

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на тему: «Сучасні методи управління підприємством»
(за матеріалами підприємства ПП «Люксдент»)*

Студента 2 курсу, 703 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Полодюка
Валентина
Євгенійовича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація
кваліфікаційної роботи, виконаної
на тему: «Сучасні методи управління підприємством»

Управління підприємством у складних умовах охоплює цілеспрямований вплив на внутрішні процеси, організацію роботи та виробничі цикли. Воно покликане забезпечувати планування, організацію та контроль діяльності підприємства і його співробітників. При цьому орієнтуючись на досягнення оптимальних результатів за мінімальних витрат трудових і матеріальних ресурсів. Проте практичне застосування методів управління залишається актуальним викликом, що потребує подальших досліджень. Важливість вивчення цієї тематики, її практична значимість та наявність ряду невирішених питань визначили вибір теми й постановку завдань випускної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ і формулювання практичних рекомендацій щодо використання сучасних методів управління підприємством. Сучасні учасники бізнесу, структур діяльності прагнуть стимулювати творчу активність колективу, створюючи робочу атмосферу. Така атмосфера має бути побудована на принципах бізнесової підприємливості, адаптивного мислення та пошуку інноваційних технічних і стратегічних рішень.

Ключові слова: методи управління, організація, закони, закономірності, інформаційний фактор.

Annotation
qualification work performed
on the topic: "Modern methods of enterprise management"

Management of the enterprise in complex conditions includes purposeful influence on internal processes, work organization and production cycles. It is called ensure planning, organization and control of the activities of the enterprise and its employees. At the same time, focusing on achieving optimal results with minimal expenditure of labor and material resources. However, the practical application of management methods remains an urgent challenge that requires further work of research. The importance of studying this subject, its practical significance and the presence of a number of unresolved issues determined the choice of the topic and setting the tasks of the final qualification work.

The purpose of the work is the research of theoretical foundations and the formulation of practical ones recommendations on the use of modern enterprise management methods. Modern participants in business and activity structures strive to stimulate the creative activity of the team, creating a working atmosphere. Such an atmosphere should be built on the principles of business entrepreneurship, adaptive thinking and the search for innovative technical and strategic solutions.

Keywords: management methods, organization, laws, regularities, information factor.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯК КОМПОНЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Процес управління підприємством та його особливості	6
1.2. Роль і значення методів управління в системі менеджменту підприємства	14
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ	20
2.1. Аналіз застосування організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів управління у діяльності	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	34
2.3. Характеристика економічних методів в роботі підприємства	42
Висновки до розділу 2.	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПП «Люксдент»	50
3.1. Основні напрямки удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством	50
3.2. Загальні рекомендації щодо підвищення ефективності застосування методів управління	60
Висновки до розділу 3.	66
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

На сучасному етапі діяльності в умовах війни, агресії від росії особлива увага приділяється розумінню ключових аспектів управління. Воно є невід'ємною складовою ефективною колективною діяльністю. Управління підприємством у складних умовах охоплює цілеспрямований вплив на внутрішні процеси, організацію роботи та виробничі цикли. Воно покликане забезпечувати планування, організацію та контроль діяльності підприємства і його співробітників. При цьому орієнтуючись на досягнення оптимальних результатів за мінімальних витрат трудових і матеріальних ресурсів. Під управлінням розуміється система цілеспрямованого впливу з боку суб'єкта управління на колектив або окремих працівників для досягнення поставлених цілей [8, с.3-4]. У сучасних складних умовах, коли рівень освіти та професійної підготовки персоналу, а також загальний розвиток суспільства значно зросли, управління підприємством стає дедалі складнішим завданням.

Використання застарілих адміністративних підходів у таких умовах значно знижує ефективність управлінських рішень. Це вимагає переходу до сучасних, більш розвинених і адаптивних методів менеджменту. Таким чином, головним завданням управлінського апарату є розробка системи методів, які спонукають персонал до продуктивної праці, ефективної взаємодії та координації своїх дій. Ці методи відіграють важливу роль у теорії управління, формуючи послідовний ланцюг дій, що охоплюють цілі управління, принципи й закони менеджменту. Також технічні засоби та методи реалізації управлінських операцій для використання сучасних технологій.

Варто зазначити, що питання ефективного управління підприємством у сучасній економічній реальності знайшли відображення в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Серед закордонних авторів можна виокремити такі імена, як М. Мескон, Д. Гібсон, Ф. Котлер, Д. Грейсон, П. Дойль і П. Друкер. З українських науковців заслуговують на увагу праці Анісімова Л. А., Жилінська О. І. ,

Дмитрієв І.А., Г.Є. Мошека. Проте практичне застосування методів управління залишається актуальним викликом, що потребує подальших досліджень. Важливість вивчення цієї тематики, її практична значимість та наявність ряду невирішених питань визначили вибір теми й постановку завдань випускної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ і формулювання практичних рекомендацій щодо використання сучасних методів управління підприємством. Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі були визначені такі завдання:

- розглянути процес управління підприємством та його особливості;
- визначити роль і значення методів управління в системі менеджменту підприємства;
- провести аналіз застосування організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів управління у діяльності;
- проаналізувати фінансово-господарської діяльності підприємства;
- надати характеристику економічних методів в роботі підприємства;
- рекомендувати основні напрямки удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством;
- запропонувати загальні рекомендації щодо підвищення ефективності застосування методів управління.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління на підприємстві.

Предмет дослідження охоплює теоретичні і практичні проблеми використання сучасних методів управління підприємством.

Теоретичною та методологічною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузях менеджменту, теорії організацій, економічної науки, логіки й системного аналізу. У свою чергу, емпіричну основу дослідження становлять праці з економіки, підприємництва й фінансів, матеріали спеціалізованих видань і статистичні дані з діяльності обраного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні основних теоретико-методологічних підходів і практичних рекомендацій для підвищення ефективності застосування методів управління підприємствами.

Практична значущість роботи проявляється в розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення використання методів управління на обраному підприємстві. Ці рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені у його діяльність для досягнення вищих результатів.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, які викладено на 71 сторінці друкованого тексту. Робота проілюстрована графіками, рисунками, діаграмами та таблицями.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯК КОМПОНЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Процес управління підприємством та його особливості

Поняття управління супроводжує людину з раннього дитинства. Воно проявляється у контролі за поведінкою групи дітей у дитячому садочку, навчанні в школі, а також у процесах керування велосипедом, автомобілем, технічним обладнанням на виробництві або догляді за рослинами і тваринами. Важливо зазначити, що велика кількість природних і життєвих процесів відбувається без людського втручання. Наприклад, зміна часу доби, пори року, погодні явища, народження, розвиток і загибель дикої флори і фауни відбуваються відповідно до об'єктивних фізичних і біологічних законів. Водночас людина здатна впливати на деякі процеси та події, змінюючи їхній хід залежно від власних цілей та потреб. Наприклад, це стосується вирощування культурних рослин і домашніх тварин, будівництва дамб, керування транспортом чи організації спільної діяльності людей.

Дослідники визначають «Процес управління підприємством — це сукупність цілеспрямованих дій керівників і структурних підрозділів, спрямованих на досягнення встановлених цілей підприємства при оптимальному використанні наявних ресурсів» [4, 11, 23, 32].

Тож, термін «організація» має широке застосування у всіх сферах повсякденного життя. Для більшості людей він асоціюється із групою осіб, об'єднаних для виконання певних завдань. Водночас у межах кожної організації, незалежно від її функцій чи складу, діють власні принципи роботи й правила поведінки її учасників [8, 13, 19].

У теорії управління поняття "організація" трактується двома основними способами. З одного боку, в широкому сенсі, її сприймають як підприємство. Таким чином, організація — це функціональна й цільова спільнота людей, яка має соціальну структуру, комунікаційні канали, засоби координації, управління та контролю [14, 19, 15]. Вона

створюється на основі розподілу праці, спеціалізації функцій і ієрархічних відносин між членами для задоволення потреб суспільства й окремих індивідів. За твердженням В.І. Терещенка, «під організацією розуміється структура, скелет, у рамках якого здійснюються певні заходи для досягнення мети» [11].

Простими словами, це усвідомлено координована соціальна структура з визначеними межами, що діє на постійній основі задля досягнення спільної мети. У вузькому розумінні організація — це процес встановлення ключових зв'язків між людьми, завданнями й видами діяльності з метою інтеграції та координації ресурсів для ефективного досягнення поставлених цілей [19]. Ці процеси мають соціальну природу, а взаємодія між працівниками повинна бути збалансованою й спрямованою на спільний результат.

Організації виникають і функціонують тому, що окремій людині або навіть групі осіб неможливо досягти визначеної мети без скоординованої роботи [21]. Менеджери здійснюють організаційну діяльність із трьома основними цілями (рис. 1.1).

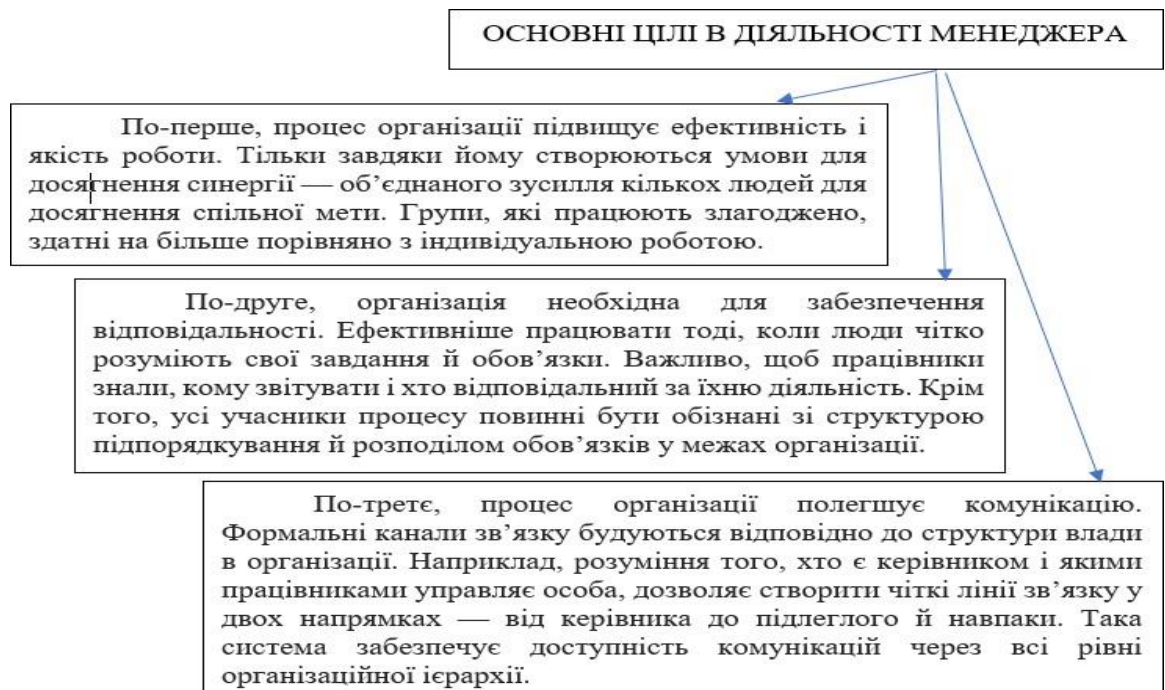


Рис. 1.1. Основні практичні цілі менеджера в організаційній роботі

Тож, «організація визначається як група людей із чітко встановленою структурою, діяльність яких координується свідомо для досягнення спільної мети» [17, 21]. Для того щоб групу можна було вважати організацією, вона повинна відповідати кільком основним критеріям:

- мати щонайменше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи,
- мати хоча б одну спільну мету і свідомо працювати задля її досягнення.

Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей [22, С. 32].

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники» [45, С. 26].

На нашу думку, організацію потрібно розуміти, що це згуртовані люди-фахівці, які разом виконують роботу задля того, щоб отримати запланований результат згідно мети.

Організації класифікуються за певними ознаками. Наприклад, вони бувають формальними і неформальними. Формальні організації діють за чітко визначеними правилами, мають структуру і створені для конкретної мети. Зазвичай термін "організація" стосується формальних утворень, якщо не зазначено інше. В Україні головною організаційною одиницею економіки є підприємства. Їхня структура передбачає горизонтальний та вертикальний поділ праці. Горизонтальному поділу відповідає функціональне розмежування сфер всередині підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, дослідження та управління персоналом. Цей розподіл потребує ефективної системи координації між

підрозділами, адже організація діяльності працівників є основою процесу управління [3, 21, 34, 45].

Різноманітність завдань і координація роботи організації забезпечується через системний підхід до управління. Висока ефективність менеджменту досягається завдяки оптимальному розподілу праці у процесах керівництва. Проте визначити сутність поняття "управління" не завжди легко, оскільки його можна трактувати з різних точок зору: як явище, процес, систему, наукову дисципліну, вид мистецтва чи категорію людей, залучених до управлінської роботи. Загалом менеджмент розглядається як управління організацією, яка функціонує в умовах ринкової економіки.



Рис. 1.2. Види менеджменту за сферами управління

З точки зору практиків «Основне завдання управління як науки полягає у встановленні законів, закономірностей, принципів, функцій, форм і методів взаємодії людей для цілеспрямованого керівництва в організації» [8, 11, 15, 17, 27, 29]. Розуміння терміну "управління" має ширше значення за його сферою використання та функціональною наповненістю порівняно з менеджментом рис.1.2.

Наука управління сформувалася наприкінці XIX — на початку XX століття у відповідь на розвиток машинного виробництва. У цей час почали виникати великі підприємства, де працювали десятки, сотні, а іноді й тисячі працівників. Це породило необхідність вирішення важливих завдань, таких як планування діяльності, організація робочих місць, створення ефективних систем мотивації персоналу, розробка технологічних процесів, а також впровадження механізмів контролю та регулювання [5, 12, 20, 38]. Стрімкий прогрес розвитку технологій виробництва вимагав залучення різних фахових спеціалістів. Тобто, економістів, соціологів, психологів і технологів, маркетологів, менеджерів потрібно для вивчення сучасних європейських та українських управлінських закономірностей, аналізу тенденцій у господарській діяльності під впливом прийнятих рішень, а також для розробки стандартів, інструкцій і регламентів.

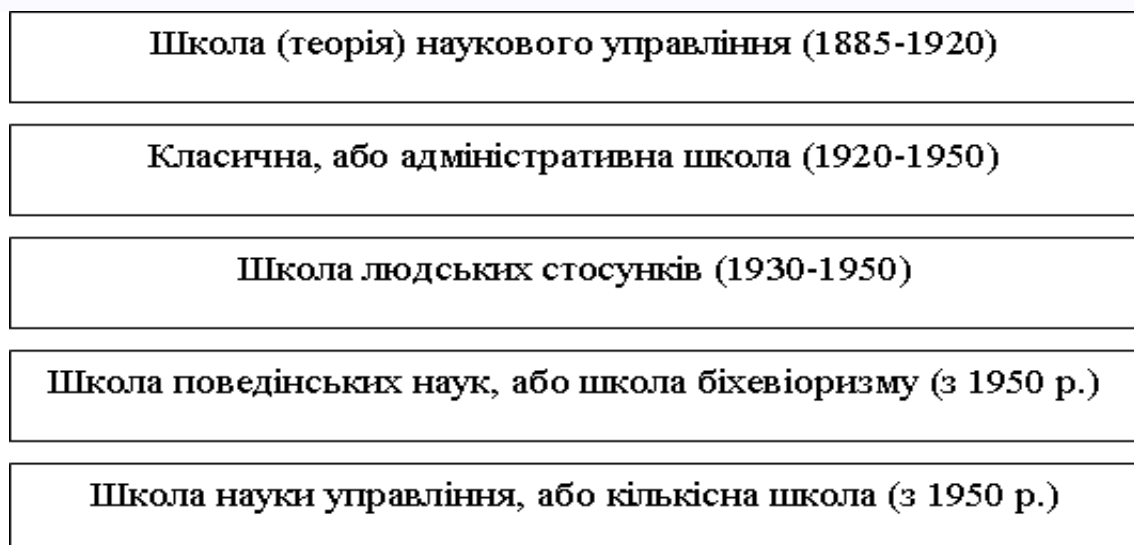


Рис. 1.2. Наукові школи (теорії) менеджменту

У ході цих досліджень було визначено перші ключові принципи, механізми та рекомендації з управління як виробничими, так і економічними процесами. Сучасні експерти в галузі менеджменту наголошують, що нинішня управлінська практика спирається на досягнення декількох провідних наукових шкіл і теорій (додаток А, рис. 1.3).

Закономірності менеджменту

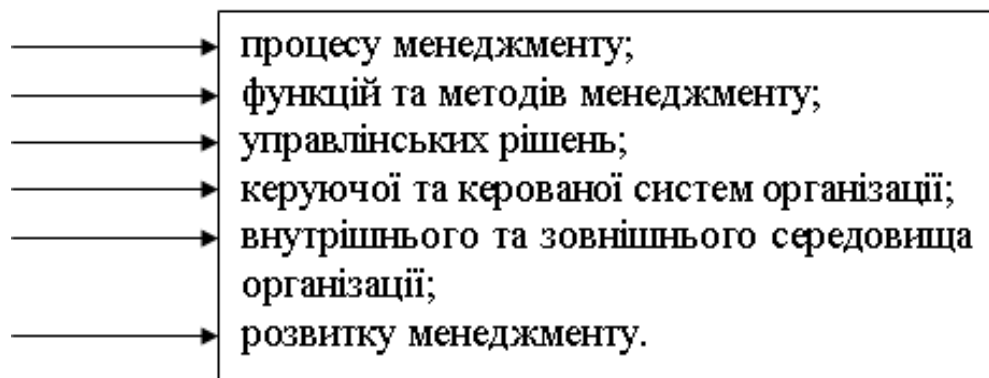


Рис. 1.4. Закономірності менеджменту

Принципи управління тісно взаємопов'язані між собою. Ігнорування хоча б одного з них або недостатнє врахування в управлінських процесах здатне призвести до зниження якості прийнятих рішень і загальної ефективності управління. У науковій діяльності та дослідженнях виокремлюють закономірності (рис. 1.4) [7, с. 78-79].

Закономірності менеджменту можна розглядати як об'єктивні й стійкі взаємозв'язки, що виникають між управлінськими процесами та явищами. Вони відображають логічну закономірність та особливості реальної управлінської практики.

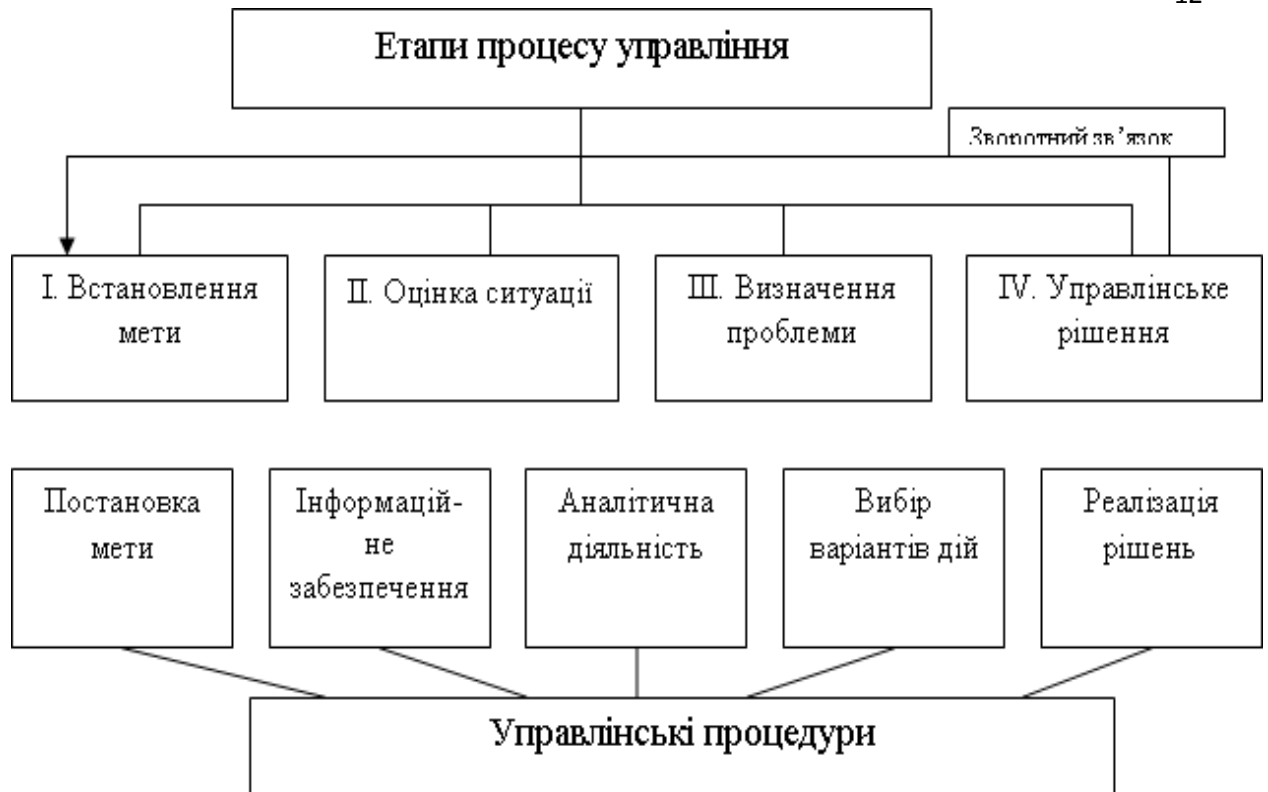


Рис. 1.5. Структура процесу управління підприємством

Розвиток менеджменту підпорядковується впливу певних об'єктивних закономірностей і законів. Розуміння механізмів їхньої дії та коректне застосування сприяє підвищенню рівня управлінської діяльності та її ефективності. Чим вище рівень управління, тим більше воно узгоджується з об'єктивними законами менеджменту [12, с. 92-94-79]. Тому надзвичайно важливим у вивченні змісту законів менеджменту є наукове обґрунтування категорії «закон» як методологічної основи для розуміння природи та суті законів, що діють у сфері управління [19, с. 87-88].

У сучасній науковій і навчальній літературі поняття «закон» трактується у двох ключових аспектах (рис. 1.6).

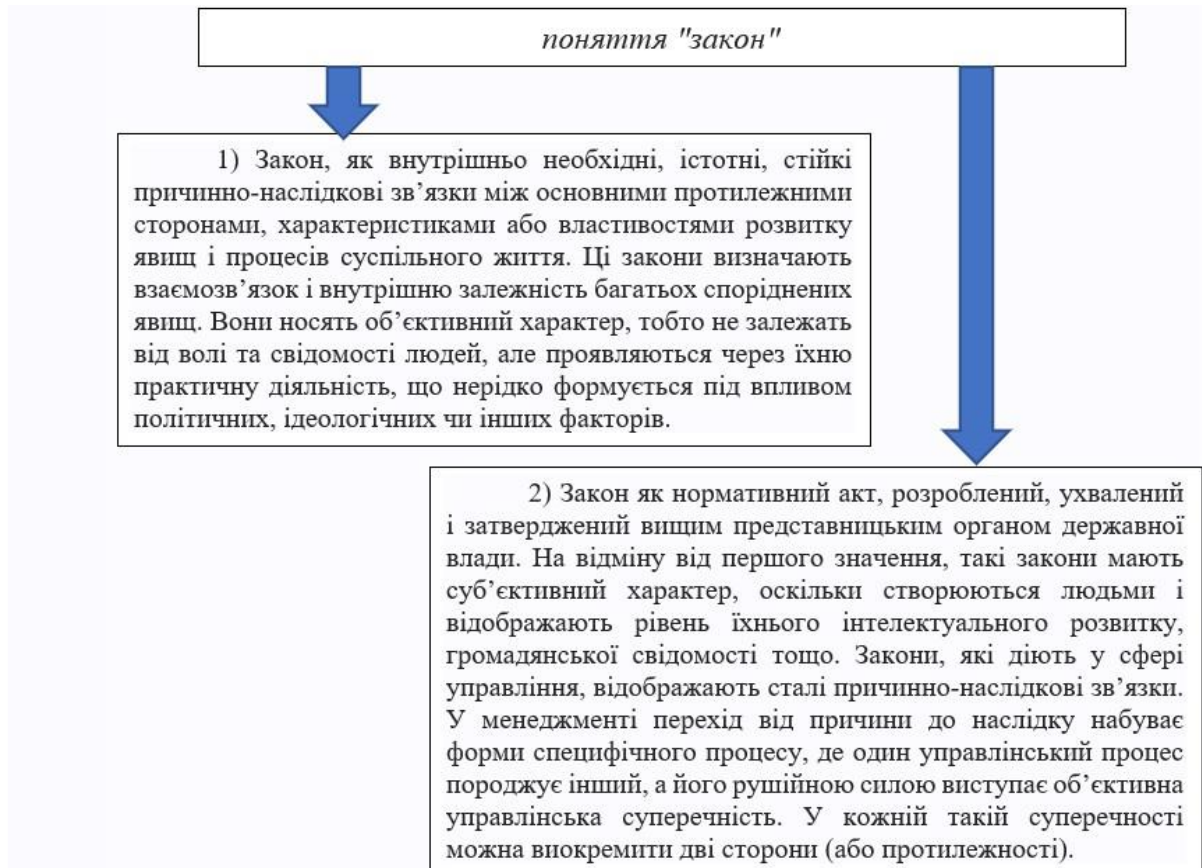


Рис. 1.6. Поняття «закон» у науковій і навчальній літературі

Саме на такому підході до поняття "закон" базується аналіз управлінських відносин і принципи менеджменту, викладені в цьому підручнику.

Закони, закономірності та принципи утворюють фундамент сучасної управлінської науки. З плином часу, під впливом історичних змін, інтерпретація та використання основних правил управління видозмінювалися. Для правильного аналізу цього динамічного процесу важливо розуміти його внутрішню структуру й взаємозв'язок між етапами реалізації.

У кожній організації, в кожному бізнесі незалежно від її форми власності, галузі діяльності, обов'язково має місце специфічна діяльність, яка спрямована на досягнення поставлених цілей. Ця діяльність є основним завданням команди менеджменту, що опікується якісним управлінням. В умовах сучасності, викликів війни, епідемії різних вірусів управлінська робота орієнтована на балансування ринкових і споживчих

потреб. Таким чином, концепція бізнесового ринку суттєво змінює характер адміністративної діяльності, реформуючи усталені підходи до контролю за виконанням розпоряджень, які надходять від вищого керівництва. Сучасні учасники бізнесу, структур діяльності прагнуть стимулювати творчу активність колективу, створюючи робочу атмосферу. Така атмосфера має бути побудована на принципах бізнесової підприємливості, адаптивного мислення та пошуку інноваційних технічних і стратегічних рішень. Водночас вони акцентують увагу на ефективних методах взаємодії з персоналом. За таких умов управління бізнесом поступово набуває рис як науки, так і мистецтва, зосереджених на прийнятті рішень, що спрямовані на формування конкурентних переваг компанії.

1.2. Роль і значення методів управління в системі менеджменту підприємства

Методи управління в сучасних умовах відіграють ключову роль у системі менеджменту підприємства, стаючи основними елементами управлінської структури. Вони синхронізують цілі управління із законами і принципами його організації. Крім цього, використовуються технології, орієнтовані на досягнення конкретних результатів, а також методи, підходи і способи реалізації завдань у рамках процесів управління. Діяльність будь-якої організації базується на досягненні її цілей через впровадження ефективних технологій [5, 12, 18, 16].

Науковці вбачають «технології як методи, що забезпечують трансформацію ресурсів, таких як матеріали, капітал і робоча сила, у готові продукти чи послуги» [31, с. 107-109]. З огляду на різнопланові трактування, технологічні процеси класифікують за кількома підходами, найвідоміші з яких відображені на рисунку 1.7 [29, с. 98-101]. Утім, для забезпечення ефективності технологічних процесів необхідне управління ними. Управлінська технологія виконує функцію стратегічного центру

керування будь-якою соціально-економічною системою, сприяючи її стабільному функціонуванню і взаємодії як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.



Рис. 1.7. Класифікація технологій за Дж. Вудворд і Дж. Томпсоном

Сама поглибленість цієї технології полягає у зборі та аналізі інформації. Тобто, її основний зміст визначається методами виконання управлінських завдань різного характеру. На сьогодні методи менеджменту охоплюють комплекс прийомів і підходів, спрямованих на вплив як на колектив організації, так і на окремих виконавців для досягнення визначених цілей. Часто їх розглядають як інструменти реалізації управлінських функцій — від етапу планування до створення організаційних структур і забезпечення ефективної комунікації. При цьому методи управління ґрунтуються на об'єктивних законах, які менеджери мають здатність адаптувати у практичні способи впливу на персонал, мотивуючи їх до дотримання цих законів.

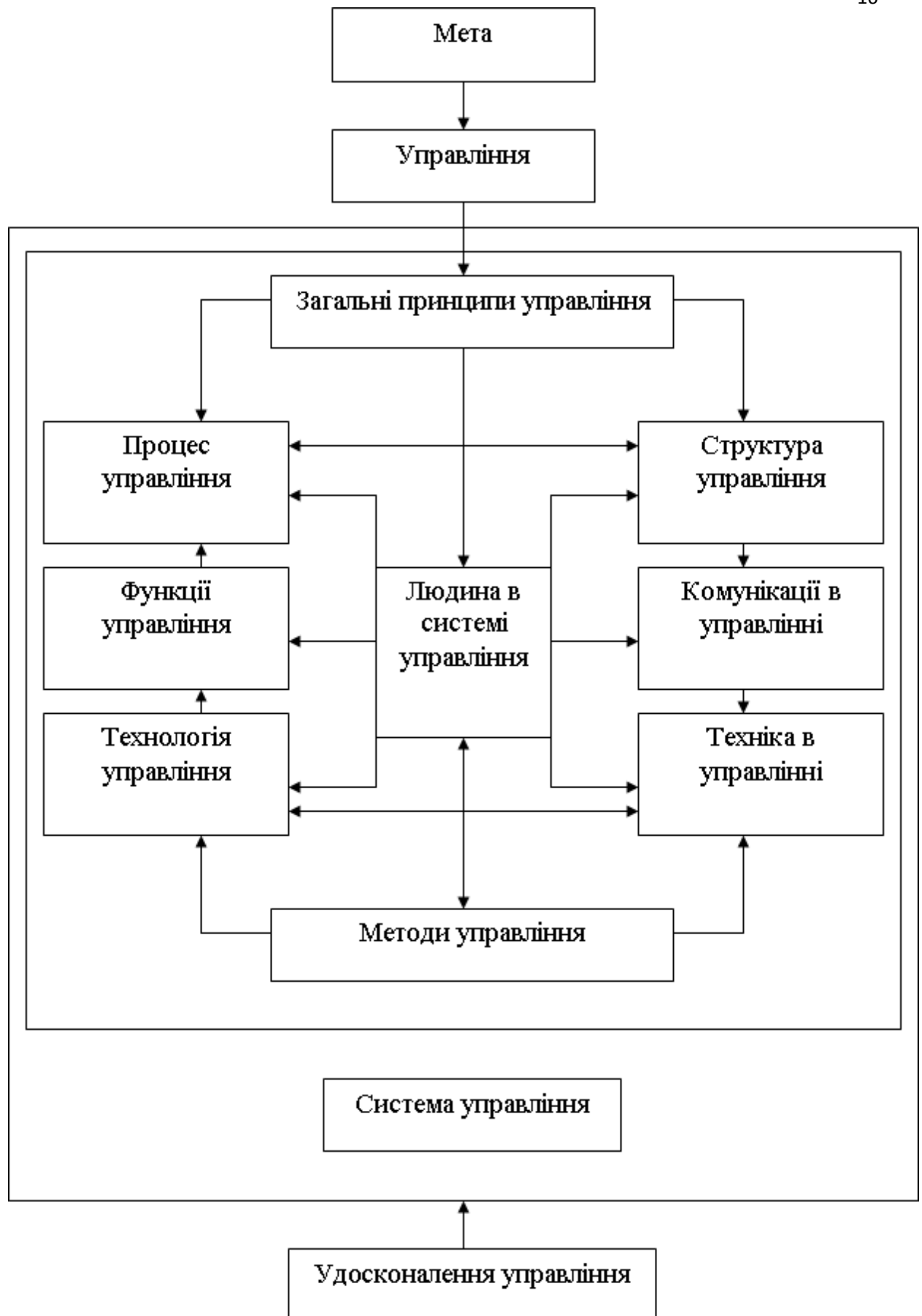


Рис. 1.8. Взаємозв'язок методів управління в системі категорій теорії управління [8]

Методи управління складають важливий елемент механізму менеджменту, опираючись на організаційні особливості. Одним із прикладів є метод відповідальності, який визначає права та обов'язки учасників управлінського процесу, встановлюючи їхню відповідальність за прийняття рішень чи відмову від необхідних дій. У цьому аспекті ключову роль відіграє взаємодія між керівником і підлеглими, що проявляється у матеріальних, адміністративних, кримінальних та моральних аспектах. Відповідальність може бути як індивідуальною, так і колективною, прямою або непрямою. Ще один приклад — метод ціни, який враховує не лише економічні закони, а й вплив політики та соціальних чинників. Ціна виступає багатогранним інструментом управління у тактичних та стратегічних рішеннях, охоплюючи економічні, соціальні, матеріальні й психологічні аспекти. До її структури входять базова, номінальна, роздрібна ціни та їх варіації.

У процесі історичного розвитку було сформовано три ключові інструменти управління, кожен із яких має свій набір методів [22, с. 187-188]:

1. Ієрархічна структура організації базується на владних відносинах і субординації через примус, контроль за ресурсами та інші механізми.
2. Культура ґрунтується на соціальних нормах і цінностях, які мотивують людей до виконання завдань добровільно.
3. Ринок забезпечує рівноправні взаємини між сторонами, базуючись на купівлі-продажу товарів або послуг та балансі інтересів.

Держави і компанії можуть обирати пріоритетний інструмент управління залежно від їх соціально-економічної ситуації. Методи управління — це система прийомів і способів впливу для досягнення визначених цілей через ефективну організацію процесів.

Теоретично вони представляють способи впливу керівництва на різні рівні організації — від компанії в цілому до окремих її підрозділів. Практично ці методи реалізуються через організацію гармонійної співпраці між членами колективу та виконавцями для виконання місії

організації. Основна увага приділяється об'єктам управління — працівникам, які відповідають за виконання завдань. Специфіка використання методів полягає у тому, щоб забезпечити координацію діяльності та створити умови для максимально продуктивної роботи [6, 18, 31].

Основне завдання управлінської системи полягає у розробці методів, що встановлюють баланс між інтересами окремих працівників, колективу в цілому та всього суспільства. База для цього — економічні закони, організаційні принципи та закономірності функціонування підприємств. Також враховуються рівень технологічного розвитку виробництва та соціально-психологічна динаміка між людьми. Методи менеджменту формуються на основі операційних функцій управління і забезпечують створення дієвих інструментів для досягнення організаційних завдань.

Управлінці розробляють ці методи для регулювання виробничої діяльності та виконання місії організації. У системі управління методи впливу не діють відокремлено; вони є частиною комплексної системи взаємозалежних елементів. При їх формуванні важливим є інтегрований підхід, який сприяє оптимальному виконанню завдань і досягненню стратегічних цілей. Ефективність застосування цих методів можлива лише за умов узгодженості з рішеннями керівництва. У результаті їх реалізації формуються механізми мотивації працівників, які враховують особливості просторової, часової та ресурсної специфіки діяльності організації.

Успіх методів управління безпосередньо залежить від кваліфікації керівництва й систематичного вдосконалення його навичок. Загалом, методи управління виступають технологічним проявом функцій керівництва, де їх ефективне використання сприяє розвитку колективу та окремих працівників і забезпечує стабільність виробничих процесів.

Висновки до розділу 1

Отже, у процесі діяльності організації виникає потреба в горизонтальному та вертикальному поділі праці. Горизонтальний поділ зазвичай передбачає виокремлення основних функціональних напрямів, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, дослідження й розробки, управління персоналом тощо.

У компаніях цей принцип реалізується через створення спеціалізованих підрозділів, які відповідають за виконання конкретних завдань. При цьому для ефективного функціонування таких підрозділів необхідно розробити систему координації, адже ключ до успішного управління полягає в організації узгоджених дій співробітників. Метод роботи організації формується як впорядкована система прийомів і способів, орієнтованих на досягнення визначених цілей. Ця система базується на аналізі вимог динамічного розвитку об'єкта управління.

Головним завданням менеджера є трансформація цих вимог у механізми впливу на працівників, оскільки саме людський фактор визначає успіх виконання поставлених завдань. Таким чином, управлінські методи залежать як від їхнього змісту, так і від особливостей впливу в конкретному контексті. Методи управління найчастіше класифікують за трьома основними категоріями: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Ефективність їх реалізації значною мірою визначається кваліфікацією управлінців і фахівців. Тому для забезпечення успішного управлінського процесу керівники повинні постійно вдосконалювати професійні навички, розвивати сучасні підходи та опановувати нові способи їхнього ефективного застосування в практичній діяльності організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз застосування організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів управління у діяльності

В умовах сьогодення основною характеристикою підприємств і організацій як соціально-економічних систем є те, що в їхній основі лежать інтереси людей. Всі види бізнесу зацікавлені в розумінні інтересів людей, своїх підлітків. Поєднання суспільних, колективних і особистих інтересів значною мірою має відбиток на стані системи та процесу її розвитку. Саме тому сучасне управління бізнесом застосовує різноманітні підходи, методи та інструменти, що дозволяють ефективно організовувати роботу. Дають можливість координувати процеси та виконувати функції, необхідні для реалізації управлінських завдань. Методи управління спрямовані на визначення цілей і їхнє досягнення. Ефективність таких методів забезпечується через організацію впливу та створення умов для раціонального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Підприємством, на базі якого будуть проводитись дослідження, є приватне підприємство «Люксдент», розташоване в місті Герца. Сфера діяльності компанії охоплює комплексне обслуговування і надання медичних та психологічних послуг, а також реалізацію товарів особистого призначення. Основними клієнтами компанії є мешканці області та іноземні громадяни. Робота підприємства організована таким чином, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів у якісному сервісі.

Відповідно до законодавства України, підприємство самостійно забезпечує бухгалтерський облік, складає статистичну, фінансову та медичну звітність, яку подає відповідним контролюючим органам. Стоматологічна клініка «Люксдент» надає широкий спектр послуг: від ультразвукової чистки зубів до протезування. Це місце вирізняється

турботою про кожного пацієнта, увагою до його потреб і прозорістю у плануванні лікування. Перевагами клініки є використання якісних матеріалів, сучасного обладнання, зручний запис по телефону або через сайт і повага до часу клієнта. Медична практика клініки здійснюється відповідно до ліцензійних вимог. У разі необхідності для окремих видів діяльності підприємство отримує спеціальні дозволи, передбачені чинним законодавством України.

Директор «Люксдент» виконує управлінські функції в повсякденному режимі, забезпечуючи ефективність роботи клініки та її персоналу. Угода з міською владою визначає умови діяльності підприємства. Відповідальність директора включає дотримання норм складання та достовірності фінансово-статистичної звітності. Клініка «Люксдент» пропонує індивідуальний підхід до кожного пацієнта, враховуючи специфіку клінічної ситуації та побажання. Персонал використовує сучасне обладнання, якісні матеріали та ефективні методи знеболення. На першому прийомі пацієнтам надається комплексна консультація, яка включає огляд за допомогою інтраоральної камери та аналіз рентгенівських знімків. У разі потреби рентгенологічне обстеження може бути проведене безпосередньо у клініці.

Також під час консультації складається план лікування з детальним розрахунком вартості згідно з діючим прейскурантом. Клініка надає можливість оплати частинами або в розстрочку. Усі прийнятні для здоров'я пацієнта побажання враховуються. Щодо системи управління бізнесом клініки, дослідження виявило, що, попри відносно невеликий масштаб роботи, управлінський процес є складним та багатограним. Модель управління спрямована на досягнення конкретних цілей через впровадження різноманітних методик, які охоплюють як колектив у цілому, так і кожного працівника окремо. Ці методи впливу не ранжуються за ступенем важливості, проте їх оптимальне поєднання залишається викликом.

Модель управління представлена як основа для оцінки загальної ефективності компанії, її фінансового стану й економічного потенціалу. Таблиця 2.1 демонструє систему методів управління, які формують базис для діяльності підприємства. Вони складаються з трьох ключових груп, які впливають на фінансову, господарську та соціальну сфери роботи компанії. Значна увага приділяється й психологічному аспекту – створенню здорового емоційного клімату в колективі.

Таблиця 2.1

Система методів управління, що застосовується в моделі управління підприємством ІП «Люксдент»

Група методів	Специфіка групи	Назва підгрупи	Метод
Економічні методи	Вплив на матеріальні інтереси працівників, орієнтація на виконання цільових показників та завдань діяльності підприємства і винагорода за їх виконання	Економічні методи на рівні підприємства	Комерційний розрахунок: - самофінансування; - ціноутворення; - внутрішній внутрішній розрахунок Планування: - нормативний метод; - балансовий метод; - аналітичний метод
		Економічні методи на рівні окремого працівника	Заохочення: - зарплата; - премії Стягнення: - штрафи; - стягнення
Адміністративні методи	Базуються на владних і правових мотивах і забезпечують підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок кращої організації діяльності працівників і підрозділів	Організаційні методи	Регламентування: - статут підприємства; - положення про підрозділи; - посадові інструкції Нормування: - технічні нормативи; - технологічні нормативи; - організаційно-економічні нормативи Інструктування: - інструкції; - інструктаж; - методичні вказівки Організаційне стимулювання: - переміщення на посаді; - надання повноважень
		Розпорядчі методи	Накази; Розпорядження; Вказівки; Зауваження; Догани
Соціально-психологічні методи	Сукупність прийомів, що використовує підприємство, які базуються на наукових досягненнях соціальної і загальної психології в управлінні	Соціальні методи	Планування соціального розвитку; Соціальні заохочення; Стимулювання ініціативи
		Психологічні методи	Спонування; Формування соціально-психологічних відносин; Формування неформальних груп

У традиційному розумінні методи є інструментами цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління задля досягнення поставлених цілей. Всі методи управління, які використовуються у практичній діяльності клініки «Люксдент», виступають не окремими елементами взаємодії, а єдиною системою інтегрованих і взаємопов'язаних підходів.

Організаційно-розпорядчі методи управління застосовуються для забезпечення ефективності виконання функцій управління, особливо

функції «організація», що включає нормативні та інструментальні засоби організаційного впливу. Використання організаційно-розпорядчих методів управління з метою реалізації управлінських функцій передбачає створення організаційної структури підприємства. Ця структура забезпечує умови для продуктивної співпраці команди задля досягнення цілей компанії, впроваджуючи права і повноваження відповідно до рівня персоналу[24, 26, 45].

Створення структури управління клініки «Люксдент» ґрунтувалося на розробці стратегії і реалізації базових управлінських функцій, що сприяють переходу між стратегічними завданнями та впорядкуванням управлінської системи. Серед ключових аспектів впровадження організаційно-розпорядчих методів управління варто виділити:

1) розподіл повноважень та їх інтеграцію між рівнями ієрархії для координації діяльності;

2) формування системи управління, зокрема визначення суб'єкта керуючої ланки та об'єкта керованої ланки, а також налагодження взаємозв'язків між ними;

3) вдосконалення окремих елементів управлінської системи.

Організаційну структуру управління можна визначити як упорядковану систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток підприємства. У клініки «Люксдент» структура управління враховує форму організації, механізми взаємодії між елементами керування, ієрархію та відповідність цілям і завданням компанії. Вона сприяє стабільному розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Основним напрямом діяльності клініки «Люксдент» є виготовлення та реалізація меблів, як власного виробництва, так і продукції вітчизняних і зарубіжних виробників. Структурні особливості даного підприємства висвітлено в додатках до документації. Діяльність клініки «Люксдент» регламентується положеннями законодавства України, зокрема

відповідними законами, указами Президента та постановами Кабінету Міністрів.

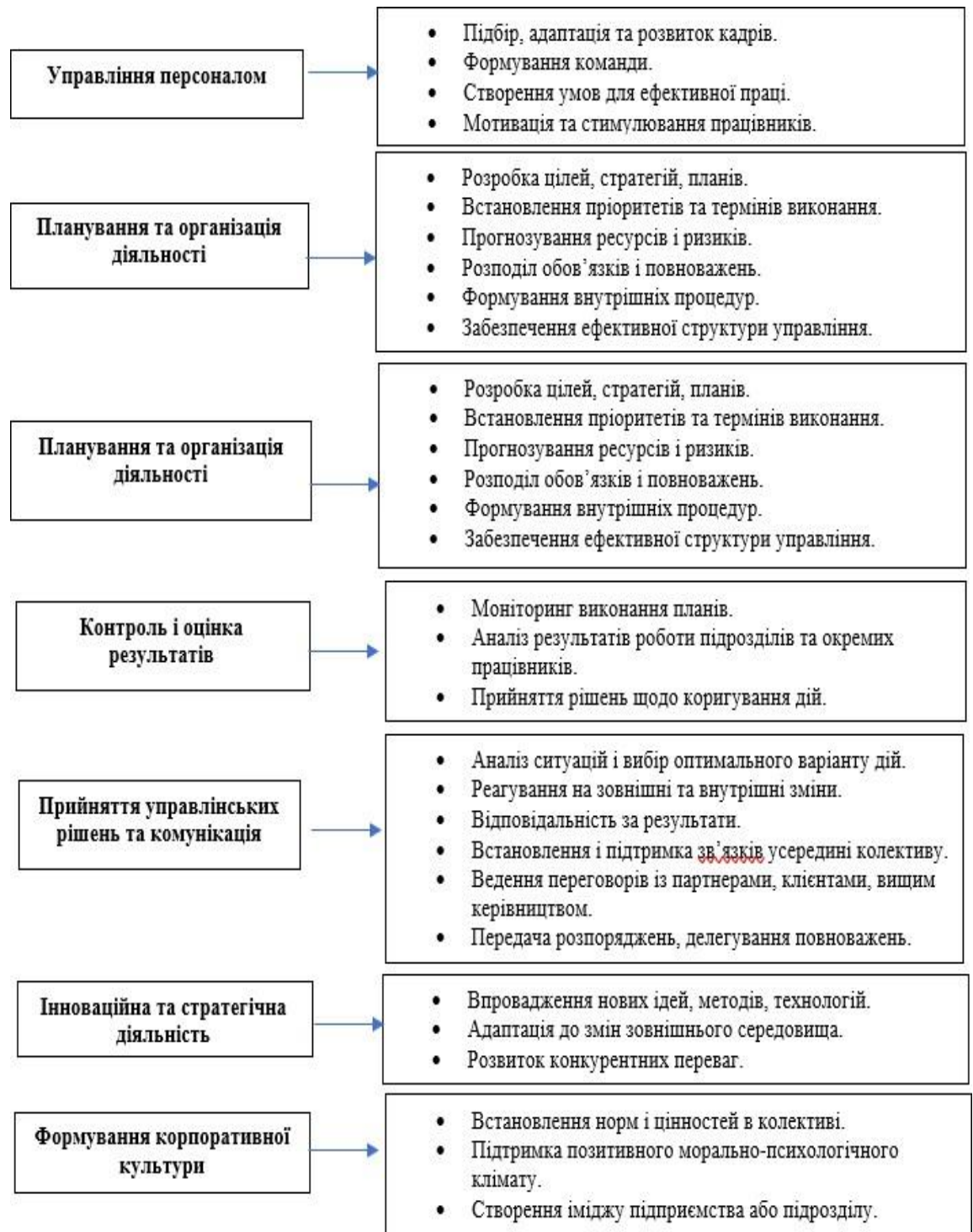
Організаційна структура компанії включає розподіл повноважень і обов'язків серед керівників структурних підрозділів. Взаємозв'язок різних рівнів управління визначає тип структури клініки «Люксдент» як лінійно-функціональний. Така модель характеризується чіткою ієрархією, де кожен рівень має право ухвалювати самостійні рішення в рамках своїх обов'язків. Виділено два основні рівні управління:

1) вищий рівень – керівництво компанією загалом, яке здійснює директор підприємства;

2) низовий рівень – керівники структурних підрозділів (заступник директора з комерційної роботи, головний бухгалтер, головний менеджер), які забезпечують безпосереднє керівництво виконавчими процесами.

Директор є головною посадовою особою клініки «Люксдент», відповідальною за організацію роботи та операційну діяльність підприємства. Його обов'язки охоплюють різні сфери роботи, ми їх згрупували схематично (рис. 2.2).

Директор клініки «Люксдент» несе особисту відповідальність за належне виконання своїх обов'язків, визначених статутом, контрактом і чинним законодавством.



* Згруповані автором

Рис. 2.2. Обов'язки керівника даного підприємства

Досвід впровадження лінійно-функціональних структур управління демонструє їхню ефективність у різних ситуаціях. Тобто там, де адміністративний персонал виконує значний обсяг рутинної, повторюваної роботи в умовах стабільності управлінських завдань і

функцій. Така система забезпечує стабільне функціонування кожної підсистеми та організації загалом. Проте вона має і суттєві недоліки. Серед них виділяються: низька адаптивність до змін. Зокрема під впливом науково-технічного прогресу; жорстка структура взаємовідносин між рівнями управління, що вимагає дотримання численних процедур. Тривалість процесів передачі та обробки інформації через багатоетапне погодження, а також уповільнення ухвалення управлінських рішень [42, 46, 51].

Організаційно-розпорядчі методи управління в роботі клініки «Люксдент» поєднують організаційний вплив на відносини персоналу для досягнення успіху спільних операцій. Основні механізми цього впливу – закони, нормативні акти, інструкції, вимоги дисципліни, відповідальність і повноваження. Вплив поділяється на три види: організаційний, розпорядчий і дисциплінарний. Подальший аналіз зосередимо на використанні цих методів у діяльності клініки «Люксдент», де застосовуються їх різноманітні форми.

1. «Організаційні методи управління» У клініки «Люксдент» ці методи реалізуються за допомогою довгострокових документів, що базуються на законодавчих нормах, корпоративних статутах та внутрішніх правилах. Вони дозволяють:

- регулювати діяльність підприємства, тобто клініки, його структурних підрозділів і функцій;
- забезпечувати необхідну нормативну базу для роботи залежно від умов;
- здійснювати дисциплінарний контроль.

Особливість організаційно-адміністративних методів полягає в їхній залежності від владних повноважень керівництва. Керівник приймає рішення в односторонньому порядку, використовуючи накази як основний інструмент впливу. Ці методи базуються на примусі або переконанні, причому примус застосовується у разі недостатньої ефективності переконання. Накази містять обґрунтоване рішення, строки

виконання, відповідальних осіб та форми контролю. Їхнє виконання є обов'язковим для працівників.

2. «Розпорядчі методи управління». Цей вид методів у клініки «Люксдент» спрямований на формалізацію завдань і виправлення відхилень у виробничо-господарській діяльності. Розпорядчий вплив може бути як усним, так і письмовим, причому він потребує постійного моніторингу та оцінки результатів. Директор клініки «Люксдент» може видавати розпорядження з метою швидкого вирішення операційних завдань. Такі розпорядження мають обмежений термін дії та стосуються вузького кола питань і виконавців. Крім того, використовуються усні інструкції, які завдяки своїй лаконічності часто сприяють швидшому виконанню завдань. Організаційні стимули теж становлять важливу частину управління в клініки «Люксдент». До них належать підвищення в посаді, розширення прав або автономії працівників тощо. Проте у даному підході наголос робиться переважно на виконанні наказу найефективнішим чином, а не на виборі оптимального варіанта дій. Рішення щодо форми і розміру заохочення залежить виключно від керівника, який має право заохочувати, але до цього не зобов'язаний. Важливою складовою організаційно-розпорядчого впливу є організаційне інструктування. Воно передбачає ознайомлення працівників із умовами роботи.

У діяльності клініки «Люксдент» широко застосовуються посадові інструкції — організаційно-розпорядчі документи, які регулюють роботу персоналу та визначають їх повноваження. Посадова інструкція водночас забезпечує чітке розмежування обов'язків між працівниками, що сприяє налагодженню взаємодії між ними, запобігає дублюванню функцій і підвищує персональну відповідальність.

Методи дисциплінарного управління використовуються у клініки «Люксдент» в конкретних випадках. Їх реалізують через такі заходи, як зауваження, догани, переміщення співробітників на інші посади, звільнення тощо. Таким чином, на нашу думку «організаційно-розпорядчі

методи управління є формою реалізації управлінських рішень, що ґрунтується на праві керівника клініки видавати розпорядження та обов'язки підлеглим та виконувати поставлені завдання».

Характер розпоряджень визначає специфіку самих методів управління. Структуру організаційних та адміністративних методів можна спростити до таких компонентів:

- систему розпоряджень, що використовується в оперативному управлінні виробництвом;
- дисциплінарні заходи, які застосовують у разі неналежного виконання обов'язків співробітниками;
- організаційні та стабілізуючі впливи, зокрема методи регулювання, нормування та інструктування;
- заходи й підходи для вирішення завдань у сфері організаційного розвитку, в тому числі проєктування структури організації та аналіз управлінських процесів.

Застосування організаційно-адміністративних методів управління бізнесом має як позитивний, так і негативний вплив на компанію. Основні переваги та недоліки цих методів представлено у таблиці 2.2.

Організаційні та адміністративні методи управління є дієвим інструментом керування у клініки «Люксдент». Однак їх ефективність залежить від двох ключових факторів:

по-перше, вони мають застосовуватися з урахуванням об'єктивних умов економічного стану компанії,

по-друге, інтегруватися з іншими доступними методами управління для досягнення максимального результату.

Переваги та недоліки організаційно-розпорядчих методів в управлінні підприємством

Переваги	Недоліки
прямі розпорядження забезпечують планомірну діяльність усіх ланок виробництва, усієї керованої системи	привчаючи і вимагаючи беззаперечного виконання численних управлінських команд і розпоряджень, обмежують або майже цілком позбавляють самостійності виконавців
прямі розпорядження дозволяють встановити високу продуктивну дисципліну, технологічний порядок	необхідність видання величезного числа індивідуальних управлінських актів вимагає створення великого управлінського апарата, що збільшує витрати на його утримання; використання даних методів приводить до зайвої централізації в системі управління
дані методи є найбільш швидким способом вирішення питань, особливо в критичних ситуаціях	призводять до протиріччя між зростаючою потребою в управлінні, що виникає з ростом масштабів і складності виробництва, і неможливістю управляти з єдиного центру. Для видання численних управлінських рішень центр повинен мати у своєму розпорядженні величезну кількість інформації. У процесі передачі інформації неминучі її перекручування. У результаті цього в центрі виникає неможливість прийняття оперативних і оптимальних рішень, що знижує якість управління призводять до бюрократизації системи управління, до відриву її від цілей і задач управління виробництвом, у чому полягає головний недолік організаційних методів

Для успішної адаптації клініки «Люксдент» до нових економічних реалій та викликів важливо стимулювати соціальну активність кожного працівника, розвивати ініціативність, творчий потенціал та самодисципліну. У приватному підприємстві «Люксдент» активно впроваджуються соціально-психологічні методи управління, що дозволяють поступово переходити від традиційних адміністративно-організаційних підходів до сучасніших економічних моделей керівництва. Ці методи орієнтовані на формування високоефективних робочих груп, враховуючи індивідуальні особливості співробітників — їхні навички, інтереси, схильності та психологічну сумісність.

Таким чином, регулювання взаємовідносин у колективах сприяє гармонізації робочого середовища та підвищенню ефективності. На поточний момент у структурі підприємства немає окремого підрозділу, що б спеціалізувався на зборі аналітичної інформації та розробці раціональних моделей застосування соціально-психологічних управлінських методів. Проте деякі з цих функцій виконуються керівниками відділів.

Усі керівники несуть відповідальність за забезпечення безпечних умов праці, дотримання норм чинного законодавства, інструкцій з охорони праці та техніки безпеки. Вони контролюють технічний стан обладнання, розробляють проєкти щодо вдосконалення умов праці, аналізують причини нещасних випадків та реалізують запобіжні заходи. Крім цього, менеджери активно сприяють розробці оптимальних режимів роботи та відпочинку, а також підвищенню мотивації працівників до продуктивної діяльності. Ключові напрями діяльності управлінського корпусу підприємства передбачають застосування соціально-психологічних методів.

До основних інструментів належать створення згуртованих колективів, відбір і професійну підготовку кадрів, впровадження мотиваційних підходів і гуманізацію робочих відносин. Соціальні методи управління реалізуються через комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності колективу та задоволення соціальних запитів співробітників.

Зокрема, значна увага приділяється модернізації умов праці й використанню сучасних технологій у процесі діяльності підприємства. Керівництво у клініки «Люксдент» регулярно займається організацією системи охорони праці, яка охоплює правові, соціальні, економічні та технічні аспекти забезпечення безпеки. Це включає обов'язкове забезпечення персоналу захисним спецодягом, засобами очищення й дезінфекції, медичними препаратами та профілактичними заходами, оновленим інструментом. Такі дії дозволяють не тільки підтримувати

високий рівень безпеки, а й сприяють підвищенню продуктивності завдяки кращим умовам праці.

Особливе місце серед соціально-психологічних методів належить саме мотивації співробітників. Вона є ключем до стимулювання трудових зусиль персоналу і чітко пов'язана з економічними та адміністративними заходами. Серед практичних методів стимулювання використовуються як організаційні (залучення до стратегічних ініціатив компанії, мотивування позитивними цілями), так і моральні (публічне визнання заслуг, залучення до змагань за якість роботи).

Моральне стимулювання у клініки «Люксдент» є інструментом не лише покращення трудової активності, але й зміцнення внутрішньої культури компанії, підтримки клієнтів. Оскільки клієнтами є військові, волонтери, люди ВПО, діти, люди похилого віку. Воно орієнтоване на підвищення особистої зацікавленості співробітників у розвитку підприємства. Працівників заохочують знайомитися з історією, поважати цінності компанії та прагнути постійного вдосконалення своїх професійних навичок.

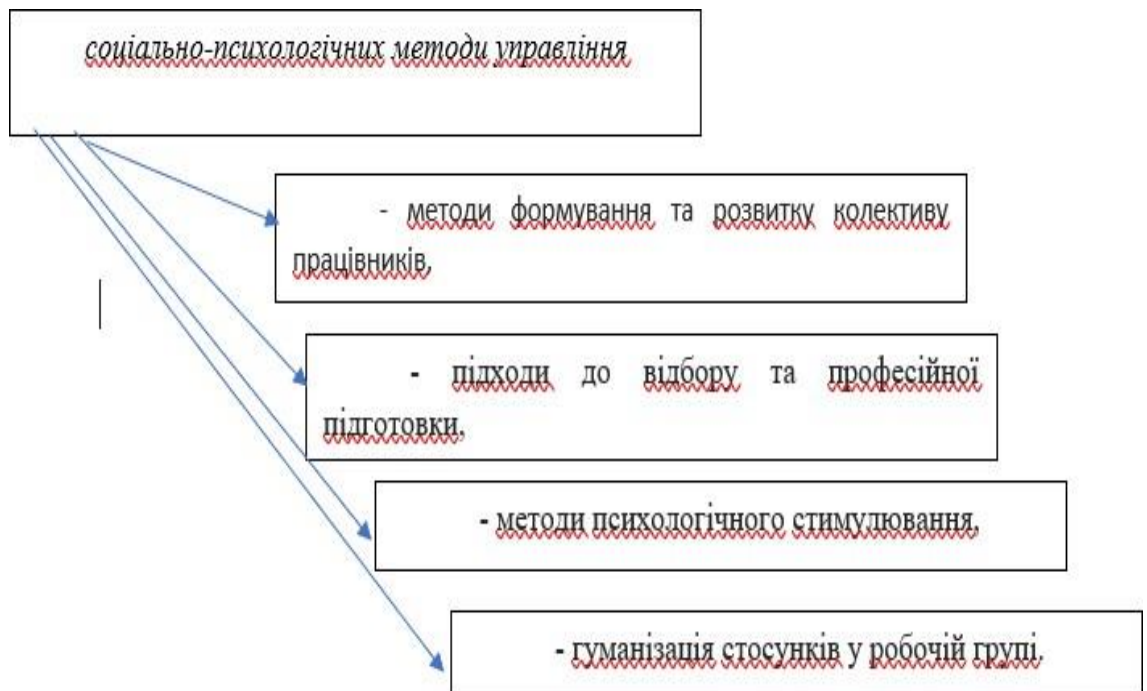


Рис. 2.3. Використанням соціально-психологічних методів управління

Кожен представник клініки «Люксдент» здійснює свою діяльність із використанням соціально-психологічних методів управління, серед яких на нашу думку ряд методів (рис. 2.3).

Соціальні методи управління реалізуються через систему впливу на трудову та соціальну активність як колективу в цілому, так і його окремих членів. Такі підходи сприяють гармонізації міжособистісних відносин у колективі та задоволенню соціальних потреб працівників, як-от розвиток особистості та забезпечення соціального захисту.

На підприємстві, тобто в клініки «Люксдент» приділяється велика увага поліпшенню умов праці та організації робочих місць, впровадженню сучасних технологій. Значна увага приділяється й питанням охорони праці. Керівництво клініки «Люксдент» активно працює над створенням безпечних умов для працівників та забезпеченням відповідності стандартам безпеки. Ініціативи компанії включають юридичні, соціальні, економічні, організаційні, технічні та профілактичні заходи.

Ефективна система охорони праці позитивно впливає не лише на продуктивність працівників, а й на правильне розуміння ними своїх результатів. Особливим аспектом є забезпечення майстерень необхідними засобами: спецодягом, мийними і дезінфікуючими засобами, а також медичними матеріалами. Методи мотивації відіграють ключову роль серед соціально-психологічних інструментів управління.

Мотивація тісно переплітається з економічними та адміністративними методами впливу, що дозволяє комплексно стимулювати працівників. Способи стимулювання поділяються на організаційні й моральні. Організаційні включають встановлення цілей, залучення працівників до діяльності підприємства. Для колективу клініки «Люксдент» значущою мотивацією є не лише стабільна заробітна плата, а й можливість здобувати професійний досвід, реалізовувати себе особисто і виконувати свої соціальні зобов'язання перед сім'ями.

Моральне стимулювання активно застосовується для підвищення трудової й соціальної активності працівників і базується на свідомому ставленні до роботи та бажанні виконувати її на високому рівні. У рамках підтримки ініціативності в компанії реалізуються важливі заходи: знайомство працівників із досягненнями підприємства та його історією, акцент на значущості їхнього внеску у спільну справу. Це сприяє формуванню поваги до бренду компанії, прагненню до якісної роботи та підвищення професійної майстерності. Особлива увага приділяється розвитку особистої ініціативи шляхом морального заохочення, що в свою чергу мотивує працівників до подальшого розвитку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Показниками результативності роботи даного підприємства виступають фінансові результати діяльності. Інші аспекти цього процесу було детально розглянуто в попередніх розділах. Проаналізуємо кінцеві результати використання фінансових ресурсів за період 2021-2023 років, наведених у таблиці 2.1. Аналіз звіту про фінансові результати дозволяє оцінити підсумкову ефективність витрат фінансових ресурсів підприємством. У першу чергу, варто звернути увагу на формування чистого прибутку клініки. За аналізований період, показник чистого прибутку демонстрував стійке зростання, збільшившись на 102,8% у 2021-2023 роках. Після сплати податку на додану вартість формується чистий дохід підприємства, що відображається в звітності та лягає в основу аналітичної таблиці 2.1.

**Напрямки та ефективність використання активів ПП «Люксдент»
протягом 2021-2023 рр., тис.грн.**

Показники	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, +,-			Відносний приріст, %		
				2022/ 2021	2023/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2191,6	2117,7	2933,3	-73,9	741,8	815,7	-3,4	33,8	38,5
Собівартість реалізації продукції	-1690,9	-1820,9	-2563,7	-130	-872,8	-742,8	7,7	51,6	40,8
Валовий прибуток:	500,6	296,8	369,6	-203,9	-131	72,9	-40,7	-26,2	24,6
Інші операційні доходи	684,2	381,2	554,6	-302,9	-129,5	173,4	-44,3	-18,9	45,5
Адміністративні витрати	-103	-122,3	-131,4	-19,3	-28,4	-9,1	18,7	27,6	7,5
Витрати на збут	-239,5	-157,2	-119,4	82,3	120,2	37,8	-34,4	-50,2	-24,1
Інші операційні витрати	-1189,1	-306,8	-472	882,4	717	-165,3	-74,2	-60,3	53,9
Фінансові результати від операційної діяльності:	-346,9	91,7	201,4	438,6	548,3	109,7	-126,4	-158,1	119,6
Доход від участі в капіталі	319	371,2	0	52,3	-319	-371,2	16,4	-100	-100
Інші фінансові доходи	43,9	21,3	48,9	-22,6	4,9	27,5	-51,5	11,2	129,2
Інші доходи	11,3	99,3	354,5	88	343,2	255,2	780,2	3043	257,1
Фінансові витрати	-201,6	-295,9	-250,5	-94,3	-48,9	45,5	46,8	24,2	-15,4
Втрати від участі в капіталі	-0,5	-0,5	0	0	0,5	0,5	0	-100	-100
Інші витрати	-11,5	-125,1	-338,2	-113,6	-326,6	-213,1	983,6	2829,6	170,3
Фінансові результати до оподаткування:	-186,4	162	16,1	348,4	202,5	-145,9	-186,9	-108,7	-90
Податок на прибуток від звичайної діяльності	13,9	0	12,7	-13,9	-26,6	-12,7	-100	-191	-
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	0	33,6	0	33,6	0	-33,6	-	-	-100
Чистий прибуток	-172,2	195,7	3,5	367,9	175,7	-192,2	213,6	102	-98,2

Динаміка цього показника загалом відповідає тенденціям доходу від надання послуг через фіксований відсоток ПДВ. Собівартість продукції також зросла, через що темпи збільшення валового прибутку були повільнішими, ніж зростання чистого доходу. При цьому, зростання витрат на одиницю продукції свідчить про необхідність пошуку способів оптимізації витрат.

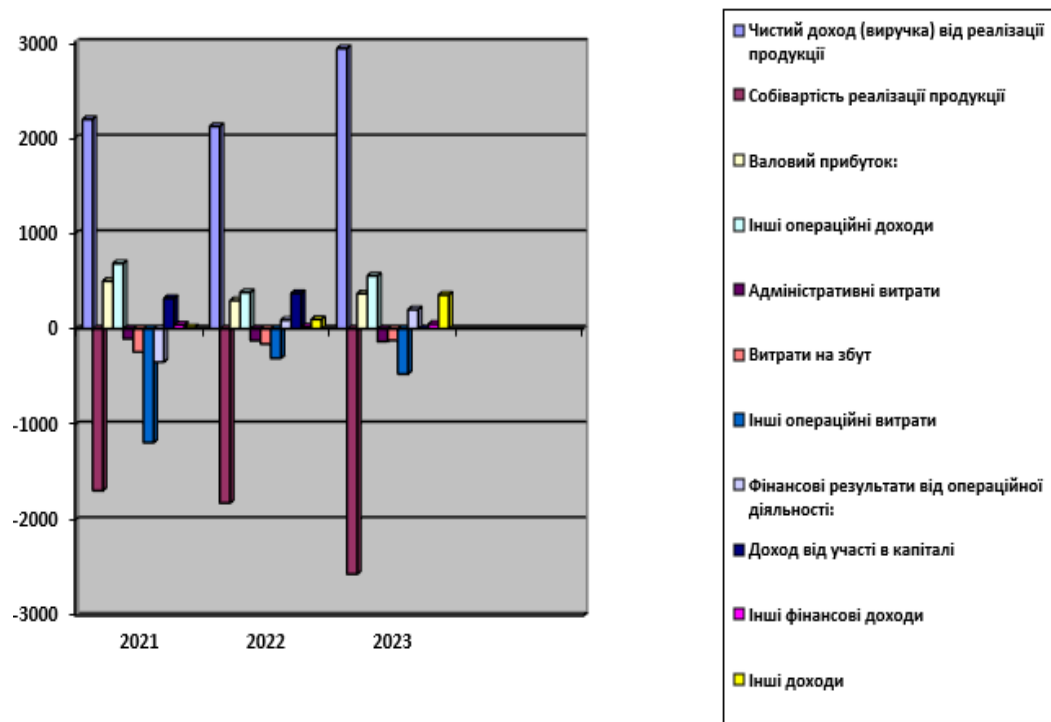


Рис. 2.3. Діаграма доходів і витрат

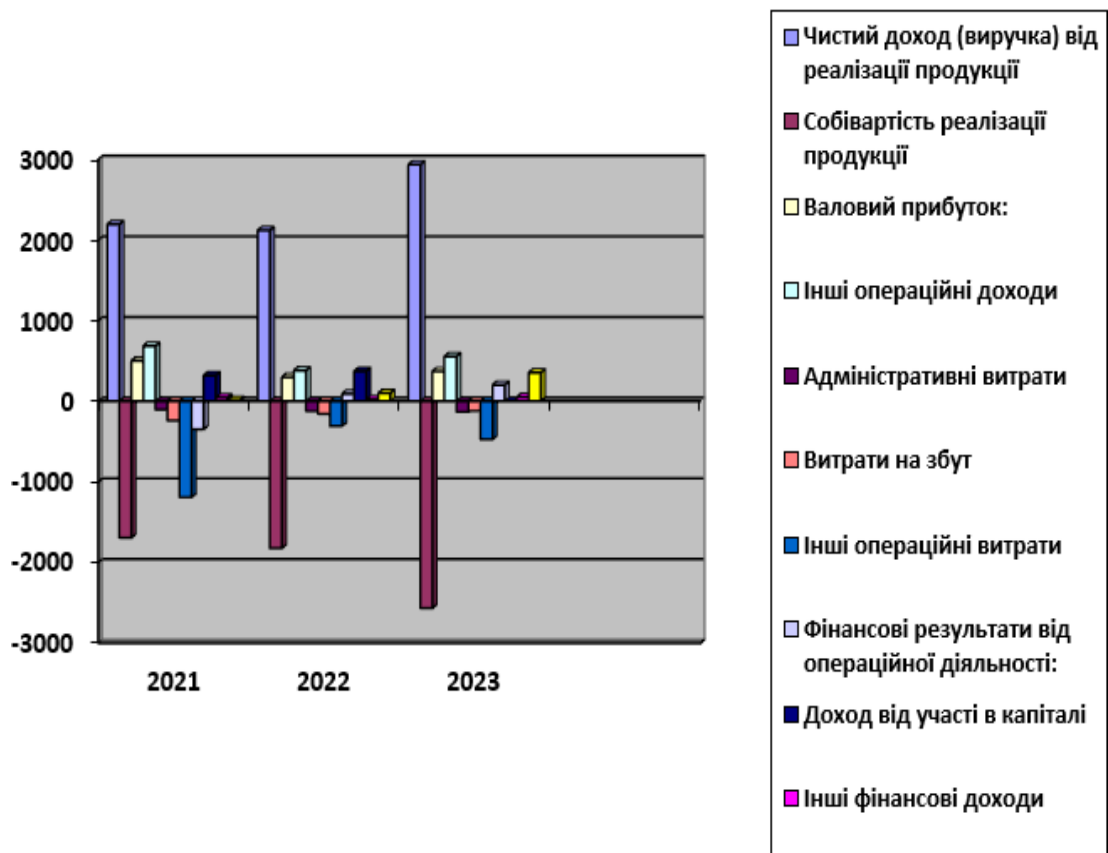


Рис. 2.4. Діаграма доходів і витрат

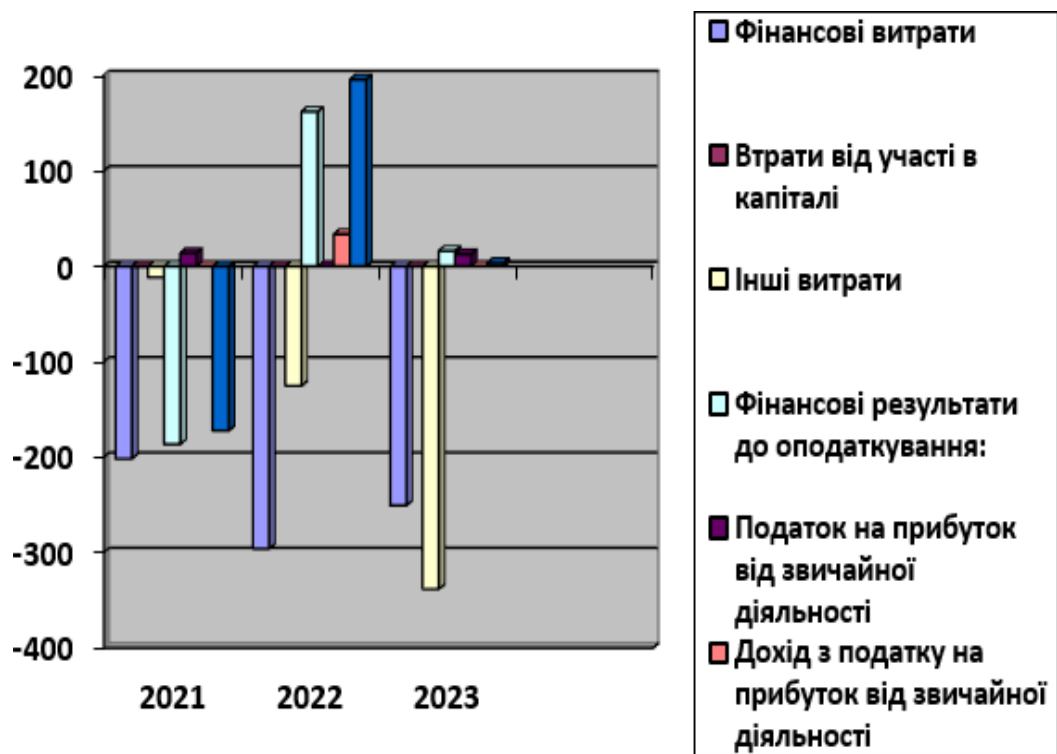


Рис. 2.5. Діаграма доходів і витрат

Наступним етапом є розрахунок операційних та інших витрат, що дозволяє визначити фінансовий результат від операційної діяльності. У 2021 році, через значний обсяг операційних витрат, результат діяльності був від'ємним, проте вже у 2022 році показник становив 91,7 тис. грн. Варто зазначити, що через активне залучення позикових коштів спостерігається висока частка фінансових витрат, що зростала протягом досліджуваного періоду.

Для зменшення цього навантаження необхідно вдосконалювати структуру капіталу, аби поступово звести фінансові витрати до нуля. Водночас підприємство активно інвестує в статутні капітали інших суб'єктів господарювання, отримуючи дохід від участі в капіталі. Після сплати податку на прибуток дане підприємство формує чистий прибуток, оскільки активність у сфері надзвичайної діяльності залишається на низькому рівні. Інтерес викликає факт, що зі зміною податкового законодавства очікується зниження обсягів сплачених податків, адже заплановане зменшення ставок оподаткування. Щодо підсумкових

значень чистого прибутку, то вони помітно покращилися: якщо у 2019 році цей показник становив -172,2 тис. грн., то у 2021-2023 роках спостерігалася позитивна динаміка.

Основні напрями використання активів підприємства охоплюють податкові платежі за податком на прибуток, адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові витрати, інші операційні витрати та витрати, що входять до собівартості продукції. Сума податку на прибуток демонструє постійні коливання, навіть на тлі зростання прибутковості, що може свідчити про ефективне управління податковими зобов'язаннями. У частині податкових платежів прогнозується поступове зниження податкового навантаження в найближчі роки. Наприклад, ставка податку на додану вартість знижуватиметься до 17%, а ставка податку на прибуток підприємств вже була зменшена до 21%. Адміністративні витрати у 2021 році становили 103 тис. грн., а у 2022 році зросли на 18,7%. Це свідчить про необхідність оптимізації даної статті витрат для підвищення ефективності використання активів. Крім того, зі збільшенням обсягу залучених коштів підприємством спостерігається зниження плати за користування позиковим капіталом. У 2021 році фінансові витрати склали 201,6 тис. грн., але вже в 2022 році вони зросли до 296 тис. грн., що становить приріст у 46,8%. Однак завдяки подальшій оптимізації структури капіталу сума фінансових витрат знизилася на 15,4%. Значущу роль відіграють також витрати на збут, тому для підвищення ефективності використання активів підприємства їх оптимізація є доцільною. Ключовими показниками ефективності використання фінансових ресурсів залишаються показники рентабельності. Згідно з раніше розглянутими даними, підприємство демонструвало рентабельність у 2021 році, тоді як у 2023 році працювало на рівні беззбитковості. Для глибшого аналізу формування рентабельності буде розглянуто відповідні показники.

У 2021 році кожна гривня інвестованого капіталу підприємства приносила -0,05 гривні збитку від його основної діяльності, тоді як у 2023

році показник змінився на позитивний — 0,001 гривні прибутку. Така ж тенденція спостерігається у показнику чистої рентабельності активів. Оскільки основна частина капіталу підприємства складається з позикових ресурсів, рентабельність власного капіталу демонструвала різке зниження: у 2022 році на кожную гривню власних коштів припадало значних 0,67 гривні чистого збитку. Проте ситуація почала стабілізуватися у 2023 році. Щодо рентабельності виробничих фондів, у 2021 році кожна гривня цих фондів, залучених до діяльності підприємства, приносила -0,29 гривні чистого збитку.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників рентабельності ПП «Люксдент»
протягом 2021-2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, +,-			Відносний приріст, %		
				2022/ 2021	2023/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2021	2023 2022
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	-0,05	0,06	0	0,11	0,05	-0,06	-206,1	-101,9	-98,2
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	-0,05	0,06	0	0,11	0,05	-0,06	-206,3	-101,9	-98,2
Рентабельність власного капіталу	-1,98	0,67	0,01	2,65	1,99	-0,66	-133,9	-100,7	-97,9
Рентабельність виробничих фондів	-0,29	0,18	0	0,47	0,29	-0,18	-162,5	-100,8	-98,7
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,07	0,01	0,04	-0,06	-0,03	0,03	-88,7	-43,8	396,1
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	-0,16	0,04	0,07	0,20	0,23	0,03	-127,4	-143,4	58,5
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-0,08	0,09	0	0,17	0,08	-0,09	-217,6	-101,5	-98,7
Коефіцієнт реінвестування	-	1	-107	-	-	-108,21	-	-	-10775
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	-	2,26	-1,32	-	-	-3,58	-	-	-158,3
Період окупності капіталу	-18,8	17,68	996,87	36,48	1015,7	979,18	-194,1	-5403,6	5537
Період окупності власного капіталу	-0,5	1,45	66,97	1,95	67,48	65,52	-386,7	-13364,1	4526,7

Коефіцієнт реінвестування, тобто показник рентабельності протягом аналізованого періоду залишався стабільним. Усі отримані кошти від чистого прибутку в 2021 році були інвестовані в діяльність клініки. Тобто наразі керівник працює над тим, щоб посилити фінансову сторону.



Рис. 2.7. Діаграма показників рентабельності

Водночас спостерігається зниження показника стійкості економічного зростання, яке вказує на уповільнення темпів приросту власного капіталу за рахунок чистого прибутку через часткове вилучення власних ресурсів. Це пов'язано з багатьма факторами, зокрема наразі клініка надає багато допомоги безкоштовно військовим, тимчасово переселеним особам, малозабезпеченим. Військові дії здебільшого впливають на закупівельні пропозиції. У 2023 році період окупності капіталу підприємства виявився значним, що вказує на потребу підвищення ефективності його роботи. Для повної окупності вкладеного капіталу знадобилося б 67-70 років. Для порівняння, у 2021 році цей показник був від'ємним, що свідчило про вкрай неефективне використання фінансових ресурсів. Виходячи з цього, для розкриття повного фінансового потенціалу підприємства необхідно розробити стратегічні заходи, які сприятимуть підвищенню його прибутковості.

2.3. Характеристика економічних методів в роботі підприємства

На підприємстві ПП «Люксдент» економічні методи менеджменту — це сукупність інструментів управління, які ґрунтуються на використанні економічних важелів і стимулів для досягнення цілей підприємства [14, с.123]. Їхня суть полягає у впливі на працівників та підрозділи підприємства через систему матеріального заохочення, розподіл ресурсів, ціноутворення, податки, інвестиції. Забезпечити ефективне функціонування підприємства шляхом створення умов, за яких кожен учасник процесу управління зацікавлений у досягненні загальних результатів.

Для даного підприємства перевагами економічних методів полягають в мотивуванні працівників до ефективної роботи; стимулювати ініціативу та підприємницьке мислення. Важливо підтримувати працівників і створювати належні умови роботи, що підвищуватиме продуктивність праці.

Недоліки є завжди у своїх процесах. Для даного підприємства це є досвід, який дасть можливість навчатися. Тож існує можливість втратити ефективності належного контролю. Завжди потрібно точно проводити економічні розрахунки. Ну і завжди слід дотримуватися прозорості у фінансовій системі підприємства.

Економічні методи менеджменту є ключовими у сучасному управлінні підприємством, оскільки дозволяють поєднувати інтереси власників, керівництва і працівників через систему економічної мотивації. Їх ефективне застосування забезпечує зростання прибутковості, конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства [22, с. 167].

Використання економічних методів управління у діяльності приватного підприємства «Люксдент» обумовлюється різноманітними економічними чинниками, які сприяють задоволенню як колективних, так і особистих потреб на різних рівнях. Такі методи стимулюють ініціативність та відповідальність працівників за результати прийнятих

рішень, створюючи для них матеріальну зацікавленість у результатах власної роботи. Зазвичай у рамках економічного управління методами виділяють чотири основні компоненти (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Економічні методи управління підприємством

Планування як економічний інструмент управління у приватному підприємстві «Люксдент» визначає основні результати діяльності організації, а також формує стратегію і тактику, спрямовані на досягнення управлінських цілей та виконання виробничих планів.

Для ланого підприємства головними характеристиками планування як методу управління є:

- цільова орієнтація: кожний показник має на меті чітко спрямувати виконавця на досягнення конкретного результату;
- адресна спрямованість: запланована діяльність завжди прив'язана до певного виконавця (робітника, групи або команди);
- часовий горизонт: плани розробляються на певний період, наприклад, рік, квартал, місяць або коротші часові проміжки.

У підприємстві ПП «Люксдент» плани передбачають бажаний стан компанії в майбутньому, а також визначають ресурси та механізми для досягнення цього стану. Основною метою є врахування всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на ефективне функціонування та розвиток підприємства. Це включає розробку заходів для досягнення

поставлених цілей у спосіб, що забезпечує оптимальне використання ресурсів як на рівні кожного окремого підрозділу, так і всієї компанії загалом.

У рамках планування в компанії впроваджено чотири основні групи планів:

- «Стратегічні плани», які окреслюють напрями розвитку на найближчі 10–15 років або й більше;
- «Плани розвитку», що охоплюють середньостроковий період від 1 до 5 років;
- «Тактичні плани», які спрямовані на регулювання поточних операцій компанії;
- «Програми та цільові проєкти», що мають на меті реалізацію конкретних ініціатив, таких як розроблення нових продуктів, зниження витрат на виробництво, економія енергії, вихід на нові ринки [5, 9, 12, 24].

Одним із головних викликів у процесі планування є потреба створити такі плани, які відповідали б нагальним вимогам і стали б незамінним інструментом для стабільного розвитку компанії. Ефективність економічних планів у ПП «Люксдент» проявляється в різноманітних аспектах, починаючи від тривалості дії та змістовного наповнення до впливу на працівників. Залежно від тривалості дії виділяються місячні, квартальні та річні плани, а також документи іншої тривалості. Ці плани прямо впливають на темпи виробництва, рівень бізнес-активності, якість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Вплив планування на працівників полягає у створенні умов для безперервного робочого процесу та його гармонізації із загальним виробничо-економічним циклом організації. Це сприяє стабільності в роботі підприємства та забезпеченню надання послуг відповідно до очікувань споживачів.

В умовах сучасної ринкової, технологічної, соціальної й політичної реальності належне функціонування компанії неможливе без

системного планування. Воно має ґрунтуватися на сучасних досягненнях науки та управлінській теорії й дотримуватися таких принципів:

- орієнтація на досягнення кінцевих результатів та постійне підвищення ефективності економічних процесів із врахуванням конкурентоспроможності продукції та актуальних потреб ринку;
- забезпечення виробничих цілей з урахуванням індивідуальних і групових інтересів учасників процесу;
- безперервність планування із запровадженням постійного прогнозування балансу через поточні, річні та календарні оперативні плани;
- застосування в рамках планування економіко-математичних методів і цифрових технологій для багатовимірного аналізу та оптимізації.

Планування охоплює всі аспекти діяльності компанії та виступає ключовим управлінським інструментом. Утім, окремі проблеми потребують спеціальних підходів для їх вирішення, зокрема концентрації ресурсів, зусиль і мобілізації компетентного персоналу. З цією метою ПП «Люксдент» активно використовує методику комплексних цільових програм.

Комплексна цільова програма як інструмент економічного управління представлена як систематичний план, що об'єднує пов'язані між собою завдання, скеровані досягненням єдиної мети у встановлені строки. Вона включає в себе соціальні, економічні, наукові, технічні та організаційні заходи, спрямовані на реалізацію спільного задуму.

Програмно-цільовий підхід до управління дозволяє підприємствам долати найскладніші управлінські виклики через інтеграцію технологічних, організаційних та соціально-економічних інструментів. Використовуючи такі програми, компанія може формулювати нові цілі, які потребують розробки та впровадження сучасних механізмів. Інтегрована програма є базовою основою для планування, де кожна

суттєва проблема знаходить своє відображення у спеціально розроблених заходах та рішеннях.

Одним із ключових економічних методів управління, що забезпечує баланс між доходами і витратами організації, виступає бюджетування. У приватному підприємстві ПП «Люксдент» бюджет слугує ключовим документом, який деталізує розподіл доходів і витрат за рік. Він допомагає реалізувати наступні завдання:

- забезпечення чіткої спрямованості й безперервності виробничих і економічних процесів підприємства;
- створення об'єктивної основи для оцінки результатів діяльності;
- визначення структури витрат і джерел їх покриття;
- розробка напрямків економії коштів і зростання доходів;
- координація діяльності різних підрозділів компанії для досягнення загальних цілей;
- забезпечення раціонального використання ресурсів із запобіганням їхнім втратам;
- сприяння делегуванню повноважень і посиленню мотивації персоналу;
- забезпечення постійного моніторингу створення й використання ресурсів підприємства.

Таким чином, програмно-цільове управління у поєднанні з бюджетуванням формує ефективний інструментарій для досягнення стратегічних та операційних цілей ПП «Люксдент».

Ефективність виконання плану або комплексної цільової програми значною мірою визначається механізмом регулювання економічних відносин у межах компанії, яким є метод комерційного розрахунку. Комерційний розрахунок виступає як режим економічного управління. Це підхід, що забезпечує ефективне виконання господарських операцій та функціонування бізнес-підрозділів на основі ринкових економічних відносин.

Запровадження методу комерційного розрахунку в діяльність приватного підприємства ПП «Люксдент» передбачає, що компанія має статус юридичної особи з власним бюджетом і встановленими правилами ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності. Грошові ресурси, необхідні для функціонування підприємства і його працівників, розміщуються на банківському рахунку. Підприємство укладає від свого імені договори, угоди й контракти з іншими юридичними чи фізичними особами, виступаючи повноправним суб'єктом ринкової економіки. При цьому воно несе повну відповідальність за результати своєї господарської діяльності.

У роботі ПП «Люксдент» рекомендуємо використовувати комплекс економічних важелів та інструментів, спрямованих на забезпечення стабільного прибутку, що є основною метою комерційного розрахунку. Застосування цього методу ґрунтується на загальній стратегії компанії, яка включає аспекти рентабельності комерційної діяльності, управління інвестиціями, фінансування, кредитування, розвиток технологій, підхід до кадрової політики тощо.

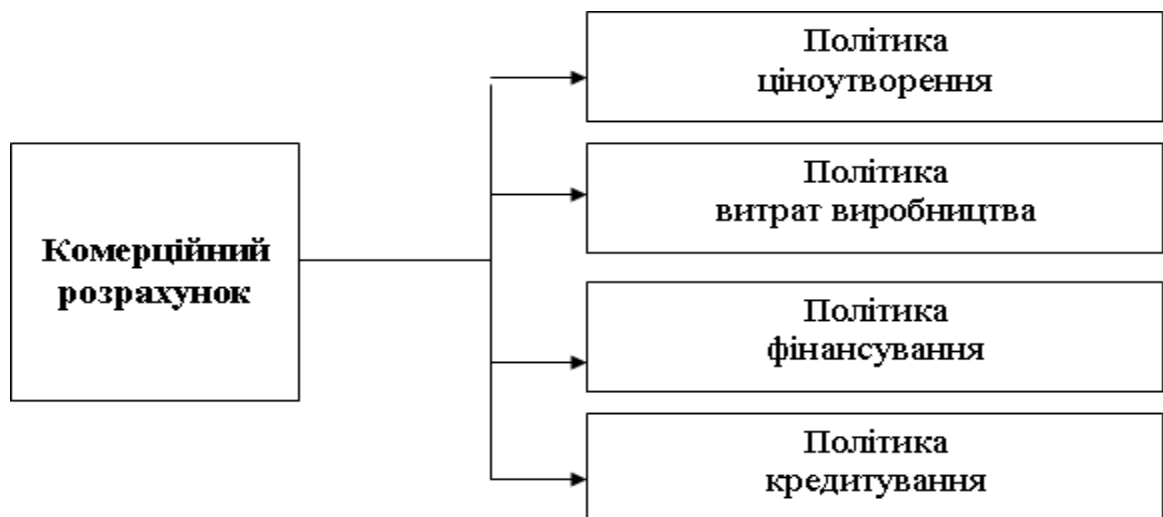


Рис. 2.9. Метод комерційного розрахунку

Економічні регулятори – це система інструментів опосередкованого впливу, які застосовуються державою та керуючими підсистемами організацій для заохочення та стимулювання окремих видів продуктивної й економічної діяльності підприємств [10, с.272]. Виділяють три рівні

економічних регуляторів, що впливають на роботу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Комплекс економічних регуляторів господарської діяльності підприємства

Рівень	Види регуляторів
Загальнодержавні	- податки, - кредити, - регульовані ціни і тарифи, - економічні пільги.
Місцеві	- рентні платежі, - місцеві податки і збори.
Внутрішньосистемні	- централізоване створення фондів (капітальних вкладень, підготовки кадрів, резервного, страхування, розвитку науки і техніки), - внутрішньогосподарські відрахування на загальносистемні цілі і програми.

Застосування економічних регуляторів передбачає управління компанією через вплив на працівників із метою максимального використання позитивного впливу економічного регулювання та мінімізації негативних наслідків.

Управління на різних рівнях організації передбачає використання планів, що дозволяють спрямовано впливати на окремі групи працівників. Для цього керівництво компанії розробляє плани як для окремих працівників у формі трудових норм.

У приватному підприємстві ПП «Люксдент» визначено кілька основних типів планів:

а) план розвитку бізнесу, що встановлює запрограмовані показники, необхідні умови для їх досягнення, методи введення в роботу посадових осіб, контрольні заходи тощо;

б) податковий план, що включає перелік та обсяги податкових платежів у відповідності до прогнозованого рівня діяльності;

в) фінансовий план, який відображає потоки грошових ресурсів, очікувані доходи й витрати, капітал, прибуток тощо.

Висновки до розділу 2.

Економічні методи ґрунтуються на реалізації економічних законів, врахуванні економічних інтересів і дотриманні технологічних нормативів. Водночас добре спроектований механізм їхнього застосування в управлінській практиці має забезпечувати гармонізацію особистих, колективних та суспільних інтересів. Ця система відносин є надзвичайно складною та охоплює не лише економічні, але й соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Організаційні відносини, у свою чергу, проявляються як у вертикальних, так і в горизонтальних зв'язках, що відображають інтереси співробітників у процесі організації спільної діяльності.

Ефективне управління діяльністю підприємства значною мірою визначається його економічним потенціалом. Основними показниками, які відображають цей потенціал, є активи підприємства, що характеризують склад і розміщення ресурсів у розпорядженні фірми; основний капітал, який свідчить про її потужності (будівлі, споруди, обладнання); обсяги валової та основної продукції як у фізичному, так і у вартісному вимірі; розмір прибутку, а також обсяги інвестицій. Усі ці показники слід враховувати в контексті динамічних і складних умов, адже лише за таких обставин можна отримати об'єктивну оцінку бізнесу. У діяльності ПП «Люксдент» управлінські методи, застосовувані керівництвом, не розглядаються як ізольовані й автономні інструменти впливу, а формують цілісну систему інтегрованих і взаємопов'язаних практичних підходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПП «Люксдент»

3.1. Основні напрямки удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством

Методи управління спрямовані на забезпечення високої ефективності діяльності колективів, їх злагоджену роботу та стимулювання творчої активності кожного працівника ПП «Люксдент». Саме цим вони відрізняються від технічних і технологічних методів, які зазвичай застосовуються при вирішенні складних господарських завдань. Тож, головною задачею керівництва є створення умов для чіткої організації управління. Це передбачає використання сучасного обладнання та інноваційних підходів до організації праці й виробництва, аби досягти максимальної ефективності.

Для підтримання дисципліни, підвищення продуктивності та створення позитивного психологічного клімату. Керівник ПП «Люксдент» повинен враховувати міжособистісні відносини в колективі та застосовувати сучасні соціальні і психологічні методи управління. У будь-якому колективі існують приховані, невидимі стосунки, які не можна відобразити формально у штатному розкладі. Вони базуються на особистих симпатіях і антипатіях, формуючи внутрішню соціально-психологічну структуру команди. Її особливості визначаються як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами, і водночас значною мірою впливають на діяльність як окремих працівників, так і усього колективу.

Соціально-психологічний клімат організації ПП «Люксдент» відображає її духовний та ідеологічний зміст. З часом важливість цього аспекту в бізнесі лише зростає. Якщо раніше інновації здебільшого стосувалися технологій та структури підприємств, то сьогодні пріоритетом стає формування сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу. Керівництво ПП «Люксдент» має звертати

особливу увагу на психологічний стан в колективі. Враховувати панівні цінності, загальні настрої та поведінкові особливості в організації. Вплив соціально-психологічного клімату на діяльність підприємства визначають через три чинники: спрямованість, широту та силу. Спрямованість оцінює вплив клімату на досягнення цілей (допомагає чи створює перешкоди). Широта вказує на масштаб охоплення персоналу певними ідеями та культурними нормами організації, а сила характеризує рівень прийняття цього клімату працівниками.

Позитивний соціально-психологічний клімат справляє сприятливий вплив лише тоді, коли він підтримує цілі організації, широко охоплює персонал і знаходить щирю підтримку серед працівників. Усі інші варіанти комбінацій трьох чинників свідчать про слабкий або навіть негативний вплив такого клімату на ефективність роботи організації [9, 17, 33].

Соціально-психологічний клімат в колективі ПП «Люксдент» формується під впливом низки компонентів, таких як цінності, думки і соціальні норми, які не завжди легко розпізнати в їхньому прямому прояві. Водночас ці компоненти обумовлюються набором динамічних чинників, серед яких:

- ставлення співробітників до своєї роботи та робочого місця;
- їхнє соціальне спілкування в колективі;
- рівень корпоративної культури та управління;
- мотиваційна складова і моральність компанії.

Для досягнення ефективного управління колективними діями керівництву компанії слід враховувати ці аспекти та мати чітке розуміння соціальних і психологічних умов, у яких здійснюється робота. Проаналізуймо окремі складові соціально-психологічного клімату ПП «Люксдент». Перш за все, розглянемо питання праці співробітників рис. 3.1.

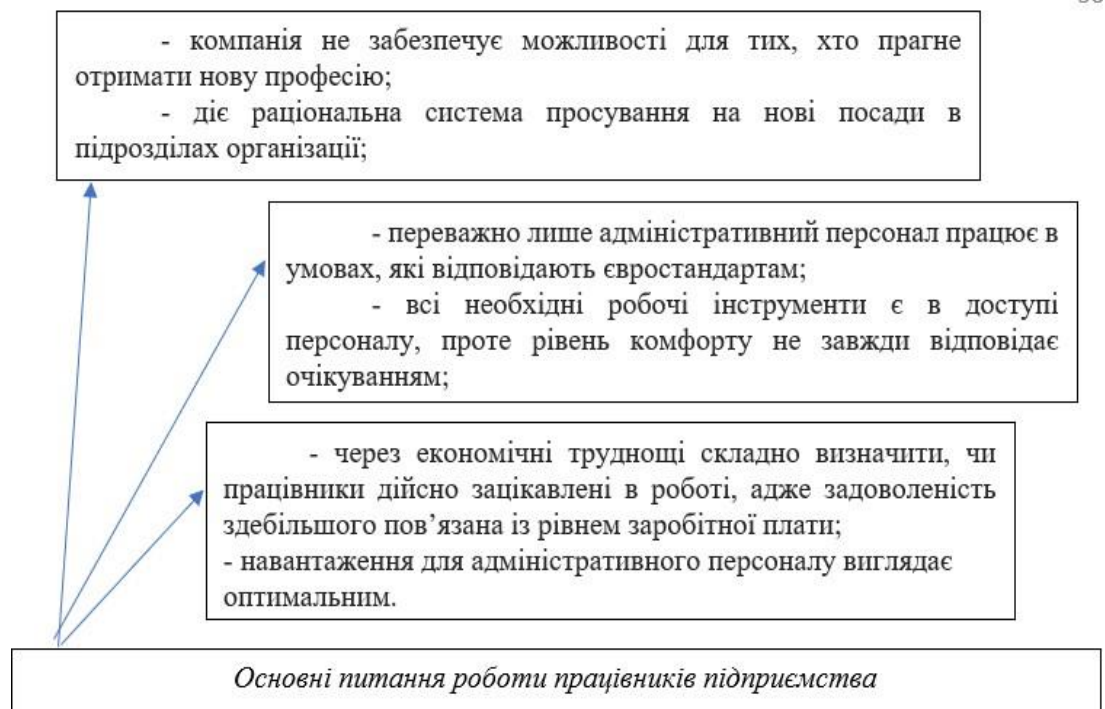


Рис. 3.1. Питання роботи, як окремі складові соціально-психологічного клімату

Ці передумови створюють основу для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді ПП «Люксдент». Важливим фактором при цьому є мотивація та моральність всередині організації, на яку рекомендуємо звернути увагу рис. 3.3.

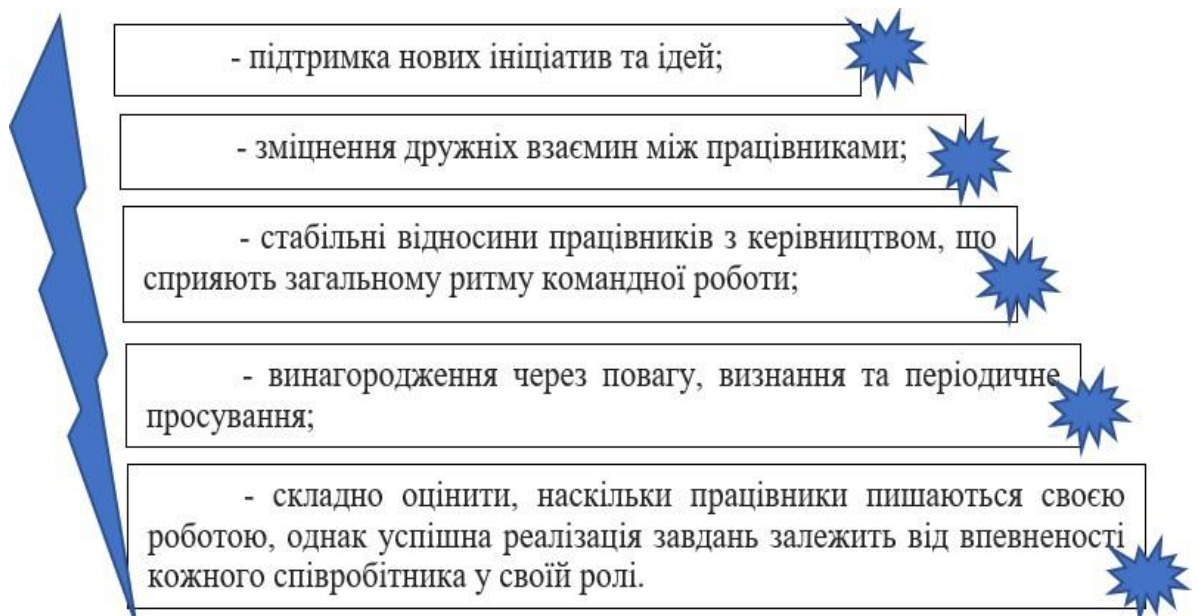


Рис.3.3. Мотивація і моральність, як фактор для формування сприятливого соціально-психологічного клімату підприємства

На підставі аналізу можна визначити головні фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат ПП «Люксдент»:

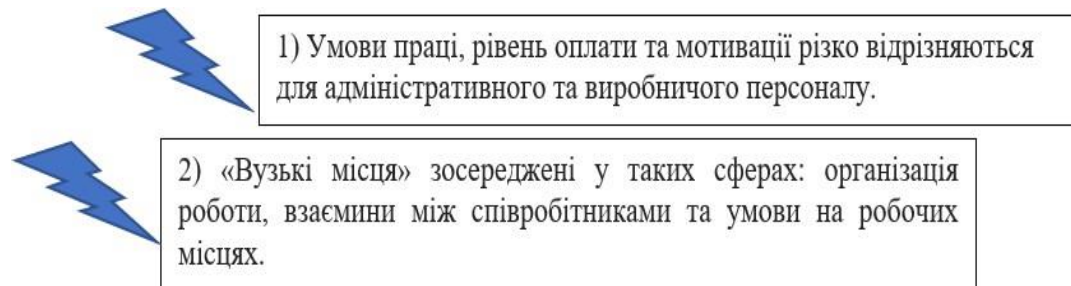


Рис.3.3. Головні фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат ПП «Люксдент»

Перші дозволяють пояснити тим, що керівництво недостатньо усвідомлює важливість внеску виробничого персоналу у загальний успіх організації, який може бути навіть більш вагомим, ніж внесок адміністрації. Другий фактор є однією з актуальних проблем ПП «Люксдент» залишається управління колективною працею. Для її вирішення потрібен ретельний аналіз специфіки роботи та її ключових складових.

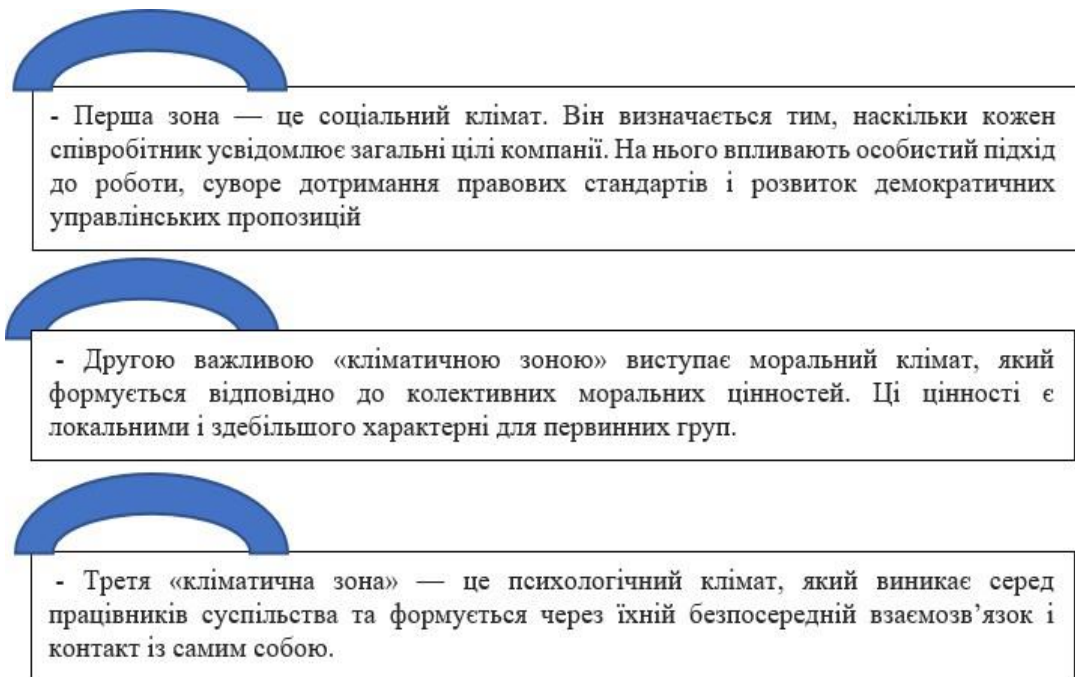


Рис.3.4. «Кліматичних зони» для створення соціально-психологічної атмосфери

Три «кліматичних зони» для створення соціально-психологічної атмосфери в компанії (рис.3.4). Досягнути прогресу у цьому напрямку допоможуть заходи щодо вдосконалення колективної діяльності. Важливим критерієм ефективності тут виступає людський фактор. Узагалі, соціально-психологічна атмосфера в компанії може бути структурована як сукупність трьох «кліматичних зон» (рис.3.5):

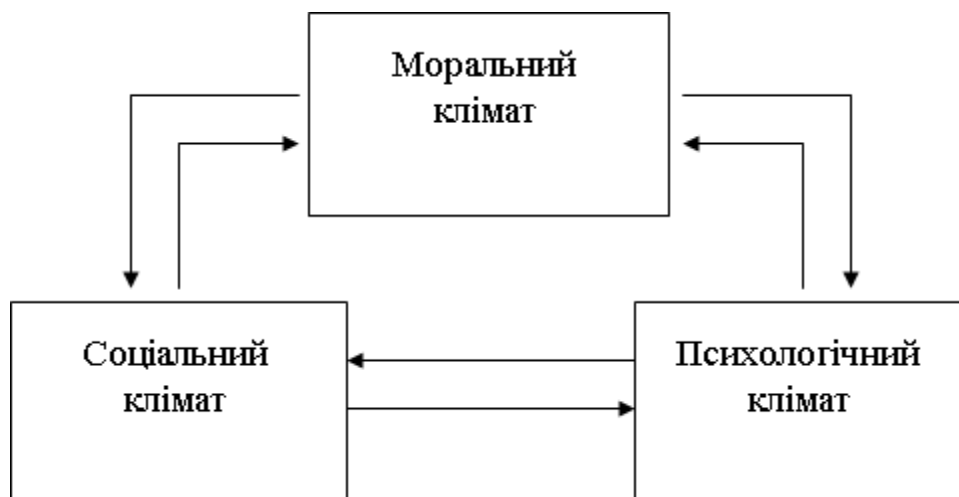


Рис. 3.5. Зони соціально-психологічного клімату колективу ПП «Люксдент»

Поліпшення соціально-психологічного клімату команди слід розглядати саме в контексті цих трьох «кліматичних зон».

Об'єктивною основою, яка опосередковує зміни та динаміку, є прояви як особистої, так і колективної соціально-психологічної атмосфери ПП «Люксдент». Це стан, який визначає структурно-функціональну організацію підприємства. Ключовим елементом соціально-психологічного клімату є система відносин, що виявляється у формах взаємозв'язків, взаємодії, взаємовпливу, взаємного сприйняття, прояву та пізнання.

Зазначені форми дозволяють реалізовувати різноманітні соціальні заходи в колективі через механізми співпраці, суперництва, конкуренції, поваги, неприязні, обурення чи розбіжностей. Таким чином, різні види взаємозв'язків у ПП «Люксдент» можна класифікувати за низкою ключових факторів (рис. 3.6).

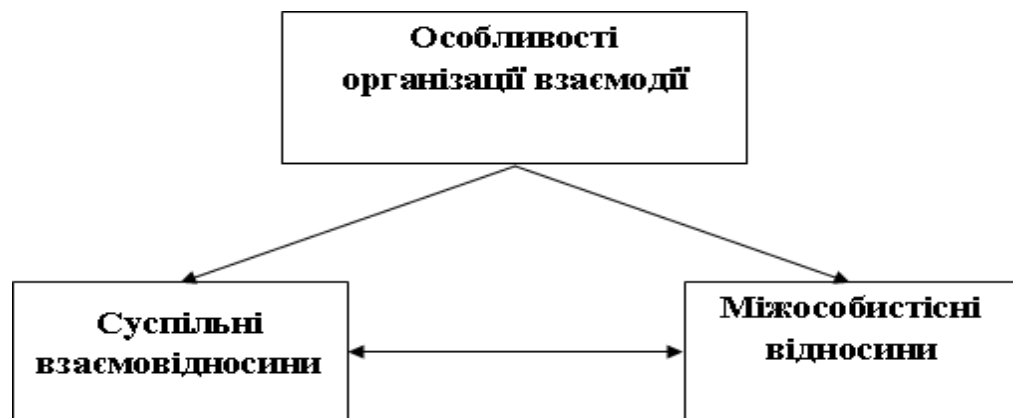


Рис. 3.6. Види взаємозв'язків на підприємстві ПП «Люксдент»

Розглянемо особливості організаційної взаємодії в межах вирішення функціонально-технологічних завдань, які впливають із системи відносин у межах організаційної структури. Взаємозв'язок ролей та статусних функцій у такій структурі формально регламентує робочий процес через встановлення нормативного режиму санкцій та форм контролю як за діяльністю окремих працівників, так і за їхньою взаємодією у колективі. Ці механізми регуляції тісно пов'язані з ієрархічною системою розподілу прав та обов'язків між працівниками.

Соціальні відносини виявляють значимість етичних, правових, економічних та політичних аспектів взаємодії співробітників, особливо в

межах спеціалізованих підрозділів компанії. Крім того, міжособистісні відносини висвітлюють соціально-психологічну складову таких взаємодій, яка проявляється через щоденне спілкування та спільну діяльність. Ця складова відіграє вирішальну роль у створенні умов для ефективної колективної роботи в рамках професійної діяльності, а також у побутовому та сімейному середовищах.

Таким чином, характеристики організаційних взаємодій та відносин значною мірою визначають загальний рівень комунікації в організації. Щодо функціонування комунікаційної системи в ПП «Люксдент», то аналіз свідчить про наступне (рис.3.7).

1. Компанія забезпечує чітко визначені письмові інструкції щодо поведінкового кодексу адміністративного персоналу та деталізовані вказівки з організації виробничих процесів.

2. Існує дієва система зв'язку, успішне функціонування якої забезпечене організаційною структурою компанії та управлінськими методами.

3. Використовуються різні форми комунікації, зокрема ділові зустрічі, щотижневі адміністративні наради, щомісячні виробничі зібрання, а також розповсюдження інформації у друкованій формі.

4. доступ до важливої-вибіркової інформації про роботу компанії є сформованим по пакетах та може бути виключення.

5. Підтримка двостороннього зв'язку, обмежена чисельність працівників дотичних до процесу в умовах командного режиму.

Рис. 3.7. Моніторинг функціонування комунікаційної системи в ПП «Люксдент»

Для покращення соціально-психологічного клімату в компанії ПП «Люксдент» в межах основних сфер діяльності необхідно здійснити оцінку та оптимізацію наступних параметрів:

- звернути увагу на роботу формальних і неформальних структур організації, можливість їх об'єднання;
- взаєморобота та підтримка керуючою та керованою сторонами, їх взаємодія;
- дослідження ролей і зон виникнення конфліктів, їх причин;
- моніторинг можливого розвитку персоналу;
- Дослідження впливу стилю управління та особистих і професійних характеристик менеджерів на атмосферу у колективі.
- організаційно-технологічна інтеграція через оцінку широти спілкування, інтенсивності співпраці та рівня організації спільної діяльності.

На нашу думку, виконання зазначених завдань сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в даному підприємстві. Також, це буде сприяти підвищенню ефективності робочих процесів у компанії.

Розгляд змін у ключових підрозділах підприємства дозволяє визначити основні аспекти прояву соціально-психологічного клімату у колективі ПП «Люксдент». Здатність враховувати ці фактори може стати важливою складовою управлінської діяльності, що сприяє цілеспрямованому впливу на колектив, створенню сприятливих умов для ефективної роботи та формуванню згуртованої команди з єдиними цілями і завданнями.

Серед пріоритетних сфер уваги знаходяться:

- специфіка взаємовідносин і рівень залежності між керівниками і підлеглими;
- інформативність та якість інформаційно-комунікаційних обмінів між різними структурними одиницями;
- компетентність в управлінні процесами вирішення конфліктів у колективі;

- суспільна думка, мотивація, групова динаміка, сприяння творчій активності та продуктивності кожного працівника в межах заданого робочого середовища.

З огляду на ці аспекти, виникає необхідність впровадження спеціальних управлінських заходів у діяльність ПП «Люксдент», серед яких виділяються:

- стимулювання індивідуального творчого потенціалу кожного члена колективу;
- організація та оптимізація функціонального розмежування обов'язків серед персоналу;
- використання тактичних прийомів лідерства для врегулювання міжособистісних конфліктів та професійних суперечностей;
- підтримка ефективного співробітництва з лідерами різних рівнів, партнерами та підлеглими;
- залучення ініціативи, формування впевненості у власних силах та відповідальності серед працівників;
- створення умов, що сприяють реалізації творчих здібностей через відповідні стимули, як матеріального, так і морального характеру.

Кожний працівник має адаптувати свій стиль поведінки та підходи до оцінки робочих завдань залежно від специфіки соціально-психологічного клімату команди. Формування системи управління соціально-психологічним кліматом у ПП «Люксдент» передбачає реалізацію комплексної програми дослідження та розвитку різних аспектів. Сюди можна віднести формування єдиного соціально-психологічного середовища, забезпечення почуття причетності та загальної мети серед членів команди.

Ефективне впровадження соціальних і психологічних методів управління ПП «Люксдент» потребує адаптивності персоналу. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні аспекти управлінської практики. При цьому враховують специфіки колективної роботи зокрема на даному підприємстві. Основною метою такого підходу є формування

гармонійних міжособистісних стосунків і зміцнення корпоративної культури.

Ми рекомендуємо для досягнення запланованих результатів застосовувати наступні практики (3.8).

- стратегічне планування соціального розвитку команди підприємства;
- використання переконання як методу розвитку професійних і особистісних компетенцій працівників;
- стимулювання продуктивності через механізми економічної конкуренції;
- проведення аналізу шляхом критики та самокритики;
- організацію регулярних зборів, спрямованих на вирішення проблем, залучення працівників до прийняття управлінських рішень та формування спільного бачення напрямів розвитку.

Рис. 3.8. Рекомендовані практики для досягнення практичних визначених результатів

Планування соціально-психологічного вдосконалення колективу має опиратися на стратегічний підхід. При цьому варто враховувати соціальні чинники, передбачення потенційних змін і визначення конкретних заходів для їх реалізації. Складові цього процесу включають оновлення структури команди. Зокрема коригування пропорцій між адміністративним, виробничим, технічним персоналом. Також між працівниками відповідно до рівня їхньої кваліфікації та професійної експертизи. Важливим елементом є мінімізація фізичної праці шляхом впровадження механізації та автоматизації бізнес-процесів і управлінських функцій. Крім того, до плану необхідно включати заходи щодо підвищення освітнього рівня працівників як у загальному, так і професійному аспектах. Тож, дотримання цих принципів, активне впровадження соціально-психологічного лідерства та формування позитивного клімату в команді створять сприятливі умови для ефективного функціонування бізнесу. У результаті це стане потужним стимулом для оптимізації системи корпоративного управління і досягнення високих показників продуктивності.

3.2. Загальні рекомендації щодо підвищення ефективності застосування методів управління

Методи управління відіграють ключову роль у процесі взаємодії з робочим колективом або окремими працівниками, адже саме вони спрямовані на забезпечення ефективності спільних дій, узгодженої роботи і стимулювання творчої активності кожного учасника. Їх особливе значення полягає у створенні умов для впорядкованої організації управлінських процесів, впровадження сучасних технологій і передових методів організації праці та виробництва, що сприяє досягненню поставлених цілей з максимальною ефективністю.

У контексті мотивації методи управління умовно поділяються на кілька груп:

- економічні;
- технологічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціальні[34, 41, 45].

Економічні методи передбачають вплив на матеріальну зацікавленість як робочих колективів в цілому, так і окремих працівників, акцентуючи увагу на системах стимулювання праці. Технологічні методи реалізуються за допомогою нормативних документів, які регламентують технологічні аспекти виробничих і економічних процесів у компанії.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на використанні мотивуючих факторів, таких як почуття відповідальності або виконання адміністративних обов'язків. Вони мають прямий характер впливу, адже вимагають обов'язкового дотримання встановлених норм та інструкцій.

Соціальні методи ґрунтуються на взаємодії між учасниками групи через соціальний механізм, враховуючи неформальні зв'язки, ролі та статуси індивідуумів у системі взаємовідносин, а також потреби соціальної групи.

Результати аналізу застосування методів управління в діяльності ПП «Люксдент» виявили низку недоліків, які потребують усунення. Щоб розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління,

необхідно спершу визначити основні чинники, які впливають на ефективність використання управлінських методів.

Дослідницькі дані щодо впровадження та вдосконалення методів управління свідчать про багатогранність впливу різних факторів на цей процес. Вплив ключових чинників на ефективність використання методів управління підприємством відображений на рис. 3.9. Залежно від умов їх застосування, управлінські методи завжди взаємопов'язані з комплексом таких факторів людський ресурс; інформаційне забезпечення; технічні засоби; група системних факторів.

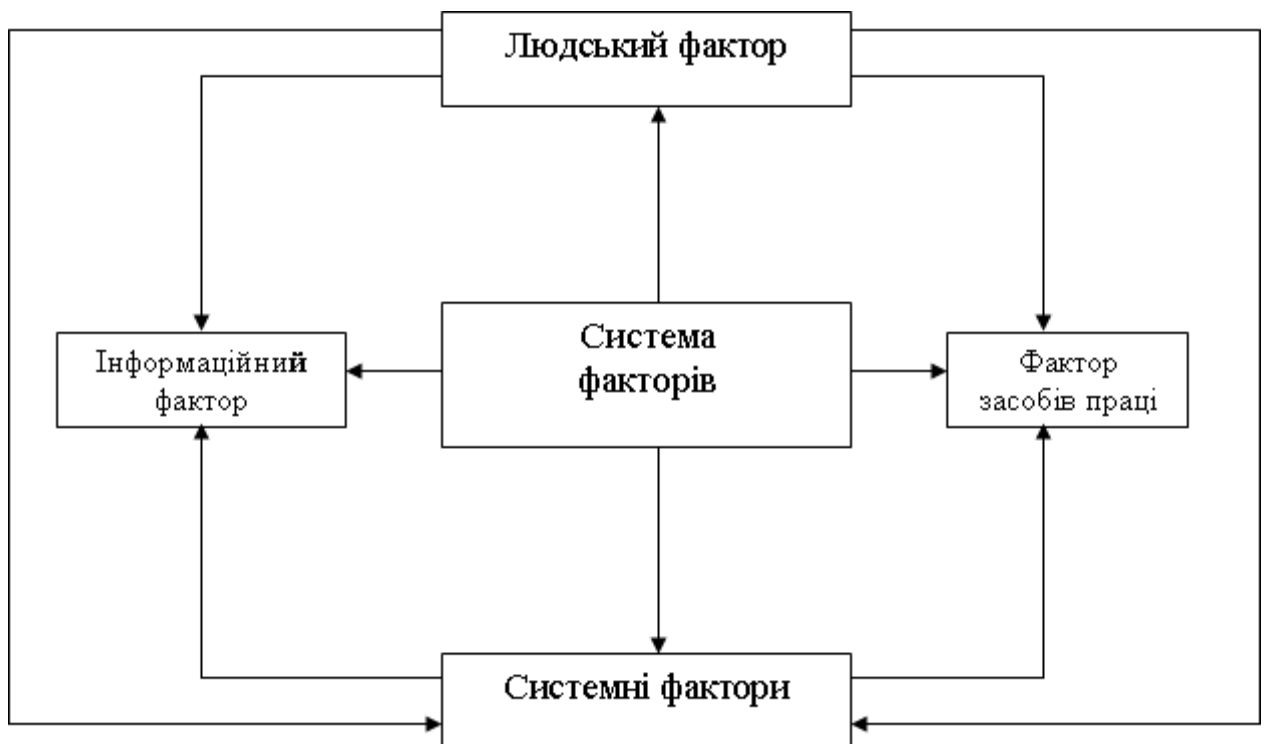


Рис. 3.9. Система факторів, що впливають на методи управління

Розглянемо вищезазначені фактори, щоб зменшити їх негативний вплив на ПП «Люксдент». Людський фактор охоплює вплив інтелектуальних, фізичних та духовних ресурсів, що активно залучені до професійної і духовної діяльності персоналу. Також їхню готовність освоювати та застосовувати новітні методи роботи. Як фахівці теоретичної, так і практичної сфери одностайно визнають необхідність мотивації працівників, спрямованої на стимулювання їх активної участі в

діяльності. Це включає використання економічних стимулів, щоб забезпечити гармонізацію особистих та групових цілей із цілями організації.

Інформаційний фактор є ключовим компонентом процесу управління організацією, який нерозривно пов'язаний із обробкою даних через канали управлінської системи. Управління інформацією про компанію є критично важливим для прийняття релевантних рішень, які мають бути своєчасними і добре обґрунтованими. Для досягнення цього потрібні відповідні характеристики даних: їх обсяг, якість, повнота, швидкість передачі, надійність, точність, щільність і економічна ефективність.

Дослідження практичного функціонування компаній підтвердили необхідність активного управління інформаційними потоками. Щоб врахувати складність інформаційної діяльності, темп та інтенсивність роботи з персоналом повинні відповідати характеристикам інформаційних потоків і корелювати із завданнями управлінських органів. Необхідний рівень інформаційної підтримки має узгоджуватися як зі структурою управління, так і з цільовими пріоритетами бізнесу. Успіх тут залежить від застосування програмно-орієнтовного підходу до організації робочих даних.

Фактор засобів праці охоплює вплив технологій, механізації та автоматизації на вдосконалення способів управління. Щороку процеси управління бізнесом стають більш складними, що неминуче стимулює впровадження більш досконалих моделей механізації й автоматизації для виконання таких завдань, як передача, отримання, обробка та зберігання інформації. Це тягне за собою необхідність постійного вдосконалення методів і підходів до організації роботи управлінських процесів.

Системні фактори Сутність системного впливу факторів обумовлюється основними положеннями теорії систем. Взаємопов'язаність окремих елементів у межах інтегрованої системи призводить до виникнення нових якісних і системних факторів, що

впливають на бізнес-процеси. Як наслідок, такі фактори генерують нові характеристики, котрі вимагають перегляду та адаптації застосовуваних методів управління.

У діяльності ПП «Люксдент» особливе значення мають наступні ключові системні фактори (рис.3.10).

1. «Фактор відповідності системі.»

Необхідність гармонізації двох підсистем — керуючої та керованої — впливає з основних принципів теорії управління. Будь-яка організація, незалежно від її початкового рівня успішності чи досягнення пікових результатів, опиняється у ризикі неможливості виконати свої ключові завдання без відповідної трансформації чи оновлення. У разі банкрутства або значної кризи така перебудова стає критично необхідною. Реорганізація підприємства вимагає синхронізації між правилами системи управління й механізмами виконання управлінських функцій.

Принцип відповідності має проявлятися у наступних аспектах:

- «Методологічний» — зважаючи на норми чинного законодавства у сфері управлінської діяльності;
- «Організаційний» — із врахуванням організаційно-структурних елементів компанії;
- «Функціональний» — через взаємозв'язки між функціональними цілями й операційними режимами управління;
- «Соціально-психологічний» — забезпечуючи узгодженість цілей організації з пріоритетами кожного співробітника чи підприємця;
- «Інформаційний» — через кількісну та якісну оцінку інформаційного забезпечення;
- «Правовий» — шляхом чіткого регламентування прав і обов'язків персоналу та їхньої інтеграції в внутрішню систему компанії.

2. «Наукова організація роботи.»

Науковий підхід до організації управлінських процесів розглядається у трьох ключових аспектах: статичному, динамічному та практичному. Статичний аспект забезпечує стабільність і структурованість організаційних процесів; динамічний сприяє гнучкості та здатності адаптуватися до змін; практичний аспект забезпечує застосування теоретичного знання у щоденній діяльності для досягнення стратегічних результатів.

2.1. Наукова організація статичної управлінської роботи являє собою комплекс знань, які охоплюють такі аспекти:

- диференціація праці та встановлення чітких структурних зв'язків між учасниками трудового процесу;
- створення сприятливих умов для забезпечення продуктивної діяльності; - формування відповідного рівня професійної підготовки і компетентності персоналу;
- забезпечення охорони праці, впровадження стимулюючих механізмів, а також гармонійне поєднання матеріальних і моральних мотиваторів.

2.2. Наукова організація управлінської діяльності в динамічному аспекті передбачає процес раціоналізації й постійного вдосконалення організаційних процедур. Вона реалізується через інтеграцію новітніх досягнень науки, технологій та організаційних підходів, що направлені на досягнення максимально високих результатів із мінімальними витратами за допомогою найефективніших методів та засобів управління.

2.3. Практична реалізація наукового підходу до організації управління включає поєднання систематичного вдосконалення економічної, організаційної і соціально-психологічної складових у діяльності підприємства. Це передбачає інтеграцію передових наукових розробок та кращих практик з метою оптимізації ефективності управління.

Рис. 3.10. Системні фактори в роботі досліджуваного підприємства

Дотримання принципів відповідності сприяє гармонізації існуючих управлінських процесів з конкретними умовами компанії. Впроваджуючи новітні методики управління або модернізації процесів, керівництво має одночасно забезпечити створення адаптивної системи управління та актуалізацію управлінського механізму.

За проведеним дослідженням ми бачимо, що наукова організація управлінських процесів є неможливою без ретельного підбору ефективних методів і засобів досягнення стратегічних цілей організації. Варто зважати на регулярне оновлення та вдосконалення управлінських методик.

Отже, науковий підхід до організації управлінської діяльності охоплює оптимізацію методів внутрішнього адміністрування. Має місце розробка та впровадження нових способів вирішення як операційних, так і стратегічних завдань, індивідуальної роботи, подолання зовнішніх викликів. Приділяється увага створенню стимулюючого середовища для інноваційної діяльності.

Досліджуючи шляхи підвищення ефективності управлінських методів на підприємстві, слід наголосити на необхідності їх ґрунтовного теоретичного осмислення. Оптимізація системи менеджменту підприємств із метою вдосконалення економічних, організаційних, адміністративних, технологічних та соціально-психологічних компонентів вимагає не лише реорганізації структури, але й суттєвої модернізації теоретичної основи.

Рівень ефективності управлінських методик також корелює з компетентністю керівного складу, що передбачає постійне підвищення його кваліфікації, а також систематичну і всебічну підготовку у площині сучасних концепцій управлінської діяльності та їх практичного застосування в роботі з колективом й окремими співробітниками.

Висновки до розділу 3.

Дослідження впровадження та вдосконалення управлінських методів у практичній діяльності підприємств показали, що на цей процес впливають численні фактори. Застосування методів управління залежить від системи взаємопов'язаних чинників, серед яких:

- людський фактор;
- інформаційний фактор;
- фактор засобів праці;
- група системних факторів.

Системний вплив цих факторів обґрунтовується положеннями теорії систем. Інтеграція окремих елементів призводить до появи нових якісних і системних характеристик, що впливають на бізнес і вимагають адаптації існуючих управлінських методів. Внаслідок цього управління і відповідні робочі методи повинні узгоджуватись зі структурою наявної системи управління. Для запровадження більш прогресивних підходів компанія має створити відповідний механізм управління та модернізувати свою структуру.

Наукова організація управлінської праці охоплює вдосконалення внутрішніх підходів, розробку й впровадження нових методів, а також вирішення індивідуальних проблем, завдань колективу та створення мотиваційного середовища для підтримки творчих досліджень. У кожному робочому колективі виникають невидимі зв'язки між людьми, що базуються на симпатії або антипатії, які формують його соціально-психологічну структуру. Така структура суттєво впливає як на сам колектив, так і на окремих працівників, розкриваючи духовний та ідеологічний зміст організації й відображаючи рівень її соціально-психологічного клімату.

Позитивний соціально-психологічний клімат допомагає досягти цілей організації, підтримує працівників і позитивно впливає на загальну ефективність діяльності. Негативні відносини в колективі, навпаки, мають несприятливий ефект.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Методи менеджменту являють собою способи впливу системи управління на структурні підсистеми підприємства, працівників і виконавців задля досягнення місії організації та її стратегічних цілей.

В ПП «Люксдент» всі методи управління інтегруються в систему взаємопов'язаних практичних підходів, що дозволяє забезпечити ефективне виконання функцій організації. Особливу роль відіграють організаційно-розпорядчі методи, що включають організаційні правила, регламенти й інструкції, адміністративні порядки у формі наказів і розпоряджень, а також дисциплінарний вплив у вигляді коментарів, переміщень посадовців або звільнень.

Перехід від організаційно-адміністративних до економічних методів управління підтримується застосуванням соціально-психологічних методів з метою стимулювання виробничої активності працівників та формування сприятливих умов для їх діяльності. Разом з тим відсутність спеціалізованого підрозділу для збору даних і розробки ефективної моделі використання таких методів змушує керівників відділів виконувати відповідні функції самостійно. Кожен із них вводить соціально-психологічні аспекти управління в робочі процеси свого підрозділу.

Поділ методів управління на групи є умовним через їхній тісний зв'язок і взаємне доповнення, що забезпечує комплексний вплив на всі аспекти діяльності працівників і підприємства. Економічні методи управління посідають центральне місце в системі управлінських підходів ПП «Люксдент». Вони покликані забезпечувати задоволення потреб як колективу, так і окремих співробітників. Крім того, технологічні методи контролю за діяльністю підприємства реалізуються через технологічний процес

Технологічні методи управління діяльністю ПП «Люксдент» ефективно реалізуються через застосування різноманітних виробничих процесів. Ці процеси сприяють модифікації форм, розмірів та

характеристик продукції, а також її складанню в готові вироби. Завдяки впровадженню таких методів забезпечується функціонування обраної моделі виробництва, зокрема індивідуального, орієнтованого на виконання разових замовлень унікальних меблевих виробів зі специфічними вимогами.

Варто зазначити, що номенклатура продукції компанії залишається нестабільною: вироби, створені в одному році, можуть не повторюватися наступного. Така варіативність, разом із невеликими серіями виробництва, обмежує застосування стандартизованих конструкторсько-технологічних підходів. Основний акцент робиться на оригінальність продукції, тоді як уніфіковані деталі становлять мінімальну частку. Для вдосконалення організаційної структури управління необхідно оптимізувати координацію збутової діяльності.

Зокрема, слід змінити організацію підпорядкування менеджера зі збуту – перевести його з прямого підпорядкування заступнику директора з комерційної роботи до спільного підпорядкування разом із головним менеджером. Крім того, доцільно створити дорадчий орган для розробки та впровадження стратегій управління збутом. Успішність керівництва значною мірою залежить від застосування ефективних форм соціально-психологічного впливу, що допомагають формувати здорові міжособистісні відносини у колективі.

Планування соціально-психологічного розвитку працівників має враховувати не лише базові аспекти роботи, а й соціальні потреби та прогнози, включаючи конкретні заходи для їх реалізації. Методи управління відіграють ключову роль у досягненні цілей організації, забезпечуючи цільовий вплив на колектив чи окремих працівників.

У контексті управління важливо розуміти, що підвищення ефективності діяльності ПП «Люксдент» потребує пошуку найбільш раціональних підходів до організації роботи і постійного вдосконалення управлінських методів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України із змінами, внесеними Законами України
2. ПОСТАНОВА від 13 березня 2022 р. N 303 Київ Про припинення заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду в умовах воєнного стану, від 6 вересня 2024 року N 1052 https://ips.ligazakon.net/document/view/KP220303?an=15&ed=2024_09_06
3. Господарський кодекс України [Текст] : офіц.. текст : за станом на 20 січня 2007 р. – Х. : Одіссей, 2007. – 240 с.
4. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
5. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
6. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
7. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
8. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
9. Вerezom's'ka I. G. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
10. Горлач А.С. Інформаційноаналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства / А.С. Горлач // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. — 2013. — Вип. 1. — С. 179—184.
11. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 42-47. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9226>.

12. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
13. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
14. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – 2021. №4. С. 78-83.
15. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
16. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
17. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
18. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
19. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
20. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
21. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

22. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
23. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
24. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
25. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
26. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
27. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
28. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
29. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
30. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. Економічний дискурс. 2022. Випуск 3-4. С. 50–60.
31. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
32. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
33. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.

34. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
35. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
36. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент : навчальний посібник . Київ : ЦНЛ, 2006. 176 с.
37. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : Київський торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.
38. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
39. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
40. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
41. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
42. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
43. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
44. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
45. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
46. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

47. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
48. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч.посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
49. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
50. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2013. 498 с.
51. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
52. Valentina Chychun¹ , Natalia Chaplynska² , Oksana Shpatakova³ , Alla Pankova⁴ , Volodymyr Saienko⁵. Effective Management in the Remote Work Environment. Journal of System and Management Sciences Vol. 13 (2023) No. 3, pp. 244-257
DOI:10.33168/JSMS.2023.0317<http://www.aasmr.org/jsms/Vol13/No.3/Vol.13.3.17.pdf>
53. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
54. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
55. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.

56. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

Додатки

Додаток А

Школа наукового управління

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівництво зосередити увагу на розробці наукових та раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Дослідники та практики, які вирішують, як підвищити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники – Тейлор, Фредерік Уінслоу, Джілберт Франк, Генрі Гант, Френк і Лілі Гілберт, Генрі Форд та ін. Засновник школи Ф.Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка ефективних методів продуктивності (експертиза зусиль і переміщення працівників, час виконання окремих операцій);
- розподіл праці між працівниками та менеджерами;
- ціноутворення окремих робіт на основі конкретних знань;
- професійне навчання працівників;
- використання керівників для контролю та аналізу результатів технологічного циклу [48, с. 84].

Адміністративна (класична) школа управління.

Необхідність розробки загальних характеристик та закономірностей розвитку організації зумовила потребу у створенні класичної школи управління, засновниками якої стали французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Л.Урвік, Дж.Муні, Г.Емерсон та ін.

Школа людських стосунків (з 30-х років XX ст. до нашого часу).

У контексті переходу від екстенсивної практики до інтенсивної практики управління зростала необхідність пошуку нових форм менеджменту, у яких окремо виділялась соціологічна і психологічна складова. Засновниками цієї школи були американський соціолог і психолог Елтон Майо, М. Фолет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор та інші.

Основними постулатами школи людських стосунків стало те, що:

- управління є соціально-психологічним процесом, а не економічним;
- основою управління є особа, яка має свої потреби, інтереси та мотиви;
- продуктивність праці виконавця залежить не тільки від матеріальних, але також від психологічних та соціальних чинників;
- люди в основному мотивовані соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність через свої стосунки з іншими людьми;
- задоволення працівників від роботи призводить до підвищення продуктивності та сприяє її зростанню при творчому підході.

Поведінкові науки (1950 - дотепер).

Найбільш важливими дослідниками, які зробили внесок у розвиток поведінкових тенденцій, є Крис Арджирис, Ренціс Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор і Фредерік Герцберг. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади, організаційної структури, спілкування в організації, лідерства, змін у змісті роботи та якості життя. Якщо школа людських стосунків зосереджувалася на методах встановлення міжособистісних відносин, новий підхід полягав у тому, щоб допомогти працівнику зрозуміти власні здібності. Методи вивчення особливостей управління персоналом були засновані на використанні поведінкових наук для побудови та управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи її персоналу.

Школа управління науки (кількісна школа)

Починаючи з 1960-х років і до сьогодні розвивається нова школа науки управління, що виникла внаслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій [49, с.68]. Найвідомішими представниками цієї школи є Д.Марч, Г.Саймон, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Л.Канторович та інші.

Основні особливості школи:

- зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм дії є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів та моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки великої кількості інформації;
- використання системи, процесів та ситуаційного підходу в управлінні.

Рис. 1.3. Розширена характеристика наукових шкіл менеджменту

Додаток Б

