

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Основи управління бізнесом»
на тему: « Роль менеджменту для успішного бізнесу »

Студента Образцова
Владислава Олеговича
Курсу IV
групи: ТУбц-12-22-Б1М (4,бздс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність, мета, завдання здійснення менеджменту на підприємствах бізнес-діяльності	5
1.2. Принципи, функції, методи менеджменту як процесу управління персоналом бізнес-одиниці	10
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ	18
2.1. Загальна характеристика Дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «РОШЕН»	18
2.2. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень досліджуваного підприємства на основі аналізу фінансових показників діяльності	20
2.3. Оцінка виробничого та збутового менеджменту ДП «КК «РОШЕН»	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ	27
ВИСНОВОК	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

ВСТУП

Актуальність теми. Бізнес-діяльність суб'єктів господарювання здійснюється на основі приватної форми власності, а початковим капіталом в ній виступають власні кошти підприємця. Підприємець вкладає власний капітал у створення організації задля того, щоб товар, який пропонується ринку визнавався споживачами серед конкурентних пропозицій і на рахунки підприємця поступала виручка від реалізації товарів чи надання послуг.

Господарська діяльність як процес, потребує управлінських впливів. Саме менеджмент в результаті прийняття правильних управлінських рішень може забезпечити успішність бізнесу.

Менеджери можуть бути найнятими працівниками, тоді стратегічні управлінські рішення вони зобов'язані погоджувати з підприємцем, який ризикує власним капіталом в процесі функціонування підприємства.

Управлінські функції можуть здійснювати самі підприємці, займаючи посаду головного менеджера – керівника підприємства.

В кожному із цих варіантів мають реалізовуватися стратегічні і тактичні цілі організації, які спрямовані на зростання чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та забезпечення прибуткової діяльності, тому що прибуток є джерелом збільшення власного капіталу суб'єкта бізнесу.

Кожен суб'єкт бізнесу формує системи менеджменту, яка є запорукою зростання конкурентоспроможності організації.

Основу сучасної системи менеджменту організації є спрямованість на задоволення потреб споживачів, яка є запорукою збільшення чистого доходу від реалізації та збільшення частки ринку.

Проблеми створення суб'єктами бізнесу сучасної результативної системи менеджменту досліджували такі закордонні дослідники, як Ф. Тейлор, А. Файоль, К. Шеннон, Т. Пітерс, Р. Уотермен, І. Ансофф, М. Портер та інші.

Вітчизняні дослідники теж досліджували особливості формування менеджменту на українських підприємствах. Серед вітчизняних вчених–економістів, які вивчали проблеми менеджменту в бізнес-діяльності найбільший внесок зробили С. Гаркавенко, О. Гірняк, О. Кузьмін, О. Сердюк, П. Сладкевич, Ф. Хміль, Г. Щокін та інші.

Метою курсової роботи є дослідження особливостей здійснення менеджменту у бізнес-структурах, задля з'ясування проблем формування системи менеджменту та запропонувати шляхи вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у курсовій роботі вирішуються наступні **завдання**:

- досліджується сутність, мета, функції, принципи, системність менеджменту;
- вивчаються особливості бізнес-одиниці як об'єкта менеджменту;
- оцінюється вплив менеджменту на забезпечення успішності бізнесу Дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «РОШЕН»;
- визначаються ролі менеджера в організації та їх вплив на результати бізнес-діяльності.

Об'єктом дослідження в даній курсовій роботі є Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН», яке є суб'єктом бізнес-діяльності.

Предметом дослідження курсової роботи є процес менеджменту на підприємствах бізнесу.

Під час дослідження підходів до формування системи менеджменту на підприємстві застосовувалися загальнонаукові та специфічні **методи**: системний підхід, спостереження, синтез, методи індукції та дедукції, економіко-статистичні методи, економічний аналіз, синтез, порівняння, графічний, табличний методи.

Структура роботи. Курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, мета, завдання здійснення менеджменту на підприємствах бізнес-діяльності

Умовами виникнення та функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці є приватна форма власності, свобода підприємництва, яка гарантує право володіння не лише ресурсами а й результатами своєї праці.

Бізнес представляє собою ділові стосунки, які складаються між суб'єктами підприємницької діяльності у ринковому середовищі задля отримання прибутку.

На ринку перемагає той підприємець, який має конкурентні переваги стосовно інших, тому що здатний забезпечити належну якість товару, конкурентоспроможну ціну, маркетингову підтримку товару.

Формування конкурентних переваг у бізнесі є складним процесом, який потребує системного підходу до організації функціонування усіх сторін бізнес-одиниці.

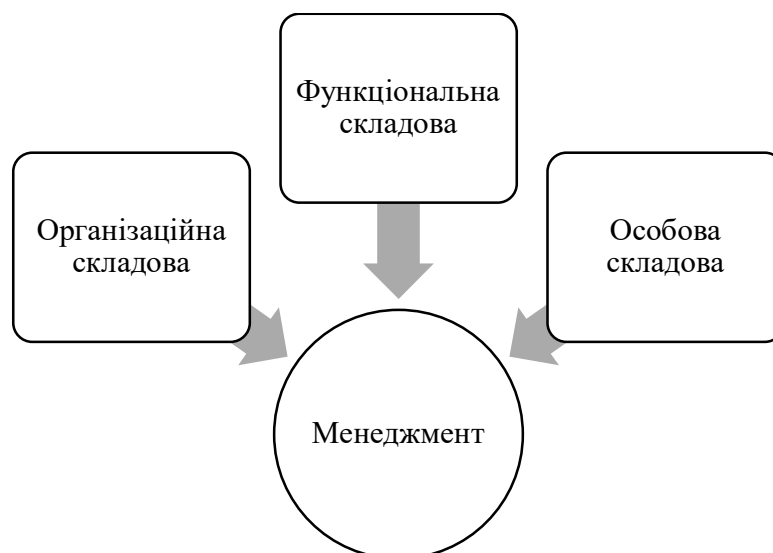
Досягнення цілей бізнес-діяльності не можливе без якісного менеджменту. З менеджментом пов'язане не лише визначення цілей, які впливають із бізнес-ідеї підприємця, а й розроблення заходів, спрямованих на їх реалізацію, організація виконання планів, контроль та регулювання результатів діяльності, мотивація персоналу.

Тлумачення сутності менеджменту у економічній теорії склалися досить різноманітні.

Найбільш поширеним є визначення сутності менеджменту, яке надається у Оксфордському словнику англійської мови та пропонується у різних вітчизняних підручниках, посібниках:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників).
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби й підрозділи [5, 8, 25, 26].

Вітчизняні дослідники проблем менеджменту вважають, що менеджмент характеризується багатовимірністю та характеризується трьома складовими, які між собою взаємопов'язані (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором [5].

Рис. 1.1. Складові менеджменту, які визначають його сутність

Організаційна складова представлена тим, що для здійснення менеджменту, в організації обов'язково формується організаційна структура управління на основі принципу ієрархії. На кожному ієрархічному рівні створюються підрозділи, які наділені певними функціональними обов'язками, відповідальністю та мають право надавати пропозиції, відстоювати свою точку зору щодо шляхів покращення діяльності організації. Рівні управління підпорядковуються знизу вгору, де верхній

рівень управління визначає стратегічні цілі, затверджує загальну стратегію суб'єкта бізнесу, приймає управлінські рішення, які є обов'язковими для всієї організації.

Функціональна складова менеджменту базується на процесі менеджменту, який передбачає послідовне виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю, регулювання.

Особова складова – це морально-психологічні якості менеджерів, їх здатність формувати сприятливий психологічний клімат в колективі, рівень їхньої фаховості.

Щоб прояв цих складових був ефективним, менеджмент не можливий без координації зусиль персоналу організації щодо раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних ресурсів [8].

Окремі вітчизняні науковці вважають, що сутність менеджменту в бізнесі необхідно розглядати із трьох сторін:

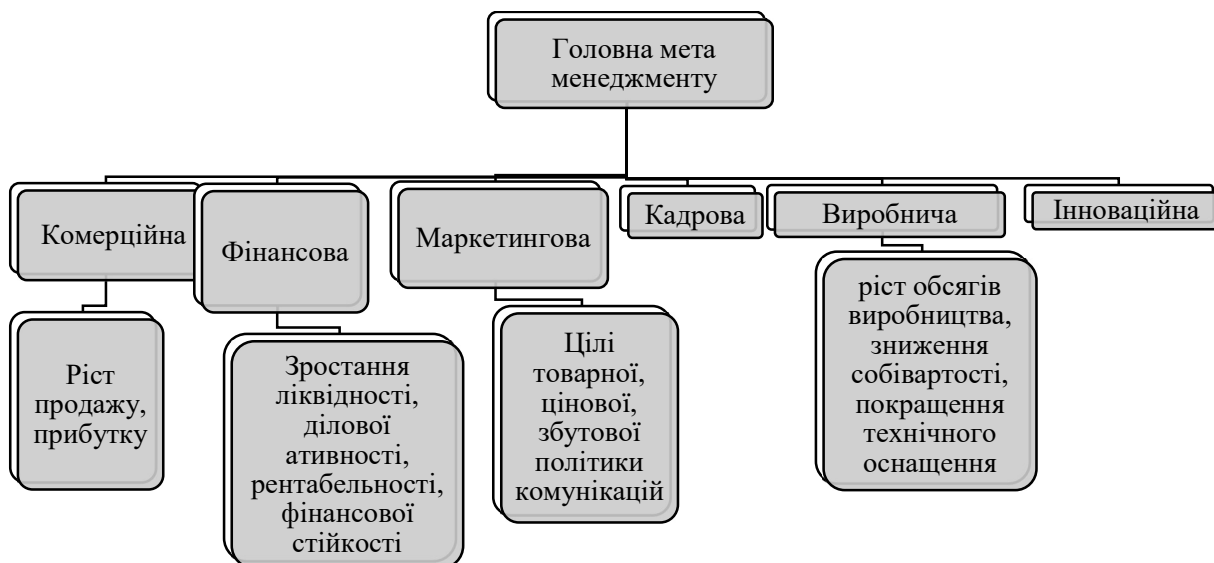
1. Як систему економічного управління на основі принципів, методів, форм і процедур управління.
2. Як орган управління для вироблення керівних впливів, прийняття оптимальних управлінських рішень для здійснення прибуткової діяльності організації.
3. Як форму підприємницької діяльності [14].

Звідси, головною метою менеджменту є використання сильних сторін внутрішнього середовища та можливостей зовнішнього середовища на основі принципів плановірності та ефективності для отримання максимального прибутку при понесенні мінімальних витрат [14].

Погоджуємося із думкою вітчизняних дослідників, що саме уміння і бажання досягати результатів є головною метою управління [20].

Головна мета менеджменту має впливати із головної мети організації, яку називають її місією. При правильному та чіткому формулюванні місії, персонал має отримати відповідь на запитання про призначення існування бізнесу на ринку [4].

Головна мета менеджменту деталізується в його цілях, які формують дерево цілей (рис. 1.2).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.2. Дерево цілей менеджменту суб'єкта бізнесу

Проведені нами дослідження показали, що загальна (головна) мета менеджменту, яку теоретики визначають ціллю першого порядку, деталізується при визначенні цілей другого порядку, які стосуються функціональних напрямків діяльності організації, які в свою чергу отримують деталізацію в цілях четвертого порядку тощо.

Кожна ціль досягається через визначення завдань менеджменту, які стосуються певного функціонального напрямку та розробляються від вищого рівня управління до низового, коли завдання отримує конкретний працівник.

Цілі в менеджменті мають об'єднувати персонал на досягнення головної мети менеджменту, тому до їх формулювання пред'являються певні вимоги:

1. Конкретність та можливість виміряти результат. Вимірюваність цілей важлива для розуміння кількісних показників досягнутого успіху у бізнесі.
2. Зорієнтованість у часі та просторі.

3. Реальність та досяжність – дотримання цих вимог сприяє ефективності мотивування персоналу.

4. Несуперечливість та взаємопов'язаність цілей.

5. Сконцентрованість на основному.

6. Відповідність досягнутому рівню розвитку організації.

7. Мають передбачати конкретні заходи щодо їх досягнення.

8. Наявність осіб, які відповідають за їх реалізацію.

9. Узгодженість з виконавцями.

10. Письмове формулювання [16].

Роль менеджменту в бізнесі впливає із визначення його сутності та цілей (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Роль менеджменту з точки зору бізнес-діяльності у ринковій економіці

Визначення ролі менеджменту	Автор визначення
Забезпечення існування підприємства (фірми) на ринку	О. М. Гірняк [5, с. 13]
В умовах ринкової економіки менеджмент забезпечує: правильну постановку цілей діяльності і своєчасне їхнє коригування у залежності від конкретних умов і ситуацій; орієнтацію на попит і потреби ринку; підприємництво відповідно до попиту конкретних споживачів; організацію виробництва конкурентоздатної продукції, що забезпечує максимальний прибуток; постійне прагнення до підвищення ефективності діяльності	О. Д. Сердюк [14, с. 13]
Синтезувати усі можливі інструменти управління та використовувати потенціал (передусім інтелектуальний) працівників, забезпечуючи тим самим досягнення головної мети діяльності організації	Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін. [20, с. 57]
Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності	А. В. Шегда [25, с. 74]
Широке впровадження новітніх технологій і способів високопродуктивного здійснення господарської діяльності, прогнозування споживацького попиту і поведінки конкурентів, обґрунтування ризикових інвестицій і домінант стратегічного підходу в управлінні	Г. В. Щокін [26, с. 74]

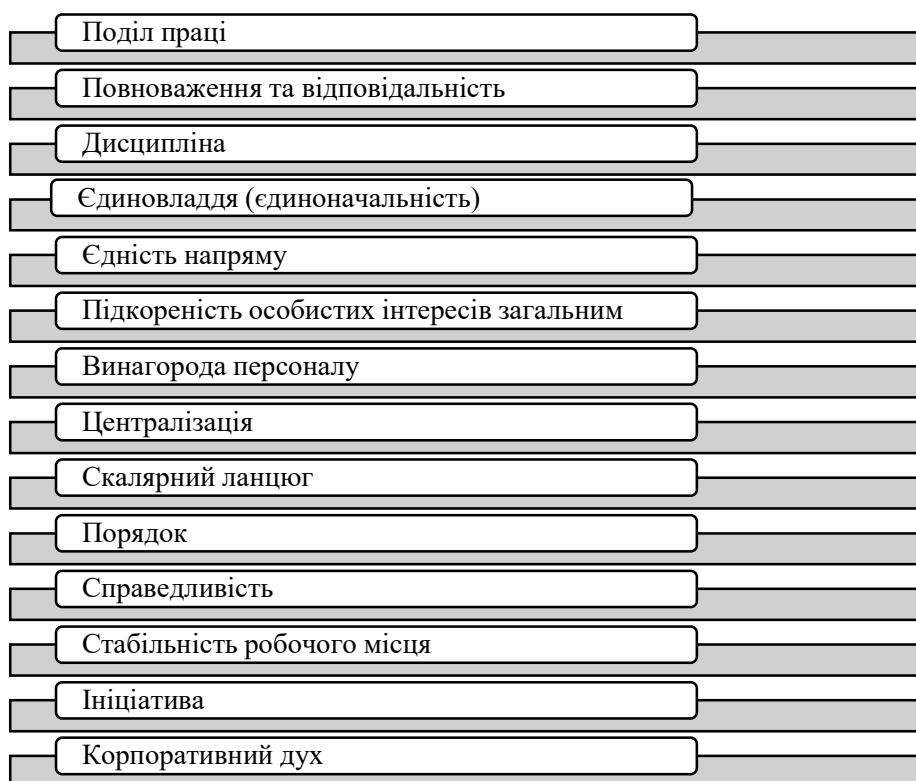
Джерело: розроблено автором

Проведені нами дослідження показали, що менеджмент пов'язаний із впливом на персонал організації та його призначення в забезпеченні ефективної діяльності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

1.2. Принципи, функції, методи менеджменту як процесу управління персоналом бізнес-одиниці

Для забезпечення ефективності бізнес-діяльності, менеджмент повинен здійснюватися на визначених принципах, які представляють собою правила з врахуванням яких повинна здійснюватися організація управлінського процесу.

Принципи менеджменту представлені на рис. 1.3.



Джерело: узагальнено автором [9]

Рис. 1.3. Принципи менеджменту

Досягненню цілей менеджменту в управлінні бізнесу забезпечує поділ праці, який передбачає спеціалізацію окремих менеджерів на виконанні певних функцій, завдань, робіт. В менеджменті використовуються два види поділу праці:

1. Вертикальний – поділ праці між ієрархічними рівнями в організаційній структурі управління.

2. Горизонтальний – поділ праці між менеджерами, які знаходяться на одному рівні управління.

Поділ праці підвищує результативність роботи окремого менеджера, який працює вирішенням обмеженої кількості завдань відповідно до повноважень, які визначені його Посадовою інструкцією

Повноваження менеджера – це право менеджера приймати управлінські рішення щодо використання ресурсів організації, яке визначене займаною посадою. Повноваження приймати управлінські рішення передбачає відповідальність за наслідки його реалізації [14].

Дисципліна як принцип менеджменту передбачає підкорення підлеглих управлінському рішення, яке приймає менеджер. Невиконання управлінського рішення передбачає застосування до таких підлеглих дисциплінарних санкцій [25].

Єдиновладдя – принцип менеджменту, який передбачає, що підлеглий має отримувати накази від одного менеджера, якому він безпосередньо підпорядковується.

Єдність напрямку – є важливим принципом менеджменту, який вимагає, щоб персонал організації, свої дії здійснював відповідно до однієї мети та єдиного для всіх плану дій.

Своєю діяльністю бізнес- структура має задовольнити дві групи інтересів: загальні інтереси організації – отримання прибутку та інтереси кожного працівника – це отримання винагороди за свою працю. Успішним управлінням бізнесом може бути в тому випадку, коли всі члени колективу спрямовують свої зусилля на задоволення

інтересу організації. Якщо інтереси організації задовольняються, то і задовольняються інтереси працівників [25].

Принцип винагороду є особливо важливим для досягнення реалізації цілей менеджменту. Лише мотивований персонал може ефективно виконувати поставлені перед ним завдання менеджера. Крім цього, результативною є лише справедлива мотивація праці.

Принцип централізації передбачає зосередження владних повноважень на вищих рівнях ієрархії управління. Проте, на сучасному етапі розвитку менеджменту більш ефективними є ті організації, в яких дотримується баланс між централізацією та децентралізацією, яка передбачає участь підлеглих в процесі підготовки та обговорення управлінських рішень до моменту їх прийняття.

Скалярний ланцюг – це продуманий перелік осіб, які задіяні в процесі управління організацією від найвищого рівня управління до управлінців низового рівня ієрархічної драбини.

Порядок як принцип менеджменту передбачає розуміння кожним працівником свого місця в організації, усвідомлення своїх обов'язків, прав та відповідальності.

Справедливість – це принцип, який вимагає від управлінців дотримуватися самому та вимагати від підлеглих дотримання визначених правил розпорядку, які діють в організації.

Стабільність робочого місця – це орієнтація підлеглих та менеджерів на довгострокову перспективу роти в організації.

Ініціатива – цей принцип вимагає від менеджерів проявляти творчу активність, не бути байдужим до проблем, які виникають в організації, розробляти пропозиції щодо покращення господарської діяльності.

Корпоративний дух – це гармонія інтересів та зусиль менеджерів та підлеглих щодо досягнення цілей організації. Корпоративний дух формується на основі моральних цінностей, які сповідують як менеджери так і підлеглі.

Проведені нами дослідження показали, що успішність бізнесу може забезпечити менеджмент, який здійснюється на основі вищеназваних принципів. Дотримання менеджерами принципів менеджменту створить можливості для побудови ефективної організації, яка має злагоджену команду, що здатна досягати визначені цілі на ринку.

На нашу думку, дотримання принципів менеджменту створює можливості для здійснення результативного процесу менеджменту, який представляє послідовне виконання функцій менеджменту.

Основними функціями менеджменту, реалізація яких здатна досягнути успіху у бізнесі є планування, організація, мотивація, контроль, регулювання (рис. 1.4).



Джерело: розроблено автором [5, 10].

Рис. 1.4. Функції менеджменту в бізнес-діяльності

Планування передбачає визначення цілей різного рівня: стратегічних, тактичних, оперативних. Ефективне здійснення планування в менеджменті вимагає від управлінців знань інструментів менеджменту, навиків користування електронними засобами, вміння стратегічно та творчо мислити.

Планування спрямоване на визначення головної мети бізнесу – це його місії, цілей, які стосуються виробничої, збутової, фінансової, кадрової, інноваційної, інвестиційної діяльності.

Плани суб'єкта бізнесу в ринкових умовах господарювання повинні відповідати таким вимогам: відповідати визначеній стратегії бізнесу, бути спрямовані на задоволення певних потреб споживачів, бути реальними та мотивувати персонал.

Цілі та завдання, які визначені в планах потребують реалізації організаційної функції менеджменту. Функція організації в бізнесі проявляється у формуванні організаційної структури управління, визначенні посадових обов'язків та відповідальності для менеджерів.

Організаційна функція менеджменту має визначені складові елементи, формування яких і забезпечує її реалізацію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Складові елементи організації як функції менеджменту у бізнесі

Елемент організування	Зміст елементу
Розподіл праці	Спеціалізація менеджерів на виконанні певних повноважень, а персоналу – певних завдань, робіт.
Повноваження	Обмежене право на використання ресурсів організації, обмежений діапазон прийняття управлінських рішень
Відповідальність	Зобов'язання виконувати певні обов'язки, завдання, забезпечувати високу якість їх виконання.
Делегування	Передача повноважень на прийняття управлінських рішень від вищого рівня управління до нижчого, що характеризує децентралізацію управління.
Департаменталізація	Групування працівників у певні підрозділи; групування робіт у блоки.
Координація	Забезпечення взаємодії між менеджерами, персоналом через побудову ефективних комунікацій.
Масштаб (норма) керування	Визначення оптимальної чисельності підлеглих, яким менеджер може ефективно визначати завдання та контролювати процес їхнього виконання.

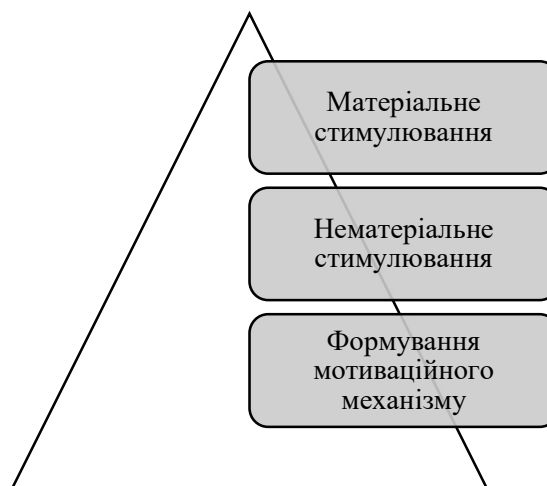
Джерело: розроблено автором [9, 21].

Проведені дослідження показали, що між функціями менеджменту планування та організації існує тісний взаємозв'язок, який проявляється в тому, що функція планування визначає орієнтири для функції організації. Якість реалізації функції планування визначає якість виконання організаційної функції. Неналежне виконання

функції організації призведе до зведення нанівець результатів здійснення функції планування.

Функція мотивації пронизує обидві вищеназвані функції, оскільки і в створенні планів і в процесі їх виконання задіяні люди, які обираючи певну організацію як місце роботи, щодо якого вони мають свої інтереси, які здебільшого проявляються в бажанні отримати ту чи іншу винагороду.

Завданням функції мотивації є визначення спонукальних стимулів для працівників (рис. 1.5).



Джерело: розроблено автором [18,23].

Рис.1.5. Складові мотиваційної функції у бізнесі

Матеріальне стимулювання персоналу у бізнесі представляє застосування для оплати праці працівників належного рівня окладів, розцінок, премій, бонусів, з метою активізації їх зусиль спрямованих на досягнення визначених цілей бізнес-діяльності.

Нематеріальне стимулювання – це заохочення персоналу до досягнення кращих результатів праці через визнання заслуг, делегування завдань, похвалу, підтримку, повагу, довіру тощо.

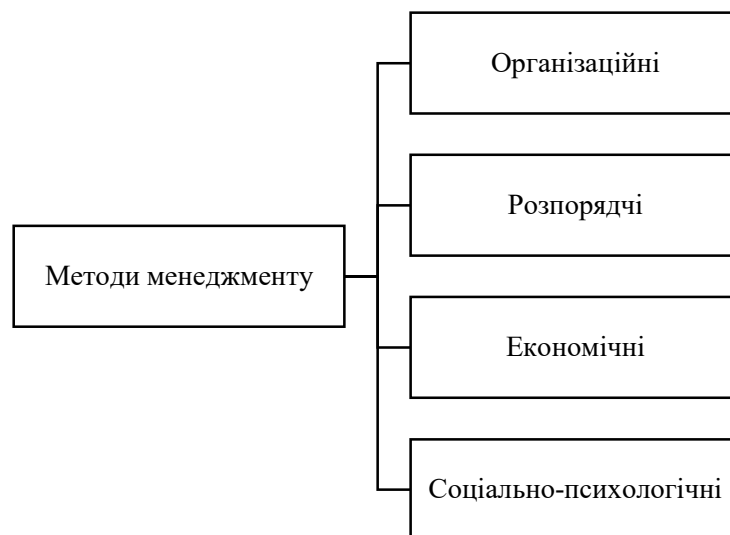
Формування мотиваційного механізму – це створення в організації системи мотиваційних впливів на підлеглих, яка передбачає створення комплексу мотиваційних дій менеджерів щодо підлеглих.

Контроль – це функція менеджменту, яка пов'язана із вимірюванням результатів, які досягнуті в процесі управління. Контроль проявляється через співставлення витрачених зусиль менеджерів із отриманими показниками, які характеризують діяльність суб'єкта бізнесу.

Результати функції контролю є основою для здійснення функції регулювання, яка передбачає внесення корегувань у визначені плани організації, тобто завдяки регулюванню корегуються цілі бізнесу під впливом змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведені дослідження показали, що виконання функцій менеджменту формує процес управління.

Для виконання функцій менеджменту в теорії та практиці менеджменту сформувалися методи управління (рис. 1.6).



Джерело: розроблено автором [14, 21, 22].

Рис. 1.6. Методи менеджменту у бізнес-діяльності

Методи менеджменту в організації – це сукупність прийомів, способів впливу на підлеглих, доведення управлінських рішень до виконавців та контролю за досягнутими результатами [14, 18].

Організаційні методи призначенні для упорядкування роботи підлеглих в організації, проявляються через визначення правил розпорядку, формування штатів підрозділів, розробка Посадових інструкцій, Положення функціонального підрозділу тощо.

Розпорядчі методи управління – це адміністративні способи впливу на підлеглих через накази, розпорядження, усні вказівки тощо. Розпорядчі методи здатні впливати чи навіть змінювати поведінку персоналу задля покращення їхньої роботи.

Організаційно-розпорядчі методи – це методи прямого впливу на організацію [14].

Економічні методи менеджменту спрямовані на стимулювання персоналу задля зацікавленості в покращенні результатів діяльності суб'єкта бізнесу [21].

На нашу думку, найбільш дієвими із економічних методів управління є застосування конкурентоспроможних цін на ринку, зростання чистого доходу від реалізації, зниження собівартості реалізації, збільшення прибутку, заробітної плати, премій тощо.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування та розвиток ефективного колективу на основі бажання працівників працювати в організації, професійного набору персоналу, методів спонукання їх до результативної праці, покращення умов роботи тощо [9, 21].

Проведені нами дослідження показали, що успішність бізнесу досягається через формування системи менеджменту, яка формується на основі принципів, функцій, методів менеджменту.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика Дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «РОШЕН»

Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (ДП «КК «РОШЕН» характеризується такими загальними інформаційними даними:

1. Зареєстроване в Єдиному реєстрі підприємств, організацій України (ЄДРПОУ) 30 січня 1996 року.
2. Код ЄДРПОУ – 25392188.
3. Статутний капітал становить 1000 грн..
4. Юридична адреса: 03039, Україна, місто Київ, проспект Науки, будинок 1, 1.
5. Власники: ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ КОНДИТЕРСЬКИЙ ХОЛДІНГ»
6. Кінцевий бенефіціарний власник: Порошенко Олексій Петрович.
7. Директор та представник організації є Осіяненко Геннадій Леонідович [6].

ДП «КК «РОШЕН» є успішним вітчизняним суб'єктом бізнесу, який здійснює економічну діяльність у кондитерській галузі:

Код виду економічної діяльності (КВЕД) – 10.82 . Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів [6].

Іншими видами економічної діяльності, які має право здійснювати досліджуване підприємство є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво барвників і пігментів;
- виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин;
- виробництво інших основних органічних хімічних речовин;

- виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.;
- виробництво сухарів і сухого печива;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання:
- оптова торгівля хімічними продуктами;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- технічні випробування та дослідження;
- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- функціонування театральних і концертних залів;
- оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- надання в оренду вантажних автомобілів;
- надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування [6].

Проведені нами дослідження показали, що засновники ДП «КК «РОШЕН», відкриваючи дану бізнес-діяльність, планували здійснювати широкий спектр видів економічної діяльності, проте основним видом визначений КВЕД 10.82, реалізуючи який суб'єкт бізнесу отримав визнаний успіх.

На нашу думку, перспективність розвитку господарської діяльності ДП «КК «РОШЕН» зумовило те, що її засновником та власником стало ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ КОНДИТЕРСЬКИЙ ХОЛДІНГ», яке є потужним та конкурентоспроможним суб'єктом бізнесу на вітчизняному ринку з річним обсягом доходу у 2025 році 2682,52 млн. грн. [19].

2.2. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень досліджуваного підприємства на основі аналізу фінансових показників діяльності

До фінансових показників, які характеризують господарську діяльність ДП «КК «РОШЕН» та будуть нами проаналізовані за 2023-2025 роки відносяться:

- дохід;
- чистий прибуток;
- рентабельність;
- активи;
- зобов'язання;
- середня зарплата до оподаткування;
- кількість працівників;
- дохід на працівника (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Фінансові показники ДП «КК «РОШЕН» за 2023 – 2025 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	Темп змін, %	2025 рік	Темп змін, %
Дохід, млн. грн.	31850,20	37395,62	117,41	45505,51	121,69
Чистий прибуток, млн. грн.	5639,57	6511,65	115,46	7913,18	121,52
Рентабельність, %	17,71	17,41	98,31	17,39	99,88
Активи, млн. грн.	29762,17	33057,94	111,07	40071,43	121,21
Зобов'язання, млн. грн.	7079,49	6206,40	87,67	8630,27	139,05
Рентабельність активів, %	18,95	19,7	103,95	19,75	100,25
Середня зарплата до оподаткування, тис. грн.	164,32	209,10	127,25	242,11	115,79
Кількість працівників, осіб	228	227	99,56	242	106,61
Дохід на одного працівника, млн. грн/ особу	139,69	164,75	117,94	188,04	114,14

Джерело: узагальнено автором [6].

Аналіз фінансових показників ДП «КК «РОШЕН» за 2023 – 2025 роки свідчить про успішність менеджменту суб'єкта бізнесу, що підтверджується стійким зростанням доходу підприємства: у 2024 році показник доходу зріс на 17,41 % порівняно з 2023 роком, а у 2024 році приріст доходу збільшився та становив 21,69 %.

Для характеристики результативності управління суб'єкта бізнесу є перебування підприємства у зоні прибуткової діяльності, що позитивно впливало на формування власного капіталу та забезпечувало його позитивну динаміку. З аналізу прибутку, який зазначений у таблиці 2.1 бачимо, що у 2024 році порівняно з 2023 роком темп росту показника становив 115,46 %, а у 2025 році – 121,52 %, що свідчить про стійку позитивну динаміку.

Аналіз показника загальної рентабельності ДП «КК «РОШЕН» за 2023 – 2025 роки показав, що даний показник є досить високим, проте в динаміці має незначні зниження: так у 2024 році порівняно з попереднім періодом рентабельність, розрахована до доходу знизилася на 1,69 %, що в абсолютному значенні становить 0,3 %; у 2025 році порівняно з 2024 роком показник знизився на 0,12 %, або в абсолютному значенні на 0,2 %.

Позитивною характеристикою менеджменту досліджуваного підприємства є зростання активів, що свідчить про активізацію його діяльності, освоєння нових ринків збуту. Так активи ДП «КК «РОШЕН» у 2024 році порівняно з 2023 роком зросли на 11,07 %, а у 2025 році порівняно з 2024 роком – на 21,21 %.

Ефективність прийняття управлінських рішень менеджерами ДП «КК «РОШЕН» підтверджує динаміка показника рентабельності активів суб'єкта бізнесу: у 2024 році порівняно з 2023 роком рентабельність активів зросла на 3,95 %, а у 2025 році порівняно з попереднім періодом – на 0,25 %.

Нарощування обсягів виробництва продукції та доходів, супроводжується зростанням зобов'язань підприємства. Аналіз зобов'язань

досліджуваного суб'єкта бізнесу показав, що у 2024 році зобов'язання підприємства характеризувалися зниженням на 12,33 %, а у 2025 році порівняно з 2024 роком показник зобов'язань зріс на 39,05 %.

Аналіз середньої заробітної плати до оподаткування свідчить про дію в ДП «КК «РОШЕН» системи стимулювання праці персоналу. Так у 2024 році даний показник характеризувався зростанням на 27,25 % порівняно з попереднім періодом, а у 2025 році зростання становило – 15,79 %.

Теперішній етап функціонування національного бізнесу протікає в складних умовах, оскільки у 2022 році росія здійснила повномасштабне вторгнення на територію України.

Багато підприємств відчувають нестачу персоналу внаслідок мобілізаційних заходів чоловічого населення та міграційних процесів.

З аналізу динаміки кількості працівників ДП «КК «РОШЕН» бачимо, що у 2024 році спостерігалася негативна динаміка кількості персоналу: показник зниження становив 0,44 %, проте у 2025 році були створені нові робочі місця, що призвело до зростання кількості персоналу на 6,61 %, що позитивно характеризує менеджмент досліджуваного суб'єкта бізнесу.

Важливим показником на основі якого оцінюється ефективність менеджменту ДП «КК «РОШЕН» є продуктивність праці – дохід на одного працівника. З аналізу даного показника за 2023-2025 роки бачимо, що він характеризується позитивною динамікою: у 2024 році приріст становив – 17,94 %, а у 2025 році порівняно з 2024 роком – 14,14%.

Таким чином, на основі проведених досліджень фінансових показників ДП «КК «РОШЕН» свідчить про розвиток суб'єкта бізнесу, що забезпечувалося ефективною роботою менеджерів, які приймали обгрунтовані рішення щодо використання ресурсів досліджуваного підприємства.

2.3. Оцінка виробничого та збутового менеджменту ДП «КК «РОШЕН»

ДП «КК «РОШЕН» є суб'єктом бізнесу, який своєю стратегією обрав стратегію лідерства на ринку кондитерських виробів України.

На теперішньому етапі свого розвитку, досліджуване підприємство виробляє більше 320 найменувань кондитерських виробів, загальним обсягом виробництва 300 тисяч тонн на рік [12].

Чинниками, які забезпечують успіх досліджуваного суб'єкта бізнесу на ринку є:

1. Виробництво високоякісної продукції.
2. Широкий асортимент продукції.
3. Високий рівень технологічності виробництва.
4. Інновації [12, 17].

На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005[12].

ДП «КК «РОШЕН» виробляє широкий асортимент кондитерських виробів, до якого входять:

- шоколадні та желейні цукерки;
- карамель;
- ірис;
- шоколадні плитки та батончики;
- печиво;
- вафлі;
- бісквітні рулети;
- тістечка;

– торти[12].

Виробничий процес ДП «КК «РОШЕН» характеризується:

- наявністю сучасних технологій;
- використання високопродуктивного обладнання;
- чітким дотриманням рецептури;
- використанням високоякісної сировини та матеріалів [12].

ДП «КК «РОШЕН» є організацією, до складу якої входять такі фабрики:

1. Українські кондитерські фабрики: Київська, Кременчуцька, Бориспільська, Вінницька .
2. Клайпедська кондитерська фабрика (Литва).
3. Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина) [12].

Київська шоколадна фабрика шоколадна фабрика має продуктивність виробництва 100 тонн продукції на добу: виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній» [13].

Кременчуцька кондитерська фабрика «РОШЕН» є підприємством, яке спеціалізується на виробництві карамелі льодяникової, молочної, з різними начинками. Кременчуцька кондитерська фабрика «РОШЕН» має виробничу потужність 300 тонн на добу [13].

Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN має два виробничі майданчики, які виробляють шоколад, борошняні вироби, цукерки. Вінницька кондитерська фабрика виробляє понад 40 видів новорічних подарунків [12, 13].

Бориспільська кондитерська фабрика складається із двох підприємств це бісквітна фабрика та Бісквітний комплекс «Рошен».

На бісквітній фабриці запущено в дію лінії виробництва крекеру, печива. Бісквітний комплекс «Рошен» призначений для виробництва борошна та висівок. «Бісквітний комплекс «Рошен» має 9 відділень: млин; елеватор; виділення глютену;

приготування глюкозних сиропів; виробництва спирту OWERTech™; сушарки глютену; сушарки висівок; упаковки; підготовки та очищення води [12, 13].

Важливим управлінським рішенням досліджуваного підприємства був запуск в експлуатацію Вінницького молочного заводу, який має потужності для переробки 600 тонн молока на добу. Сировина на підприємство поступає із 10 областей України. Вінницького молочного заводу забезпечує виробництво ДП «КК «РОШЕН» сировиною високої якості [12, 13].

Усі виробничі потужності досліджуваного суб'єкта бізнесу є сертифікованими відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На всіх виробничих підприємствах запроваджене обладнання для моніторингу контролю якості та необхідних досліджень [12].

В ДП «КК «РОШЕН» проводиться належна маркетингова робота, метою якої є просування продукції підприємства на вітчизняний та зарубіжні ринки.

На сучасному етапі розвитку бізнес-діяльності, ДП «КК «РОШЕН» представляє свою продукцію у 55 країнах світу: Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах [12].

Ефективним управлінським рішенням менеджерів ДП «КК «РОШЕН» є рішення щодо відкриття мережі фірмових магазинів по всій території України, де представлений широкий асортимент кондитерських виробів.

Фірмові магазини суб'єкта бізнесу характеризується високим рівнем культури обслуговування споживачів. Персонал фірмових магазинів є кваліфікованим та освіченим.

ДП «КК «РОШЕН» має власну логістичну мережу розподільчих центрів, які оснащені сучасними системами управління товарними потоками.

Система управління Warehouse Management System дає можливість швидко опрацювати замовлення, тому перебування вантажного транспорту на території логістичних центрів не перевищує однієї години [12].

Функціонування логістичних центрів сприяє зниженню витрат по доведенню продукції досліджуваного суб'єкту бізнесу до національних та зарубіжних ринків.

ДП «КК «РОШЕН» має сучасне транспортне господарство «Рошен-Україна», яке має власний автопарк, який забезпечує вирішення завдань складської логістики.

Проведені нами дослідження показали, що ДП «КК «РОШЕН» є успішним суб'єктом бізнесу, який здійснює виробництво якісної продукції із витратами, які дають можливість сформувавши конкурентоспроможну ціну, проводить на ринку результативну роботу щодо просування продукції до споживача, завдяки сформованій кваліфікованій команді менеджерів, яка здатна продукувати ідеї та приймати оптимальні управлінські рішення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ МЕНЕДЖЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

В сучасних умовах ведення господарської діяльності суб'єктами бізнесу, посилюється роль менеджерів у підвищенні її ефективності.

Засновник підприємства, який є його власником, започатковує бізнес. Завданням власника бізнесу є забезпечення функціонування бізнес-одиниці стартовим капіталом.

На окремих підприємствах власник може виконувати функції директора, здійснює загальне керівництво організацією, приймає управлінські рішення.

Проте на більшості підприємств для виконання управлінських функцій формується команда менеджерів, які мають належну фаховість та досвід управління.

На таких підприємствах директор є найманим працівником, який підзвітний загальним зборам учасників або власнику підприємства.

Американський дослідник Г. Мінцберг визначив три групи основних ролей, які виконує менеджер на підприємстві (рис. 3.1).



Джерело: розроблено автором [14].

Рис. 3.1. Управлінські ролі менеджера у бізнесі

Міжособистісні ролі, які виконує менеджер, забезпечують злагоджену роботу колективу, вносять порядок та ясність у стосунках, які формуються в організації.

До міжособистісних ролей менеджера відносяться три ролі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Міжособистісні ролі менеджера

Роль менеджера	Опис ролі	Характеристика управлінської діяльності
Головний керівник організації	Глава організації, що виконує роботу правового, організаційного, соціального характеру	підписання документів, участь у різноманітних церемоніях присутність на яких підвищує імідж організації, прийняття гостей, презентація компанії, що підкреслює його статус як офіційного представника
Лідер	Відповідає за організацію розробки та вибір стратегії, формує систему мотивації підлеглих для активізації їхньої діяльності щодо досягнення цілей та вирішення завдань; здійснює організацію підбору, набору, розстановку кадрів; організовує умови для ефективної роботи підлеглих.	Мотивація, навчання, спрямування підлеглих, контроль результатів їхньої діяльності. Формування команди, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, вирішення конфліктних ситуацій в колективі.
Адміністратор	Організовує й координує роботу усіх підрозділів організації та підлеглих.	Очолює роботу з клієнтами та партнерами.

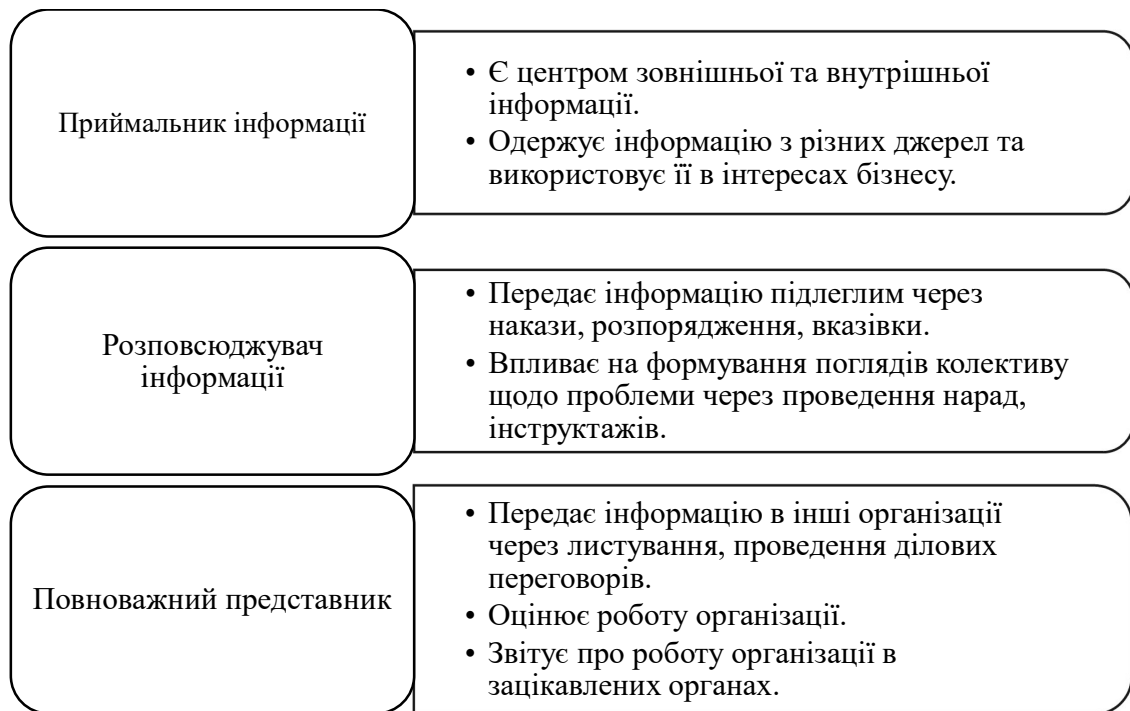
Джерело: узагальнено автором [14].

Міжособистісні ролі менеджера впливають на формування його психологічних та ділових зв'язків із внутрішнім та зовнішнім середовищем організації, формують колектив як єдину команду, яка здатна досягати успіху, вирішуючи завдання на усіх функціональних напрямках роботи організації.

Менеджер, який належним чином виконує міжособистісні ролі, здатний сформувати у підлеглих довіру та повагу і стати визнаним лідером організації, що дасть йому можливість досягати успіху на ринку.

Управлінська діяльність не може виконувати притаманні їй функції: планування, мотивація, організація, контроль, регулювання, без забезпечення необхідною інформацією. Менеджер є центром в який надходить інформація по висхідним інформаційним каналам і з якого інформація спрямовується до підлеглих чи інших споживачів у зворотному напрямку.

Менеджер в організації виконує інформаційні ролі (рис. 3.2).



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.2. Інформаційні ролі менеджера

Інформаційні ролі менеджера важливі для зв'язку управлінців із зовнішнім та внутрішнім середовищем діяльності організації. Менеджери для досягнення

поставлених цілей повинні володіти інформацією про зміну чинників внутрішнього середовища, щоб зрозуміти, які сторони організації є сильними, а які є слабкими.

Ця інформація допомагає менеджеру прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору стратегії суб'єкта бізнесу.

Вивчаючи інформацію, яка надходить із зовнішнього середовища, менеджер розуміє загрози та можливості, які очікують організацію та може розробити заходи, які допоможуть протистояти конкурентам, уникнути втрати споживачів.

Третя група ролей, які виконує менеджер в організації – це ролі, які пов'язані з прийняттям управлінських рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Ролі менеджера, пов'язані із прийняттям управлінських рішень

Ролі	Характеристика
Підприємець	Орієнтується в ситуації на ринку, визначає можливості для розвитку бізнесу, шукає необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей, новатор, здатний до ризику, ініціатор змін. Затверджує плани.
Попереджує причини та усуває порушення	Шукає шляхи вирішення проблем, відхилень від мети, координує роботу підлеглих по усуненню недоліків у роботі. З колективом обговорює стратегічні та поточні проблеми.
Розпорядник ресурсами	Відповідає за забезпечення підприємства необхідними ресурсами, щоб не виникало перебоїв в роботі. Затверджує необхідні баланси, підписує кошториси, норми витрат тощо.
Переговірник	Відповідальний за проведення переговорів, затверджує їх результати, підписує необхідні документи.

Джерело: узагальнено автором

На основі проведених досліджень можемо зробити висновок, що успіх бізнесу залежить від того наскільки якісно менеджери виконують свої обов'язки, виконують функції менеджменту, правильно застосовують до підлеглих певні методи менеджменту, володіють знаннями та досвідом для прийняття оптимальних управлінських рішень.

ВИСНОВОК

Дослідження, які проведені в даній курсовій роботі дають можливість зробити висновок про те, що успішність бізнесу в значній мірі визначається наскільки менеджери організації, яку заснував власник бізнесу здатні досягати визначених цілей.

Менеджмент – це вплив управлінців на підлеглих для спрямування їхньої діяльності на досягнення поставлених цілей та виконання визначених завдань.

Для реалізації призначення менеджменту в бізнесі менеджер виконує функції планування, організації, мотивування, контролю, регулювання.

Усі функції менеджменту між собою взаємопов'язані та впливають одна на одну. Послідовна реалізація функцій менеджменту формує сам процес менеджменту.

Функції менеджменту реалізуються через використання менеджером методів впливу на підлеглих: організаційно- розпорядчих, економічних, соціально-психологічних.

Досягнення ефективного менеджменту в організації можливо за умови організації управлінського процесу з врахуванням принципів менеджменту.

В курсовій роботі роль менеджменту в забезпеченні успішності бізнесу, досліджена на прикладі ДП «КК «РОШЕН».

За результатами дослідження бачимо, що ДП «КК «РОШЕН» є суб'єктом бізнесу, який характеризується стійкою динамікою зростання доходу, прибутку, активів, рентабельності, продуктивності праці, що є наслідком прийняття менеджерами обґрунтованих управлінських рішень.

Досліджуване підприємство застосовує на ринку стратегію лідера, маючи сильні конкурентні переваги, тому що менеджери здійснюють ефективне управління виробництвом та збутом продукції, застосовують маркетингові підходи до роботи на ринку.

ДП «КК «РОШЕН» є суб'єктом бізнесу, менеджери якого застосовують логістичні підходи до виробництва, збуту продукції, постачання сировини, складування та транспортування продукції.

Завдяки логістичному підходу знижуються загальні витрати ДП «КК «РОШЕН», тому підприємство має стійку конкурентну перевагу в ціні, асортименту пропонованої продукції, її якості.

Менеджери в управлінні бізнесом виконують визначені ролі.

Ефективне виконання менеджерами визначених ролей сприяє успішному бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : підручник. / Б. М. Андрушків, С. Е. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
2. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб./ М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : «КОНДОР», 2002. – 654 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
5. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник.– Львів : «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
6. ДП «КК «РОШЕН» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/25392188>
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. /О.Є Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: «Академвидав», 2003.– 416с.
8. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут, «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
9. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібник/ В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К. : ТОВ «УВПК «Ексоб», 2002. – 392 с.
10. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.
11. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2003. – 369 с.
12. Про ROSHEN[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen>

13. РОШЕН Корпорація [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://elevatorist.com/kompanii/523-roshen-korporatsiya>
14. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб.– К.: Професіонал, 2004. – 432с.
15. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб.– Львів: «Тріада плюс», 2008. – 496с.
16. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб.– К.: МАУП, 2007.– 488с.
17. Смолянська К. Солодка історія успіху ROSHEN[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prostir.media/motyvatsiya/istoriyi-uspihu/solodka-istoriya-uspihu-roshen/>
18. Стадник В.В. Менеджмент: підручник. – К.: Академвидав, 2007.– 472 с
19. Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРАЇНСЬКИЙ КОНДИТЕРСЬКИЙ ХОЛДІНГ» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/44443900>
20. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник / . – К. : Либідь, 2003. – 448с.
21. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – К. : Академвидав, 2005. – 608с.
22. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.
23. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
24. Шевченко А. Roshen обігнала сотні конкурентів та посіла 13-те місце у світовому рейтингу кондитерських компаній [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://abiznes.com.ua/roshen-obihnala-sotni-konkurentiv-ta-posila-13-te-mistse-u-svitovomu-reytingu-konditerskykh-kompaniy-9030/>
25. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. – К. : Знання, 2004. – 687 с.

26. Щокін Г. В. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.