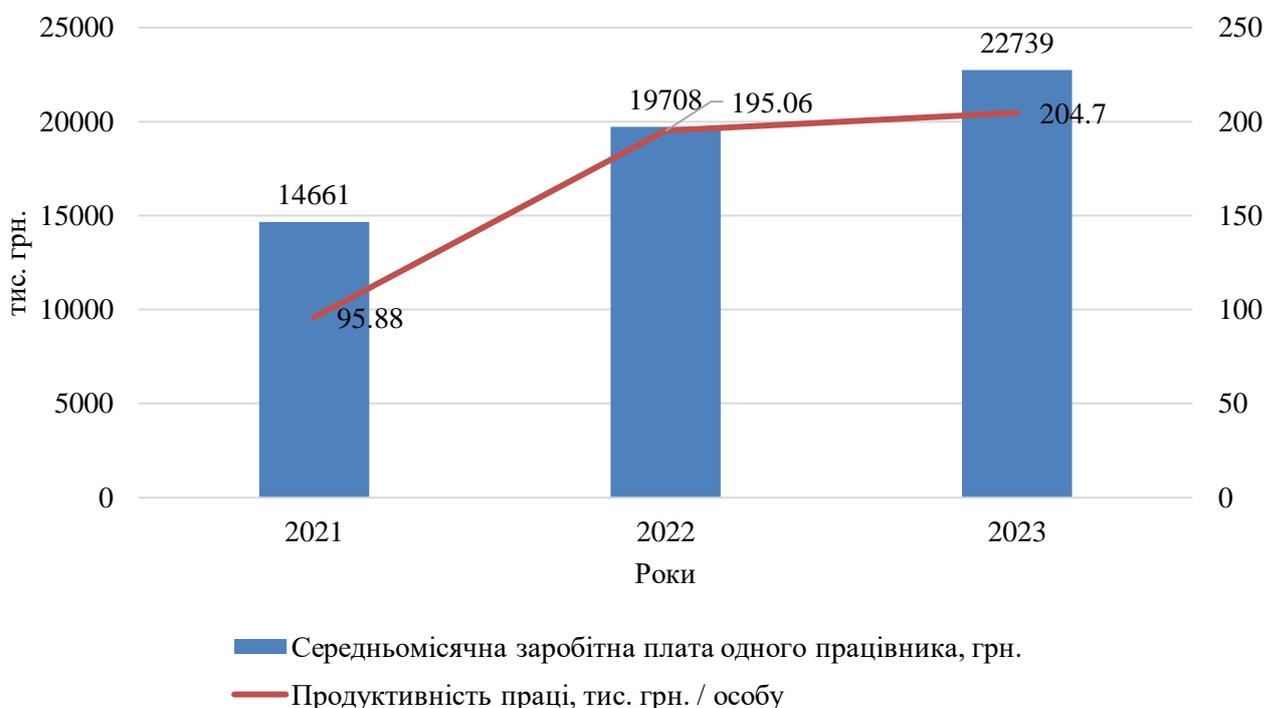


Рис. 2.8 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника та їх продуктивності праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр.

Можемо бачити, що протягом останніх років зростає як середньомісячна заробітна плата, так й продуктивність праці. Середньомісячна заробітна плата у 2021 р. складала 14661 грн., у 2022 р. зросла до 19708 грн., а у 2023 р. складала уже 22739 грн. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рівень заробітної плати на досить високому рівні, який перевищує середній розмір заробітної плати в Україні, яка станом на 2024 р. складає орієнтовно 17 тис. грн. Зростання заробітної плати позитивно вплинуло й на збільшення продуктивності праці, яка зросла за вказаний період з 95,88 тис. грн. / особу до 204,7 тис. грн. / особу. Така взаємозалежність свідчить про позитивний вплив підвищення заробітної плати на результати роботи персоналу.

Соціально-психологічні методи керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі та зміцнення корпоративної культури. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» активно проводить заходи з командоутворення, особистої похвали, нагородження грамотами, проводить корпоративні тренінги, а також надає підтримку у професійному розвитку персоналу. Такий підхід сприяє налагодженню позитивних відносин між працівниками, розвитку взаємної довіри та підтримки.

На завершення дослідження у табл. 2.10 представлено результати опитування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо методів керівництва.

Таблиця 2.10

**Результати опитування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
щодо методів керівництва**

Питання	Частка відповідей, %					Разом, %
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	
1	2	3	4	5	6	7
Адміністративні методи керівництва						
Чи зрозумілі Вам Ваші посадові обов'язки?	0	0	10	25	65	100
Як Ви оцінюєте прозорість і ясність правил та політик на підприємстві?	0	5	5	55	35	100
Наскільки ефективним Ви вважаєте контроль з боку керівництва?	0	0	10	30	60	100
Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва у випадку труднощів у роботі?	15	20	30	25	10	100
Економічні методи керівництва						
Наскільки Ви задоволені існуючою системою оплати праці?	10	10	15	45	20	100
Чи вважаєте Ви, що розмір Вашої заробітної плати відповідає Вашим зусиллям і кваліфікації?	0	20	25	35	20	100
Чи є у Вас можливості для отримання премій або бонусів за досягнення високих результатів?	0	0	10	60	30	100
Наскільки справедливою, на Вашу думку, є система матеріальних винагород на підприємстві?	5	15	20	40	20	100
Соціально-психологічні методи керівництва						
Як Ви оцінюєте рівень довіри та взаєморозуміння у колективі?	20	40	15	15	10	100

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Наскільки ефективною є внутрішня комунікація на підприємстві?	0	20	30	40	10	100
Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у розвитку своїх професійних навичок?	10	30	40	5	15	100
Чи задоволені Ви організацією корпоративних заходів та тим, як вони сприяють покращенню командної роботи?	5	10	15	40	30	100
Загальна задоволеність						
Наскільки Ви задоволені загальним стилем керівництва на підприємстві?	15	15	40	10	20	100
Як би Ви оцінили рівень мотивації, який дають існуючі методи керівництва?	0	10	25	30	35	100
Чи вважаєте Ви, що підприємство піклується про ваші інтереси та потреби як працівника?	20	30	20	20	10	100
Як Ви загалом оцінюєте можливості для професійного розвитку на підприємстві?	15	40	30	10	5	100

Згідно з результатами опитування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо методів керівництва, можна зробити висновок, що у даному питанні загальна ситуація в трудовому колективі є позитивною. Особливо ефективно на товаристві працюють адміністративні методи керівництва, усі працівники виконують свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впроваджені єдині правила та норми.

У частині економічних та соціально-психологічних методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» простежуються певні резерви для поліпшення. Зокрема, цього можна досягти завдяки впровадженню інноваційних підходів, які є більш ефективними від традиційних та здатні позитивно вплинути на організаційну поведінку персоналу. До того ж умови функціонування змінюються, а постійні ракетні загрози вносять свої корективи у психологічний стан працівників.

Таким чином, керівництво на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється в цілому ефективно. Для цього використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Проведене анкетування співробітників дозволило

визначити, що найчастіше на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються адміністративні методи керівництва. Це допомагає регламентувати роботу персоналу, впровадити чіткі правила поведінки й забезпечити ієрархію підпорядкованості. Вплив адміністративних методів в цілому працівники відзначають досить вагомим. Основні резерви щодо поліпшення керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приховані, на наш погляд, у економічних та соціально-психологічних методах. Цього можна досягти за рахунок впровадження інноваційних методів керівництва.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз ефективності керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і зроблено наступні висновки.

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке є українським виробником пива та безалкогольних напоїв. На пиво припадає до 93 % всього виробництва, а інші 7 % відводиться на безалкогольні напої, сидр, квас, енергетики. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досвід експортної діяльності, але з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України сконцентрувало всі зусилля на реалізації продукції на внутрішньому ринку, збільшуючи при цьому ринкову частку за рахунок послаблення конкурентів. SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є досить вразливим до змін в зовнішньому середовищі.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Отримані результати засвідчили, що у переважній більшості відбуваються позитивні зміни в динаміці протягом 2021-2023 рр., які відбулися на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Попри війну та усі її негативні наслідки, економічну рецесію товариство наростило обсяги своєї діяльності та суттєво підвищило розміри прибутків. У 2023 р. розмір чистого прибутку товариства склав рекордні 84385 тис. грн., що є кінцевим результатом діяльності товариства. Також з позитивного слід відмітити зростання частки

власного капіталу до 90 % у загальних джерелах фінансування, високий рівень забезпеченості грошовими коштами та відповідно низьку залежність від позикового капіталу. З негативного слід відмітити лише постійне зростання витрат, темпи яких у 2023 р. перевищують зростання доходу, а також сповільнення у звітному році темпів зростання прибутку.

3. Проаналізовано методи керівництва та їх вплив на організаційну поведінку працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виявлено, що керівництво на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється в цілому ефективно. Для цього використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Проведене анкетування співробітників дозволило визначити, що найчастіше на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються адміністративні методи керівництва, які допомагають регламентувати роботу персоналу, впроваджувати чіткі правила поведінки й забезпечувати ієрархію підпорядкованості. Вплив адміністративних методів в цілому працівники відзначають як досить відчутний. Основні резерви щодо поліпшення керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приховані у економічних та соціально-психологічних методах. Цього можна досягти за рахунок впровадження відповідних інноваційних методів керівництва.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КЕРІВНИЦТВА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ
НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Загальні рекомендації щодо удосконалення стилю керівництва на
ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»

Як відомо, від набору конкретних методів залежить стиль керівництва на підприємстві, і ці дві величини тісно пов'язані між собою. З огляду на те, що на ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» переважають адміністративні методи керівництва, можемо стверджувати, що такий стиль керівництва тяжіє до авторитарного. Для підтвердження цього та визначення бажаного стилю керівництва для трудового колективу нами було проведено анкетне опитування співробітників, у якому взяло участь 100 осіб різних посад та професій. Респондентам була запропонована анкета, яка містить 16 питань з трьома варіантами відповідей (Додаток Е). Кожен з варіантів відповідей характерний для одного з стилів керівництва. За результатами опрацювання анкетних даних на рис. 3.1 відображені отримані дані.

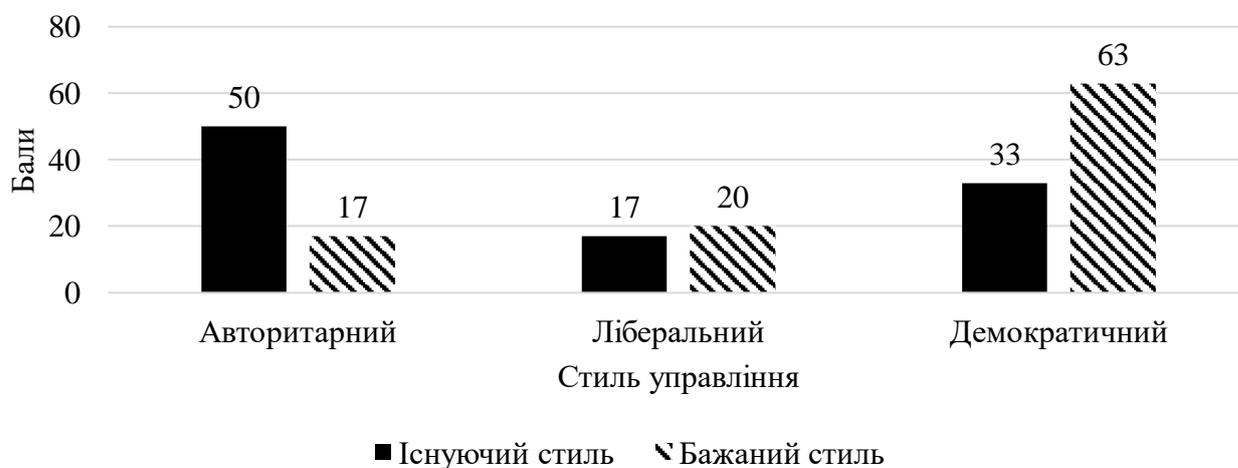


Рис. 3.1 – Існуючий та бажаний стиль керівництва на ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»

На основі отриманих даних можемо констатувати, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» домінує адміністративний стиль керівництва з суттєвим відривом від інших традиційних стилів керівництва. Даний стиль керівництва набрав 50 балів з максимальних 100 можливих балів. Однак для самих працівників даний стиль керівництва водночас є найменш бажаним. Натомість, демократичний стиль керівництва, який є більш доцільним, набрав лише 63 бали.

Дані анкетного опитування свідчать про потребу в зміні стилю керівництва, оскільки існуючий не підходить для переважної більшості співробітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Тому є потреба в зміні стилю керівництва, що повинно позитивно відобразитися на їх організаційній поведінці та кінцевих результатах роботи.

Безумовно, наявний стиль керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який тяжіє до авторитарного, має свої переваги. Зокрема, до них слід віднести: чіткість у розподілі завдань і відповідальності, контроль за виконанням робіт, підтримку порядку на підприємстві. Однак можна виділити й певні недоліки, які проявляються у низькій мотивації персоналу, обмеженні ініціативи та креативності працівників, високому рівні стресу через надмірний контроль. Тому необхідно послабити авторитарний стиль керівництва, при цьому постійно оцінюючи результати таких змін та їх вплив на організаційну поведінку співробітників.

У сучасних умовах невизначеності успішні підприємства використовують комбінацію різних стилів керівництва. Зокрема, позитивно зарекомендував себе адаптивно-демократичний стиль керівництва, який є сучасним та поєднує у собі аспекти демократичного стилю керівництва з можливістю гнучкої зміни в залежності від конкретної ситуації. Основою цього стилю є демократичний стиль керівництва, що передбачає залучення працівників до управлінських процесів, спільне прийняття рішень і мотивацію на основі довіри та відповідальності. Водночас, для забезпечення ефективної реакції на складні та нестандартні ситуації, керівництво може тимчасово застосовувати елементи інших стилів, таких як авторитарний чи ліберальний. У табл. 3.1 запропоновано матрицю вибору стилю керівництва залежно від конкретної ситуації.

**Матриця вибору стилю керівництва в залежності від конкретної ситуації
[авторське бачення]**

Ситуація	Стиль управління	Ключові дії
Рутинні завдання	Ліберальний	Делегування повноважень, мінімальний контроль
Стратегічні рішення	Демократичний	Спільне обговорення, розробка варіантів рішень
Кризові ситуації	Авторитарний	Швидке прийняття рішень, жорсткий контроль
Інноваційні проєкти	Демократично-адаптивний	Заохочення ініціативи, розвиток творчих груп

Відповідно до запропонованих змін удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає перехід до адаптивно-демократичних методів управління, що поєднують гнучкий контроль, мотиваційне управління та делегування повноважень. Передбачається, що запропоновані заходи дозволять ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищити продуктивність праці, стимулювати інновації та забезпечити конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах.

Очікувані результати від впровадження адаптивно-демократичного стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

підвищення ефективності управління завдяки гнучкому реагуванню на зміни в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища;

зростання мотивації працівників через створення атмосфери довіри, поваги та залученості;

покращення внутрішньої комунікації завдяки спільному обговоренню стратегій та рішень;

зниження стресу серед працівників через зменшення надмірного контролю та тиску;

розвиток ініціативності та лідерства серед персоналу, що сприяє кращій організації роботи та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Адаптивно-демократичний стиль керівництва дозволить гармонізувати

жорсткий контроль і свободу дій, залежно від ситуаційних вимог, що є важливою інновацією для удосконалення системи управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для удосконалення стилю керівництва у табл. 3.2 узагальнено пропозиції, які дозволять перейти до адаптивно-демократичного стилю керівництва.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва
на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [запропоновано автором]**

Пропозиції	Дії	Очікуваний результат
Впровадження адаптивного контролю	встановлення конкретних показників ефективності (КРІ) для кожного відділу	підвищення продуктивності працівників за рахунок довіри та чіткого розуміння завдань
	регулярні зустрічі для обговорення результатів та проблем	
Запровадження системи мотивації персоналу	бонуси за досягнення цілей, премії за інноваційні пропозиції	підвищення рівня задоволеності роботою, зниження рівня плинності кадрів
	гнучкий графік для результативних працівників, публічне визнання успіхів, можливість кар'єрного зростання	
Делегування повноважень і розвиток лідерських навичок	створення командних лідерів у кожному відділі, які будуть відповідати за прийняття тактичних рішень	підвищення ефективності рішень, стимулювання ініціативи
	організація тренінгів з лідерства та командної роботи для керівного складу підприємства	
Впровадження елементів демократичного управління	керівники допомагають працівникам досягати цілей, ставлячи правильні запитання	покращення внутрішньої комунікації, створення атмосфери довіри та поваги
	залучення працівників до розробки рішень, що стосуються їхньої роботи	

Демократична основа керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає активне залучення працівників до процесу прийняття рішень. За даного підходу керівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» враховуватимуть думки підлеглих, обговорюватимуть варіанти вирішення завдань і можливі наслідки їх реалізації. Командний підхід реалізується через створення робочих груп, які займаються

розробкою інноваційних рішень та стратегій. Особлива увага при даному стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділятиметься мотивації співробітників шляхом формування довіри, що підкреслює їх відповідальність за кінцеві результати своєї діяльності.

Адаптивність в управлінні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проявлятиметься через гнучке застосування різних стилів керівництва залежно від ситуації. У випадках, коли необхідна швидка реакція, керівник ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може тимчасово перейти до авторитарного стилю, що є характерним для кризових ситуацій, термінового прийняття рішень або важливих операційних завдань. Для вирішення рутинних процесів, зазвичай, застосовується ліберальний стиль з мінімальним контролем і широким делегуванням відповідальності. Оперативність у прийнятті управлінських рішень забезпечується аналізом поточних обставин та вибором такого стилю управління, який у конкретний момент дозволяє досягти максимальної ефективності.

Гнучкий контроль замінює жорсткі механізми на цільовий контроль, що базується на ключових показниках ефективності (KPI). Такий підхід передбачає надання зворотного зв'язку, в рамках якого керівники обговорюють отримані результати з працівниками, а також спільно вносять необхідні коригування. Залежно від умов діяльності відбувається ситуаційна зміна стилю керівництва. У стандартних робочих умовах застосовується демократичний стиль з активним залученням працівників до процесу ухвалення рішень. Під час кризових або екстрених ситуацій керівництво переходить до централізованого стилю, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на виклики. Для виконання рутинних завдань надається більша свобода дій працівникам, здійснюється мінімальний контроль та делегуються повноваження.

Зауважимо, що у даному випадку не пропонується ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повністю відмовлятися від авторитарного стилю керівництва, оскільки в умовах воєнного стану та високої невизначеності він продемонстрував свою високу ефективність і результативність. Однак перехід до адаптивного стилю управління з наданням більшої свободи працівникам дозволить оптимізувати

роботу організації та забезпечить можливість для вищого керівництва звільнити більше часу для стратегічних завдань. Адаптивний стиль керівництва передбачає поєднання демократичних елементів із збереженням жорсткого контролю у кризових ситуаціях, що допоможе організації гнучко реагувати на виклики сучасного середовища.

Запропоновані зміни повинні впроваджуватися поступово, щоб забезпечити ефективне сприйняття нових підходів на всіх рівнях управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для цього доцільно розпочати з реалізації пілотного проєкту в окремих структурних підрозділах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що дозволить оцінити ефективність адаптивно-демократичного стилю керівництва на практиці. У разі успішної реалізації та позитивного сприйняття з боку працівників, даний підхід можна буде масштабувати на інші підрозділи підприємства, забезпечуючи поступовий перехід до більш гнучкої та ефективної системи управління.

Таким чином, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі переважає авторитарний стиль керівництва, який не відповідає потребам працівників та пригнічує їх мотивацію. З адаптацією підприємства до ведення бізнесу в умовах воєнного часу запропоновано послабити даний стиль керівництва шляхом переходу до демократично-адаптивного стилю керівництва, який буде направлений у першу чергу на використання стилю керівництва в залежності від ситуації, що склалася. Для цього запропоновано матрицю вибору стилю керівництва в залежності від ситуації. Також у межах удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано наступні пропозиції: впровадження адаптивного контролю, запровадження системи мотивації персоналу, делегування повноважень і розвиток лідерських навичок, впровадження елементів демократичного управління. Усі заплановані зміни слід вносити поступово, варто запровадити в одному з структурних підрозділів, а далі розширювати їх вплив й на інші. Стиль керівництва тісно пов'язаний з вибором тих чи інших методів впливу на організаційну поведінку працівників. Тому варто розробити пропозиції щодо використання нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

3.2. Напрями удосконалення методів керівництва для оптимізації організаційної поведінки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує у динамічному середовищі, де швидкі зміни зумовлені глобалізацією, цифровізацією, дифузією інновацій, а також постійними трансформаціями у політико-економічному середовищі нашої держави. Вплив цих факторів створює численні виклики для керівництва підприємств, що потребують оперативного реагування, гнучкої адаптації та впровадження нових методів керівництва. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як активний учасник ринку має бути готовим до впровадження інноваційних управлінських підходів, що забезпечать стійкість, конкурентоспроможність та розвиток підприємства в умовах невизначеності та постійних змін.

На основі результатів попереднього аналізу методів керівництва, представлених у підрозділі 2.3 даного наукового дослідження, можна відзначити загальну ефективність адміністративних методів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», але водночас виявлено певні недоліки в економічних і соціально-психологічних аспектах. З огляду на зміну умов функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зокрема психологічний тиск через ведення воєнного стану та ракетні загрози, доцільно впровадити інноваційні методи керівництва для підвищення рівня задоволеності та мотивації працівників. Ці зміни стосуватимуться усіх трьох груп методів й будуть направлені на підвищення ефективності впливу на організаційну поведінку працівників підприємства.

У сфері адміністративних методів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рекомендовано перейти від традиційного жорсткого контролю до надання більшої свободи працівникам у прийнятті рішень та виконанні завдань. Зміни спрямовані на підвищення мотивації та відповідальності персоналу, а також на створення більш гнучкого управлінського середовища у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Значну роль в цьому відіграє цифровізація управлінських процесів, що включає впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизацію рутинних операцій. Це дозволяє підвищити ефективність контролю та знизити

адміністративне навантаження на керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», сприяючи оптимізації організаційної структури підприємства.

У рамках цього можемо запропонувати в частині адміністративних методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наступні нововведення:

впровадження програмного забезпечення для моніторингу виконання завдань (Trello, Asana тощо);

використання CRM-систем для контролю показників ефективності співробітників;

оновлення внутрішніх регламентів і трудових інструкцій з акцентом на збільшення повноважень керівників середньої ланки;

започаткування щотижневих зборів для контролю виконання завдань та оперативного реагування на проблеми;

розробка планів евакуації на випадок надзвичайних ситуацій;

облаштування безпечних укриттів;

запровадження регулярних навчань з безпеки працівників в умовах воєнного стану, постійних ракетних обстрілів та інших загроз.

Ці зміни спрямовані на підвищення організованості, забезпечення безпеки співробітників та підвищення ефективності управлінських процесів.

У економічних методах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зміни спрямовані на підвищення результативності через стимулювання продуктивності праці та ефективний розподіл ресурсів. Зокрема, рекомендовано запровадити нові системи матеріального та нематеріального заохочення, які базуються на індивідуальних та колективних результатах діяльності. Впровадження гнучких механізмів фінансового планування та контролю дозволяє ефективніше реагувати на зміни ринкового середовища. Додатково використання цифрових аналітичних інструментів допомагає ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» точніше прогнозувати витрати, оптимізувати виробничі процеси та мінімізувати фінансові ризики.

Зокрема, можливе запровадження наступних економічних методів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як:

введення КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки

продуктивності;

запровадження додаткових бонусів за інноваційні пропозиції або досягнення ключових показників;

виплати для працівників за перевиконання планових показників;

часткове або повне фінансування курсів підвищення кваліфікації працівників;

оплата медичного страхування, відпочинку або абонементів у спортзал для підвищення мотивації;

додаткові виплати за роботу у складних умовах та умовах підвищеної ракетної небезпеки.

Зміни в економічних методах спрямовані на зростання мотивації працівників, підвищення продуктивності праці та залучення до активного розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У рамках соціально-психологічних методів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід приділяти більше уваги покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню рівня задоволеності працівників та формуванню позитивного мікроклімату в колективі. Важливими заходами є організація тренінгів, командоутворюючих заходів та регулярного зворотного зв'язку, що сприяють розвитку лідерських якостей серед співробітників і їхньої залученості до корпоративних цілей. Також важливим напрямом є створення можливостей для професійного зростання персоналу через навчання та підвищення кваліфікації з використанням цифрових платформ. Це дозволяє підвищити рівень довіри між керівництвом і працівниками, що є ключовим фактором для досягнення довгострокових стратегічних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Нововведеннями у рамках соціально-психологічних методів є такі методи:

організувати регулярні зустрічі керівництва з працівниками для обговорення проблем та пошуку спільних рішень;

запровадити психологічну підтримку для зниження стресу;

організація командоутворюючих заходів в умовах, адаптованих до воєнного стану (онлайн-квізи, невеликі корпоративні зустрічі);

відзначення досягнень колективу у внутрішніх новинах або на зборах;
 підтримка відкритого діалогу між керівництвом та колективом (створення «Скриньки пропозицій» чи проведення регулярних анонімних опитувань);
 заохочення зворотного зв'язку (feedback) між колегами та керівниками;
 воркшопи зі стрес-менеджменту та адаптації до кризових умов.

Важливо відзначити, що в умовах воєнного стану та зростаючого психологічного стресу серед працівників особливо важливо підтримувати моральний стан колективу та зміцнювати командну єдність. З цією метою на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто розробити програму тимблдингових заходів, спрямовану на створення довірливих відносин між співробітниками, покращення внутрішньої комунікації та підвищення рівня взаємодії в трудовому колективі.

У табл. 3.3 наведено запропоновану програму тимблдингових заходів та корпоративного відпочинку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 3.3

**Програма тимблдингових заходів та корпоративного відпочинку для
 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

№	Назва заходу	Формат проведення	Мета заходу	Час проведення	Цільова аудиторія	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
1	«День єдності колективу»	Корпоративний пікнік на природі (вихідний день або після завершення робочого дня)	Розвиток неформальних відносин у колективі, зняття стресу	Квітень – травень	Весь персонал	Покращення довіри та взаєморозуміння
2	«День пам'яті та вдячності»	Вшанування полеглих воїнів: хвилина мовчання, благодійний ярмарок або висадка дерев	Формування патріотичного духу, підтримка єдності колективу	До Дня Незалежності (24 серпня) або Дня захисника України (1 жовтня)	Весь персонал	Посилення згуртованості та соціальної відповідальності підприємства
3	Онлайн-квіз «Знай наших»	Вікторина у форматі Zoom або MS Teams	Підвищення командного духу через розваги та змагання	Щоквартально	Офісні та віддалені працівники	Підвищення залученості та командної роботи

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
4	Корпоративний турнір «Спортивний виклик»	Організація змагань (футбол, волейбол, шахи, настільний теніс)	Розвиток командної взаємодії та здорової конкуренції	Літо	Всі зацікавлені працівники	Зміцнення фізичного та психологічного здоров'я персоналу
5	«Весняний забіг єдності»	Корпоративний благодійний забіг у місті або на території підприємства	Популяризація здорового способу життя, збір коштів на благодійність	Травень – червень	Всі працівники	Покращення мотивації, здоров'я та колективного духу
6	«Святкування Дня народження підприємства»	Урочистий захід: нагородження кращих працівників, фуршет, розважальна програма	Підвищення лояльності, мотивації та гордості за компанію	Вересень	Весь персонал	Покращення іміджу підприємства, мотивації працівників
7	«Свято до 8 березня»	Святковий захід: подарунки, конкурси, концертна програма	Підтримка гендерної рівності та позитивної робочої атмосфери	8 березня	Жіночий колектив	Підвищення мотивації та задоволеності персоналу
8	Онлайн-воркшоп «Майстерня лідерства»	Тренінг із розвитку soft skills для працівників	Розвиток лідерських якостей і комунікаційних навичок	Щопівроку	Керівники середньої ланки та активні працівники	Підвищення професійного рівня та мотивації

Як видно з табл. 3.3, застосування соціально-психологічних методів керівництва в умовах воєнного стану є необхідною умовою для підтримання стабільності організаційної поведінки персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Створення сприятливого психологічного клімату, проведення тимблдингових заходів та впровадження програм підтримки працівників сприятиме зниженню стресу, підвищенню рівня задоволеності роботою та зміцненню командної єдності. Це дозволить мінімізувати конфлікти, підвищити лояльність співробітників до підприємства та стимулювати їхню мотивацію до ефективної роботи, навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

На рис. 3.2 нами було узагальнено основні пропозиції щодо використання нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для оптимізації організаційної поведінки його працівників.



Рис. 3.2 – Пропозиції щодо використання нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (розроблено автором)

Таким чином, впровадження нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності. Основні зміни стосуються введення нових методів керівництва, які раніше на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» раніше ігнорувалися. Акцент у першу чергу здійснений на посилення соціально-психологічної підтримки в умовах воєнного стану, зниження впливу адміністративних методів, застосування цифрових технологій, а також підвищення матеріальної зацікавленості працівників. Передбачається, що впровадження цих змін дозволить перейти до демократично-адаптивного стилю керівництва й підвищити рівень задоволеності організацією праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що в кінцевому підсумку позитивно вплине на організаційну поведінку працівників досліджуваного підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У рамках проведеного дослідження запропоновані зміни у частині використання методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Зміни будуть доцільними лише у випадку забезпечення отримання економічної ефективності для товариства. Перш за все слід відзначити, що будь-яке прогнозування ефективності засноване на теорії ймовірності, припущення та планування. Тому фактичні результати можуть відрізнятись від планових. У даному дослідженні здійснено прогнозування на основі очікувань та прогнозування.

З метою зниження ризиків допущення помилок ефективною буде також пропозиція впровадження пілотних ініціатив на окремих відділах, щоб наочно продемонструвати переваги адаптивно-демократичного стилю керівництва та нових методів керівництва. У такому випадку керівництво побачить позитивні результати у вигляді підвищеної продуктивності, зростання задоволеності працівників та поліпшення фінансових показників, що стане основою для ширшого впровадження запропонованих змін.

У табл. 3.4 наведено плановий розрахунок витрат на запровадження запропонованих змін.

**Плановий розрахунок витрат на запровадження запропонованих змін на
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [розраховано автором]**

№	Назва заходу	Необхідні витрати на проведення заходу	Сума, тис. грн.
1	Облаштування безпечних укриттів	будівельні роботи, обладнання, меблі	450
2	Запровадження додаткових бонусів за інноваційні пропозиції або досягнення ключових показників	бонуси та призи	700
3	Часткове або повне фінансування курсів підвищення кваліфікації працівників	курси, тренінги, лекції	90
4	Оплата медичного страхування, відпочинку або абонементів у спортзал для підвищення мотивації	медичне страхування, абонементи	400
5	Психологічна підтримка для зниження стресу (послуги психолога на підприємстві)	оплата послуг психолога, візити	110
6	Онлайн-воркшоп «Майстерня лідерства»	онлайн-платформа	12
7	Тімбілдингові заходи	нагороди, розваги, фуршет, пікнік	200
Разом			1962

Це орієнтовна калькуляція, яка може змінюватися в залежності від змін у цінах на послуги, оренду приміщень, продукти, або в разі додаткових витрат, що можуть виникнути під час організації заходів. Згідно плану очікуються фінансові вкладення з боку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в сумі 1962 тис. грн. Дана сума витрат є незначною для товариства з огляду на те, що за результатами 2023 р. сума чистого прибутку склала 84 млн. грн. Головне, щоб впроваджені зміни принесли очікувані зміни, позитивно вплинули на організаційну поведінку працівників та це відобразилося на результатах їх роботи.

У ході проведення розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів нами було використано метод прогнозування та планування. Щоб знизити ризики допущення помилок варто усі зміни впроваджувати поступово й при цьому

постійно здійснювати оцінку їх впливу. Для оцінки ефективності запропонованих заходів використано наступну формулу:

$$\Delta\Pi = \sum_1^n (BP \times K) \times \lambda \times p \times \left(1 - \frac{v}{100}\right) - B \quad (3.1),$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку від впровадження запропонованих заходів, тис. грн.;

BP – виручка від реалізації у попередньому році, тис. грн.;

K – плановий коефіцієнт зростання виручки у плановому році;

λ – коефіцієнт, який враховує сплату податку на додану вартість. Ставка податку на додану вартість дорівнює 20 %, а коефіцієнт $\lambda = 0,8333$;

p – коефіцієнт, який враховує рентабельність продукту; рекомендоване значення $p = 0,2 \dots 0,7$;

v – ставка податку на прибуток (18 %);

B – витрати на впровадження запропонованих заходів.

Розрахунок ефективності здійснено через можливе визначення приросту продуктивності праці персоналу за рахунок використання нових методів керівництва. При цьому за основу взято три сценарії розвитку: песимістичний, найбільш ймовірний та оптимістичний.

У табл. 3.5 наведено розрахунок ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.5

**Розрахунок ефективності запропонованих заходів
для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Показник	Песимістичний сценарій	Найбільш ймовірний сценарій	Оптимістичний сценарій
Витрати, тис. грн.	2354	1962	1765
Очікуване зростання виручки, %	2	4	7
Прогнозний приріст виручки, тис. грн.	13559	27118	47118
Приріст прибутку, тис. грн.	289,89	3325,8	7422,64
Економічна ефективність, грн./грн.	0,12	1,7	4,21

Згідно прогнозних розрахунків впровадження запропонованих заходів щодо змін у частині методів керівництва забезпечить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримання додаткового ефекту у вигляді приросту прибутку. Навіть за найбільш песимістичного сценарію прогнозується приріст у розмірі 289,89 тис.грн. Підкреслимо, що розрахунки взяті за основи 2023 р., тобто можливий також вплив окремих як негативних, так і позитивних факторів, які неможливо завчасно передбачити. Для забезпечення захисту від цього ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде всі зміни поступово впроваджувати й на кожному з етапів оцінювати їх вплив та ефективність. За найбільш імовірним сценарієм приріст прибутку оцінюється у розмірі 3325,8 тис. грн., а економічна ефективність складе 1,7 грн./грн. За основу взято саме даний сценарій розвитку.

Таким чином, точні результати оцінки ефективності запропонованих заходів будуть отримані після запровадження перших змін та оцінки їх ефективності. На основі прогнозування та припущення нами оцінено можливу ефективність запропонованих заходів за трьома сценаріями. Попередні розрахунки показали їх ефективність за песимістичним, найбільш ймовірним та оптимістичним сценарієм. Зокрема, за найбільш ймовірного сценарію очікуються витрати у розмірі 1962 тис. грн., які ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покриє з власного прибутку. Приріст прибутку при цьому складе 3325,8 тис. грн. при економічній ефективності у 1,7 грн./грн. Варто наголосити, що ці результати взято за основу для впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Фактичні результати можуть різнитися в залежності від впливу різних непередбачуваних факторів, успішності впровадження тих чи інших методів тощо. Тому всі нововведення рекомендовано впроваджувати поступово у вигляді пілотних проєктів спочатку в окремих структурних підрозділах, а після успішного випробовування розширювати сферу їх впливу на весь трудовий колектив та інші структурні підрозділи підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення процесу керівництва для оптимізації організаційної поведінки працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». За результатами проведеного наукового дослідження зроблено наступні висновки:

1. Запропоновано удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Наразі на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» переважає авторитарний стиль керівництва, який не відповідає потребам працівників та пригнічує їх мотивацію. З адаптацією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до ведення бізнесу в умовах воєнного часу запропоновано послабити даний стиль керівництва шляхом переходу до демократично-адаптивного стилю керівництва. Даний стиль керівництва буде направлений у першу чергу на використання стилю керівництва в залежності від ситуації, що склалася. Для цього запропоновано матрицю вибору стилю керівництва в залежності від ситуації. Також у межах удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано наступні пропозиції: впровадження адаптивного контролю, запровадження системи мотивації персоналу, делегування повноважень і розвиток лідерських навичок, впровадження елементів демократичного управління. Усі заплановані зміни слід вносити поступово, варто запровадити в одному з структурних підрозділів, а далі розширювати їх вплив й на інші.

2. Розроблено пропозиції щодо використання нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Впровадження нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності. Основні зміни стосуються впровадження нових методів керівництва, які на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» раніше ігнорувалися. Акцент у першу чергу здійснений на посиленні соціально-психологічної підтримки в умовах воєнного стану, зниженні впливу адміністративних методів, застосуванні цифрових технологій, а також підвищенні матеріальної зацікавленості працівників. Передбачається, що впровадження цих змін дозволить перейти до демократично-

адаптивного стилю керівництва й підвищити рівень задоволеності організацією праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що в кінцевому підсумку позитивно вплине на організаційну поведінку працівників підприємства.

3. Оцінено ефективність запропонованих заходів. Точні результати оцінки ефективності запропонованих заходів будуть отримані після запровадження перших змін та оцінки їх ефективності. На основі прогнозування та припущення нами оцінено можливу ефективність запропонованих заходів за трьома сценаріями. Попередні розрахунки показали їх ефективність за песимістичним, найбільш ймовірним та оптимістичним сценарієм. Зокрема, за найбільш ймовірного сценарію очікуються витрати у розмірі 1962 тис. грн., які ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покриє з власного прибутку. Приріст прибутку при цьому складе 3325,8 тис. грн. при економічній ефективності у 1,7 грн./грн. Варто наголосити, що ці результати взято за основу для впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Фактичні результати можуть різнитися в залежності від впливу різних непередбачуваних факторів, успішності впровадження тих чи інших методів тощо. Тому всі нововведення рекомендовано впроваджувати поступово у вигляді пілотних проєктів спочатку в окремих структурних підрозділах, а після успішного випробовування розширювати сферу їх впливу на весь трудовий колектив та інші структурні підрозділи підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження за темою «Вплив методів керівництва на організаційну поведінку працівників підприємства» дозволило узагальнити теоретичні методи керівництва та внесено авторські пропозиції щодо удосконалення їх впливу на організаційну поведінку працівників підприємства. Основні результати дослідження систематизовано у вигляді наступних висновків за кожним з підрозділів кваліфікаційної роботи:

1. Розкрито сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті розвитку сучасного підприємства. Сутність і зміст поняття «керівництво» у контексті розвитку сучасного підприємства полягає в забезпеченні ефективного управління ресурсами, формуванні стратегічного бачення та адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. Керівництво не обмежується лише адміністративними функціями, а включає в себе також емоційний інтелект, комунікаційні навички та вміння мотивувати трудовий колектив до високих результатів праці. У сучасних умовах важливою є роль керівника як лідера, який здатен надихати співробітників, сприяти їх професійному розвитку та залучати до процесу прийняття важливих управлінських рішень. Ефективне керівництво передбачає постійне навчання та вдосконалення управлінських практик, впровадження інноваційних рішень та стимулювання креативності в команді.

2. Надано характеристику основним методам керівництва і їх впливу на організаційну поведінку працівників підприємства. Методи керівництва виступають могутнім інструментом впливу на організаційну поведінку персоналу. За традиційним підходом методи керівництва поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. На практиці відбувається використання методів усіх трьох груп, але у різному співвідношенні в залежності від цілей підприємства, сфери діяльності, стилю управління тощо. З метою забезпечення ефективного керівництва науковці та менеджери постійно знаходяться у пошуку кращих методів. Сучасні дослідники, урахувавши воєнний стан в Україні, виділяють додаткову групу методів – організаційні, головна мета

яких полягає у забезпеченні безпеки та комфорту для працівників в умовах постійного стресу та відчуття небезпеки. Методи керівництва постійно еволюціонують, а завдання сучасного керівника полягає у тому, щоб знайти найбільш ефективне поєднання доступних методів для забезпечення результативного впливу на трудовий колектив.

3. Досліджено характер взаємозв'язку між методами і стилями керівництва на підприємстві. Ефективність управлінських процесів на підприємстві значною мірою залежить від того, наскільки гармонійно поєднуються методи і стилі керівництва. Керівники, які усвідомлюють цей взаємозв'язок і вміють його використовувати, здатні створити ефективну та продуктивну робочу атмосферу, що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства. Традиційно виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Однак на практиці менеджери використовують змішаний стиль з різним ступенем переважання одного з стилів керівництва. Кожен з стилів керівництва передбачає використання на практиці різного комплексу методів. Ефективні керівники, зазвичай, віддають перевагу демократичному стилю керівництва з активним використанням економічних та соціально-психологічних методів управління. Водночас в умовах кризи та потреби у прийнятті швидких рішень свою високу ефективність показує авторитарний стиль керівництва. Сучасне динамічне середовище функціонування бізнесу вимагає від керівників застосування гнучкості у питанні вибору методів та стилів керівництва.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке є українським виробником пива та безалкогольних напоїв. На пиво припадає до 93 % всього виробництва, а інші 7 % відводиться на безалкогольні напої, сидр, квас, енергетики. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досвід експортної діяльності, але з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України сконцентрувало всі зусилля на реалізації продукції на внутрішньому ринку, збільшуючи при цьому ринкову частку за рахунок послаблення конкурентів. SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є досить вразливим до змін в зовнішньому середовищі.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Отримані результати засвідчили, що у переважній більшості відбуваються позитивні зміни в динаміці протягом 2021-2023 рр., які відбулися на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Попри війну та усі її негативні наслідки, економічну рецесію товариство наростило обсяги своєї діяльності та суттєво підвищило розміри прибутків. У 2023 р. розмір чистого прибутку товариства склав рекордні 84385 тис. грн., що є кінцевим результатом діяльності товариства. Також з позитивного слід відмітити зростання частки власного капіталу до 90 % у загальних джерелах фінансування, високий рівень забезпеченості грошовими коштами та відповідно низьку залежність від позикового капіталу. З негативного слід відмітити лише постійне зростання витрат, темпи яких у 2023 р. перевищують зростання доходу, а також сповільнення у звітному році темпів зростання прибутку.

6. Проаналізовано методи керівництва та їх вплив на організаційну поведінку працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виявлено, що керівництво на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється в цілому ефективно. Для цього використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Проведене анкетування співробітників дозволило визначити, що найчастіше на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовуються адміністративні методи керівництва, які допомагають регламентувати роботу персоналу, впроваджувати чіткі правила поведінки й забезпечувати ієрархію підпорядкованості. Вплив адміністративних методів в цілому працівники відзначають як досить відчутний. Основні резерви щодо поліпшення керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приховані у економічних та соціально-психологічних методах. Цього можна досягти за рахунок впровадження відповідних інноваційних методів керівництва.

7. Запропоновано удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Наразі на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» переважає авторитарний стиль керівництва, який не відповідає потребам працівників та пригнічує їх мотивацію. З адаптацією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до ведення бізнесу в умовах воєнного часу запропоновано послабити даний стиль керівництва шляхом

переходу до демократично-адаптивного стилю керівництва. Даний стиль керівництва буде направлений у першу чергу на використання стилю керівництва в залежності від ситуації, що склалася. Для цього запропоновано матрицю вибору стилю керівництва в залежності від ситуації. Також у межах удосконалення стилю керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано наступні пропозиції: впровадження адаптивного контролю, запровадження системи мотивації персоналу, делегування повноважень і розвиток лідерських навичок, впровадження елементів демократичного управління. Усі заплановані зміни слід вносити поступово, варто запровадити в одному з структурних підрозділів, а далі розширювати їх вплив й на інші.

8. Розроблено пропозиції щодо використання нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Впровадження нових методів керівництва на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності. Основні зміни стосуються впровадження нових методів керівництва, які на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» раніше ігнорувалися. Акцент у першу чергу здійснений на посиленні соціально-психологічної підтримки в умовах воєнного стану, зниженні впливу адміністративних методів, застосуванні цифрових технологій, а також підвищенні матеріальної зацікавленості працівників. Передбачається, що впровадження цих змін дозволить перейти до демократично-адаптивного стилю керівництва й підвищити рівень задоволеності організацією праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що в кінцевому підсумку позитивно вплине на організаційну поведінку працівників підприємства.

9. Оцінено ефективність запропонованих заходів. Точні результати оцінки ефективності запропонованих заходів будуть отримані після запровадження перших змін та оцінки їх ефективності. На основі прогнозування та припущення нами оцінено можливу ефективність запропонованих заходів за трьома сценаріями. Попередні розрахунки показали їх ефективність за песимістичним, найбільш ймовірним та оптимістичним сценарієм. Зокрема, за найбільш ймовірного сценарію очікуються витрати у розмірі 1962 тис. грн., які ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» покриє з власного прибутку. Приріст прибутку при цьому складе

3325,8 тис. грн. при економічній ефективності у 1,7 грн./грн. Варто наголосити, що ці результати взято за основу для впровадження запропонованих заходів у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Фактичні результати можуть різнитися в залежності від впливу різних невідконтрольних факторів, успішності впровадження тих чи інших методів тощо. Тому всі нововведення рекомендовано впроваджувати поступово у вигляді пілотних проєктів спочатку в окремих структурних підрозділах, а після успішного випробовування розширювати сферу їх впливу на весь трудовий колектив та інші структурні підрозділи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.04.2024)
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.11.2024).
3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.11.2024).
4. Агєєв В.С. Міжгрупові взаємодії: соціально-психологічні проблеми. Київ: Знання, 2020. 240 с.
5. Бабенко О.М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 81-86.
6. Баранов В.В. Узагальнення закордонного досвіду оплати та стимулювання персоналу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 123-130.
7. Баюрчак Н. Харизматична влада у концепції Макса Вебера. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 5 (65). С. 11-15.
8. Безчасний О.У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73-82.
9. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. Розвиток лідерства. Київ: Проект «Реформа упр. персоналом на держ. службі», 2019. 400 с.
10. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Випуск № 15. 2018. С. 219-223.
11. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Керівництво та лідерство в

організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40-44.

12. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277764> (дата звернення: 01.10.2024)

13. Бражнікова Л.М., Гарна С.О. Шнурко А.М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С.164-169.

14. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327> (дата звернення: 01.10.2024)

15. Внесок Тейлора в менеджмент. URL: <http://surl.li/frjhrx> (дата звернення: 01.10.2024)

16. Галам С., Москвин С. Теорія прийняття колективних рішень в ієрархічних та неієрархічних групах. *Психологічний журнал*. 2019. №6. С. 93-103.

17. Галкіна Т.П. Соціологія управління: від групи до команди: Навчальний посібник. Харків: ХУМСА, 2018. 584 с.

18. Горяїнов В.П. Стереотипи сучасних керівників. *Соціологічні дослідження*. 2018. №4. С. 46-51.

19. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ: Віват, 2020. С. 380 с.

20. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

21. Данилюк Д.О., Серeda Г.В. Методи управління в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. №15. С. 137-144.

22. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52-55.

23. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа

формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231–238.

24. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 52-63.

25. Дзіба І.М. Енциклопедія Сучасної України (2008) НАН України; Наукове товариство ім. Т.Шевченка; Координаційне бюро Енциклопедії Сучасної України НАН України. За ред. І.М.Дзіба. Київ: Державне голов. підприємство республікансь-кого виробничого об'єднання. С. 716

26. Друкер П. *Management Challenges for the 21st Century*. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.

27. Жарик Є.А., Гуржій Н.М. Аналіз лідерського впливу керівника на результативність роботи машинобудівного підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. 2018. № 35. С. 288-296.

28. Казанджі А.В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 254-259.

29. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 260 с.

30. Керівництво. URL: <http://surl.li/rmhhd> (дата звернення: 01.10.2024)

31. Кіращук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль i місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 88–94.

32. Кові С. Восьма звичка. Від ефективності до величі. Київ: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 320 с.

33. Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85-95.

34. Марченко Ю.І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2 (31). С.56-59.

35. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київ, 2023. 220 с.

36. Нестеренко Р., Писаренко С., Михайлова О. Особливості управління персоналом підприємства на основі lean-технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/718> (дата звернення: 22.11.2024)

37. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : Збірник наукових праць*. 2016. С. 296-303.

38. Оpendатабот ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://opendatabot.ua/c/05518768> (дата звернення: 18.11.2024)

39. Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/> (дата звернення: 18.11.2024)

40. Павленко М. А. Модель підтримки процесів розробки інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2020. № 4. С. 131-139

41. Пашенко О.П., Грищенко Ю.А. Лідерство та керівництво в управлінській сфері. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/107.pdf> (дата звернення: 01.10.2024)

42. Перерва І.М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241-248.

43. Психологічні особливості керівництва. Посібник психологія управління в організації. Управління людьми URL: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/321.html (дата звернення 01.12.2024)

44. Резнік Н.П., Опалат Д.В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.

45. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ БІЗНЕСУ і менеджменту ХНТУСГ*. 2019. С. 60-62.
46. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 142-147.
47. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. *Сіверянський літопис*. 2023. № 5 (65). С. 172-176.
48. Серeda Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374> (дата звернення: 01.10.2024)
49. Середня заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2020/> (дата звернення: 20.11.2024)
50. Сидоренко А.О., Чорній В.В., Сучасні методи управління персоналом підприємства, 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення: 05.12.2024)
51. Сорока О., Гулакова В. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3162> (дата звернення: 07.10.2024)
52. Стилi лідерства. URL: <http://surl.li/broirr> (дата звернення: 01.10.2024)
53. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.
54. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 Ч. 2. С. 121-125.

55. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 214-219.
56. Чернобай Л.І., Дума О.І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 198-204.
57. Шевчук О., Шило А. Роль керівництва в управлінні змінами. 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19328/1/746-748.pdf> (дата звернення: 10.11.2024)
58. Юна С.К. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. Київ: Радуга, 2018. 471 с.
59. Youcontrol ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05518768/ (дата звернення: 19.11.2024)
60. Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc, 1960. 264 p.
61. Richard L. Daft *Management*. Dryden Press series in management. Dryden Press, 1997. 265 p.
62. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 4. P. 1-7.
63. Chatgpt. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 01.10.2024)

ДОДАТКИ