



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Удосконалення методів управління в Товаристві з обмеженою  
відповідальністю «ЛембергМіт»**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

**Лозінського Андрія Вікторовича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Копитко Василь Іванович  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

доктор економічних наук, професор  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Скиба Тарас Михайлович  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

заступник директора ТОВ «ЛембергМіт»  
*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*



# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«\_\_» травня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Лозінському Андрію Вікторовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Удосконалення методів управління в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»**

Керівник роботи: **Копитко Василь Іванович**

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання студентом роботи 12 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.7, табл. 1.1-1.3 – описано науково-теоретичні основи

методів управління на підприємстві

Рис. 2.1 – 2.3 і табл. 2.1 – 2.7 – аналіз впровадження методів управління на підприємстві

Рис. 3.1 – 3.11 і табл. 3.1 – шляхи удосконалення методів управління на підприємстві

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 30 травня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

**Лозінський А. В.***(підпис)**(прізвище та ініціали)*

Керівник роботи

**Копитко В. І.***(підпис)**(прізвище та ініціали)*

## АНОТАЦІЯ

Лозінський А. В. Удосконалення методів управління в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 11 таблиць, 21\_рисунок.

Вивчено систему методів управління, їх сутність та особливості; оцінено методи як засоби посилення впливу механізму управління на діяльність підприємства; сформульовано методіку дослідження методів управління; надано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЛембергМіт»; досліджено основні економічні показники роботи компанії; здійснено аналіз ефективності впровадження методів управління у Товаристві; розглянуто шляхи покращення ефективності використання методів управління; розроблено основні напрями вдосконалення методів управління на підприємстві; проведено огляд зарубіжного досвіду застосування методів управління.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

**Ключові слова:** економічні методи, організаційні методи, удосконалення управління, методіка, характеристику підприємства, сучасні управлінські методи.

## ANNOTATION

Andriy Lozinskyi. Improvement of management methods in the limited liability company Lemberg Mitt. Manuscript.

Research for the degree of Master of Science in Management (Organizational Management and Administration). Lviv, 2026.

The volume of the work is 111 pages, including 11 tables and 21 figures.

The system of management methods, their essence and features were studied; methods were evaluated as means of strengthening the influence of the management mechanism on the activities of the enterprise; a methodology for studying management methods was formulated; a general organizational and economic characteristic of the enterprise was provided; the main economic indicators of the enterprise's work were studied; an analysis of the effectiveness of the implementation of management methods at the enterprise was carried out; ways of improving the effectiveness of the use of management methods were considered; the main directions of improving management methods at the enterprise were developed; a review of foreign experience in the application of management methods was conducted.

Based on the elaboration of theoretical and practical materials, the relevant conclusions were made and proposals were made.

**Key words:** economic methods, organizational methods, management improvement, methods, enterprise characteristics, modern management methods.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1 Система методів управління, їх сутність та особливості.....	13
1.2 Методи як засоби посилення впливу механізму управління на діяльність підприємства.....	25
1.3 Методика дослідження методів управління.....	33
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕМБЕРГМІТ».....	39
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2 Основні економічні показники роботи підприємства....	47
2.3 Аналіз ефективності впровадження методів управління на підприємстві.....	50
Висновки до II розділу.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	63
3.1 Шляхи покращення ефективності використання методів управління.....	63
3.2 Основні напрямки вдосконалення методів управління на підприємстві .....	68
3.3 Зарубіжний досвід застосування методів управління...	92
Висновки до III розділу.....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики роботи.* Складна система організаційних відносин і зв'язків, що виявляються в управлінні підприємством, формується свідомо в процесі діяльності людей для реалізації двох основних функцій управління: організації та координації. Функціонування цієї системи здійснюється за допомогою різних методів управління, в процесі організаційної діяльності. На їх основі забезпечується чіткий розподіл обов'язків, дотримання всіх норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів відповідальності.

Спрямованість методів управління на досягнення поставлених цілей управління, дотримання внутрішніх нормативних документів і підтримання системи управління організацією – це основні проблеми, що обумовлюють актуальність теми даної роботи.

Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів менеджменту, які б дозволяли здійснювати ефективне управління в підприємстві.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям дії їх.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами управління.

Управління – складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх.

Методи організаційно-економічного управління – це способи впливу керуючих систем на керовані об'єкти з метою реалізації завдань управлінської діяльності. Вони визначають конкретні способи, прийоми досягнення мети управління та вибір способів управлінської діяльності.

Оскільки управління, як цілеспрямований вид діяльності спирається на систему об'єктивних законів розвитку керуючих і керованих об'єктів, то організаційно-економічні методи управління є складовою частиною механізму їхнього свідомого використання.

Управління підприємства це складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. Отже, виникає потреба у застосуванні відповідних засобів, що забезпечують досягнення мети управління.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.* За умов євроінтеграції підприємства змушені знаходити та ретельно добирати найбільш сучасні та ефективні управлінські засоби. Особливої уваги заслуговують методи, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних підприємств зарубіжних країн.

Застосовані методи управління мають удосконалювати як господарську діяльність підприємств загалом, так і процес управління трудовим потенціалом підприємств зокрема.

Складна система організаційних відносин і зв'язків, що виявляються в управлінні підприємством, формується свідомо (тобто в процесі діяльності людей) для реалізації двох основних функцій управління: організації та координації. Функціонування цієї системи здійснюється за допомогою різних методів управління, а іншими словами, в процесі організаційної діяльності.

Використання методів управління на підприємстві є складовою управління підприємством, під яким традиційно розуміється управління людьми та цілими колективами.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин питання використання методів управління на підприємстві є доволі актуальними які потребують нагального вирішення. Тому тільки за умови наукового забезпечення правильного використання методів управління та практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного їх вдосконалення у використанні можна досягти ефективності в роботі підприємства.

Однак, проблема розробки і реалізації використання методів управління на підприємстві, передбачає поглиблену систематизацію чинників впливу, пошук варіантів рішень та вибір раціонального варіанту з урахуванням економічного ефекту від використання, що потребує подальших напрацювань щодо даного питання.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до використання методів управління на підприємстві з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал підприємства.

З метою побудови високоефективної системи з використанням організаційно-економічних методів управління на підприємстві необхідно ще дослідити суть та значення методів управління в умовах ринку.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Питаннями аналізу та вдосконалення принципів та методів управління займалися багато вчених, а саме: Аппенянський А.І., Балабанов І.Т., Бреддик У., Герчікова І.Н., Зигерт В., Ланг Л. та ін.

Проблеми розвитку методів управління постійно знаходяться в полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Зокрема, слід назвати таких, як М. Акулов, О. Амоша, М. Армстронг, Л. Балабанова, Б. Бачевський, Д. Богиня, І. Бондар, В. Васильченко, М. Гончаренко, А. Гриненко, В.Гриньова, О.

Грішнова, І. Должанський, М. Долішній, А. Єгоршін, Л. Керб, А. Кібанова, М. Мурашко, М. Недашківський, Г. Осовська, П. Саблук, О. Сардак, Г. Харченко.

Спираючись на їх дослідження нами було визначено види методів управління, що ми рекомендуємо використовувати у підприємстві.

Дана проблема вже тривалий час знаходиться в центрі уваги теоретиків і практиків, які займаються проблемами управління. Проблеми ефективності методів та інструментів управління на підприємствах розглядаються в монографіях і в наукових періодичних виданнях такими вченими як О. Ареф'єва, І. Тимошенко, М. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоурі, С. Жданов, А. Соснін, Б. Гаврілішин, С. Мочерний, Я. Монден, В. Немцов, Л. Довгань, Г. Сініюк, О. Устинко, О. Амоша, І. Герчікова, І. Ансофф, Ф. Хміль та ін. У працях названих авторів опрацьовано широкий спектр питань, але нові для України ринкові умови діяльності вітчизняних підприємств ставлять питання щодо теоретичного і практичного переосмислення ролі механізму управління підприємствами.

*Мета роботи та завдання.* Метою є дослідження сучасної структури методів управління, визначення їх ефективності та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення, узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо визначення і використання різних методів управління трудовим потенціалом підприємства за умов розвитку євроінтеграційних процесів.

Основною метою дослідження є виявлення актуальних можливостей використання методів управління з метою покращення системи управління персоналом на підприємствах, визначення та аналіз існуючих проблем щодо систем його управління; дослідження сучасної структури методів управління, визначення їх ефективності та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення; Метою також є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження нових методів управління на підприємстві.

Основним завданням вирішення питання є:

- вивчити систему методів управління, їх сутність та особливості;
- дати оцінку методам як засобам посилення впливу механізму управління на діяльність підприємства;
- сформулювати методіку дослідження методів управління;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити основні економічні показники роботи підприємства;
- здійснити аналіз ефективності впровадження методів управління на підприємстві;
- розглянути шляхи покращення ефективності використання методів управління;
- розробити основні напрямки вдосконалення методів управління на підприємстві;
- провести огляд зарубіжного досвіду застосування методів управління.

*Об'єкт дослідження* є удосконалення методів управління у ТОВ «ЛембергМіт».

*Предмет дослідження* є сукупність теоретичних і методичних аспектів щодо удосконалення використання методів управління у ТОВ «ЛембергМіт».

*Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі.* Методологія економічного аналізу виробничої діяльності підприємства представляє собою комплексне вивчення впливу чинників на результати діяльності підприємства шляхом обробки спеціальними методами системи показників статистичної та бухгалтерської звітності, а також інших джерел інформації з метою дослідження використання методів управління на підприємстві. Крім того, дослідження ґрунтується на методології цільового підходу, в основі якої лежить системний аналіз, що вивчає поведінку даного об'єкта в системі зовнішніх і внутрішніх зв'язків. При проведенні дослідження були використані статистичні методи.

*Інформаційну базу дослідження* склали нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, за офіційними даними

Державної служби України статистики, статистичної звітності та аналітичних результатів досліджень підприємства, Інтернет-ресурсів, результати за власними дослідженнями.

*Наукова новизна результатів роботи* являє собою синтез наукових і методологічних принципів і практичних рекомендацій щодо поліпшення використання організаційно-економічних методів управління на підприємстві у виконанні своїх функцій.

*Практична значимість отриманих результатів* полягає в розробці рекомендацій щодо покращення використання методів управління у ТОВ «ЛембергМіт» для підвищення ефективності управління що в свою чергу приведе до збільшення виробництва.

*Структура магістерської кваліфікаційної роботи.* Обсяг магістерської роботи становить 111 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 11 таблиць і 21 рисунок, висновки, перелік джерел посилань з 95 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Система методів управління їх сутність та особливості

Практична реалізація функцій, управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей.

Засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів називають методами управління. Методи являють собою важливий елемент процесу управління.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Таким чином, зміст поняття «методи управління» витікає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління.

Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності.

За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємств.

Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей.

Основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру.

Відповідно до цього розрізняють такі методи управління:

- економічні;
- соціально-психологічні;
- організаційні методи управління діяльністю підприємств.

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи.

Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища.

Суть цього аспекту:

- формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
- визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів управління зв'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей.

Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив. Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці.

Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям.

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих членів безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням факторів, які визначають поведінку людини в колективі в процесі виробництва. Звідси випливає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії. Ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів.

Економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їхній основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих

підприємств і організацій і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи та окремих працівників в ефективній праці.

За допомогою методів управління забезпечується організаційний вплив управляючої системи чи окремого керівника на об'єкт управління, визначаються умови кругообороту фондів і час виробництва.

Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів. У методах управління виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери забезпечують скоординовану діяльність в підприємстві та єдність інтересів усього персоналу.

Число методів управління та їх поєднань безмежно, що визначається складністю і різноманіттю вирішуваних завдань при регулюванні діяльності об'єктів управління. На практиці, як правило, застосовуються одночасно різні методи управління, їх поєднання і комбінації, так як вони органічно доповнюють один одного.

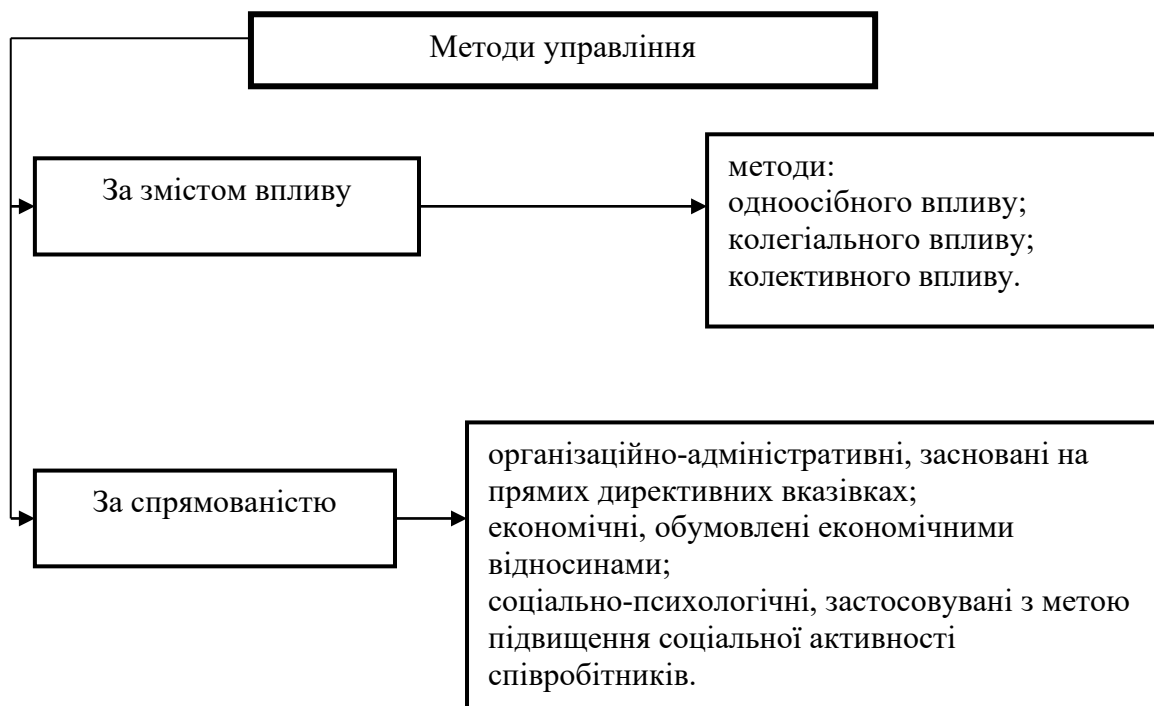
Методи управління повинні знаходитися в постійній динамічній рівновазі в залежності від реальних умов діяльності підприємства.

Методи управління безпосередньо пов'язані з мотивацією, тобто використанням чинників, які визначають поведінку людини, колективів у процесі виробництва. Вони повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає їх дії.

Методи управління класифікують за різними категоріями (див. рис.1.1):

– за змістом впливу – методи, що відповідають вимогам економічних, соціально-психологічних, організаційно-психологічних, демографічних та інших законів;

– за спрямованістю – методи матеріального, соціального, морального і організаційно-адміністративного впливу;



**Рис. 1.1. Класифікація методів управління підприємством\***

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [25]

- за організаційними формами – методи одноосібного, колегіального і колективного впливу;
- за змістом методи управління поділяються на такі:
  - організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
  - економічні, обумовлені економічними відносинами;
  - соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Використовуються і інші критерії для класифікації методів управління. Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних чинників ринкової економіки, їм належить провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю підприємства. Вони сприяють виконанню такої функції управління, як планування.

Ці методи управління пов'язані і з функціями мотивації та контролю (див. табл. 1.1).

**Порівняльна характеристика методів управління\***

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [25]

До економічних методів управління належать: стратегічне і поточне планування господарської діяльності підприємств, формування системи оподаткування суб'єктів господарювання, визначення дієвої амортизаційної політики, встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій, а також і матеріальне стимулювання праці, ціноутворення, фінансування, кредитування, штрафні санкції.

В управлінні діяльністю підприємств, поряд з економічними, важлива роль належить методам організаційно-розпорядчого впливу. Вони забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Так, організаційно-розпорядчі методи забезпечують підтримку організованості роботи та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємств, організацій і окремих працівників.

Для успішної роботи підприємств у нових умовах господарювання передусім слід активізувати соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну.

Відмінності між організаційно-адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами управління подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Відмінності організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління\***

Характеристика	Організаційно-адміністративні (примушування)	Економічні (спонукання і примус)	Соціально-психологічні (спонукання)
Основа застосування	Загроза покарання	Можливість збільшити дохід	Досягнення психологічного комфорту
Підходи до реалізації	Жорсткі	Адаптивні до ситуації	Адаптивні до особистості
Вимоги до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Професіоналізм, вміння працювати в команді, ініціативність

\*Джерело: авторська розробка на основі праць вітчизняних вчених [22]

Всі методи управління впливають зазвичай комплексно, тому не слід протиставляти різні методи один одному, підрозділяючи на головні і другорядні. Навпаки, їх треба розглядати в єдності та взаємозв'язку, бо їх комплексне використання сприяє оптимальному досягненню поставлених цілей.

Крім об'єктивних чинників (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а

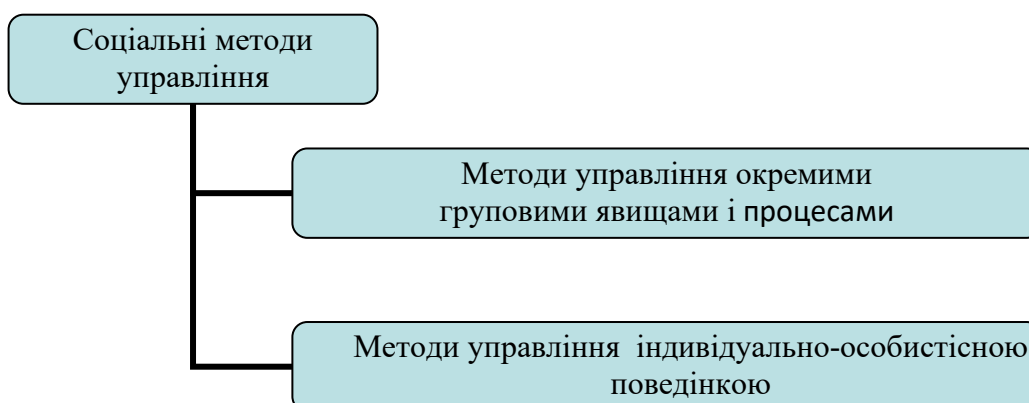
також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління.

Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Соціально-психологічні чинники звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна). Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного.

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків та стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують їх формування і розвиток шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, схильності тощо.

Залежно від цього соціальні методи управління поділяють на дві групи: методи управління окремими груповими явищами і процесами; методи управління індивідуально-особистісною поведінкою (див. рис. 1.2.).



**Рис. 1.2. Класифікація соціальних методи управління\***

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [31]

До соціальних методів відносяться:

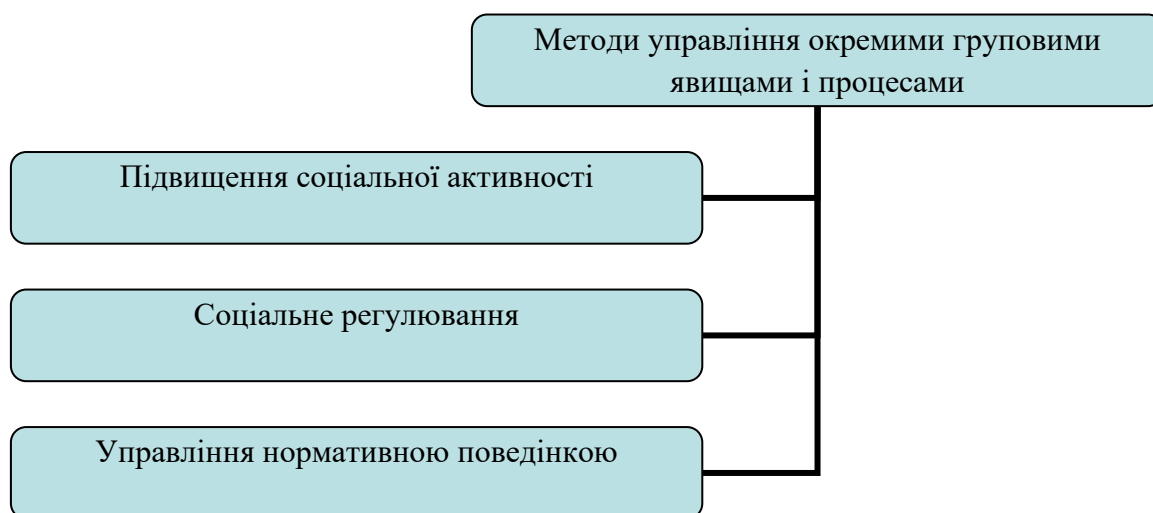
– методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне

планування, звичаї й традиції, обмін досвідом);

– методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу);

– методи морального стимулювання (оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ)

До методів управління окремими груповими явищами і процесами належать методи: підвищення соціальної активності; соціального регулювання; управління нормативною поведінкою (див. рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Класифікація методів управління окремими груповими явищами\***

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [32]

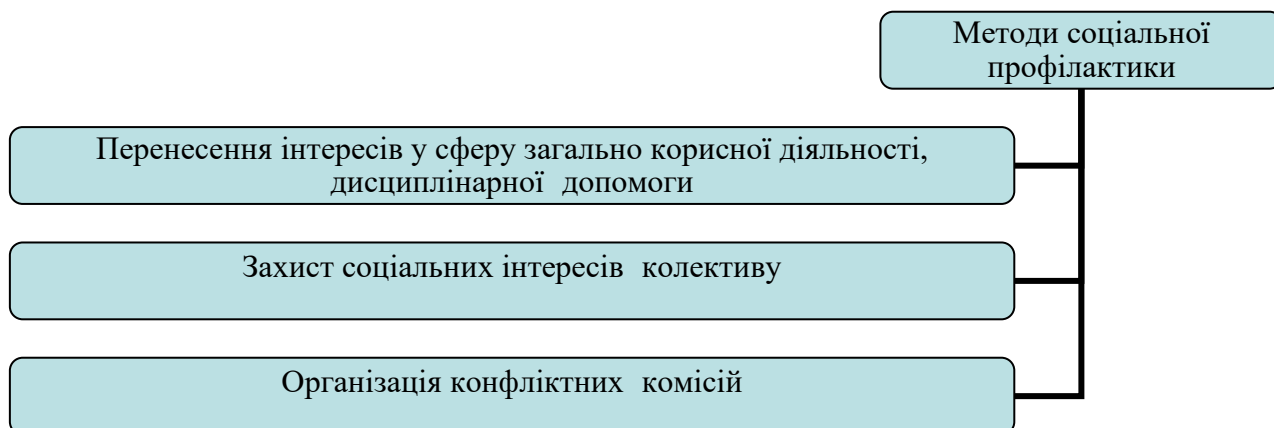
Методи підвищення соціальної активності покликані підвищувати ініціативу і творче ставлення членів колективу до виконання службових та громадських обов'язків. Для цього у підприємстві використовують моральне заохочення, розвиток соціальних потреб та інтересів, визначення соціальних проблем і перспективних цілей тощо.

Методи соціальної профілактики включають різні форми попередження:

– перенесення інтересів у сферу загально корисної діяльності, дисциплінарної допомоги;

– захист соціальних інтересів колективу (виступи на зборах і прийняття відповідних рішень);

– організація конфліктних комісій (див. рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Класифікація методів соціальної профілактики\***

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [31]

Менш популярними у досліджуваному підприємстві є методи управління індивідуально-особистісною поведінкою, до яких належать методи навчання, особистого прикладу, орієнтованих умов.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи:

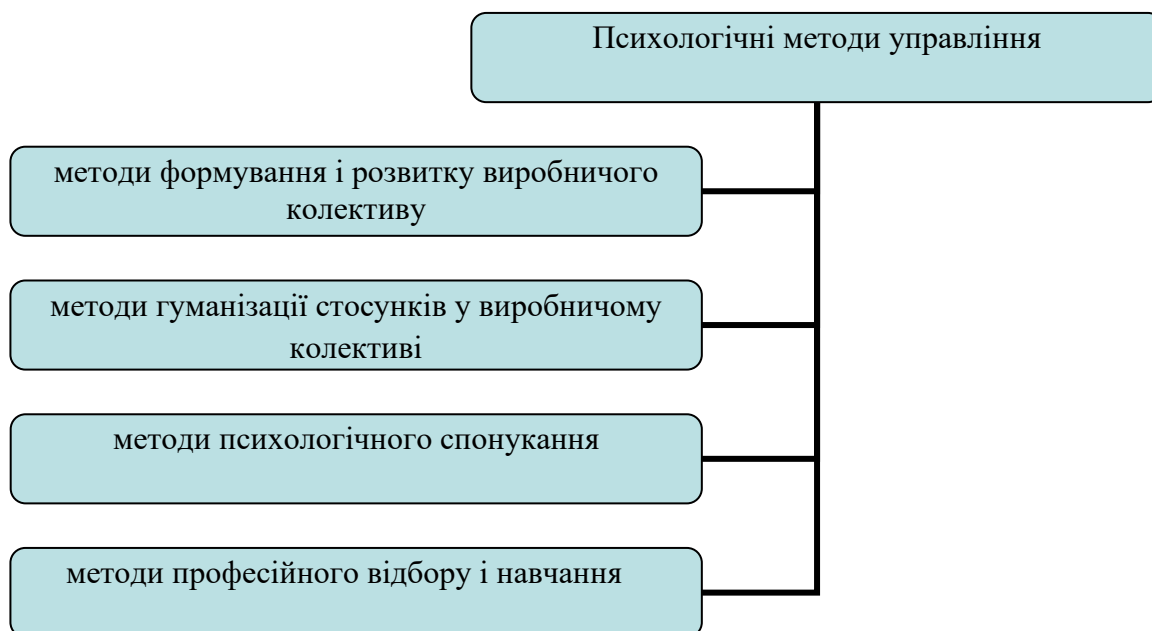
- методи формування і розвитку виробничого колективу;
- методи гуманізації стосунків у виробничому колективі;
- методи психологічного спонукання (мотивації);
- методи професійного відбору і навчання (див. рис. 1.5).

Відмітимо, що у підприємстві у зв'язку з тим, що керівник і більшість працівників працюють разом протягом багатьох років сформована культура управління, стосунки між підлеглими і керівником відповідають управлінській субординації.

До психологічних методів управління науковці відносять:

- методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання

психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;



**Рис. 1.5. Класифікація психологічних методів управління\***

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [32]

– методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумлінність тощо;

– методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

– методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі

Отже, можемо констатувати, що у підприємстві широко застосовуються методи соціально-психологічного впливу на трудовий колектив, що зумовлене сформованою майже за багато років існування господарства внутрішньо-господарською культурою, стилем керівництва тощо.

## **1.2 Методи як засоби посилення впливу механізму управління на діяльність підприємства**

Методи управління займають особливе місце в системі менеджменту. Це пояснюється тим, що вони створюють необхідні умови функціонування організації. За допомогою методів створюються трудові колективи, формуються організаційні структури управління, діяльність організації регламентується і забезпечується інструкціями, що фіксують механізм роботи з кадрами.

Для ефективного виконання зазначених процедур в рамках цих методів необхідний набір прийомів і способів, які ґрунтувалися б або на прямому примусі людей до певної поведінки в інтересах організації, або на створенні можливості такого примусу. При цьому вплив в більшості випадків характеризується однозначністю, одноваріантного виконання поставлених завдань. Такий підхід забезпечить організаційну чіткість і дисципліну праці.

Саме методи управління, відповідаючи на питання, як виконувати управлінську роботу, дозволяють сформувати систему правил, прийомів, підходів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей, скорочуючи витрати часу на їх реалізацію. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організаційну систему та одержати потрібний результат можна лише за допомогою впливу на неї керівної системи чи особи. Таким чином, необхідні певні інструменти узгодженого впливу, які забезпечують досягнення мети. Такі інструменти називаються методами управління.

В економічній літературі під методами управління розуміють сукупність і раціональну послідовність прийомів, способів впливу на керований об'єкт (на окремих працівників і трудові колективи в цілому), які необхідні для досягнення мети [9].

Реалізація функцій і принципів управління здійснюється шляхом застосування різних методів. В управлінській діяльності методи управління посідають особливе місце, допомагаючи виконувати ту чи іншу управлінську роботу найбільш ефективно, скорочуючи витрати часу на цілепокладання і цілереалізацію.

В основу вибору і реалізації методів менеджменту можуть бути покладені наступні принципи:

- цілеспрямованості, тобто застосування повинно спонукати працівників діяти для досягнення певної мети або їх сукупності;

- можливості бути реалізованим, тобто має бути присутня можливість розробки і здійснення заходів, що дозволяють реалізувати обраний метод впливу відповідно до правових та соціальних норм, наявних ресурсів і технічних засобів;

- адаптивності, тобто застосовувані методи повинні здійснюватися у формі, що дозволяє адаптувати їх до ситуації, що змінюється;

- ефективності, тобто застосування обраного методу повинно забезпечувати досягнення максимально можливого соціального та економічного ефекту при мінімальних витратах на розробку заходів, що реалізують метод.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Методи менеджменту виступають інструментарієм професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей.

Той чи інший метод управління буде досить ефективним і дозволить досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва.

Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

Управління підприємством передбачає вирішення великого числа взаємопов'язаних завдань, починаючи від планування розвитку виробництва на перспективу і закінчуючи диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів в ході реалізації змінних завдань. Вирішення цих завдань породжує велику різноманітність методів управління.

Для управління важлива класифікація методів процесу управління. Методи процесу управління – це способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, що утворюють процес управління. До методів процесу управління відносяться: метод управління за цілями; методи розробки і оптимізації управлінських рішень.

Метод управління за цілями є найбільш ефективним і популярним на Заході. Метод управління за цілями – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління [5].

Управління по цілям є методом підвищення ефективності організації, а також являє собою метод об'єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом участі їх у цьому процесі. Даний метод допомагає реалізувати стратегію шляхом поліпшення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх начальників і цілями всієї організації.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи:

- методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу;
- метод моделювання);

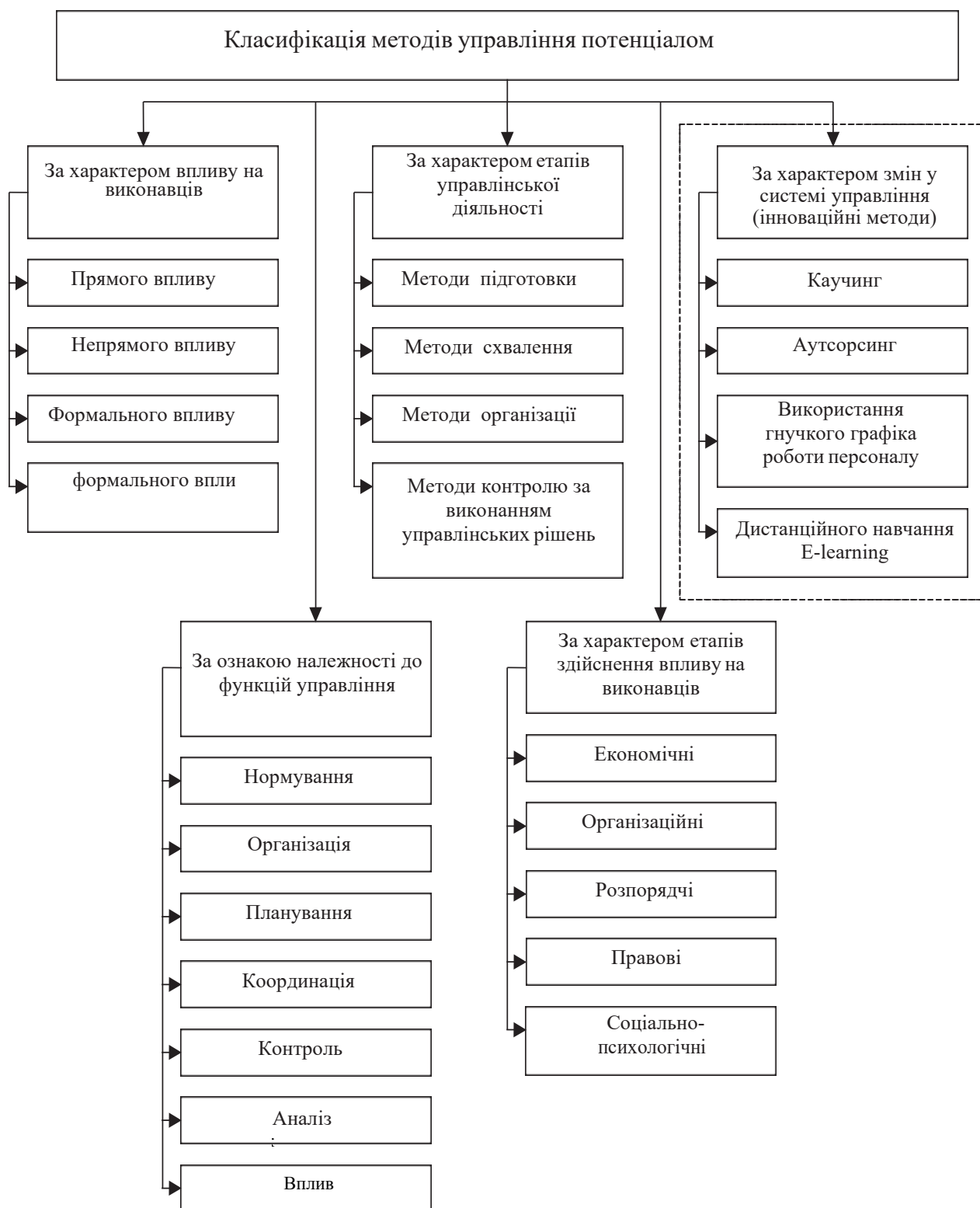
- методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгсіс»);
- методи вибору рішень (економіко-математичний метод;
- система зважених критеріїв);
- методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт).

Існує достатня кількість класифікацій методів управління (див. рис. 1.6), але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив. За цією ознакою виділяють такі методи управління: група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях): організаційно-правові (адміністративні); економічні (базові в даній групі); соціально-психологічні.

Група методів, спрямованих на організацію в цілому: мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт); балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- ситуаційного аналізу;
- системного аналізу;
- відтворювального аналізу;
- структурно-функціонального аналізу [7].



**Рис. 1.6. Класифікація методів управління потенціалом підприємства\***

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [22]

Вплив суб'єктів управління на об'єкти управління на підприємстві здійснюється за допомогою економічних та організаційно-правових методів управління. Загалом, визначаючи сутність будь-якого методу управління,

обов'язково треба вказувати і описувати, по-перше, спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління і, по-друге, – мету впливу.

Спосіб впливу – це ті чи інші інструменти (важелі), які існують на макрорівні – податок, ціна, позика, штраф, різноманітні норми права; на мікрорівні – фонди стимулювання, заробітна плата, премія, ціна тощо. Під метою впливу слід розуміти сукупність інтересів суб'єкта й об'єкта управління. Інтерес треба сприймати як стан суб'єкта й об'єкта управління, які прагнуть досягти певного результату, їхні інтереси можуть збігатися, відрізнятися чи суперечити один одному.

На нашу думку, виділені вище ознаки дають підстави скласти загальний опис будь-якого методу управління. Наприклад, визначення економічного методу формулюватиметься як спосіб впливу одного чи кількох економічних інструментів (важелів), за допомогою яких суб'єкти управління (держава, місцева влада, керівні органи на підприємстві) узгоджують особисті економічні інтереси з інтересами об'єкта управління (юридичними та фізичними особами).

Оцінюючи стан системи управління підприємством, особливу увагу слід приділяти вмінню управлінського персоналу здійснювати контроль, оцінку і прогнозування економічної ефективності випуску продукції, проводити необхідні розрахунки для обґрунтування рішень, оснащення управлінського персоналу необхідним інструментарієм (методами, моделями), забезпечення інформацією та документацією.

Крім економічної діагностики підприємства, можна проводити діагностику його підсистем управління – економічної та організаційної, тому що прорахунки функціонування цих систем можуть викликати відхилення від нормального економічного функціонування підприємства.

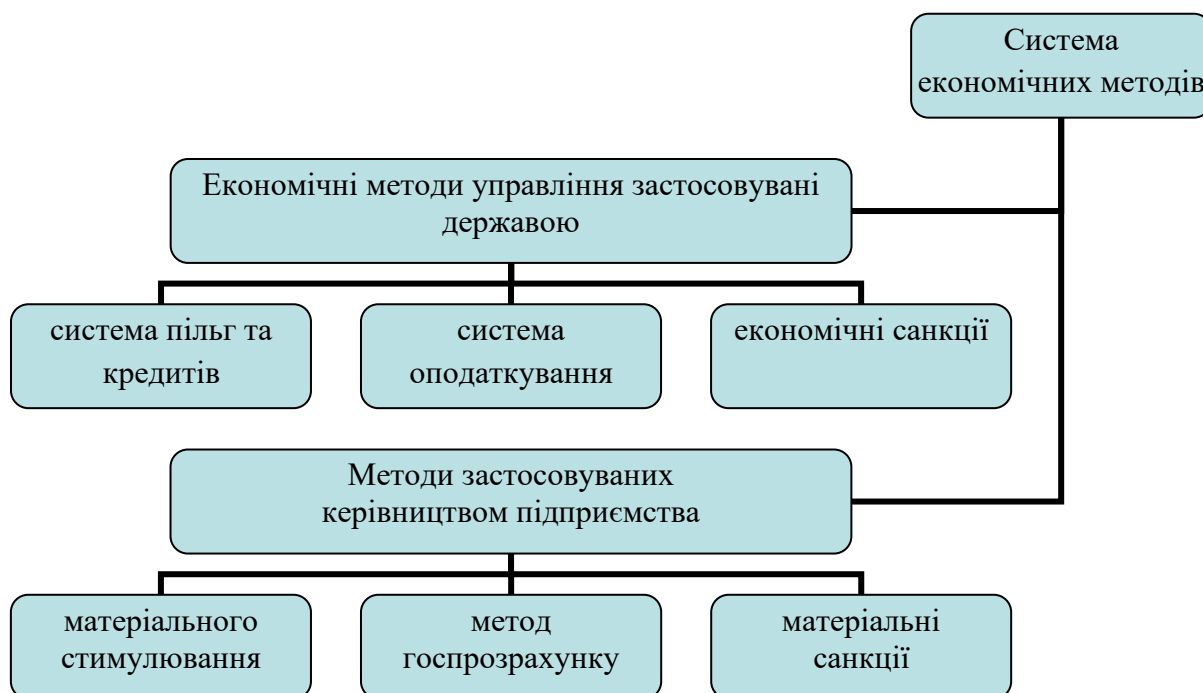
Першочерговим практичним завданням у наш час є перетворення методів і моделей економічного управління на форму, пристосовану до оснащення робочих місць персоналу у вигляді універсальної типової документації для контролю, діагностики, прогнозування економічної поведінки підприємства, підготовки, обґрунтування і прийняття рішень з економічного управління. Але

універсальність такої документації забезпечується за допомогою двох методів подання інформації: методу нормування та методу еталонів.

Основне завдання змін економічних методів управління в підприємстві полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах.

Діюча система економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства (див. рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Система економічних методів управління підприємством\***

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [22]

До економічних методів управління застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, систему оподаткування та економічні санкції.

До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств. В управлінській практиці підприємств цієї сфери економічні методи управління виступають у таких формах: планування, економічне стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення.

Набір і утримання важелів економічного впливу визначаються специфікою керованої системи.

Відповідно до цього в управлінській практиці найчастіше застосовуються такі економічні методи управління: планування, комерційний розрахунок, системи оплати праці та преміювання, ціноутворення, фінансування. Цілі кожного з цих методів наведено в таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

### Економічні методи управління в підприємстві і їх зміст\*

Методи	Мети
Планування	Визначення змісту та обсягу робіт і необхідних ресурсів
Комерційний розрахунок	Покриття витрат доходами і отримання прибутку
Оплата праці	Стимулювання досягнення високих результатів роботи
Преміювання	Стимулювання результатів, що перевищують планові
Ціноутворення	Облік попиту і пропозиції на товари та послуги
Фінансування	Забезпечення необхідних умов ефективності роботи підприємства

\*Джерело: авторська розробка на основі вітчизняних праць вчених [25]

Конкретні економічні методи управління з різних аспектів діяльності організації включають:

- внутрішньо підприємницьке планування;
- техніко-економічне обґрунтування вибору варіантів нової продукції, техніки і технології;
- розробку проектів цін (тарифів) на продукцію, що випускається;

- фінансування виробничо-господарської та соціальної діяльності;
- утворення та використання фондів економічного стимулювання;
- преміювання за створення і впровадження нової техніки, винаходів і рацпропозицій;
- здійснення функцій постачальниками і споживачами, фінансовими і банківськими органами та контроль за дотриманням платіжної дисципліни;
- ефективно використання капітальних вкладень у будівництві;
- раціональне використання власних оборотних коштів;
- використання системи розподілу прибутку;
- використання принципів і методів оцінки та стимулювання підвищення ефективності праці на кожному робочому місці;
- використання системи оплати праці та матеріального заохочення працівників підприємств;
- застосування економічних заходів впливу на замовників, постачальників, підрядників, постачальницько-збутові, транспортні та інші організації з метою дотримання договорів та зобов'язань з постачання.

### **1.3 Методика дослідження методів управління**

Методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ.

Теоретичною і методологічною основою проведених нами досліджень є діалектичний метод пізнання економічних процесів і явищ, принципи системності і послідовності у пізнанні об'єктивних законів суспільного розвитку, фундаментальні теоретичні роботи та прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування теоретичних основ ринкових відносин і практичних засад щодо дослідження методів управління.

Основою наукових досліджень дослідження організаційно-економічних методів управління є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ життя, які відбуваються в підприємствах [19].

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується дана методологія через систему різних методів дослідження у дослідженні методів управління. Головне його завдання полягає в тому, щоб викрити глибинні процеси, характерні риси і особливості в дослідженні методів управління.

Основним критерієм аналізу є порівняння показників за ряд років в динаміці за ряд останніх років, а також фактичних (звітних показників) з плановими показниками того чи іншого підприємства з успішними які працюють в рівних умовах і досягли кращих результатів. Вихідними даними для аналізу підприємств є показники річних і квартальних звітів, первинного бухгалтерського обліку.

Організація на підприємствах на основі об'єктивних законів розвитку природи і суспільства є базою економічно обґрунтованого їх розвитку. Одночасно успішний досвід виробничої діяльності кращих підприємств збагачують науку і є джерелом виявлення і встановлення нових закономірностей, які мають важливе теоретичне значення дослідження організаційно-економічних методів управління.

Для оцінки та дослідження організаційно-економічних методів управління на практиці використовують різноманітні спеціальні методи, які постійно розвиваються та вдосконалюються.

Найбільш поширеними є наступні: метод індивідуальних оцінок; метод середніх величин; метод відсотків. Метод індивідуальних оцінок є одним з

методів експертної оцінки, що побудовані на використанні професійного досвіду та інтуїції спеціалістів. Даний метод відноситься до великої групи абстрактно-логічних методів дослідження.

Метод індивідуальних оцінок у вимірюванні ризику використовується тоді, коли неможливо порівняти даний ризик з середнім типом ризику, коли можна зробити тільки довільну його оцінку в залежності від професіоналізму, досвіду та суб'єктивного погляду експерта.

Середні величини дозволяють виразити типові розміри ознак, що варіюють, якісно однорідних явищ та виміряти їх коливання навколо середнього рівня розвитку.

Метод середніх величин є одним із статистичних методів дослідження, і в оцінці ризику передбачає розмежування окремих ризикових груп на більш дрібні підгрупи, з метою створення аналітичної бази для визначення ризику за певними відповідними ризиковими ознаками.

Метод процентів також відноситься до групи методів статистичного аналізу, і в системі оцінки ризику представляє собою сукупність плюсових та від'ємних відхилень від середнього ризикового типу наявної аналітичної бази.

Використовуються також економетричні, статистичні методи оцінки й аналізу ризиків, методи вербального аналізу тощо.

Важливо підкреслити, що сучасних умовах вітчизняні та зарубіжні вчені володіють значним інструментарієм для оцінки та дослідження організаційно-економічних методів управління, застосовують актуарні розрахунки, моніторинг, комплексне моделювання страхових процесів, емпіричний досвід, методи експертних оцінок, асоціацій та аналогій, експертиз тощо.

Сутність статистичного методу оцінки ступеня дослідження методів управління ґрунтується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин. Це положення означає, що маючи достатню кількість інформації про реалізацію певних видів ризику в попередніх періодах для конкретних видів діяльності, будь-який суб'єкт господарювання здатний оцінити ймовірність реалізації їх у майбутньому.

Сутність методу аналізу доцільності витрат полягає в тому, що в процесі діяльності витрати з кожного конкретного напрямку, а також за окремими елементами, не мають однакового дослідження організаційно-економічних методів управління. При цьому стан за кожним елементом витрат поділяють на області абсолютної стійкості, нормальної стійкості, нестійкого стану, критичного та кризового стану.

Аналітичний метод зводять до декількох взаємопов'язаних етапів:

- на першому етапі здійснюється підготовка до аналітичної обробки інформації;
- на другому – будуються діаграми залежності обраних результуючих показників від величини вихідних параметрів;
- на третьому визначається критичне значення ключових параметрів;
- під час четвертого етапу аналізу на основі одержаних критичних значень ключових параметрів і факторів, які впливають на них, можливі шляхи підвищення ефективності та стабільності роботи підприємства, які визначаються одним із попередніх методів.

Суть методу використання аналогій полягає в тому, що при аналізі дослідження організаційно-економічних методів управління певного напрямку діяльності доцільно використовувати дані про розвиток таких самих і аналогічних напрямків у минулому.

Правильна оцінка дослідження методів управління має велике значення в практичній роботі тому, що визначає величину необхідного страхового фонду, а значить і можливості відшкодування збитків. Дослідження методів управління по конкретному об'єкту, що пропонується дає змогу виявити ефективність їх використання.

### **Висновки до I розділу**

Управління підприємством – це і наука, і мистецтво ефективного управління в умовах виробництва. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального

використання потенціалу підприємства. У практиці управління потенціалом найчастіше застосовують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Лише оптимальне сполучення методів управління дає змогу підвищити результативність управління і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства.

Відповідно до характеристики у складі методів управління виділяють три групи:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціальні.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний який підлягає обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на невикористанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

Нами описано класифікацію методів управління класифікують за різними категоріями: за змістом впливу – методи, що відповідають вимогам економічних, соціально-психологічних, організаційно-психологічних, демографічних та інших законів; за спрямованістю – методи матеріального, соціального, морального і організаційно-адміністративного впливу; за організаційними формами: методи одноосібного, колегіального і колективного впливу.

В процесі дослідження нами описано соціальні методи управління які поділяють на дві групи: методи управління окремими груповими явищами і процесами; методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

До методів управління окремими груповими явищами і процесами належать методи: підвищення соціальної активності; соціального регулювання; управління нормативною поведінкою. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи: методи формування і розвитку виробничого колективу; методи гуманізації стосунків у виробничому колективі; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору і навчання.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління є: прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів; суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Зміст економічних методів підприємства полягає в використанні соціально-економічного впливу на юридичних і фізичних осіб, діяльність яких пов'язана з впливом на виробництво щоб закріпити в правових нормах умови взаємодії платежів, зборів, податків, при яких підприємцю значно вигідніше виконувати всі вимоги законодавства, ніж порушувати їх.

## РОЗДІЛ 2

### ОБГРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЛЕМБЕРГМІТ

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «ЛембергМіт» створена в 2001 році та зареєстрована як торгова марка. На сьогодні компанія є одним з найбільших виробників м'ясної сировини у Західній Україні. Більше ніж двадцять вітчизняних фермерських господарств по прямому контракту вирощують для ТОВ «ЛембергМіт» свинину найвищої якості, що підтверджено міжнародними сертифікатами, тому завжди можна відстежити якість продукту протягом всього технологічного ланцюжка та із впевненістю пропонувати партнерам найкращий та найсвіжіший продукт (щоденно на забій – 800 голів; 26 одиниць спеціалізованої техніки; 4000м<sup>2</sup> складських приміщень.

Як сильний партнер сільськогосподарських виробників та споживачів підприємство пропонує продукцію найвищої якості. Сучасні виробничі потужності із забою та обвалювання – це основа для високоякісної сировини.

Перші кроки у виробництві м'ясної продукції, були зроблені у 2011 році на орендованих потужностях невеликого м'ясопереробного підприємства. За короткий проміжок часу, зрозумівши, що постачання якісного українського продукту як на внутрішньому ринку, так і за його межами, може приносити не тільки економічну вигоду, але й зацікавленість в подальшому розвитку даного виду бізнесу, команда ентузіастів починає здійснювати інвестування в існуюче м'ясопереробне підприємство з подальшим його розширенням.

02 лютого 2012 року на ринку з'являється новий виробник ТОВ «ЛембергМіт». Дане підприємство відрізняється від інших українських м'ясопереробних виробництв. Абсолютно на всіх етапах, починаючи від придбання сировини, її переробки та завершуючи доставкою готової продукції до клієнтів, здійснюється суворий контроль якості, що підтверджується

отриманими підприємством сертифікатами якості та відповідності, серед яких: ДСТУ ISO 22000:2007, що в свою чергу гарантує клієнтам впевненість у безпечності продукту.

Підприємство «ЛембергМіт» спеціалізується на забої свинини, її обвалюванні та постачанні у якості сировини. Понад 20-ть вітчизняних фермерських господарств за прямими контрактами вирощують для підприємства свинину найвищої якості, що підтверджено міжнародними сертифікатами. Реалізує свою продукцію підприємства як в Україні, так і на експорт, зокрема, у Гонконг, В'єтнам, Грузію, Анголу, Конго та інші країни.

Асортиментний портфель підприємства налічує понад 100 позицій м'ясних елементів та охолоджені м'ясні вироби ТМ «ЦЕМ'ЯСО», які сьогодні можна придбати у найбільших національних мережах супермаркетів.

Компанія з Львівщини, почавши свій шлях як імпортер свинини, за два десятиліття пройшла шлях від невеликого підприємства до одного з найуспішніших операторів ринку м'яса, стала одним з найпотужніших вітчизняних м'ясопереробних підприємств з випуском продукції понад 2500 тонн на місяць.

У розпорядженні компанії сучасний автопарк.

Місія Компанії – доносити до українського ринку найкращі світові практики, найновіші технології в м'ясопереробці. Тому вона інвестувала кошти в потужності, які відповідають найвищим стандартам та вимогам ISO та НАССР. Гордість ТОВ «ЛембергМіт» – величезний автоматизований склад потужністю 4 тис. т., що дає нам змогу щодоби заморожувати 100 тонн м'яса та зберігати її в автоматизованій холодильній камері при температурі від +8 до -15 градусів. Такі потужності в Україні має тільки компанія «ЛембергМіт».

В процесі здійснення своєї діяльності, підприємство використовує сучасне, перевірене, високотехнологічне обладнання, що дозволяє виготовити свіжий та якісний товар, який задовольнить потреби найвибагливішого клієнта. Гарантією здійснення вчасної доставки продукції є наявність власного, сучасного, спеціально обладнаного автопарку.

Враховуючи те, що західна частина країни, та Львів зокрема, в останні роки стали туристичною «меккою», це стало поштовхом для розвитку такого сегменту, як HoReCa, в якому шеф-кухарі прагнуть задовольнити апетити інтернаціонального контингенту туристів. Вони вимагають від своїх постачальників гнучкого підходу до методів обвалювання півтуш. Усвідомлюючи потенційну привабливість такого сегменту як HoReCa, йдучи назустріч потенційним клієнтам, впроваджує нові методи розробки півтуш, щоб забезпечити вимоги шеф-кухарів для приготування кулінарних шедеврів. В найближчому майбутньому дана система повинна бути запроваджена на всіх м'ясопереробних підприємствах України.

Враховуючи поступ України в напрямку ЄС, та вважаючи Європейський ринок збуту своєї продукції перспективним, на підприємстві почали запроваджувати систему класифікації туш свиней по м'ясності SEUROP. Підприємство має найсучасніші потужні камери для заморожування та зберігання продукції, які дозволяють забезпечувати свіжість продукту протягом тривалого часу без втрати якості.

В нашому регіоні не існує іншого підприємства, яке б змогло заморозити 120 тон м'ясної продукції за добу та в подальшому зберегти поживні та смакові якості даного продукту. Значні площі холодильних камер та зручне розташування поблизу Львова, дозволяють зберігати як власну продукцію, так і надавати послуги по шоківій заморозці та зберіганню замороженої продукції.

На сьогоднішній день основними зовнішніми ринками збуту, куди постачають продукцію та планують в подальшому поставляти, вважають ринок Азії, зокрема: ринок Китаю та В'єтнаму, котрі фактично є постійно зростаючими ринками, де попит на м'ясо вимірюється сотнями тисяч тон та внутрішні постачальники неспроможні задовольнити попит повністю.

Підприємство активно працює для розширення географії своїх поставок в цій частині світу. Так, в полі зору компанії є такі країни як наприклад Філіппіни та Камбоджа, попит на м'ясо в яких значно перевищує пропозицію.

За останні кілька років підприємство отримало досвід з постачання м'ясної продукції в країні Африки, а також кілька країн близького зарубіжжя.

ТОВ «ЛембергМіт» – Переможець Ukrainian Business Award (UBA) в номінації Business Of The Year 2023.

В загальному, всі представники м'ясної галузі мають розуміння що, виробництво м'яса у різних країнах світу завжди було і залишається одним із пріоритетних напрямів забезпечення продовольчого ринку.

Стан продовольчого ринку, та ринку м'яса зокрема, постійно відстежується й аналізується, оскільки завжди є актуальним, та має суттєвий вплив на потреби населення.

Сутність м'ясопереробної галузі полягає у збалансованому та взаємопов'язаному функціонуванні на різних етапах системи виробництва, переробки та реалізації м'ясної продукції.

Україна володіє колосальними земельними, трудовими, розумовими ресурсами для вирощування худоби та її переробки, що є безапеляційним аргументом для зайняття конкурентної позиції в даній галузі на світовому ринку вже в найближчому майбутньому.

В усіх без винятку, галузях матеріального виробництва, на весь процес здійснення виробництва впливають такі три фундаментальні чинники: основну працю людини, предмети праці та відповідне знаряддя праці.

Вся сукупність засобів й предметів праці, що складають всю основу матеріального виробництва й використовуються при необхідному створенні предметних благ називається відповідними засобами щодо виробництва, які класифікуються за відповідною їх роллю у процесі самої праці на предмети праці і знаряддя праці, а за значенням у процесі виробництва – на основні й оборотні.

Основні засоби – це ті, що беруть участь у виробництві протягом кількох виробничих циклів (років), зношуються поступово і свою вартість переносять на вироблювану продукцію протягом усього строку використання частинами,

пропорційно до їх участі в процесі виробництва (у міру зносу). При цьому вони зберігають свою первісну форму.

До них належать: будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини і устаткування, транспортні засоби, інструменти та інвентар та інше.

Таблиця 2.1

**Динаміка наявності основних засобів в ТОВ «ЛембергМіт»  
(станом на 01.01), тис грн\***

Найменування основних засобів	Роки			2024 р. до 2022 р., в %
	2022	2023	2024	
Будівлі та споруди	5352	6552	7610	142,1
Машини та обладнання	103501	140669	157890	152,4
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	17659	14804	18265	103,4
Інші	1888	1904	2091	110,7

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

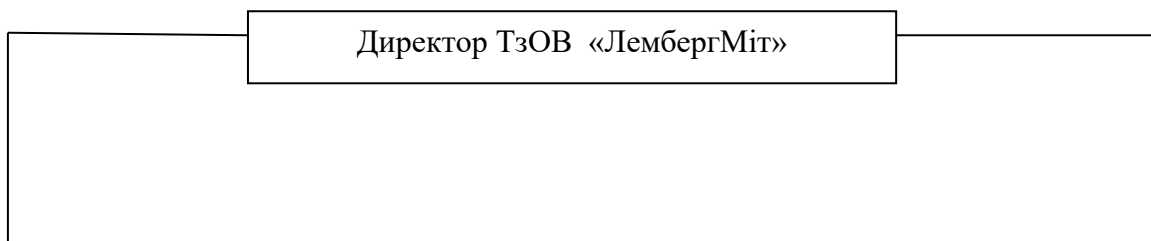
Зростання всіх необоротних активів відбулося в певному результаті придбання, а також модернізації обладнання, внаслідок чого така сума основних засобів зростає, будівлі та й споруди – 7610 тис грн, виробниче обладнання – до 157890 тис грн, інші – 2091 тис грн. Протягом 2024 року ТОВ «ЛембергМіт», реконструювало будівлі та споруди на 258 тис грн. Окрім того, встановлено нове виробниче обладнання загальною вартістю 157389 тис грн.

Ступінь основного зносу основних засобів – 18 %. Ступінь їх використання 100%. Доцільно також й зазначити, що всі без винятку основні засоби використовуються за необхідним призначенням.

Досить важливим для ефективної та нормальної діяльності будь-якого підприємства є правильно побудована його організаційна структура.

На сьогоднішній день організаційна структура у ТОВ «ЛембергМіт» має такий вигляд (див. рис.2.1).

Організаційна структура самого виробництва залежить від розмірів підприємства, його особливої спеціалізації й поєднання галузей, самого розміру та розміщення на території тих підрозділів основного виробництва й обслуговування.





**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [52]

Організаційна структура підприємства представляє собою чітку сукупність господарських підрозділів самого підприємства, взаємопов'язаних відносинами, а також поділом відповідної праці між ними.

На сьогоднішній день, організаційна структура у ТОВ «ЛембергМіт» включає такі рівні управління:

- фронтальне управління підприємством здійснює сам керівник;
- провідними структурними одиницями підприємства являються відділи, відділення, служби.

Всі підрозділи здійснюють управління єдиним одним із напрямів діяльності самого підприємства. Безпосереднє керівництва роботою цих підрозділів виконують його керівники (начальники).

Сам керівник відповідного підрозділу призначається, а також й звільняється із посади наказом самого директора.

У відповідності із всіма поточними напрямками діяльності та призначеннями, в саму структуру організації даного підприємства входять:

– заступник директора із виробництва, якому безпосередньо підпорядковуються провідний інженер-технолог, начальник лабораторії;

- технічний директор;
- головний технолог;
- начальник відділу збуту;
- провідний менеджер;
- начальник відділу інформаційних технологій;
- головний бухгалтер;
- юрисконсульт;
- інженер-будівельник;
- начальник відділу сторожової охорони;
- начальник відділу кадрів;
- інженер з охорони праці;
- завідувач складу і т. д.

Серед визначних чинників виробництва головне та вирішальне значення належить усій трудовій діяльності людини. В будь-який час праця була й залишається основною умовою, що визначає матеріальне й духовне багатство всього людського суспільства.

Всі трудові ресурси досліджуваного нами підприємства – це велика частина працездатного населення, що володіє фізіологічними й розумовими здібностями, знаннями і навичками, тобто має всі необхідні фізичні компоненти розвитку, знання для необхідного, своєчасного й якісного здійснення передбачених технологією тих робіт у цій нелегкій сфері матеріального виробництва.

Забезпечуваність трудовими ресурсами не є постійною, а завжди перемінюється, в основному під впливом таких двох мотивів: основної зміни

чисельності всіх трудових ресурсів та такої зміни й потреби в них на виробництві.

Проведемо аналіз основного стану забезпеченості трудовими ресурсами досліджуваного нами підприємства за три останні роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка основних трудових ресурсів у ТОВ «ЛембергМіт», осіб  
(станом на 01.01 поточного року)\***

Показник	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Виробничий персонал	97	97	94	96,9
Адміністративний персонал	9	9	8	88,9
Персонал структурних підрозділів	88	25	109	123,8
Інші працівники	4	5	3	60,0
Разом на підприємстві	198	136	214	108,1

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

Аналіз наведених нами даних свідчить, що за останні три роки в досліджуваному підприємстві суттєво не зменшилась чисельність працівників. Загалом по підприємству за 2022-2024 роки кількість трудових ресурсів скоротилась на 21,1 %, що становить 84 особи.

Для аналізу діяльності у ТОВ «ЛембергМіт» визначимо вартість й структуру товарної продукції за 2022-2024 роки (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Вартість й структура товарної продукції в ТОВ «ЛембергМіт»\***

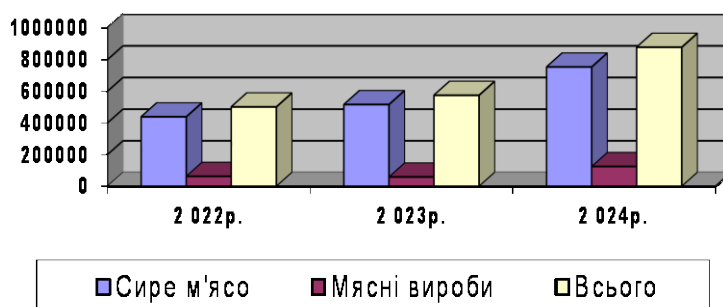
Продукція	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за три останні роки	
	вартість, тис грн	структура, %	вартість, тис.грн	структура, %	вартість, тис грн	структура, %	вартість, тис грн	структура, %
Сире м'ясо	438751,3	87,5	516298,8	89,8	753756,4	85,8	571475,8	87,7
М'ясні вироби	62678,7	12,5	58644,2	10,2	124747,6	14,2	80149,9	12,3
Всього	501430	100	574943	100	878504	100	651625,7	100

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

Як свідчать дані таблиці, максимальну суму грошової виручки за останні три роки досліджуване господарювання одержало від реалізації сирого м'яса свинини – в середньому 571475,8 тис грн.

Друге місце в структурі товарної продукції посідають м'ясні вироби.

Покажемо графічно вартість і структуру товарної продукції за 2022-2024 роки на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Вартість і структура товарної продукції ТОВ «ЛембергМіт» за 2022-2024 рр.\***

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

Як бачимо з даного рисунка, структура товарної продукції за досліджуваний період не змінилася, а от вартість зросла у 2024 р. на 377074 тис грн, що становить 75,2%.

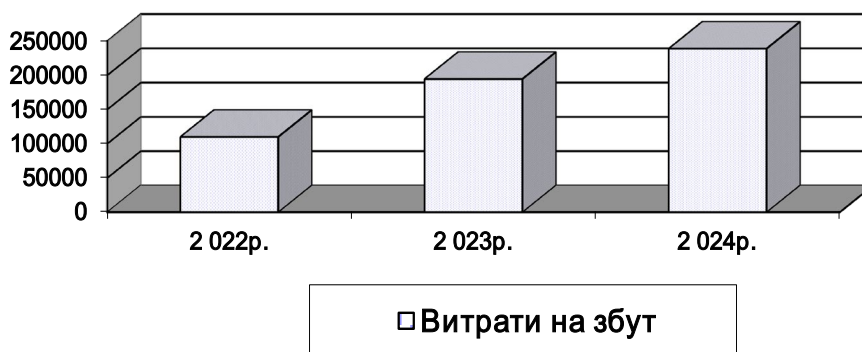
## 2.2 Основні економічні показники роботи підприємства

При проведенні нами досліджень було встановлено, що у ТОВ «ЛембергМіт» зовсім відсутній відділ маркетингу чи маркетингових досліджень, а всі маркетингово-збутові функції виконуються працівниками відділу збуту.

Саме на цей відділ у підприємстві керівництво покладає завдання з пошуку вигідних ринків збуту, споживачів, вибір доцільних форм й методів реалізації виробленої продукції, встановлення необхідного зворотного зв'язку із споживачами чи просто покупцями тощо.

На ринку, як й інші підприємства, дане підприємство намагається успішно працювати застосовуючи різні методи і завдання. Своїм фундаментальним завданням у ТОВ «ЛембергМіт» установлює доставку товарів своїм споживачам у потрібний час із щонайменшими витратами. Тому на даному підприємстві розроблена й працює оптимальна система щодо руху товарів, яка робить цей товар доступним для кожного споживача у відповідний йому час та в потрібному місці.

Крім того, проаналізуємо всі затрати, які підприємство витрачає на збут власної продукції за досліджуваний період 2022-2024 рр. (див. рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Витрати на збут ТОВ «ЛембергМіт» 2022-2024 рр.\***

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

Як бачимо, з року в рік підприємство збільшує витрати пов'язані із збутом продукції. Зростання цих витрат здебільшого є пов'язане із дослідженням та розширенням нових ринків збуту як в країні, так і поза її межами.

Позитивним та хорошим результатом на підприємстві є те, що власне тут розроблені та діють вже тривалий час стандарти товароруху, які чітко визначають рівень обслуговування товариством всіх споживачів (покупців). Серед основних стандартів підприємства є такі:

- виконання замовлень, договорів, угод з точністю 99-100%;
- доставка продукції ТОВ «ЛембергМіт» на замовлення споживачів за три робочі дні;
- псування продукції в дорозі не більше 0,1% тощо.

У 2022-2024 роках ТОВ «ЛембергМіт» значно збільшив обсяги реалізації власної продукції. Так обсяг здійснення товарообороту за 12 місяців 2024 року зріс на 13,3% у порівнянні з 2022 роком. Такий результат є досить вагомим, якщо в цілому по Україні у 2024 році зменшились на 2,0-2,5 % у зіставленні із попередніми роками.

У 2024 році об'ємні показники підприємства вже зросли на 11% і на 43% у грошових одиницях. Частка на ринку у квітні 2024 року становила 12,6% і 13,1% за обсягом і у грошовому вираженні відповідно.

Величину й структуру дебіторської та кредиторської заборгованості в ТОВ «ЛембергМіт» покажемо й розглянемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура дебіторської й кредиторської заборгованості, 2024 рік\***

Види заборгованості	На початок року		На кінець року		Зміна (+, -), тис грн
	сума, тис грн	структура, %	сума, тис грн	структура, %	
Дебіторська заборгованість за певні товари, роботи й послуги	87560	96,8	237162	84,3	+149602
Інша поточна та дебіторська заборгованість	2889	3,2	44227	15,7	41338
Разом	90449	100,0	281389	-	190940
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	848	0,2	-	-	-
- за товари, роботи і послуги	206002	52,4	325072	77,0	+119070
- із бюджетом	5669	1,4	8222	1,9	+2553
- зі страхування	393	0,1	473	0,1	+80
- із оплати праці	939	0,2	1042	0,2	+103
Поточна кредиторська заборгованість за відповідними одержаними авансами	31147	7,9	33689	7,9	+2542
Інші поточні зобов'язання	149275	37,8	54779	12,9	-94496
Разом	394273	100,0	423277	100,0	+3520996

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

Як видно із даних таблиці, практично всю частину дебіторської заборгованості на початок року являла заборгованість покупців за відвантажену їм продукцію, певні виконані роботи чи надані якісь послуги, що склало 96,8%. На кінець 2024 р. ця заборгованість збільшилось на 190940 тис грн.

У структурі кредиторської заборгованості максимальну питому вагу (52,4%) займає недоїмка по ТОВ «ЛембергМіт» за товари, роботи й послуги. На кінець року ця заборгованість збільшилась на 27,8%.

При висвітленні всієї економічної ефективності виробництва продукції досліджуваного підприємства важливе значення має й оцінка фінансового стану, основною складовою якої є й аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.

## **2.3 Аналіз ефективності впровадження методів управління на підприємстві**

Сучасний стан української економіки потребує значних перетворень, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств. Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, становлячи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні розв'язки, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці.

В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства». Стандарт пропонує використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність керування:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість підприємства.

Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Особливої уваги заслуговують методи, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних підприємств зарубіжних країн. Застосовані методи управління мають удосконалювати як господарську діяльність

промислових підприємств загалом, так і процес управління трудовим потенціалом підприємств зокрема (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Методи управління трудовим потенціалом підприємств\*

Характеристика	Переваги	Недоліки
<b>Адміністративні методи</b>		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає великих матеріальних витрат; на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.	придушується ініціатива, творча робота; відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
<b>Економічні методи</b>		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне-планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	стимулюється прояв ініціативи; реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.	залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.
<b>Соціально-психологічні методи</b>		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників	включаються механізми	не використовуються
	трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати.	стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати.

## Продовження таблиці 2.5

ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати.	не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати.

\* Джерело: побудовано на основі [12]

Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі персоналу у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин [14].

На відміну від адміністративних методів, економічні передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах.

У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени націлені на ефективну роботу не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання.

На основі економічних методів управління трудовим потенціалом розвиваються й стають ефективнішими адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування [10].

Відзначимо, що у сучасній концепції управління потенціалом підприємств на перший план почали виходити соціально-психологічні методи. Під соціально-психологічними методами слід розуміти сукупність специфічних

методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси на підприємстві [12].

Наявність самого продукту та його відповідний продаж у всіх мережевих магазинах є найбільш важливою для особливого та преміального сегменту, поза як мережеві магазини є тими місцями «розвинутої торгівлі» й більшість такої цільової аудиторії щодо преміальних продуктів власне здійснює покупки саме у таких супермаркетах.

Поза як більшість всіх національних супермаркетів будують свої власні мережі за відповідними принципами чіткого територіального і місцевого планування, кожна зокрема торгова точка має свій постійний контингент покупців (це відповідно є мешканці конкретного мікрорайону), котрі здійснюють купівлю саме в цьому магазині.

Оцінювання ефективності використання методів управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Частина показників розрахована в даному другому розділі.

Всі національні мережі мають великий ресурсний потенціал для успішної роботи саме у кризових умовах, ніж порівняльно регіональні. Окрім того, за останні роки вже проявили себе компанії, що здатні ефективно та безперебійно працювати та й виконувати свої взяті зобов'язання згідно із укладеним контрактам.

У таблиці 2.6 наведені показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством.

Таблиця 2.6

### Показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством\*

Складові оцінки		Показники оцінки
	Оцінка ефективності управлінського персоналу	коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; коефіцієнт сталості персоналу управління; коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт

## Продовження таблиці 2.6

Оцінка ефективності керуючої підсистеми		заміщення персоналу управління; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної - заробітної плати; рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів
	Оцінка ефективності організаційної культури	рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; рівень стану трудової дисципліни; рівень задоволеності умовами праці; рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; рівень безпеки та охорони праці; рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності керованої підсистеми	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	коефіцієнт фондівдачі основних засобів; коефіцієнт оновлення основних засобів; коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; коефіцієнт матеріаловіддачі; рентабельність матеріальних витрат; коефіцієнт використання виробничих потужностей; коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності; питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат; рентабельність витрат операційної діяльності коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт
	Оцінка ефективності управління персоналом	плинності персоналу підприємства; коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; рентабельність власного капіталу; коефіцієнти ліквідності;

## Продовження таблиці 2.6

		<p>коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;</p> <p>коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості;</p> <p>питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі;</p> <p>коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності</p>
	Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	<p>коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку;</p> <p>коефіцієнт еластичності попиту на продукцію;</p> <p>коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції;</p> <p>рентабельність продажу;</p> <p>коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції;</p> <p>коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів;</p> <p>коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність;</p>
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	<p>коефіцієнт реальної вартості майна;</p> <p>коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом;</p> <p>коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;</p> <p>коефіцієнт маневреності;</p>
	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	<p>рентабельність інвестицій у необоротні активи;</p> <p>рентабельність інвестицій в оборотні активи;</p> <p>питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування;</p> <p>рентабельність фінансових інвестицій;</p> <p>питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні;</p> <p>рентабельність інвестованого в підприємство капіталу;</p> <p>коефіцієнт виплати процентів</p> <p>коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції; питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів;</p> <p>коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту;</p> <p>коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг;</p> <p>коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав;</p> <p>питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію;</p> <p>коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу</p>

\* Джерело: побудовано на основі [12]

Саме такий асортиментний ряд всіх національних мереж супермаркетів є особливим прикладом найбільш відомих та популярних товарів для інших мереж роздрібного продажу.

Так у 2016 році було здійснено підвищення ефективності роботи із мережею «Фора» на 34%, та нормалізовано роботу із мережею магазинів «Рукавичка», «Фуршет» та «Метро», ведуться перемовини із мережею інших супермаркетів.

При цьому при розбудові своїх взаємовідносин із регіональними мережами власне ТОВ «ЛембергМіт» надає особливу перевагу у роботі збуту через дистриб'ютора, а із національними – власне прямим поставкам.

У такому аспекті суттєво та стратегічно важливим є сам розвиток співпраці із двома конкурентними та найбільшими в Україні загальнонаціональними мережами усіх супермаркетів – «Сільпо» (понад 600 магазинів) та АТБ (900 магазинів).

Саме у цьому напрямку за останні роки досягнуто реального значного прогресу, а саме: по мережі АТБ: підписана вже кілька років угода про введення в асортиментний ряд окремої мережі лінійки виробів чи товарів ТОВ «ЛембергМіт». Потрібно також зазначити, що не зважаючи на невеликі площі своїх власних магазинів компанія АТБ чітко розуміє та має значні обмеження щодо розширення асортиментного ряду.

Згідно із всіма умовами договору відтермінування самого платежу складає приблизно 60 днів, а квартальний об'єм продажу близько 10-12 млн грн; по іншій мережі, а саме «Сільпо»: продукція підприємства була присутня у мережі з 2015 року.

Протягом двох років із боку даної мережі висувалися такі фінансові умови щодо введення продукції до асортименту власне пивного ряду, які були зовсім неприйнятні для досліджуваної компанії.

Тим не менш, у 2022 р. сама мережа «Сільпо» за власної ініціативи звернулася до ТОВ «ЛембергМіт» із пропозицією однорічної угоди, щодо наявності асортименту продукції фірми на полицях супермаркетів мережі «Сільпо» по усій Україні. На сьогодні, продукція нашої компанії є представлена власне у цій мережі із розширеним асортиментом продукції. Орієнтовно поставки продукції у цю мережу складають 18 млн грн у квартал.

Беручи до уваги існуючу кон'юнктуру ринку цієї мережевої торгівлі, ми прийшли до висновку, що сьогоднішня ситуація на ринку для підприємства є досить сприятливою для ТОВ «ЛембергМіт» за увесь час її існування.

При цьому, чітке та повне використання наявних перспектив створить підприємству серйозну базу для наступного загальнонаціонального піднесення компанії навіть в таких умовах законодавчого обмеження щодо реалізації, а невикористання наявних сьогодні перспектив щодо розвитку співпраці з іншими мережами буде помітним стратегічним прорахунком.

Одним із важливих результатів діяльності ТОВ «ЛембергМіт» є її економічна ефективність виробництва. Вся проблема щодо підвищення ефективності виробництва – слугує визначальним фактором економічного й соціального розвитку цього підприємства.

Економічна ефективність нам показує весь кінцевий корисний ефект щодо застосування засобів виробництва й живої уречевленої праці, а також всіх сукупних їх вкладень.

При здійсненні оцінки економічної ефективності господарської діяльності в підприємстві необхідно правильно та чітко визначити систему взаємопов'язаних всіх показників, які зобов'язані найбільш об'єктивно та правильно відображувати її рівень. Із цією метою найбільш широко використовуються так звані натуральні, так й вартісні показники.

В умовах всіх ринкових відносин підвищується й особлива роль вартісних показників, що сприяють всьому зміцненню товарної форми економічних зв'язків та в господарського розрахунку.

Ці показники економічної ефективності господарювання визначають в середньому за показником за три роки. Вони ж характеризують ефективність використання всіх засобів праці, як основного та визначального засобу виробництва, а також рівень продуктивності праці, що показує ефективність використання всіх на підприємстві трудових ресурсів, фондівіддачу й фондомісткість продукції, також окупність виробничих витрат, та й рівень рентабельності виробництва.

Власне, рентабельність продукції, всіх галузей й підприємства в цілому – це той показник, що досить повно, всесторонньо й неупереджено свідчить про відповідний результат його чіткої роботи, доходи, що приносить виробництво певного окремого виду продукції ТОВ «ЛембергМіт».

З цією допомогою установлюється, наскільки вартість продукції може або й перевищує її собівартість, чи можливо, яку міру відшкодувань витрат на саме виробництво й реалізацію продукції та одержання прибутку.

Головним узагальнюючим показником успішності господарської діяльності є прибуток. Валовий прибуток – це джерело коштів відшкодування поточних витрат, який вимірюється в абсолютному показнику – гривнях. Рівень валового прибутку є одним з показників ефективності діяльності організації, який показує величину торгових накладень, що припадають на гривню реалізації.

Різницею між валовим прибутком і валовими витратами підприємства є чистий прибуток. Після виплати частини прибутку за зобов'язаннями підприємства, все, що залишилося, надходить в розпорядження підприємства. Далі вже проводяться виплати на розвиток виробництва, оплату праці та соціальні потреби.

Відобразимо основні показники економічної ефективності даного виробництва у таблиці (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Основні економічні показники виробничо-фінансової діяльності\*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022 р.
Чистий дохід, тис грн	501430	574943	878504	175,2
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	329504	398872	669562	Збільшилась у 2 рази
Валовий прибуток, тис грн	171926	176071	208942	121,5
Чистий прибуток, тис грн	2558	2549	34894	x
Витрати з операційної діяльності, тис грн	377833	426125	598680	158,4
Рівень рентабельності, %	0,8	0,5	5,2	x

\*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [86]

Аналізуючи дані табл. 2.7, ми бачимо, у 2024 році чистий дохід досліджуваного підприємства збільшився на 75,2%, що становить 377074 тис

грн. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла у 2 рази порівняно з 2022 роком і становить 669562 тис .

В ході виробничо-господарської діяльності у ТОВ «ЛембергМіт» створює особливу додаткову вартість, яка у кінці кожного року переходить в чистий прибуток.

Саме останній характеризує у чіткій мірі весь результат діяльності досліджуваного підприємства. Від самого розміру прибутку у значній мірі залежить весь фінансовий стан самого підприємства, ефективність його виробництва, а також організація самого управління.

Чистий прибуток на підприємстві за досліджуваний період, як бачимо, зменшився, а в 2024 році ТОВ «ЛембергМіт» отримала прибутку на суму 34894 тис грн. Як вже нами зазначалося, підприємство за 2022-2024 роки здійснило та провело заміну всіх технологічних ліній та розширило власне виробництво.

Також, починаючи із 2014 року у країні через економічну кризу, а також соціально-політичні коливання іноземна валюта зросла більше, як у 3 рази. Оскільки досліджуване підприємство закупляє певні складники продукції, як у вітчизняних так і в закордонних виробників, відповідно собівартість продукції також відповідно й зросла.

Показник рентабельності – це показник прибутковості та дохідності самого підприємства. Власне, підприємство працюватиме рентабельно, якщо воно всі свої витрати покриває за рахунок тих грошових надходжень, що є від реалізації продукції, робіт та послуг і має певний прибуток.

Відповідно, в 2022 році рівень рентабельності підприємства становить 0,8%, а в 2024 році цей показник став від'ємним і складав -5,2%, тобто зменшився на 4,4 %.

## **Висновки до II розділу**

ТОВ «ЛембергМіт» – створено в 2001 році та зареєстрована як торгова марка. На сьогодні компанія є одним з найбільших виробників м'ясної сировини у Західній Україні.

Більше ніж двадцять вітчизняних фермерських господарств по прямому контракту вирощують для ТОВ «ЛембергМіт» свинину найвищої якості, що підтверджено міжнародними сертифікатами, тому завжди можна відстежити якість продукту протягом всього технологічного ланцюжка та із впевненістю пропонувати партнерам найкращий та найсвіжіший продукт (щоденно на забій – 800 голів; 26 одиниць спеціалізованої техніки; 4000 м<sup>2</sup> складських приміщень.

Загалом можна сказати, що зменшення кількості працюючих людей пов'язано із тим, що дане підприємство протягом 2023-2024 рр. здійснило часткову закупівлю нового німецького устаткування, яке не вимагає додаткового застосування власне робочої сили.

У 2024 році чистий дохід підприємства збільшився на 75,2%, й становив 377074 тис грн. Собівартість реалізованої продукції (в тому числі товарів, робіт й послуг) у 2024 році зросла у 2 рази порівняно із 2022 роком та становив 669562 тис грн.

Як вже нами зазначалось, підприємство за 2022-2024 роки здійснило заміну всіх технологічних ліній та й розширило власне виробництво. Також починаючи із 2015 року у нашій країні через економічну кризу, а також й соціально-політичні коливання власне іноземна валюта зросла майже більше, як ніж 3 рази.

Оскільки дане підприємство закупляє деякі складники для своєї продукції, як у вітчизняних так й в закордонних товаровиробників, відповідно й собівартість продукції також відповідно зросла.

В 2022 році рівень рентабельності даного підприємства становить 0,8%, а в 2024 році цей показник став від'ємним і складав 5,2%. У 2022-2024 роках ТОВ «ЛембергМіт» значно підвищило обсяги реалізації своєї продукції. Відповідно, за досліджуваний період зросли й витрати на збут: так у 2022 році вони становили 99931 тис грн, а у 2024 році вони склалися 138835 тис грн, що на 38904 тис грн більше. Зростання цих витрат здебільшого пов'язане із дослідженням та розширенням всіх нових ринків збуту як в країні, так і поза її межами.

На самому підприємстві значна та особлива увага приділяється обов'язково якості виготовленої продукції, тому й в організації затверджена відповідна політика із якості, яка є чіткою ціллю підприємства та й його необхідна відповідальність перед самим споживачем.

Проаналізувавши методи, що застосовуються в управлінні підприємством, можна також вказати на деякі недоліки в цих методах та виявити шляхи їх усунення.

Не застосовується планування діяльності підприємства, яке потрібне для того щоб аналізувати результати діяльності і на підставі них прогнозувати діяльність.

Також недоліки виявлені у веденні комерційного розрахунку, а саме в частині створення і витрачання фондів стимулювання працівників, укладання угод, контрактів, договорів з будь-якою юридичною чи фізичною особою. Недоліком застосування організаційно-розпорядчих методів є відсутність складання нормативів витрат на підприємстві, а також видання великої кількості розпоряджень, як в усній такі в письмовій формах, яка послаблює їхній вплив, перетворюючи у формальні акти.

Незавжди правильний зміст мають резолюції керівників на документах, тобто потрібно щоб зі змісту резолюції керівника, наприклад, на листі від сторонньої організації було чітко зрозуміло, потрібно цей лист виконувати або можна просто взяти до уваги.

Існують також недоліки в організаційній структурі підприємства, до яких належать конфліктність між відділами організації та дивізіональними структурами; складність адміністративного управління; уповільнена реакція на складні ситуації. При застосуванні соціальних методів великим недоліком є не дуже здоровий соціально-психологічний клімат колективу, а особливо в окремих відділах та підрозділах, що негативно впливає на трудову і соціальну активність колективу, а також його окремих працівників. Таким чином, виявлені недоліки при здійсненні управління підприємством заважають

здійсненню ефективної діяльності підприємства, та стабільному стану підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Шляхи покращення ефективності використання методів управління

Необхідність використання організаційно-економічних методів управління очевидна, так як вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, приймати оптимальні управлінські рішення.

Успіх діяльності певного підприємства залежить від правильного застосування різних форм соціально-психологічних впливів, які і формують здорові міжособистісні відносини.

Важливо відзначити, що ефективне управління можливе лише на основі поєднання, нерозривної єдності трьох груп методів – адміністративних, економічних і соціально-психологічних.

У товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» рекомендуємо кілька головних напрямків в системі менеджменту:

- розвиток особистості працівника в цілях ефективного використання його трудового потенціалу. Це здійснюється шляхом надання можливостей удосконалювати майстерність, розвивати здібності, підвищувати знання, проявляти самостійність, збільшувати різноманітність праці;

- зміна основних форм мотивації праці, які в сучасних умовах являють собою нерозривне поєднання моральних і економічних форм стимулювання;

- розвиток виробничої демократії.

Суть розвитку виробничої демократії в переході від жорстких авторитарних форм управління працею до гнучких колективних форм, розширення прав участі рядового працівника в управлінні, надання йому можливості широко висловлювати свою думку і брати участь в засудженні виробничих проблем. Наприклад, формування автономних бригад. Керівництво

компанії делегує бригаді ряд функцій планування, контролю, оплаті праці, право самостійного вибору бригадира.

У сучасних компаніях використовують аналітичні системи оплати праці, особливістю яких є диференціальна оцінка в балах складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавця, фізичних зусиль, умов праці. При цьому змінна частина зарплати (премії, заохочення, бонуси), яка використовується в якості заохочення за підвищення якості продукції, економії сировини, зростання продуктивності, досягає 1/3 заробітної плати [22].

Крім матеріального стимулювання використовуються інші види заохочення. Наприклад, окремі компанії практикують цінні подарунки та туристичні поїздки, а також різні види подяк, звань, символічні нагороди. При цьому розроблений цілий ритуал вручення винагороди або пояснення подяки.

У зв'язку з цим створення систем управління, які б найбільшою мірою дозволяли розкритися творчій ініціативі на всіх ієрархічних рівнях фірм, стало головною метою американського менеджменту. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання працювати стає головною продуктивною силою і рушійним початком виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших підприємств на мотивацію праці, отримання великих знань, вмінь, трудових навичок, підприємливості персоналу. Велика увага в окремих компаніях приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу.

В ТОВ «ЛембергМіт» слід приділити увагу навчанню персоналу хорошим манерам, так як менеджмент базується на повазі до колег і на усвідомленні єдності і цілісності всього персоналу в організації.

Особливу роль у використанні трудового потенціалу повинні відігравати кадрові служби. За своїми функціями, рівнем професійної компетентності, технічним оснащенням, організаційно-економічним методам роботи вони давно переросли з офісів зі зберігання кадрової документації в солідні кадрові підрозділи.

Посилити в ТОВ «ЛембергМіт» роль відділу кадрів, так як на нього покладено функцію підбору і розстановки персоналу.

Великого значення слід надавати справедливому ставленню до працівника, так як в деяких випадках менеджери, керуючись благими намірами, вживають заходів, які справедливі по відношенню до одних працівників і несправедливі по відношенню до інших. Тому в менеджерах цінується вміння вислухати проблеми підлеглого, вникнути в них і вирішити проблему. На противагу цьому американські менеджери, вирішуючи подібні проблеми, застосовують шаблонні прийоми [19].

Однією з ключових проблем управління на підприємстві є подолання відособленості підрозділів, в яких спостерігається тенденція до зациклення на своїх завданнях і недооцінки важливості контактів з іншими підрозділами. В результаті знижується загальна ефективність. Система менеджменту на підприємстві повинна бути націлена не на отримання найближчим часом прибутку, а на забезпечення стабільного перспективного розвитку підприємства на багато років вперед.

Для вдосконалення системи управління в ТОВ «ЛембергМіт» так само можна використовувати такі організаційно-економічні методи управління як: систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом, впровадження гнучкого робочого часу і гнучкого робочого місця, поділ посад, спеціальні програми стимулювання працівників організації.

Використання такого організаційно-економічного методу, як систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом матиме на підприємствах істотний позитивний вплив.

У процедурі відбору в ТОВ «ЛембергМіт» необхідно приймати об'єктивні рішення, використовуючи різні тести і професійну діагностику. При прийомі на роботу, особливо на посадах технічного персоналу, доцільно вимагати рекомендації з попередніх місць роботи (щоб виключити прогули, пияцтво і т.п.). Система мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом. Керівник, роблячи зауваження підлеглим,

висловлюючись схвально на їхню адресу, розподіляючи премії, повинен пам'ятати, що в цей момент він впливає на майбутній результат.

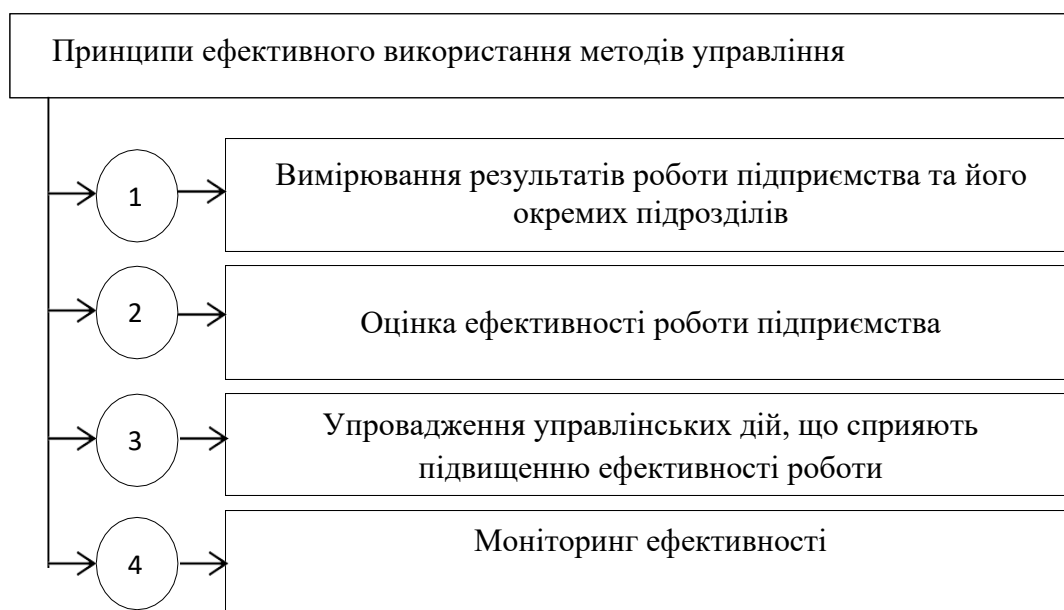
Метод впровадження гнучкого робочого часу і гнучкого робочого місця дає можливість для самореалізації працівника. Гнучке робоче місце на додаток до змінного графіку, поділ обов'язків однієї штатної одиниці між двома працівниками дозволить збільшити число робочих місць, що має привести до зростання зайнятості населення, а також дасть можливість працівникам виконувати завдання вдома (це особливо актуально для керівних працівників і фахівців, які змушені залишатися на робочому місці допізна) або на іншому робочому місці, якщо обов'язки працівника вимагають постійних роз'їздів.

В ТОВ «ЛембергМіт» рекомендуємо поділ посад – це надання однієї посади при повному робочому дні двом працівникам, кожен з яких зайнятий, наприклад, щотижня по два з половиною робочих дня. Вони ділять заробітну плату та інші матеріальні цінності, які належать працівникам, зайнятим повний робочий день. Цей організаційно-економічний метод дозволяє утримати цінних працівників в штаті організації, а також створити додаткові робочі місця.

Спеціальні програми стимулювання працівників в ТОВ «ЛембергМіт» будуються на основі загальних і спеціальних принципів. До загальних відносяться: політика повної зайнятості, непрямий контроль, особисті стимули, розвиток неспеціалізованої кар'єри, підвищення ступеня різноманітності роботи, особисту участь працівника в прийнятті рішень, додаткові пільги; до спеціальних – специфічність кадрових процедур, єдиний статус працівників, тривала професійна підготовка, максимальна відповідальність, горизонтальні зв'язки, інституціоналізація змін.

Сучасні підприємства повинні самостійно розробляти гнучкі прогресивні системи управління, що активізують діяльність працівника, наприклад: створення невеликих творчих груп для вирішення виникаючих проблем, завдань; застосування ефективних засобів контролю за діяльністю персоналу; періодична зміна характеру роботи; розширення сфери діяльності з метою виключення монотонності праці.

До основних принципів здійснення ефективного управління організаційно-економічними методами управління в ТОВ «ЛембергМіт» віднесемо наступні [23] (див. табл. 3.1):



**Рис. 3.1. Рекомендовані принципи ефективного використання методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених

Зміна організації праці таким чином, щоб праця приносила працівникові можливість задоволення вищих потреб людини, таких, як самоствердження, зацікавленість і розвиток особистості, – один з напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу.

Це слід досягти в ТОВ «ЛембергМіт» шляхом:

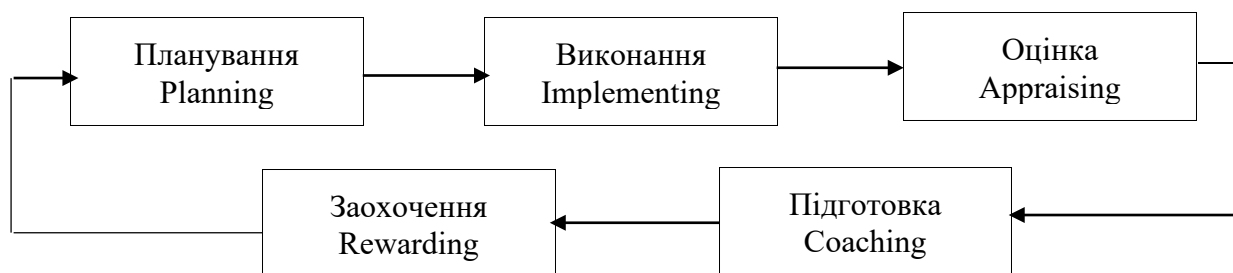
– збільшення обсягу роботи (збільшення відповідальності, розширення кола спілкування);

– збагачення змісту праці, тобто розвитку таких характеристик трудового процесу, які дозволяють більш повно використовувати творчі, новаторські і організаторські здібності людини, завдяки чому праця перестає бути монотонною і беззмістовною;

– підвищення реальної віддачі від роботи, тобто працівник і його керівник мають бачити, що результат праці застосовується на практиці. Це особливо

важливо для кадрових служб, так як на практиці їх рекомендації і розробки часто залишаються без належної уваги.

Управління ефективністю слід починати з ефективного використання методів управління і закінчувати заохоченням працівників за їх ефективну роботу і включає 5 етапів в ТОВ «ЛембергМіт» (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Основні рекомендовані етапи циклу використання методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених

Організаційно-економічні методи управління, що застосовуються в ТОВ «ЛембергМіт», можуть змінити якість товарів та послуг, поліпшити, або навпаки, погіршити їх. Організація може стати конкурентоспроможною, а може, навпаки, втратити свої переваги на ринку. Все це залежить від навичок і вміння менеджера застосовувати оптимальні, актуальні до певної ситуації організаційно-економічні методи, а також обирати найкращий стиль керівництва трудовим колективом.

Отже, ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів, до формування системи методів управління кадрами.

### **3.2 Основні напрямки вдосконалення методів управління на підприємстві**

Забезпечення ефективності діяльності в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» – є одним з головних завдань будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання

ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам.

Вдосконалення економічних методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» дає змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від особи до держави. Так, держава по відношенню до підприємства використовує такі економічні важелі, як планування і управління нарахуванням заробітної плати, податків, кредитів, а також система пільг, економічні санкції тощо.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт», забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

Економічні методи управління використовуваних у підприємстві – це повинна бути система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

Економічні методи управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» повинні характеризуватись у підприємстві: свободою суб'єкта та об'єкта управління, достатньою для реалізації їхніх інтересів у договірному процесі; виконанням договірних зобов'язань.

В основі цих методів повинні перебувати об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожному підприємстві.

Суть економічних методів в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому.

Використання економічних методів спонукає більш ефективно проявляти зворотні зв'язки, що позитивним чином позначається на функції контролю.

Застосування економічних методів в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» дає можливість активізувати персонал в реалізації поставлених завдань, дозволяє зробити процес управління більш адаптивним і гнучким по відношенню до конкретного виробничого колективу.

Серед економічних методів впливу ми розглядаємо при дослідженні товариства з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» наступні: планування, господарський розрахунок, ціноутворення, фінансування, матеріальне стимулювання і цінні папери.

Систему економічних важелів на різних рівнях управління слід використовувати по-різному. Вона конкретизується і видозмінюється в залежності від змісту та поставлених завдань управління.

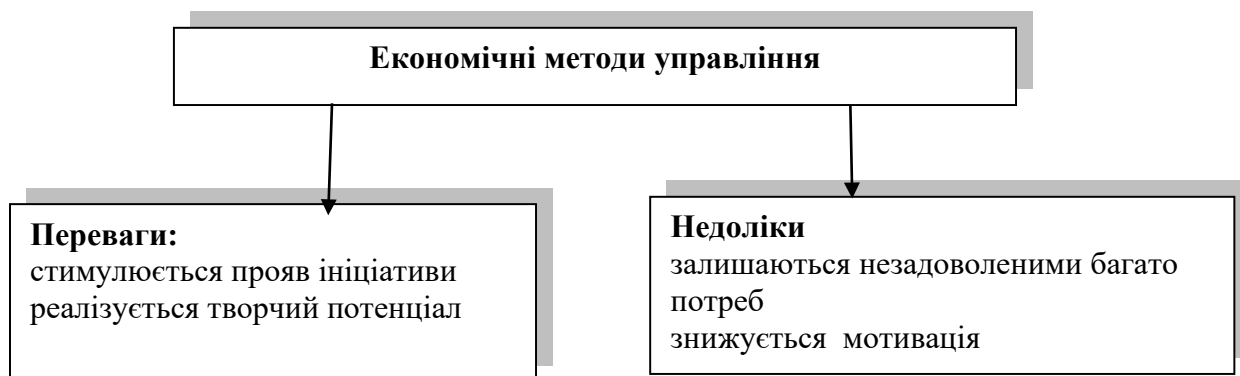
На загальнодержавному рівні управління економічною системою здійснюється на базі розроблених показників міжгалузевого балансу, в цьому випадку важелі економічного управління визначаються на підставі укрупнених показників.

До виробничих ресурсів відноситься управління використанням трудових, енергетичних, природних і грошових ресурсів, засобів і предметів праці. Використанням економічних методів: стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.

До недоліків слід віднести незадоволення потребами, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію (див. рис. 3.3).

Таким чином, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності.

За способами впливу економічні методи відомі як «методи пряника».

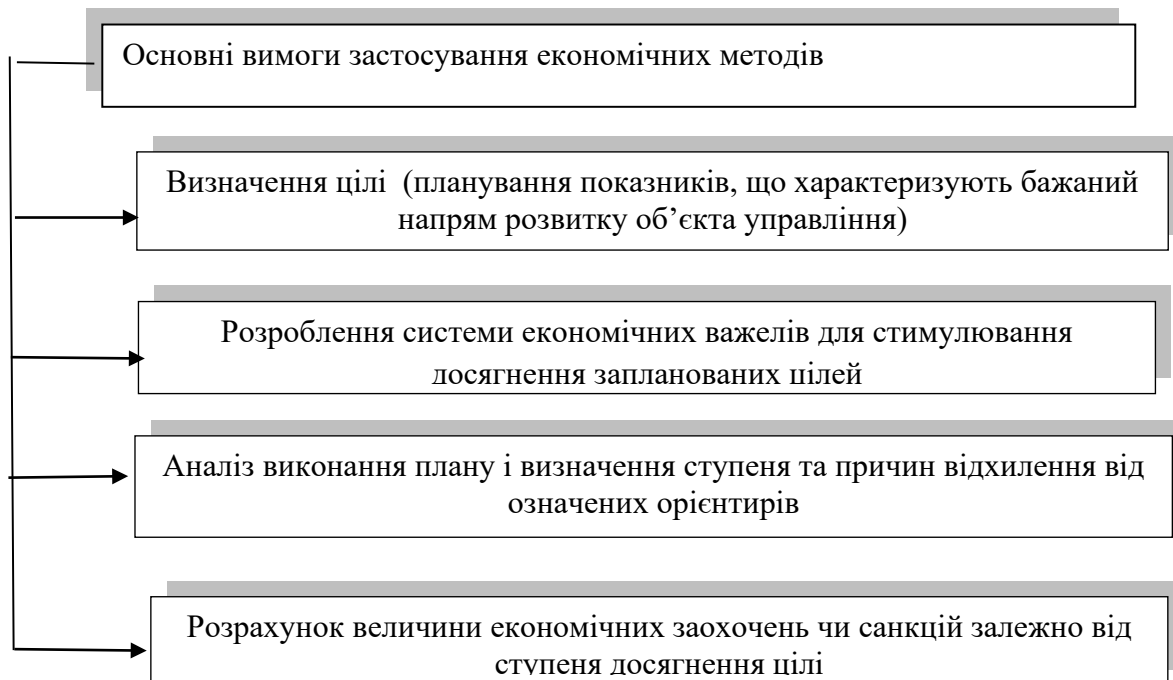


**Рис. 3.3. Переваги і недоліки економічних методів управління при використанні їх в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [25].

Ефективність впровадження економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління.

Застосування економічних методів можливе тільки за умов дотримання вимог зображених на рисунку 3.4.



**Рис. 3.4. Основні вимоги та рекомендований порядок застосування економічних методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [50].

Раціональне використання в підприємстві економічних методів управління вимагає активного використання товарно-грошових відносин, зокрема: посилення впливу на економіку фінансово-кредитних важелів, удосконалення системи ціноутворення, поступового переходу до збалансування попиту і пропозиції на ринку товарів та послуг для населення. Методи, функції, принципи, що впливають на реалізацію економічних методів впливу (див. рис. 3.5):



**Рис. 3.5. Класифікація рекомендованих чинників, що впливають на реалізацію економічних методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [35].

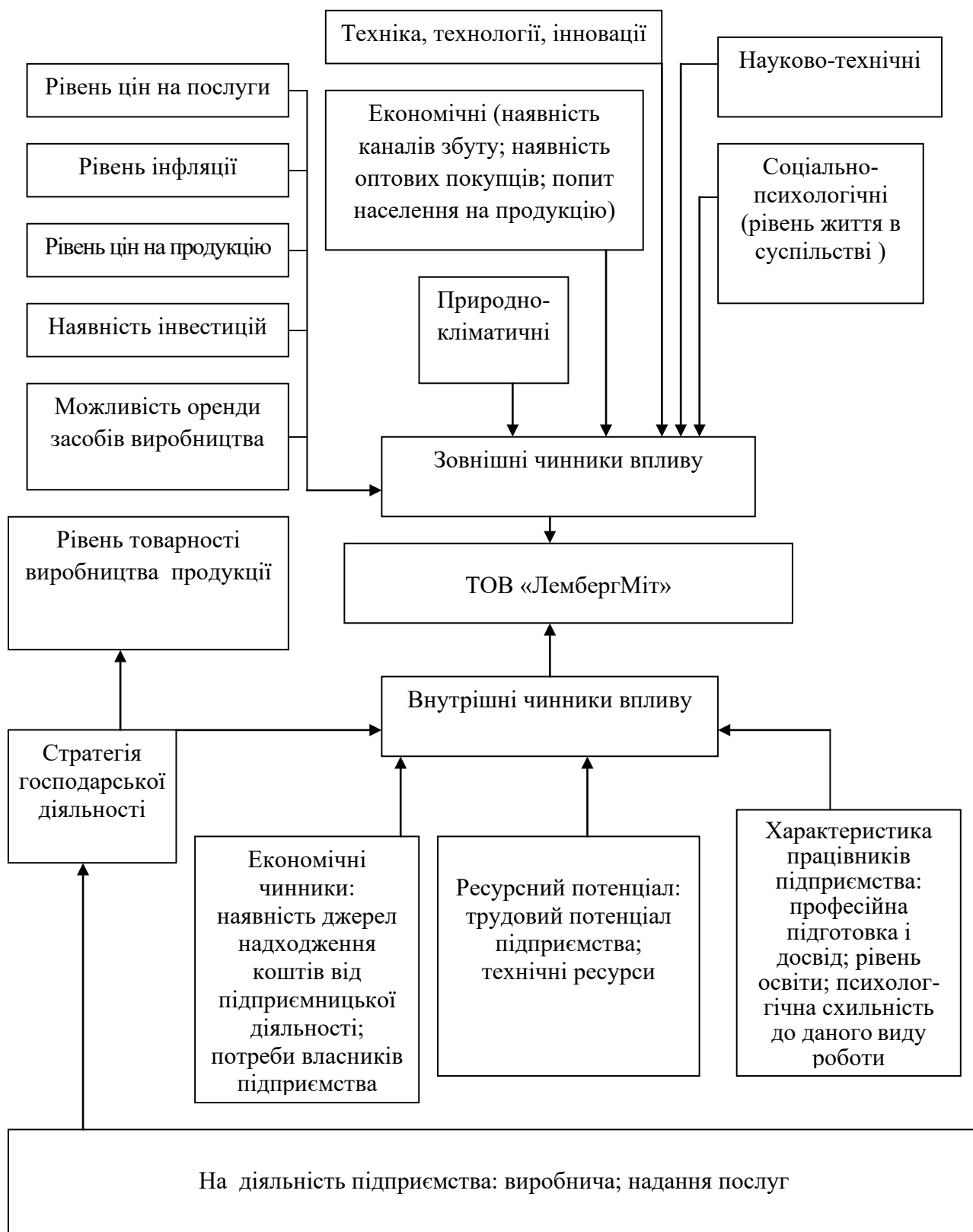
Використання економічних методів управління – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, які стоять перед підприємством і його працівниками. Воно базується, з одного боку, на багатьох областях знань, а з іншого боку – на безпосередньому узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями в ході тривалої історії розвитку людської діяльності.

Ефективність використання економічних методів управління підприємства залежить від багатьох параметрів: ступеня розвиненості виробництва, розподілу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але в першу чергу – від ступеня інтегрування зазначених чинників під час їх використання.

Тому на сьогодні значним завданням є розробка рекомендацій щодо сучасної методології внутрішньовиробничого планування виробничої діяльності підприємства, яка б ґрунтувалась на принципах з врахуванням напрямків вдосконалення економічних методів, а саме пропонуємо:

- підприємству слід орієнтуватись на досягнення кінцевих результатів, щодо підвищення ефективності виробничих процесів і виробництва;
- досягнення суспільних цілей виробництва на основі поєднання індивідуальних та групових інтересів учасників виробництва;
- безпосередність планування, яка повинна виявлятися у наступності перспективних і поточних, річних і оперативно-календарних планів;
- наукова обґрунтованість показників, пропорційність і збалансованість їх;
- висока конкурентоздатність продукції та послуг, її відповідність потребам внутрішнього і зовнішнього ринків;
- застосування в процесі планування виробничих процесів підприємства економіко-математичних методів, електронно-обчислювальної техніки, які б передбачали багато варіативну розробку плану підприємства і його послідовну оптимізацію.

При реалізації економічних методів в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» на нього діють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища (див. рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Чинники впливу, що визначають рівень використання економічних методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [30].

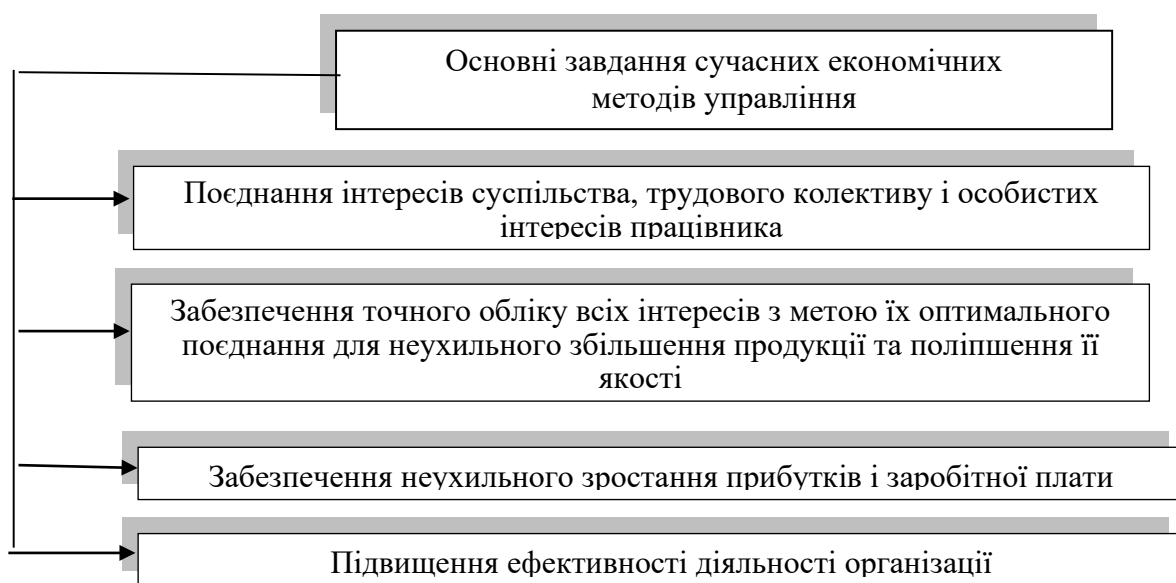
На сучасному етапі при плануванні виробництва та вдосконаленні економічних методів управління слід враховувати потреби споживача, підприємств на конкретну продукцію чи послуги відповідної кількості і якості.

Економічні методи управління повинні використовуватись та вдосконалюватись за напрямками в підприємстві не ізольовано, а в поєднанні один з одним. Тому управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації.

Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування. Необхідно пам'ятати, що економічні методи управління орієнтовані на економічні інтереси людей, як індивідуальні, так і колективні отже шляхи їх вдосконалення повинні відповідати їм.

Логічним є те, що система економічних методів управління включає практично всі важелі механізму ринкового господарювання (тарифи, ціни, кредит, фінансування, прибуток, зарплата, премія, дивіденди, податки, комерційний розрахунок тощо).

Одними з важливих економічних методів, які ми пропонуємо застосовувати в підприємстві є економічні засоби впливу на людей ( див рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Основні завдання сучасних економічних методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [25].

Основним завданням сучасних економічних методів управління є забезпечення високої ефективної діяльності підприємства.

Види економічних регуляторів (методів), за допомогою яких здійснюється регулюючий вплив показано на рисунку 3.8.



**Рис. 3.8. Систематизація економічних регуляторів (методів впливу) держави в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [19].

За допомогою економічних методів слід створювати умови, які зацікавлюють виробничі колективи і окремих працівників у високопродуктивній праці та забезпеченні ефективності виробництва та реалізації продукції і послуг.

В умовах ринкових відносин рекомендуємо застосовувати та вдосконалювати такі основні економічні методи управління:

- фінансування;
- кредитування та субсидування;
- оподаткування;
- регулювання цін і тарифів;

- економічні пільги та санкції;
- матеріальне стимулювання персоналу тощо.

Традиційно вітчизняні науковці до складу групи методів прямого економічного впливу на працівників які потребують вдосконалення відносяться організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми, комерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів.

До другої підгрупи (економічних методів побічного регулювання діяльності підприємства) відносяться загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми та системи загальнодержавних, місцевих та внутрішніх економічних регуляторів виробничої діяльності підприємства.

Основним напрямком з вдосконалення економічних методів управління на підприємстві є застосування методів економічного обґрунтування вибору управлінських рішень. Так як кінцевою метою системи менеджменту – збільшення прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару, розширення ринку його збуту і забезпечення стійкості роботи фірми.

Поліпшення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості товару (чим вище якість, тим вище ціна), реалізації політики ресурсозбереження, збільшення програми випуску конкурентоздатного товару, організаційно-технічного і соціального розвитку підприємства.

До принципів економічного обґрунтування відносяться:

- облік чинника часу;
- облік витрат і результатів щодо життєвого циклу товару;
- застосування системного підходу;
- застосування комплексного підходу;
- забезпечення багатоваріантності технічних і організаційних рішень;
- забезпечення порівнянності варіантів вихідної інформації;
- облік чинників невизначеності і ризику.

Внутрішньосистемними економічними регуляторами господарської діяльності підприємств є централізоване створення ряду фондів (наприклад, капітальних складень, підготовки кадрів, резервного, інноваційного,

страхового, розвитку науки і техніки та ін.) та внутрішньогосподарськими відрахуваннями на загальносистемні цілі і програми.

Планування, як метод менеджменту, характеризується рядом специфічних ознак: цільовою спрямованістю, оскільки кожен показник вказує виконавцям, яких результатів діяльності бажано досягти; конкретно адресною спрямованістю, оскільки планове завдання завжди конкретно адресоване якомусь виконавцю (працівнику, групі працівників, колективу в цілому); часовим інтервалом дії (рік, квартал, місяць, декада чи інший проміжок часу).

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей.

Для того, щоб економічні методи управління були дієвими, слід забезпечити відповідну реакцію підприємства та його економічних важелів на економічні інтереси об'єкта управління. Без цього втрачає сенс розширення прав структурних підрозділів і самофінансування підприємства.

Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у період становлення ринкових відносин.

Перебудова механізму економічного стимулювання й управління спрямована на забезпечення необхідних соціально-економічних передумов для реалізації програми переходу підприємств до діяльності в умовах ринку. При цьому докорінно змінюються методологія й технологія формування фондів виробничого й соціального розвитку, а також оплати праці.

Основне завдання змін економічних методів управління полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

Діюча система в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» економічних методів управління ділиться на методи, передбачені державним

законодавством і такі, що застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства (див. рис. 3.9).



**Рис. 3.9. Діюча система економічних методів управління в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» та її вдосконалення\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [40].

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників і способи їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах.

У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання.

На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

Підвищення ефективності використання економічних важелів і стимулів, що визначають зміст кожної форми, залежить від умов господарської діяльності.

Планування як складова економічних методів управління необхідне для:

- визначення основних шляхів та засобів щодо зміцнення власності;
- передбачення тенденцій щодо економічного зростання;
- визначення потреб у виробничих ресурсах і шляхів найефективнішого їх використання.

Економічне стимулювання в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» як метод управління повинно реалізуватись через відповідні принципи управління. Основними його джерелами повинно бути:

- фонд соціального розвитку підприємства, який колектив використовує для зміцнення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів;

- фонд оплати праці та матеріального заохочення, який використовується на заробітну плату, матеріальну допомогу та інші потреби колективу підприємства.

Матеріальне заохочення сприяє удосконаленню організації та зміцненню дисципліни праці, підвищенню рівня її нормування та продуктивності, досягненню високих показників діяльності підприємств в цілому. Фінансування, кредитування та ціноутворення є найважливішими важелями економічного впливу на всі напрями діяльності підприємства.

Удосконалення економічних методів управління тісно пов'язане із удосконаленням системи нормативів, що є особливо важливим, оскільки економічні методи є основною економічною складовою механізму управління й водночас виступають базою реалізації організаційно-адміністративних методів.

Поряд з економічними методами в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» використовуються і організаційно-розпорядчі методи менеджменту, які ґрунтуються на владі і підлеглості. Влада керівника

дає змогу командувати або давати розпорядження підлеглим і вимагати від них звіту про ті дії, які вони здійснили для виконання розпоряджень.

Для ефективного використання адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів ми повинні звертати увагу на те, щоб дані методи, використовувані в підприємстві, спиралися на пізнання і правильне використання економічних законів, додержувалися наукових принципів менеджменту.

Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників і економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи. Вони ґрунтуються на мотивації потреб і інтересів особистості, колективу, на їх професійних зв'язках і спілкуванні, ініціюють творчу і професійну активність.

Соціально-психологічні в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» методи – управлінські відносини суб'єкта й об'єкта, договірні, без матеріальної основи. Умови реалізації: одна зі сторін ініціює договірний процес, друга не відкидає її. Цей метод має дві основні цілі:

- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і поважних (довірчих) відносин між керівником і підлеглими;

- надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівників, що в результаті призведе до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності роботи співробітників і підприємства в цілому.

Соціально-психологічні методи управління задіють механізми, які спираються на моральні і емоційні стимули, на підтримку позитивного мікроклімату в трудовому колективі. Ці методи впливають на людину через задоволення і переконання, застосовуючи різні методики: переконання, навіювання, «зараження ідеєю».

Соціально-психологічні методи в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» виражаються в створенні колективу, вихованні в ньому сприятливої атмосфери, плануванні соціального розвитку, в постійному

вдосконаленні стилю керівництва. Базуються на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як «методи переконання».

Переваги методу: включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати.

Недоліки: не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати.

Що стосується застосування соціально-психологічних методів управління до персоналу підприємства, то зазвичай вони використовуються досить добре, хоча не в повній мірі.

Таким чином, щоб вплив на колектив було найбільш результативним, необхідно формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, знання моральних і психологічних особливостей окремих працівників, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання.

Для цих цілей при управлінні підприємством застосовуються соціально-психологічні методи, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них. Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів. Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер, тобто особистий приклад, авторитет.

Необхідність використання цих методів очевидна, так як вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, приймати оптимальні управлінські рішення. Успіх діяльності певного підприємства залежить від правильного застосування різних форм соціально-психологічних впливів, які і формують здорові міжособистісні відносини.

Особливе значення для підвищення ефективності виробництва в ТОВ «ЛембергМіт» мають організаційно-розпорядчі методи на сьогодні в підприємстві. Організаційний вплив включає в себе:

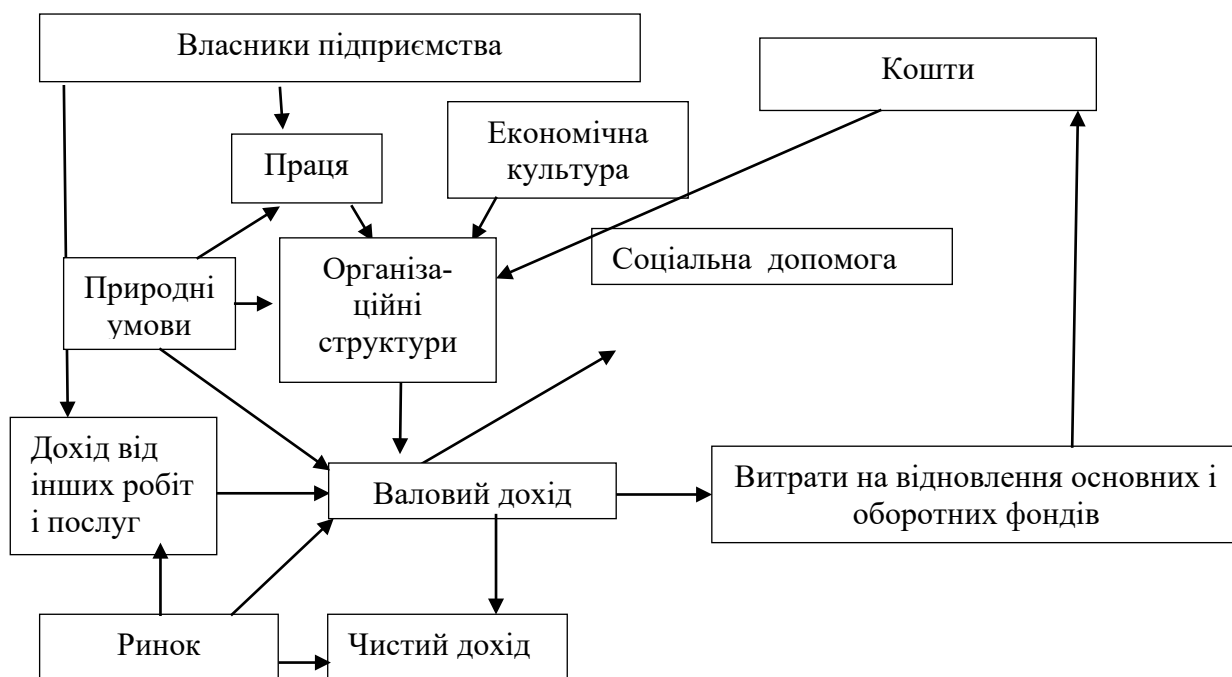
- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції;
- методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції).

Адміністративні методи в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» повинні орієнтуватись на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Потрібно сформувати нові структури управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт», регламентувати його діяльність, визначати раціональне співвідношення між всіма групами методів управління та напрями цілеспрямованої зміни цього співвідношення до стану, рекомендованого сучасним науковим та практичним менеджментом.

Організаційно-розпорядчі методи, які в ми рекомендуємо застосовувати в управлінні досліджуваного підприємства, повинні відповідати наступним характерним особливостям: мати прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень органів управління для підпорядкованих об'єктів; суворо-визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Рівень доходів населення формується зазвичай за рахунок оплати їх праці, працювати людину об'єктивно можуть змусити лише два чинники – примус або інтерес, тому нами виділено основні чинники впливу на створення і роботу організаційних структур і досліджуваного підприємства зокрема (див. рис. 3.10).



**Рис. 3.10. Основні чинники впливу на роботу організаційних-розпорядчих структур в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [25].

При здійсненні оперативно-розпорядчої діяльності керівник підприємства повинен дотримуватись наступних правил: у межах своєї компетенції розпорядження (накази) потрібно давати тільки тоді, коли це дійсно зумовлюється обставинами.

Не слід робити багато розпоряджень одночасно, важливо завжди переконатися, що виконавець правильно зрозумів розпорядження.

Використовуючи розпорядчі методи управління, сучасний менеджер повинен чітко і грамотно ставити завдання, компетентно аналізувати та ефективно контролювати хід реалізації їх, проводити інструктивно-роз'яснювальну роботу, налагоджувати та підтримувати виконавчу дисципліну.

Неприйняття потрібних рішень або прийняття половинчастих, як і прийняття зайвих, рішень завжди дезорганізує процес виробництва; розпорядження повинні ґрунтуватися тільки на правових нормах чинного законодавства; розпорядження повинні бути науково обґрунтованими; у процесі опрацювання і прийняття розпорядчих актів повинні брати

участь спеціалісти підприємства і безпосередні виконавці; за формою викладу розпорядження мають бути короткими, конкретними, точними і зрозумілими; розпорядження повинні бути призначені для конкретних виконавців; у процесі розпорядництва потрібно дотримувати принципів основної ланки, відповідності поставленої мети виділеним засобам і повноваженням працівників, погоджувати завдання окремих виконавців; у процесі розпорядництва слід усунути можливість "управління через голову", тобто дачі розпоряджень працівнику, минаючи його безпосереднього керівника; розпорядження виконавцю потрібно давати завчасно, щоб він мав можливість підготуватися до його виконання.

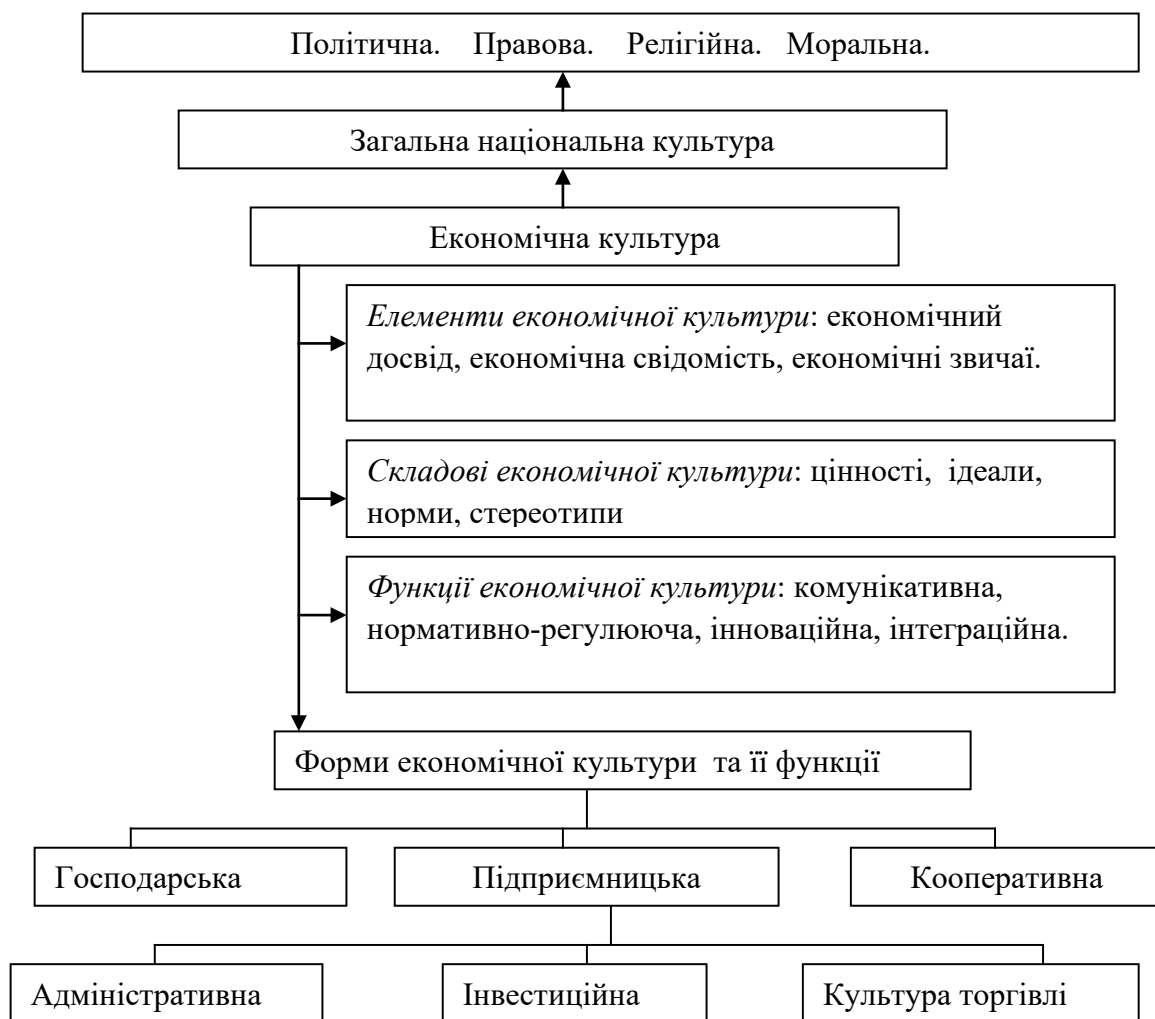
Під виконавчою дисципліною слід розуміти вміле виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Реальним напрямком подолання кризових явищ в розвитку організаційних структур слід вважати розвиток підприємницької діяльності, основними рисами якої є пошук нових, більш ефективних засобів використання ресурсів, гнучкість пристосування до потреб та вимог ринкової ситуації, готовність до ризику задля досягнення високих прибутків.

Сьогодні для багатьох громадян підприємницька діяльність стала основним видом роботи. Вона являє собою складну комплексну проблему, вирішення якої можливе за умов об'єднання зусиль державних органів, суспільства та освітніх закладів.

Економічна культура є складовою організаційної складової підприємства й тісно пов'язана з іншими її складовими: національною культурою, правовою, моральною, релігійною та іншими. Вона розглядається, як одна з форм суспільної свідомості, що виникає як відображення соціально-економічних умов буття, і означає суб'єктивний світ економічного, вона передбачає установки, орієнтації, цінності, мотивації, уподобання і т.ін.

Виконуючи важливі функції, економічна культура має значний вплив на формування і функціонування економічної системи (див. рис. 3.11).



**Рис. 3.11. Складові, форми організаційної культури та її функції в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [7].

Економічна культура одночасно функціонує не лише у сфері економіки, але й у сфері соціальних відносин. Вона відображає рівень економічних свобод, характеризує потенціал ринкової економіки. Здатність економічної культури як частини культури взагалі до самовідтворення і самооновлення пов'язується із економічною свободою.

Основними напрямками вдосконалення організаційно-розпорядчих методів управління в підприємстві є:

- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад,

трудовах (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку);

– організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції).

Адміністративні методи слід орієнтувати на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в даному підприємстві. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність які потрібно використовувати і розвивати в підприємстві одночасно.

Ідеальні умови їх ефективності – високий рівень регламентації управління та трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних спотворень реалізуються нижчестоящими ланками управління.

Основні переваги використання і вдосконалення організаційно-розпорядчих методів управління є:

- забезпечуваність єдності волі керівництва в досягненні мети;
- не вимагає великих матеріальних витрат;
- оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Останнім часом знизилася роль адміністративних методів на підприємствах.

Таким чином, адміністративні методи є способом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягнення і відомі

в історії як «метод батога».

За допомогою економічних методів управління формуються такі умови, при яких трудовий колектив стимулюється до ефективної роботи економічним стимулюванням.

Застосування організаційно-розпорядчих методів управління передуює застосуванню економічних методів, оскільки для того, щоб використати останні, потрібно організаційно сформувавши об'єкт управління та структуру управління.

У процесі функціонування підприємства ці методи управління реалізуються у формі організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.

Тісний зв'язок цих методів дозволяє здійснювати ефективний вплив управляючої підсистеми на підсистему, якою управляють.

Разом з тим, організаційно-розпорядчі методи управління відрізняються від економічних.

Організаційно-розпорядчі методи управління слід застосовувати з урахуванням вимог економічних законів. Тільки в цьому випадку вони є науково обґрунтованими.

Якщо орган управління в своїй діяльності не враховує або недостатньо враховує вимоги економічних законів, організаційно-розпорядчі методи можуть перетворитися на адміністративні, бюрократичні, волюнтаристські, суб'єктивні методи впливу.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління:

- прямий вплив на об'єкт управління: будь-який регламентує або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню;
- певна відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Акти управління, які здійснюються управлінськими працівниками, поділяють на два види: нормативні та індивідуальні

Нормативні акти не мають конкретного адресата. Вони містять загальні норми дій у тих чи інших умовах і розраховані, як правило, на тривалий період. До них можна віднести статuti, положення, посадові інструкції, норми і нормативи витрат ресурсів, стандарти та інші.

Індивідуальні акти адресуються певним об'єктам управління. До них відносять накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки. Виділяють дві групи організаційно-розпорядчих методів: організаційно-стабілізуючі; розпорядчі.

Основний зміст цих методів організаційно-стабілізуючого впливу полягає у встановленні складу елементів системи і стійких організаційних зв'язків між ними з закріпленням певних обов'язків як за системою в цілому, так і за окремими її ланками.

До складу організаційно-стабілізуючих методів управління входять: регламентування, нормування, інструктування. Регламентування являє собою досить жорсткий тип організаційного впливу, який полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного часу, регламентованого цими положеннями.

Культура організаційної структури діяльності є неодмінною умовою досягнення великого господарсько-комерційного успіху на підприємствах (див. табл. 3.1). Відомі такі передумови виховання високої культури підприємництва:

- наявність позитивних прикладів;
- забезпечення молоді можливості ознайомлення з основами бізнесової діяльності, її привабливістю і корисністю для всіх верств населення ще у період професійного навчання;
- створення системи навчання й виховання, яка б сприяла розвитку підприємницьких нахилів протягом усього періоду формування особистості;
- наявність і постійна підтримка сімейних контактів і особистих знайомств з успішно працюючими бізнесменами.

Професійна репутація підприємця створюється роками, її нелегко набути, але втратити можна миттєво.

**Основні складові елементи економічної культури при вдосконаленні організаційно-розпорядчих методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

Елементи економічної культури	Характеристика елементів економічної культури
Економічні цінності	– це загальноприйняті уявлення відносно цілей, до яких повинна прагнути людина в економічній діяльності.
Економічні ідеали	– це вироблені економічною свідомістю й наявні в ній узагальнені уявлення про досконалість у сфері економічного життя. .
Економічні норми	– це загальні шаблони, які регулюють економічну поведінку в певному напрямку.
Економічні стереотипи	– це спрощені, схематичні, деформовані та ціннісно-орієнтовані уявлення про економічні об'єкти, явища та процеси.
Економічна міфологема	– це статичний образ, який ґрунтується на віруваннях і дає змогу систематизувати та інтерпретувати факти й події, не зовсім зрозумілі за змістом, структурувати колективні уявлення про теперішнє і майбутнє.

\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених [7].

Керівник організаційної структури з високим рівнем культури має пам'ятати і виконувати певні правила поведінки:

- у своїй діяльності керуватись насамперед інтересами клієнтів;
- постійно працювати над власним бізнесом, а не в ньому;
- використовувати дійову рекламу безпосереднього реагування;
- гарантувати клієнту повне задоволення його потреб;
- щотижня мати звіт про прибуток і збитки, ніколи не лишатись без готівкових коштів;
- заохочувати дії, що відповідають інтересам власного бізнесу;
- організовувати власний бізнес, виходячи з виконуваних ним функцій;
- не ототожнювати фінансове благополуччя і власні успіхи, пам'ятаючи, що благополуччя й успіх – не те саме.

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених виокремлено переваги та недоліки методів ефективного управління трудовим потенціалом підприємств. Відзначимо, що усталені традиційні методи управління трудовим потенціалом підприємств варто доповнити інноваційними методами.

На нашу думку, інноваційні методи управління мають будуватись на таких трьох принципах, як самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. А це вже передбачає інші відносини між керівником і підлеглим.

До найбільш перспективних новаторських методів та інструментів ефективного управління підприємств можна віднести:

– коучинг – це метод інноваційного розвитку підприємства, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління та розвитку підприємства за рахунок якості працівників [52], тобто це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва, а зосереджує свою увагу на вміннях підвести людину до самостійного правильного рішення;

– аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків з управління передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів; недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас він створює умови зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів [30];

– метод використання гнучкого графіка роботи – фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет; водночас для ефективності виробництва від працівника доцільно вимагати лише результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну;

– масовий метод дистанційного навчання E-learning, який виявляється в передачі знань великій кількості осіб [31]; зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму, адже досить складно плідно працювати вдома, тому зазначену практику визнають далеко не всі управлінці (водночас такий вид роботи є досить поширеним через високу ступінь самоорганізованості працівників).

Застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємств може провокувати конфліктні ситуації через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій. Тому перш ніж проводити зміни у системі управління, необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності впроваджених нових методів управління з метою досягнення загальних цілей підприємства та цілей кожного окремого працівника.

Систематизувавши вищенаведену інформацію, можна навести таку класифікацію методів управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»:

- за характером впливу на виконавців;
- за ознакою належності до функцій управління;
- за характером етапів управлінської діяльності;
- за характером етапів здійснення впливу на виконавців;
- за характером змін у системі управління (інноваційні методи).

На нашу думку, всі методи управління, незалежно від критеріїв класифікації, є специфічним видом діяльності зі здійснення впливу на працівників.

Варіюватися вони можуть залежно від поточних завдань підприємства, його організаційної структури, стилю керівництва тощо.

### **3.3 Зарубіжний досвід застосування методів управління та можливості його використання в Україні**

Успіх діяльності певного підприємства залежить від правильного застосування різних форм соціально-психологічних впливів, які і формують здорові міжособистісні відносини.

Важливо відзначити, що ефективне управління можливе лише на основі поєднання, нерозривної єдності трьох груп методів – адміністративних, економічних і соціально-психологічних.

В якості наглядного прикладу застосування сучасних методів менеджменту, приведемо порівняльний аналіз систем управління в США та Японії, так як вони є лідерами в цій галузі.

У США намітилося кілька головних напрямків в системі менеджменту:

- розвиток особистості працівника в цілях ефективного використання його трудового потенціалу. Це здійснюється шляхом надання можливостей удосконалювати майстерність, розвивати здібності, підвищувати знання, проявляти самостійність, збільшувати різноманітність праці;
- зміна основних форм мотивації праці, які в сучасних умовах являють собою нерозривне поєднання моральних і економічних форм стимулювання;
- розвиток виробничої демократії.

Суть розвитку виробничої демократії в переході від жорстких авторитарних форм управління працею до гнучких колективних форм, розширення прав участі рядового працівника в управлінні, надання йому можливості широко висловлювати свою думку і брати участь в засудженні виробничих проблем. Наприклад, формування автономних бригад. Керівництво компанії делегує бригаді ряд функцій планування, контролю, оплаті праці, право самостійного вибору бригадира.

У сучасних американських компаніях використовують аналітичні системи оплати праці, особливістю яких є диференціальна оцінка в бавиконавця, фізичних зусиль, умов праці. При цьому змінна частина зарплати (премії, заохочення, бонуси), яка використовується в якості заохочення за підвищення якості продукції, економії сировини, зростання продуктивності, досягає 1/3 заробітної плати [33].

Крім матеріального стимулювання використовуються інші види заохочення. Наприклад, британські компанії практикують цінні подарунки та туристичні поїздки, а також різні види подяк, звань, символічні нагороди. При цьому розроблений цілий ритуал вручення винагороди або пояснення подяки.

У зв'язку з цим створення систем управління, які б найбільшою мірою дозволяли розкритися творчій ініціативі на всіх ієрархічних рівнях фірм, стало

головною метою американського менеджменту. Розуміння того, що кваліфікація працівників і їх бажання працювати стає головною продуктивною силою і рушійним початком виробництва, спричинило за собою переорієнтацію стратегії управління найбільших фірм на мотивацію праці, отримання великих знань, вмінь, трудових навичок, підприємливості персоналу. Велика увага в американських компаніях приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу.

В Японії велика увага приділяється навчанню персоналу хорошим манерам, так як японський менеджмент базується на повазі до колег і на усвідомленні єдності і цілісності всього персоналу в організації.

Особливу роль у використанні трудового потенціалу відіграють повноважні кадрові служби. За своїми функціями, рівнем професійної компетентності, технічним оснащенням, методам роботи вони давно переросли з офісів зі зберігання кадрової документації в солідні кадрові підрозділи.

Викладені напрямки змін, що відбувалися в системі управління персоналом американських компаній, справедливі багато в чому і для компаній Японії. Однак, незважаючи на наявність подібних процесів, управління персоналом є найбільш характерною областю діяльності, в рамках якої японські компанії наочно демонструють якісну відмінність свого практичного досвіду від американського.

У японських компаніях велику роль відіграє відділ кадрів, так як на нього покладено функцію підбору і розстановки персоналу. Тоді як на американських компаніях співбесіду проводить менеджер, до якого наймається кандидат.

Велике значення японські керуючі надають справедливому ставленню до працівника, так як в деяких випадках менеджери, керуючись блаодних працівників і несправедливі по відношенню до інших. Тому в менеджерах цінується вміння вислухати проблеми підлеглого, вникнути в них і вирішити проблему. На противагу цьому американські менеджери, вирішуючи подібні проблеми, застосовують шаблонні прийоми [33].

Однією з ключових проблем управління на американських компаніях є подолання відособленості підрозділів, в яких спостерігається тенденція до зациклення на своїх завданнях і недооцінки важливості контактів з іншими підрозділами. В результаті знижується загальна ефективність.

Японська система менеджменту націлена не на отримання найближчим часом прибутку, а на забезпечення стабільного перспективного розвитку фірми на багато років вперед.

Отже, приймаючи до уваги досвід застосування управлінських методів в інших країнах, українські менеджери мають можливість розробити свою систему ефективних методів.

Для вдосконалення системи управління так само можна використовувати такі методи управління як: систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом, впровадження гнучкого робочого часу і гнучкого робочого місця, поділ посад, спеціальні програми стимулювання працівників організації.

Використання такого методу, як систематизація процесу знаходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом матиме на підприємствах істотний позитивний вплив.

У процедурі відбору необхідно приймати об'єктивні рішення, використовуючи різні тести і професіональну діагностику. При прийомі на роботу в організацію, особливо на посаді технічного персоналу, доцільно вимагати рекомендації з попередніх місць роботи (щоб виключити прогули, пияцтво і т.п.). Система мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом. Керівник, роблячи зауваження підлеглим, висловлюючись схвально на їхню адресу, розподіляючи премії, повинен пам'ятати, що в цей момент він впливає на майбутній результат.

Метод впровадження гнучкого робочого часу і гнучкого робочого місця дає можливість для самореалізації працівника. Гнучке робоче місце на додаток до змінного графіку, поділ обов'язків однієї штатної одиниці між двома працівниками дозволить збільшити число робочих місць, що має привести до

зростання зайнятості населення, а також дасть можливість працівникам виконувати завдання вдома (це особливо актуально для керівних працівників і фахівців, які змушені залишатися на робочому місці допізна) або на іншому робочому місці, якщо обов'язки працівника вимагають постійних роз'їздів.

Поділ посад – це надання однієї посади при повному робочому дні двом працівникам, кожен з яких зайнятий, наприклад, щотижня по два з половиною робочих дня. Вони ділять заробітну плату та інші матеріальні цінності, які належать працівникам, зайнятим повний робочий день. Цей метод дозволяє утримати цінних працівників в штаті організації, а також створити додаткові робочі місця.

Спеціальні програми стимулювання працівників організації будуються на основі загальних і спеціальних принципів. До загальних відносяться: політика повної зайнятості, непрямий контроль, особисті стимули, розвиток неспеціалізованої кар'єри, підвищення ступеня різноманітності роботи, особисту участь працівника в прийнятті рішень, додаткові пільги; до спеціальних – специфічність кадрових процедур, єдиний статус працівників, тривала професійна підготовка, максимальна відповідальність, горизонтальні зв'язки, інституціоналізація змін.

Зміна організації праці таким чином, щоб праця приносила працівникові можливість задоволення вищих потреб людини, таких, як самоствердження, зацікавленість і розвиток особистості, – один з напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу. Це досягається шляхом:

- збільшення обсягу роботи (збільшення відповідальності, розширення кола спілкування);
- збагачення змісту праці, тобто розвитку таких характеристик трудового процесу, які дозволяють більш повно використовувати творчі, новаторські і організаторські здібності людини, завдяки чому праця перестає бути монотонною і беззмістовною;
- підвищення реальної віддачі від роботи, тобто працівник і його керівник мають бачити, що результат праці застосовується на практиці. Це

особливо важливо для кадрових служб, так як на практиці їх рекомендації і розробки часто залишаються без належної уваги.

Сучасні підприємства повинні самостійно розробляти гнучкі прогресивні системи управління, що активізують діяльність працівника, наприклад:

- створення невеликих творчих груп для вирішення виникаючих проблем, завдань;
- застосування ефективних засобів контролю за діяльністю персоналу;
- періодична зміна характеру роботи;
- розширення сфери діяльності з метою виключення монотонності праці.

Методи управління, що застосовуються на підприємствах, можуть змінити якість товарів та послуг, поліпшити, або навпаки, погіршити їх. Організація може стати конкурентоспроможною, а може, навпаки, втратити свої переваги на ринку. Все це залежить від навичок і вміння менеджера застосовувати оптимальні, актуальні до певної ситуації методи, а також обирати найкращий стиль керівництва трудовим колективом.

Отже, ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів, до формування системи методів управління кадрами.

### **Висновки до III розділу**

Основними методами, які застосовуються в умовах ринкової економіки, є економічні засоби впливу на людей. Економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників. Одним з головних завдань сучасної системи управління є створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, які з'являються завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які розширюють права і відповідальність різних суб'єктів самоврядування.

Розглянувши основні методи управління, приходимо до висновку, що в управлінні досліджуваного підприємства доцільно поєднувати різні методи

управління. Приймавши за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якійсній роботі, що грає колосальну роль в сучасних умовах.

Але будь-якою системою потрібно управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання при управлінні адміністративних методів.

У той же час в управлінні величезну роль грають взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи. А для цього, в свою чергу, широко використовуються соціально-психологічні методи управління підприємством. Тому, для найбільш ефективної роботи підприємства адміністративні та соціально-психологічні методи використовуються як додаток до основних використовуваних – економічних та організаційних методів.

Підводячи підсумок, можна сказати про те, що в цілому методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління взаємопов'язані і мають використовуватися в комплексі.

Приймаючи до уваги досвід застосування управлінських методів в інших країнах, українські менеджери мають можливість розробити свою систему ефективних методів.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Методи управління являють собою важливий елемент самого процесу управління. Вони покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника. Цим організаційні та економічні методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничих завдань.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління використання сучасної прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. В управлінні важлива роль належить економічним інтересам і матеріальній зацікавленості, а звідси – організаційно-економічним методам управління.

Методи управління – це способи впливу на економічні процеси і явища через інтереси працівників, що досягається шляхом створення економічних умов (стимулів), які спонукають працівників і підприємства діяти в потрібному напрямі для досягнення поставлених цілей. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів виробництва, що особливо є важливим у період становлення ринкових відносин.

Особливостями методів управління є:

- прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів;

- суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

На сьогоднішній день, організаційна структура у ТОВ «ЛембергМіт» включає такі рівні управління: фронтальне управління підприємством здійснює сам керівник; провідними структурними одиницями підприємства являються відділи, відділення, служби.

В досліджуваному підприємстві суттєво не зменшилась чисельність працівників. У 2022 – 2024 роках ТОВ «ЛембергМіт» значно збільшив обсяги реалізації власної продукції. Так обсяг здійснення товарообороту за 12 місяців 2024 року зріс на 13.3% у порівнянні з 2022 роком. Такий результат є досить вагомим, якщо в цілому по Україні у 2024 році зменшились на 2 – 2,5 % у зіставленні із попередніми роками.

У 2024 році чистий дохід досліджуваного підприємства збільшився на 75,2%, що становить 377074 тис грн. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла у 2 рази порівняно з 2022 роком і становить 669562 тис грн.

Економічні методи управління використовуваних у підприємстві – це повинна бути система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

В основі цих методів повинні перебувати об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожному підприємстві. Система економічних регуляторів господарської діяльності повинна бути гнучкою, негайно реагувати на зміну економічної ситуації.

Основне завдання змін економічних методів управління полягає у тому, щоб створити такі організаційні умови, за яких підприємства виконували б усі функції на найвищому рівні.

При здійсненні оперативно-розпорядчої діяльності керівник підприємства повинен дотримуватись наступних правил:

- у межах своєї компетенції розпорядження (накази) потрібно давати тільки тоді, коли це дійсно зумовлюється обставинами. Неприйняття потрібних рішень або прийняття половинчастих, як і прийняття зайвих, рішень завжди дезорганізує процес виробництва; розпорядження повинні ґрунтуватися тільки на правових нормах чинного законодавства;

- розпорядження повинні бути науково обґрунтованими;

- у процесі опрацювання і прийняття розпорядчих актів

повинні брати участь спеціалісти підприємства і безпосередні виконавці;

- за формою викладу розпорядження мають бути короткими, конкретними, точними і зрозумілими;

- розпорядження повинні бути призначені для конкретних виконавців;

- у процесі розпорядництва потрібно дотримувати принципів основної ланки, відповідності поставленої мети виділеним засобам і повноваженням працівників, погоджувати завдання окремих виконавців.

Організаційно-розпорядчі методи управління слід застосовувати з урахуванням вимог економічних законів. Основними переваги є: забезпечуваність єдності волі керівництва в досягненні мети; не вимагає великих матеріальних витрат; оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційного впливу, розпорядчого впливу, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність які потрібно використовувати і розвивати в підприємстві одночасно.

Запропоновано основні напрямки вдосконалення методів управління на підприємстві в умовах війни:

- запровадити сценарне планування: аналіз можливих ризиків (відключення електроенергії, перебої з логістикою, зростання цін на сировину) та створення планів реагування;

- сформувати резервні фонди (як фінансових, так і запасів сировини);

- використовувати онлайн-системи управління персоналом і віддаленої координації;

- розвивати онлайн-продажів (e-commerce, маркетплейси, доставка);

- здійснити перехід на мультиканальні постачання (робота з кількома постачальниками, у тому числі закордонними);
- співпрацювати з локальними перевізниками, щоб мінімізувати ризики затримок;
- використовувати складські хаби ближче до ринків збуту;
- надавати психологічну підтримку працівникам у стресових умовах;
- активізувати пошук міжнародних грантів, кредитних програм підтримки бізнесу;
- здійснювати диверсифікацію доходів (наприклад, виробництво продукції для експорту);
- підтримувати ЗСУ та місцевих громад як елемент корпоративної репутації.
- задіяти програми лояльності для споживачів.

На сьогодні одним з головних завдань сучасної системи управління є створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, які з'являються завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які розширюють права і відповідальність різних суб'єктів господарювання.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 114 с.
2. Аналіз господарської діяльності: Г. Даценко, Н. Коцеруба, І. Крупельницька, О. Кудирко, І. Лобачева; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вінниц. торг.-екон. ін-т. Вінниця, 2021. 416 с.
3. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій. Під редакцією К. Ковальчук. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
4. Артеменко Л. П. Стратегічне управління : конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронний ресурс]: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
5. Архипова Н. В. Основи управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Атіка, 2018. 287 с.
6. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
8. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
10. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.

11. Барабаш Н. С. Аналіз господарської діяльності : посібник. Київ, 2020. 169 с.
12. Білоконь Т. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в сучасних умовах : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 213 с.
13. Бутко М., Бутко І., Мурашко М., Дітковська М., Олійченко І. Менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2021. 496 с.
14. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
15. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
16. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві / [Електронний ресурс]. URL:<https://referat.co/ref/628715/read>
17. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз : навч. посібник. Одеса : ППЦ «Белка», 2020. 240 с.
18. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 34.
19. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2019. 352 с.
20. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
21. Герасименко Т. О. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Львів : ЛТЕУ, 2022. 336 с.
22. Горпиняк А. В. Використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві : дипломна робота ... магістра : 073 «Менеджмент». Київ, 2023. 109 с.

23. Граждан О. Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884> (дата звернення 07.10.2025).
24. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.
25. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
26. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 137-144.
27. Державне управління інноваційною діяльністю : навчальний посібник /О. Д. Витвицька, М. М. Кулаєць/ Київ : Видавничий центр «Агрармедіагруп» 2019. 250 с.
28. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах реформування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193-197.
29. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142.
30. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
31. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
32. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
33. Зарубіжний досвід. [Електронний ресурс]. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/55297127.pdf>

34. Ізюмцева Н. В. Менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2020. 140 с.
35. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університет. книга. 2019. 334 с.
36. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
37. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
38. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
39. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Одеса : ОДЕУ, 2019. 152 с.
40. Кравченко О. Соціально-психологічні основи управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 253 с.
41. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
42. Кукса В. М., Поляк К. В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91–101.
43. Кундицький О. О. Менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім І. Франка, 2021. 316 с.
44. Лазуткін, І. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. С. 63-95.
45. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

46. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451.
47. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510–513.
48. Мальнева В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 68-70.
49. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6161> (дата звернення: 13.11.2025).
50. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2020. 550 с.
51. Менеджмент і адміністрування : підручник. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.
52. Методи менеджменту. [Електронний ресурс]. URL:[https://pidru4niki.com/75157/menedzhment/metodi\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu)
53. Методи менеджменту. [Електронний ресурс]. URL:<https://studfile.net/preview/2398440/page:58/>
54. Микитюк В. М. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посіб. Житомир : Рута. 2018. 440 с.
55. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Екон.думка. ТНЕУ, 2019. 518 с.
56. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
57. Непочатенко О. О. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2020. 272 с.

58. Обиденнова Т. С. Даунсайзінг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 183-187.
59. Особливості та необхідність українського менеджменту / [Електронний ресурс]. URL:<http://osvita.ua/vnz/reports/management/13675/>
60. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. № 6. С. 190-195.
61. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) ( дата звернення: 11.11.2025).
62. Офіційний сайт ТОВ ТОВ «ЛембергМіт». URL: [www.lembergmeat.com/](http://www.lembergmeat.com/)
63. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
64. Писаревський І. М., Соловійов В. А. Сутність соціально-психологічних методів управління та їхня роль у туристичній індустрії. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 315–317.
65. Принципи і методи управління / [Електронний ресурс]. URL: <http://library.if.ua/book/36/2429.html>
66. Пуртов В. Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461- 467
67. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
68. 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.

69. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 113–117.
70. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 307 с.
71. Сидоренко А. О., Чорній В. В., Сучасні методи управління персоналом підприємства, 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення: 05.11.2025)
72. Система методів менеджменту. [Електронний ресурс]. URL:[https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema\\_metodiv\\_menedzhmentu\\_organizatsiyniy\\_ekonomichniy\\_sotsialnopsihologichniy\\_mehanizmi\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/80518/ekonomika/sistema_metodiv_menedzhmentu_organizatsiyniy_ekonomichniy_sotsialnopsihologichniy_mehanizmi_upravlinnya)
73. Системний підхід до формування методів управління підприємством. [Електронний ресурс]. URL:[http://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf)
74. Суднік В. Інноваційні технології управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, Тернопіль, 2023*. С. 34.
75. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
76. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч.посібн. За ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є., Київ : Алерта. 2018. 620 с.
77. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.
78. Терещенко О. М. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2018. 382 с.

79. Тимошенко І. Соціально-психологічні аспекти мотивації працівників. Київ : Ліра, 2018. С. 89-103.
80. Управління підприємницькою діяльністю [Електронний ресурс] : навч. посібник / Н. М. Шматько, Р. О. Побережний, М. В. Кармінська-Белоброва, І. В. Угрімова [та ін.] ; ред. : проф. Перерва П. Г., доц. Пантелєєв М. С.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Електрон. текст. дані. Харків, 2019. 1100 с.
81. Ушеренко С. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств в Україні: імперативи та засади державної підтримки. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. № 8. С. 72-81.
82. Фінансова звітність ТОВ «ЛембергМіт». URL: [www.https://opendatabot.ua/c/36027341](http://www.https://opendatabot.ua/c/36027341)
83. Цибульська Е. І. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
84. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4(63). С. 91-99.
85. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 10.09.2025).
86. Чернишова І. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами. Київ : Ліра, 2018. С. 74-82.
87. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 198-204.
88. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

89. Шиян Н. І. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019. 236 с.
90. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
91. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
92. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. № 6. С. 291-297.
93. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М., Калайтан Т. В. Стратегічний управлінський облік. *Вісник Університету банківської справи* (м. Київ): 2020. № 1 (34). С.101-109
94. Юргутіс І. А., Кравчук І. І. Основи менеджменту : навч. посібник. Київ : «Освіта», 2018. 253 с.
95. Яковенко І. В., Слепцова Л. І. Мотивація і стимулювання працівників : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 284 с.