

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 058 ПЗ

ОЛІЙНИК ДІАНИ ОЛЕГІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Використання методів управління в діяльності організації»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. е. н., доцент

_____ **Наталя ДРАГНЄВА**
(підпис)

Виконала

_____ **Діана ОЛІЙНИК**
(підпис)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Олійник Діані Олегівні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Використання методів управління в діяльності організації»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.05.17
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «СВК «Світанок»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи використання методів управління.
2. Діагностика використання методів управління на ТОВ «СВК «Світанок».
3. Шляхи удосконалення використання методів управління в діяльності організації.

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Наталя ДРАГНЄВА

(підпис)

**Завдання прийняла
до виконання**

Діана ОЛІЙНИК

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ	
	УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1.	Сутність та класифікація методів управління.....	8
1.2.	Характеристика та особливості використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління.....	12
1.3.	Механізм взаємодії методів та функцій управління.....	19
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ	
	УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “СВК “Світанок”.....	22
2.1.	Загальна характеристика ТОВ “СВК “Світанок”.....	22
2.2.	Оцінка соціально-психологічного мікроклімату підприємства ТОВ “СВК “Світанок”.....	28
2.3.	Аналіз методів управління, що використовуються у підприємстві.....	36
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ	
	УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ....	40
3.1.	Обґрунтування напрямів вдосконалення використання методів управління в організації.....	40
3.2.	Удосконалення системи делегування повноважень в ТОВ “СВК “Світанок”.....	44
3.3	Зарубіжний досвід використання методів управління.....	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ.....		61

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення в Україні відбуваються зміни буквально в усіх сферах діяльності. Відбуваються зміни в політиці, в соціумі, в економіці, в медицині і в тому числі в управлінні. Виробничий потенціал що використовується на будь-якому підприємстві вимагає постійного розвитку, адже спрямований на досягнення поставленої мети та цілей. Дослідження даної роботи зумовлено значним впливом використання методів управління, оскільки щоб успішно триматися своєї позиції на ринку підприємствам потрібно проводити дослідження систем управління.

З кожним роком кількість методів управління зростає та обсяг знань накопичених в процесі постановок цілей у процесах досліджень менеджменту, маркетингу, діагностики, прогнозування, планування та постійному контролю експериментальних інноваційних досліджень. Важливість дослідження систем менеджменту також зростає в діяльності підприємства. Ринок постійно розвивається, він ніколи не стоїть на місці, відображаючи оновлені специфікації для управління та операцій підприємства. Використання процесу управління підприємством робить його більш актуальним. Слід визнати сучасний розвиток нашої нації останнім часом став більш інтенсивним, відкриваючи нові дослідницькі можливості, в особливості це стосується сфери управління.

У дослідженнях науковців використання методів управління відіграє ключову роль в контексті новітніх досягнень менеджменту. Поняття загальних методів управління для вдосконалення управління виробничим потенціалом набуває дійсної актуальності та сама подана проблема отримує серйозного значення. Методи управління в діяльності організації вивчали такі науковці, як Андреева Т. Є., Балановська Т. І., Битов В. П., Гоголя О. П., Гуторова О. О., Гірняк О. М., Єдинак В. Ю., Коркуна І. І., Лазоренко Т. В., Мартиненко В. П., Пшик-Ковальська О. О., Саган А. В., Тарасюк О. В., Федуняк І. О. та ін..

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання методів управління в діяльності організації.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та класифікацію методів управління;
- охарактеризувати особливості використання методів управління;
- розглянути механізм взаємодії методів та функцій управління;
- проаналізувати тенденції діяльності підприємства;
- оцінити соціально-психологічний мікроклімат підприємства;
- охарактеризувати методи управління, що використовує підприємство;
- обґрунтувати напрями формування системи делегування повноважень;
- розробити рекомендації щодо удосконалення використання методів управління в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система методів управління в діяльності організації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи використання методів управління в організації. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ “СВК “Світанок” Білоцерківського району Київської області.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід та аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців з управління персоналом. Для досягнення поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження: дедуктивний, абстрактно-логічний та синтезу, індуктивний, табличний, графічний та інші.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ “СВК “Світанок” Білоцерківського району Київської області, результати опитування та власні спостереження.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 61 сторінці друкованого тексту, робота містить 10 таблиць, 14 рисунків і 1 додаток. Список використаних джерел включає 43 найменування.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та класифікація методів управління

Соціальні системи управління — це дуже складні і динамічні процеси, які люди здійснюють для досягнення поставлених цілей. Коли визначено мету (ціль), стає важливо знайти найкращі способи її досягнення. Управління використовує безліч інструментів, підходів і методів, які допомагають організувати, спрямувати й чітко структурувати виконання управлінських функцій, етапів, процедур, операцій, що необхідні для прийняття правильних рішень. Всі ці інструменти в сукупності й складають методи управління.

Методи менеджменту – це способи виконання управлінської діяльності, які застосовуються щоб досягнути її цілі. Методи управління дають додаткову змогу реалізувати цілі практичного управління, передавши в його розпорядження комплекс правил, підходів, прийомів, що скорочують витрати часу та ресурсів на постановку і реалізацію цілей. Застосування всього комплексу методів при вивченні новітніх проблем управління дає змогу удосконалити вже набуті знання про управління і про необхідність процесів і явищ, які відбуваються в організації, впливаючи на розвитку теорії менеджменту. Основою системи методів в управлінні є загальнонаукова методологія. Її принципи – системний, комплексний, процесний, ситуаційний підхід до вирішення проблем. Також використовуються такі методи, як моделювання, експериментування, економіко-математичні та соціальні виміри, аналіз та синтез, індукція та дедукція, абстрагування. Особливість управління як виду діяльності впливає на форми, масштаби та результативність використання загальнонаукових методів, які являються підґрунтям системи методів управління [43].

Методи менеджменту – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління. З практичної точки зору

методи управління є комплексом способів та прийомів впливу працівників та індивідуальних виконавців з метою досягнення місії підприємства і виконання її цілей. Вони направлені на об'єкт управління, тобто на персонал різних ланок діяльності, а їх ключовою метою є гарантія гармонії, лаконічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів. Усі методи управління аргументовано взаємопов'язані з функціями управління, так як основними задачами функцій управління, як видів управлінської діяльності є формування методів управління. При цьому етапність формування виконується через конкретні функції, які реалізуються за допомогою основних. Усі методи управління зобов'язані функціонувати не окремо, розрізнені і самостійні способи впливу, а як суцільна система, що складається із взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів [21].

Методи управління класифікують за такими ознаками:

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:
 - методи прямого впливу, безпосередньо впливають на керовану систему;
 - методи непрямого впливу, створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту.
2. За способом врахування інтересів працівників:
 - методи матеріального впливу, враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;
 - методи владного впливу, націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності;
 - методи морального впливу, спрямовані на підвищення соціально-господарської активності, включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.
3. За формою впливу:
 - кількісні методи: калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо;
 - якісні методи: вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психо-фізіологічними чинниками тощо.

4. За характером впливу:

- економічні методи;
- соціально–психологічні методи;
- адміністративні методи.

Методи управління – це сукупність способів та прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи та творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб. Методи управління базуються на дії законів управління, що включають науково-технічний рівень виробництва та розвитку відносин управління. Властива роль методів управління полягає у створенні умов для чіткої організації процесу управління, застосування сучасної техніки і прогресивної технології організації праці та виробництва, надавати максимальну ефективність підприємству при досягненні поставленої мети [11].

Економічні методи управління – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, зумовлені різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Адміністративні методи управління – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Соціально-психологічні методи управління – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, ґрунтуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їхньої трудової діяльності [20].

Згідно таблиці 1.1. характеристики методів управління відображають пріоритетні ознаки по визначеній групі методів. На практиці, в управлінні, застосовують різні методи та їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже

тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика методів управління*

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Методи примушення	Методи спонукання	Методи переконання
Загальноприйнята назва групи	Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Субстанція методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності товарів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особи
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт дії	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма дії	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній області	Психологічна стійкість особи
Потреби, на задоволення яких націлені методи	Фізіологічні, забезпечення безпеки	Фізіологічні	Всі потреби
Тип організаційної структури, для якої найбільшою мірою прийняті дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригада
Переважний напрямок управлінської дії	Зверху вниз	Вертикальний (зверху вниз та знизу вверх)	Вертикальний та горизонтальний
Рівень ієрархії управління, де переважно застосовуються методи	Вищий та середній	Вищий, середній та нижчий	Нижчий
Характер управлінської інформації	Якісна, детермінована	Якісна, стохастична	Комплексна (як чинник якості), стохастична
Стиль керівництва, характерний для даної групи методів	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Примітка.* Розроблено за: [2]

Отже, методи управління вважаються інструментами впливу керівництва на своїх підлеглих, дані методи взаємопов'язані, тому цей поділ цілком умовний. Наприклад техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (адміністративний метод). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

1.2. Характеристика та особливості використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління

Всі методи управління пов'язані між собою і їх поділ на групи є умовним. Економічні методи управління в системі наукових методів управління трудовою діяльністю займають центральне місце, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємств та визначається такий режим роботи та такі стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють персонал та окремих працівників до ефективної праці.

До економічних методів відносяться: довго-, середньо- та короткострокові плани; економічні стимули; податки; фінанси; кредит; бюджет; ціни тощо [11].

Економічні методи управління – це методи, за допомогою яких здійснюють вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Сутність поняття «Економічні методи управління», що належить до основних видів теорії управління, пов'язаний із змістом самого управління. Це система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат й результатів [37].

Економічні методи менеджменту об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих виконавців рис.1.1. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

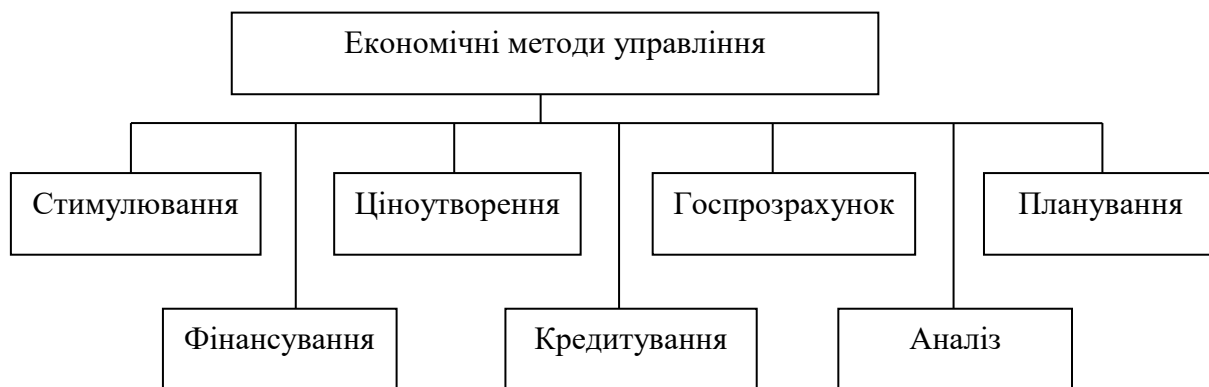


Рис. 1.1 Класифікація економічних методів управління *

Примітка.* Розроблено за: [11]

Економічні методи управління – це прийоми та способи управління, що базуються на використанні економічних інтересів, економічних законів, показників та передбачають створення економічних умов, які спонукають колектив здійснювати діяльність в потрібному руслі та з врахуванням колективних, загальнодержавних інтересів та реалізації творчого потенціалу [5].

Вони сприяють застосуванню такої функції управління, як планування, а також взаємопов'язані з функціями мотивації та контролю, через використання товарно-грошових відносин реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах .

Економічні методи управління мають два аспекти реалізації. Перший характеризує процес управління, що орієнтується на застосування створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища, зміст якого проявляється у формуванні системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначенню чинної амортизації політики, що слугувала б оновленню матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановлення державою мінімального рівня зарплат та пенсій.

Другий аспект економічного методу управління характеризує, спрямовання на використання різноманітних економічних важелів. На відміну від адміністративних методів управління, економічні методи управління

передбачають не стільки адміністративний вплив скільки економічні стимулювання і винагороду за активну й ефективну діяльність.

Їхня значущість стрімко зростає в умовах процвітання ринкових відносин, орієнтованих на одержання прибутку і якомога більш високого доходу. Економічні методи управління ґрунтуються на деяких основних правилах поведінки, які надають можливість маневрувати ресурсами, виконують непрямий вплив на виробників та споживачів, завдяки застосуванню системи відносин враховують інтереси персоналу загалом та окремих працівників, припускають самостійність підприємства на всіх рівнях при одночасному покладанні на нього відповідальності за прийняті рішення та їхні наслідки, спонукають виконавців до підготовки варіантів рішень і вибору з них найбільш відповідним інтересам колективу. При умілому використанні економічних методів управління керівники в умовах ринку краще долають інертність у реалізації своїх задач, обмежену відсутністю відповідної економічної зацікавленості в своєчасному задоволенні потреб, що стрімко змінюються. Зростає самоконтроль, до мінімуму знижується необхідність в адміністративному контролі [37].

Адміністративні методи управління представляють комплекс засобів адміністративного впливу. Здійснення цих методів гарантується діючою системою державних законів і нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи. В основі організаційного впливу лежать: організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційне проектування.

Розпорядчий вплив відображається динамікою управління. Він використовується в процесі функціонування системи та направлений на гарантію злагодженої роботи апарату управління, на підтримання виробничої системи вказаного режиму роботи чи перетворення її в більш довершений вигляд. Розпорядчий вплив відбувається переважно у вигляді усного чи письмового розпорядження та має форми наказу чи угоди. До адміністративних

методів відноситься також розподіл кадрів на підприємстві у відповідності з інтересами та здібностями кожного співробітника [26].

Адміністративні методи управління – це методи, за допомогою яких здійснюється вплив на окремих працівників і діяльність підприємства в цілому. Адміністративні методи включають сукупність способів впливу [5].

Адміністративний метод управління – це своєчасний вплив на виробничий процес, з одного боку, прийняття перспективних та ефективних рішень з вдосконалення системи управління і виробництва, з іншого. Адміністративні важелі є способом ефективного управління персоналом та ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні [28].

Адміністративні методи управління класифіковано на рис. 1.2:

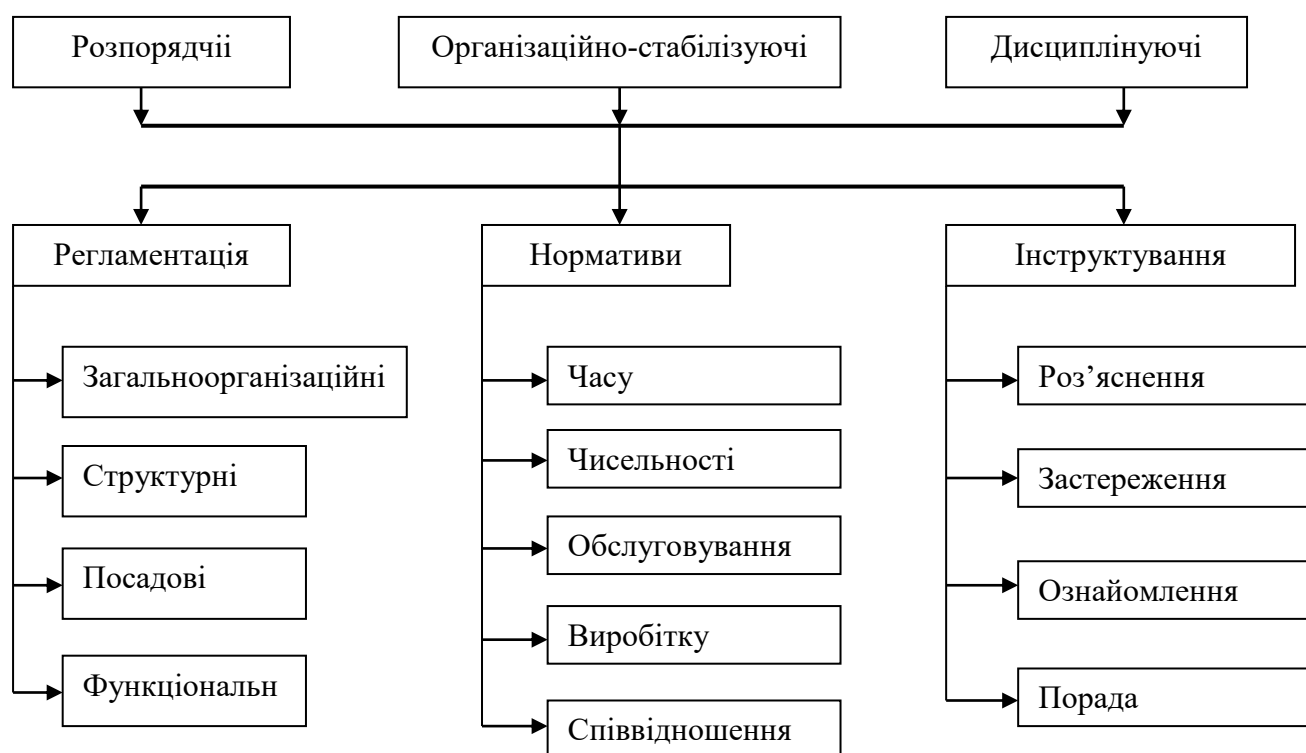


Рис.1.2. Класифікація адміністративних методів управління *

Примітка.* Розроблено за: [28]

Адміністративні методи управління містять такі способи впливу:

а) організаційні, реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування: закони, положення, статути, укази тощо;
- організаційного нормування: норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо;
- організаційного інструктування: інструкції, правила, вимоги;
- організаційного інформування: акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви.

б) розпорядчі, забезпечують формування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через: накази; розпорядження, призначені забезпечити виконання наказів; вказівки, спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

в) дисциплінарні, використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Вправне поєднання методів управління є передумовою ефективного впливу керівної ланки на весь персонал [20].

Отож, адміністративні методи є способом впливу управлінських дій на персонал та ґрунтуються на владі, дисципліні і стягненні та звані як «метод батога». Коли вся система методів управління персоналом реалізується комплексно, відчувається ефективний та якісний підхід до управління. Це дає можливість спричинитися до розвитку об'єкту в усіх його напрямках задля досягнення високих результатів підприємства [28].

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на застосуванні соціального механізму, що діє у колективі . Вони постають у вигляді комплексних своєрідних способів впливу на міжособистісні стосунки та зв'язки, соціальні процеси, що утворюються у колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних важелів з метою перетворення адміністративної задачі на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Застосовують їх з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідного соціально-психологічного

клімату їх діяльності. В першу чергу такі методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму [21].

До соціально-психологічних методів належать:

– соціальні плани, передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо;

– моральні стимули, впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;

– методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажем роботи, розташування їх на відповідних робочих місцях тощо.

Соціально-психологічні методи управління за складом і змістом – це єдність соціального та психологічного впливу на персонал та окремих працівників. Вони підвищують самодіяльність та ініціативу працівників, сприяють створенню дружніх взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних та духовних потреб, формують сприятливий соціально-психологічний клімат колективу. Соціальний вплив – це сукупність способів і прийомів впливу на формування та розвиток колективу й соціальні процеси всередині нього. Завдяки соціальним методам досягається згуртованість колективу, розвиток трудової й творчої активності, задоволення кожного своєю працею. Прогрес застосування соціально-психологічних методів управління вимагає знання менеджером психологічних властивостей особистості, її поведінки й взаємовідносин серед колективу.

Отже, для реалізації функцій застосовують комплекси різних методів управління. Так, функції «визначення цілей» і «планування» здійснюються передусім через використання економічних методів – планування, системних цільових програм, комерційного розрахунку. Їх здійснення не обмежується

виробничо-господарською діяльністю підприємства, а охоплює також і соціальну складову – соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування. Отже, методи управління є технологічним виявом дій управлінців, пов'язаних з виконанням функцій управління [5].

Класифікацію соціально-психологічних методів управління наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація соціально-психологічних методів управління *

Примітка.* Розроблено за: [29]

В підсумку кожен метод управління має своє значення та місце, свій потенціал та функцію яку він виконує. Спосіб підбору та застосування методів управління в діяльності підприємств є суцільно індивідуальним. Кожен керівник повинен сам свідомо обирати який метод управління впроваджувати і чи

буде він реалізовувати їх по одинці, чи комплексно. Так, як організація робочого процесу та ефективність діяльності підприємства залежить від його рішень.

1.3. Механізм взаємодії методів та функцій управління

Місце функцій і методів менеджменту в системі та в процесі управління, їх взаємозв'язок із категоріями управління графічно наведено на рис. 1.1.

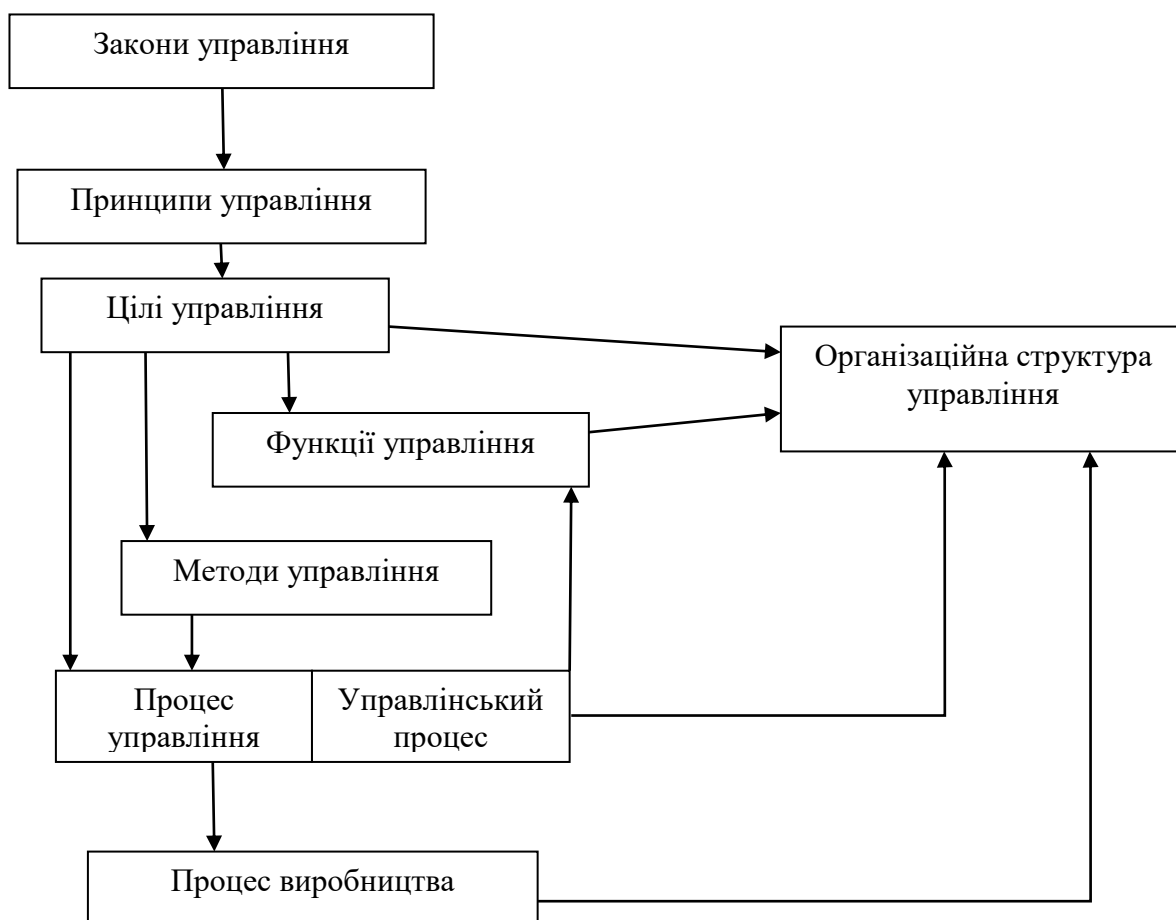


Рис. 1.4. Взаємозв'язок категорій теорії управління *

Примітка.* Розроблено за: [4]

Принципи і методи управління мають тісний взаємозв'язок. В цілому метод виступає, як спосіб реалізації принципів управління. Однак як складник методу, принцип набуває в ньому кількісну, якісну, адресну, часову і простору визначеність. Принципи управління певною мірою формують і сутність

управлінської діяльності, тобто залежно від того, які та скільки принципів перебуватимуть в основі управління тим чи іншим об'єктом, буде змінюватися і функціональний зміст управлінської діяльності. Для реалізації будь-якого принципу управлінському персоналу необхідно провести ту чи іншу роботу. Тобто будь-яка функція управління виконується за допомогою певних методів, які, своєю чергою, включають у себе і принципи управління. Принципи управління можна представити як правила поведінки керівника щодо здійснення управлінських функцій. Усі функції менеджменту взаємопов'язані, їх не слід розглядати однобічно. Це складний, неоднозначний соціальний процес, який тісно пов'язаний із системою виробництва [4].

Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту зображено на рис.1.5.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту *

Примітка.* Розроблено за: [4]

Із загальними та специфічними функціями управління органічно пов'язані, і є інструментами їх реалізації, методи управління. Існує твердження, що методи управління - це способи виконання функцій управління. Застосування окремих методів і їх груп неможливе за нереалізованості їх функцій. Це свідчить про існування між функціями і методами управління прямих і зворотних зв'язків [5].

Вони взаємозв'язуються та взаємообумовлюються складовими частинами процесу управління, які відрізняються також і цілями. Кожній функції управління підвладний замкнутий круг робіт, що об'єднуються спільністю значення та виконують певну роль в складній управлінській діяльності. Методи та функції управління тісно пов'язані та доповнюють одне одного. Методи є інструментами реалізації функцій, а функції, у свою чергу, визначають, які методи та у якій послідовності слід застосовувати.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “СВК “Світанок”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “СВК “Світанок”

Товариство з обмеженою відповідальністю “СВК “Світанок” знаходиться за юридичною адресою: 09422, Київська область, Білоцерківський район, село Винарівка, вулиця Садова, будинок 1. Свою діяльність підприємство розпочало 28 лютого 2000 року. Має недержавну форму власності, організаційно-правова форма господарювання - Товариство з обмеженою відповідальністю. Місією підприємства являється забезпечення своїх клієнтів та партнерів високоякісними, екологічно чистими сільськогосподарськими продуктами, сприяючи сталому розвитку галузі та підвищенню якості життя. Підприємство співпрацює з цукровим заводом АТ “ГОР-ПУСТОВАРІВСЬКИЙ ЗАВОД” .

Функціонує на основі статуту, який описує місію підприємства, цілі, завдання, основні види діяльності, джерела фінансування, наявну матеріальну підтримку та правила роботи організації. Підприємство сподівається досягти цієї мети шляхом впровадження інноваційних технологій, ефективного використання ресурсів та встановлення надійних партнерських відносин з фермерами та споживачами, використовують такі програмні забезпечення як: 1С.Підприємства; Microsoft Office; Prozorro; М.Е.Дос; Кадровик-UA.

Сфери діяльності підприємства (КВЕД) :

Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Інші:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
- 01.30 Відтворення рослин

- 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід
- 01.46 Розведення свиней
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 10.81 Виробництво цукру

ТОВ “СВК “Світанок” є підприємством ,спеціалізованим у сільському господарстві. Підприємство зареєстровано відповідно до Конституції України, законів, міжнародних договорів та законодавства країни, в якій здійснює свою діяльність. Підприємство займається різними видами діяльності, пов’язаними з сільськогосподарським сектором. Воно займається вирощуванням різних видів сільськогосподарських культур, включаючи зернові: пшениця, кукурудза, ячмінь; олійні: соняшник та ріпак; овочі; фруктові дерева та фрукти. Також займаються підготовкою ґрунту, посівом, зрошенням, доглядом за рослинами та збиранням врожаю. Займаються розведенням тварин: велика рогата худоба, бики, свині та інші види тварин. Забезпечують годування, утримання, лікування та безпосередньо розведення худоби.

Окрім рослинництва та тваринництва, ТОВ “СВК “Світанок” пропонує низку послуг, пов’язаних із сільським господарством. Це оренда сільськогосподарських земель, консультування з питань сільського господарства, виконання сільськогосподарських робіт на замовлення: оранка, внесення добрив, збирання врожаю та інші подібні послуги. Земля є основним виробничим ресурсом у сфері сільського господарства, без якого діяльність рослинництва і тваринництва неможлива. Високоєфективне використання землі та підвищення продуктивності є основою для розвитку сільського господарства та розширення виробництва сільськогосподарської продукції. В умовах сьогодення, коли земельні ресурси обмежені, а попит населення на сільськогосподарську продукцію постійно росте, підвищення ефективності використання землі в сільському господарстві має велике значення.

У табл. 2.1 наведена динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ “СВК “Світанок”.

Таблиця 2.1

**Динаміка структури сільськогосподарських угідь ТОВ “СВК
“Світанок”***

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	1644,40	100	1644,40	100	1644,40	100	100,0
Рілля	1567,15	95,3	1567,15	95,3	1567,15	95,3	100,0

Примітка.* Розраховано за даними підприємства

З аналізу даних у табл. 2.1 можна підсумувати, що структура та обсяг угідь за останні три роки не змінився. В загальному рілля займає 95,3 % структури сільськогосподарських угідь. ТОВ “СВК “Світанок” обладнане достатньою кількістю сільськогосподарської техніки тому з усім комплексом робіт справляється самотужки, без залучення орендованої техніки.

Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ “СВК “Світанок” наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції у ТОВ
“СВК “Світанок”, тис. грн.***

Види продукції	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Зернові та зернобобові	18 424,2	20 348,2	14 542,8	78,9
Пшениця	8 929,4	7 284,7	6 123,0	68,6
Кукурудза на зерно	5 717,6	12 273,3	2 870,5	50,2
Ячмінь	3 777,2	790,2	-	-
Боби сої	3 298,4	819,6	147,5	3,9
Буряк цукровий	-	26 402,0	-	-
Насіння соняшнику	-	-	108,9	-
Всього по рослинництву	40 146,8	67 098,4	23 792,7	59,3
ВРХ	523,3	2 909,5	-	-
Свині	27,8	219,1	164,8	592,8
Молоко	6 301,1	1 808,6	-	-
Всього по тваринництву	6 852,2	4937,2	164,8	2,4

Примітка.* Розраховано за даними підприємства

Із даних табл. 2.2 видно, що на підприємстві найбільшу питому вагу в структурі грошових надходжень від реалізації продукції займає рослинництво. Також в порівнянні з 2020 роком, реалізація продукції в 2022 році мала значні зниження.

У табл. 2.3 наведена динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ “СВК “Світанок”.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ “СВК “Світанок”, тис. грн.***

Показники	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Необоротні активи	13 738	27 041	42 738	311,1
Оборотні активи	138 788	162 583	163 551	117,8
Власний капітал	114 820	108 814	110 417	96,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3880	-	11 420	294,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	37 318	80 810	84 452	226,3
Середня кількість працівників	100	80	75	75
Чистий прибуток (збиток)	4 981	7 532	1603	32,2

Примітка.* Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши дані у табл. 2.3 підсумуємо за період від 2020 до 2022 року: необоротні активи зросли на 311,1%; оборотні активи зросли на 117,8% .

В результаті можна сказати що в 2021 та 2022 роках активність підприємства зростає. Власний капітал збільшився на 96,2 % , що є результатом вдалої фінансової стратегії та раціонального підходу до використання ресурсів. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли 294,3. Поточні зобов'язання і забезпечення 226,3. Кількість співробітників за 2022 рік становить 75% в порівнянні з 2020 роком, дані свідчать, що протягом аналізованого періоду плинність кадрів була незначною. Наразі на підприємстві працює 75 осіб. Чистий прибуток зменшився на 32,2%, це негативний показник діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз балансових показників ТОВ “СВК “Світанок” за період 2020-2022 р., тис. грн.*

Показники	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції	58 318	96 358	48 200	82,6
Собівартість реалізованої продукції	47 241	93 585	35 162	74,4
Валовий прибуток	11 077	2 773	13 038	117,7

Примітка.* Розроблено за даними підприємства

Проаналізувавши балансові показники підприємства ТОВ “СВК “Світанок” табл. 2.4 показує зростання показників у 2021 році, та подальше зниження у 2022 році. Це спричинено зміною факторів, таких як пандемія COVID-19, впровадження воєнного стану в країні та зміни в ринкових умовах, зміни витрат і стратегії підприємства.

Планування та організація господарської діяльності на підприємстві починається з визначення цілей та стратегічних завдань. На основі стратегічних цілей підприємство розробляє річний план діяльності. Цей план включає операційні завдання, розподіл ресурсів та бюджетні обмеження. Бюджет допомагає управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати їх ефективне використання. План реалізується шляхом розподілу завдань та обов'язків між окремими підрозділами та працівниками. Кожен повинен розуміти свої обов'язки і робити внесок у досягнення стратегічних цілей. В рамках процесу планування створюється система моніторингу та контролю за виконанням плану. Вона включатиме регулярний огляд та аналіз виконання плану. Результати моніторингу та контролю підлягатимуть аналізу з метою виявлення відхилень від плану та визначення їх причин. На основі аналізу приймаються рішення щодо коригування стратегій, планів та розподілу ресурсів з метою підвищення ефективності. Підприємство готує регулярні звіти про виконання плану та економічні показники.

Також на основі отриманої інформації безпосередньо з самого підприємства було розроблено SWOT-аналіз, наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ “СВК “Світанок”*

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> – Висока якість продукту/послуг – Ефективна система управління – Технологічна забезпеченість – Висока ефективність виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня реклама та маркетингова стратегія – Відсутність інновацій
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення ринкової присутності на зарубіжних ринках – Збільшення попиту на продукт/послугу – Розвиток нових технологій, що можуть покращити виробничі процеси – Зміни в законодавстві, що сприятимуть розвитку галузі – Вхідження на нові сегменти ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання конкуренції на ринку – Зміни в регулюванні галузі – Економічна нестабільність та зміни курсів валют – Зміна споживацьких уподобань та поведінки – Вплив природних катастроф – Вплив воєнного стану в країні

Примітка.* Розроблено автором за даними підприємства

Для визначення свого стратегічного напрямку підприємство розглядає наступні відображення в кожній області матриці SWOT-аналізу:

- Використання сильних сторін для розширення присутності на ринку;
- Зменшення впливу слабких сторін на конкурентоспроможність;
- Мінімізація впливу загроз на компанію.

Парні комбінації допомагають зрозуміти, який стратегічний напрямок обрати, як використати сильні сторони для максимізації можливостей і як управляти слабкими сторонами та загрозами.

Загалом підприємство ТОВ “СВК “Світанок” функціонує результативно. Хоч підприємство не є досить масштабним та знаходиться в сільській місцевості, але для своєї діяльності є прибутковим. Так в цілому за останній період на продуктивність вплинули низка факторів, такі як COVID-19, наслідками якого було тимчасове призупинення діяльності, та ведення

військового стану в країні, що призвело до масових загроз життю в не тільки. Але підприємство змогло пристосуватися до даних факторів та стати більш гнучкими до можливих загроз і налагодити процес своєї діяльності.

2.2. Оцінка соціально-психологічного мікроклімату підприємства

Колектив є однією з головних ланок ефективної діяльності підприємства. Тому соціально-психологічний клімат серед співробітників являється дуже важливим фактором. Найвидатнішою рисою робочої групи є спільні цілі всіх членів. Як відомо, команда може ефективно працювати за умови, що її учасники розуміють головні цілі, взаємодіють і підтримують один одного під час роботи, діяльності та ініціатив у виконанні своїх обов'язків. Зв'язки і відносини встановлюються між групами людей, об'єднаних громадськими, професійними, віковими та особистими інтересами з урахуванням особливостей характеру, здібностей, темпераменту, рівня потреб Велике значення мають матеріальні та духовні потреби. Працьовитий та дружній колектив завжди відрізняється здоровою психологічною атмосферою. На психологічну атмосферу в колективі сильно впливають такі фактори, як: узгодженість дій співробітників, розвиток дружніх стосунків, характер управління, взаємини між керівниками та підлеглими тощо. Несумісність між потребами, мотиваціями та оперативними цілями, духовними складовими та особистими інтересами призводить до протиріч і конфліктів. Немає організації без конфлікту, але важливо, щоб конфлікт не був деструктивним.

Для початку ретельного аналізу та подальшої оцінки соціально-психологічного клімату серед співробітників ТОВ “СВК “Світанок” було проведено анонімне опитування в якому була висвітлена найбільш популяризована тема «Міжособові стосунки в колективі». В ході дослідження була створена невеличка анкета з питаннями, на які співробітники давали такі відповіді «так» або «ні». Результати опитування були підраховані та наведені у вигляді діаграм.



Рис. 2.1 – Структура відповідей на питання «Чи добре ви співпрацюєте зі своїми колегами?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «СВК «Світанок»

Серед 75 опитуваних виявлено, що 69% (52 особи) добре співпрацюють зі своїми колегами і лише 31% (23 особи) мають незначні труднощі, що показує доволі позитивний результат.



Рис. 2.2 – Структура відповідей на питання «Чи виникають у Вас конфліктні ситуації з колегами?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «СВК «Світанок»

У 87% (65 осіб) не виникає конфліктних ситуацій з колегами це свідчить про налагоджені стосунки в колективі. Відсоток виникнення конфліктів серед співробітників доволі низький, тому що керівництво намагається одразу вирішувати щоб дані проблеми не призводили до призупинення виробничих процесів.



Рис. 2.3 – Структура відповідей на питання «Чи добросовісно ваші колеги виконують свою роботу?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ “СВК “Світанок”

Можна сказати, що робота на підприємстві виконується професійно так як персонал підібрано кваліфікований і свої обов’язки виконує добросовісно відповідно до результату в 93% (70 осіб).

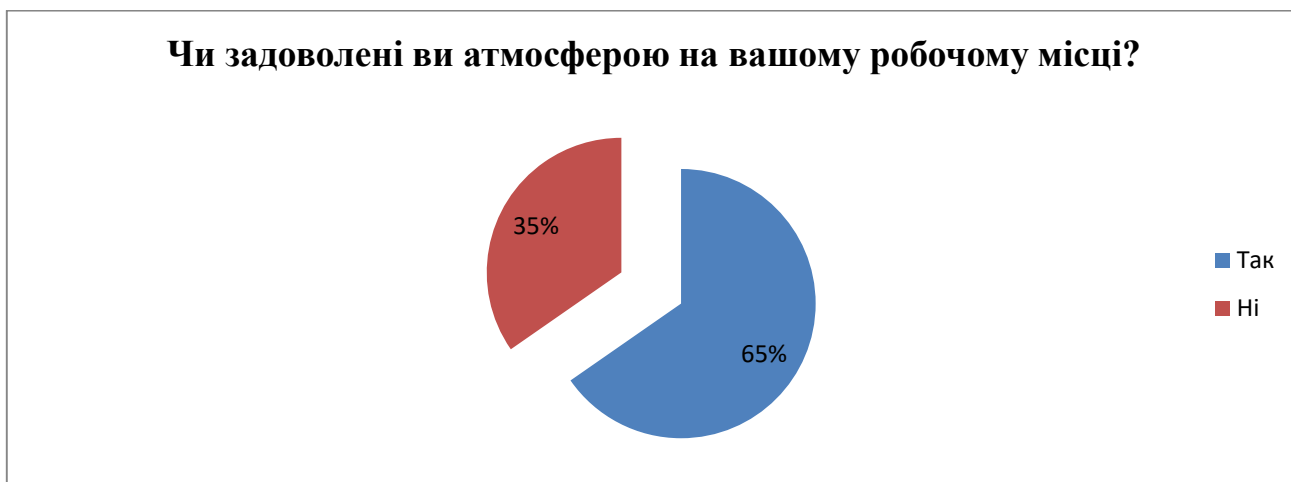


Рис. 2.4 – Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви атмосферою на вашому робочому місці?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ “СВК “Світанок”

Атмосферою на робочому місці задоволені 65% (49 осіб), незадоволені 35% (26 осіб). Не досить поганий результат але підприємству слід звернути увагу на даний фактор. На сам перед це може призвести до зниження ефективності виробничих процесів.

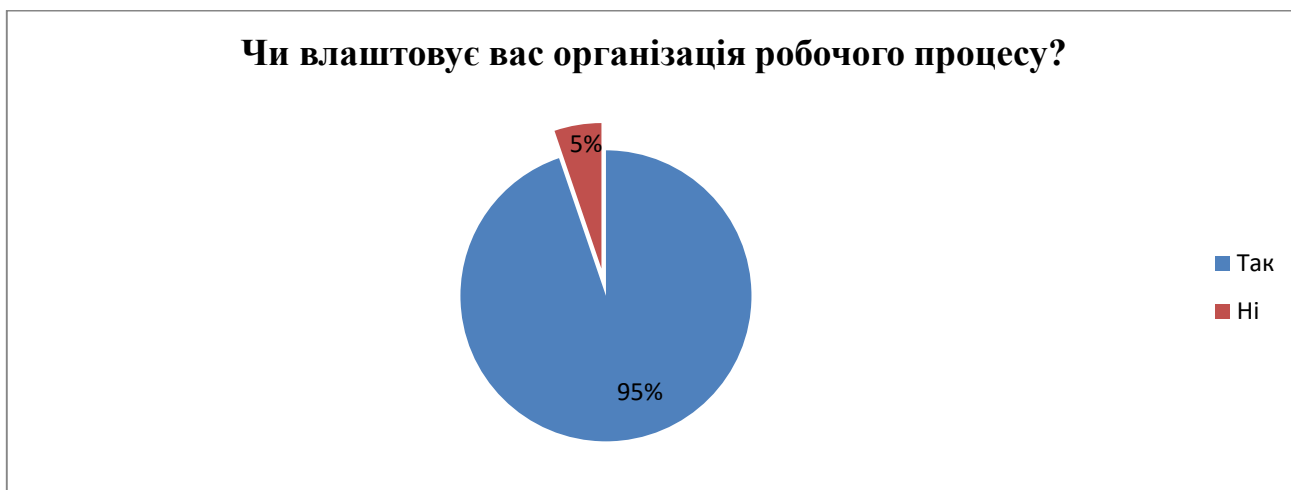


Рис. 2.5 – Структура відповідей на питання «Чи влаштовує вас організація робочого процесу?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «СВК «Світанок»

Організація робочого процесу майже на максимальному рівні, це видно по результату в 95% (58 осіб). А значить керівництво виконує свою роботу на професійному рівні. Враховує пропозиції та побажання своїх підлеглих, щодо покращень чи змін.

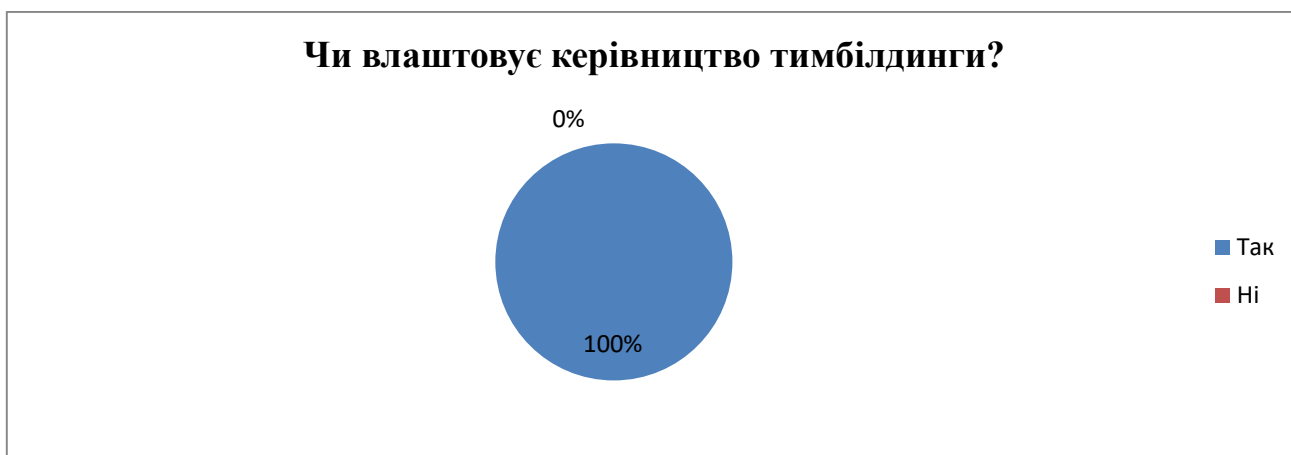


Рис. 2.6 - Структура відповідей на питання «Чи влаштовує керівництво тимблдинги?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «СВК «Світанок»

Керівництво піклується про взаємозв'язок між колективом та влаштовує поза робочим часом заходи для спільного відпочинку. Даний факт підтверджує результат опитування в 100% (75 осіб).



Рис. 2.7 – Структура відповідей на питання «Чи важливо Вам мати налагоджені стосунки з колегами?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ “СВК “Світанок”

Судячи з результату отриманого від даного питання 43% (32 особи) вважають що їм не потрібні мати хороші стосунки з колегами для виконання своєї роботи. А 57% (43 особи) навпаки налагоджують стосунки в колективі для більш ефективної роботи. Це досить важливий показник для підприємства, його потрібно взяти до уваги.



Рис. 2.8 – Структура відповідей на питання «Чи влаштовує Вас відношення керівництва до підлеглих?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ “СВК “Світанок”

Серед опитуваної кількості людей лише 13% (10 осіб) незадоволені відношенням керівництва до них. Що свідчить про незначну міру неприязні

можливо з обох сторін. І слід зосередитись на відокремленні особистих невдоволень за межі робочої діяльності.

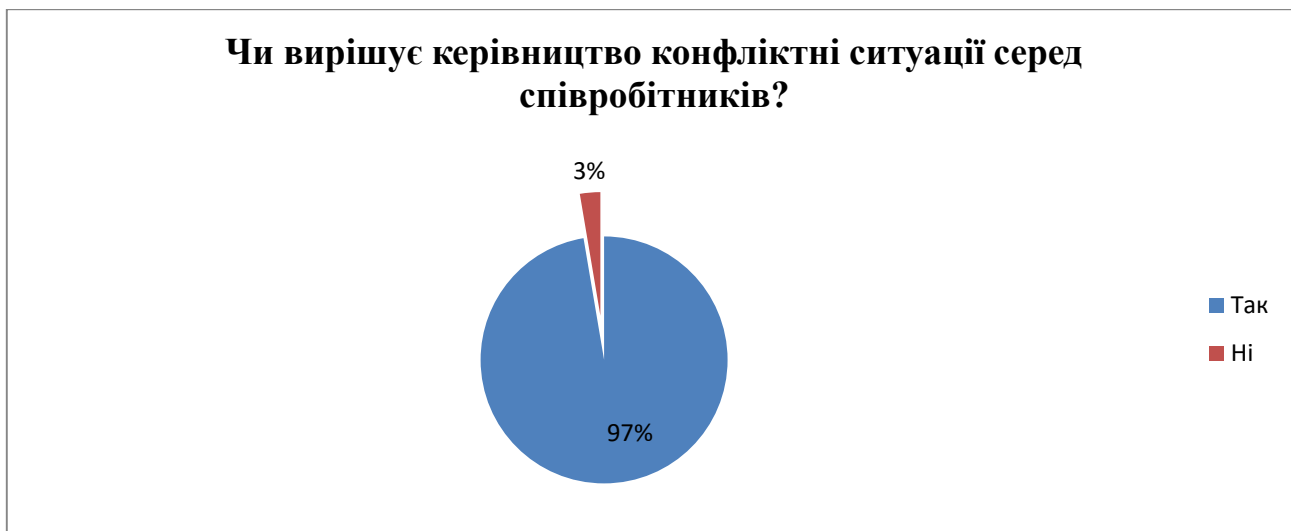


Рис. 2.9 – Структура відповідей на питання «Чи вирішує керівництво конфліктні ситуації серед співробітників?»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ “СВК “Світанок”

Результат вирішуваності конфліктів між співробітниками керівництвом в 97% (73 особи) свідчить про те, що на підприємстві досить серйозно відносяться до таких ситуацій і максимально зводять їх нанівець.

Підсумовуючи результати невеликого опитування серед співробітників підприємства можемо зробити висновок, що соціальний клімат на підприємстві показує позитивні показники. Так присутні і негативні чинники на які слід реагувати, щоб не зазнавати втрат серед колективу. Адже кваліфіковані спеціалісти за умов сьогодення на вагу золота. І щоб не витратити час на пошуки спеціаліста який буде відповідати вимогам, потрібно вирішувати проблеми по мірі їх настання.

Після опитування та підсумування результатів було проведено ще один аналіз тільки серед службовців підприємства ТОВ “СВК “Світанок” на тему «Міжособові стосунки в колективі за критеріями симпатії «+» та антипатії «-»». Для цього було використано соціометричний метод Якоба Леві Морено. Співробітникам було видано бланк з таблицею, в якій було вказано посади їх колег. Вони повинні були проставити у відповідних клітинках їх ставлення до

людини на даній посаді. Якщо колега викликає симпатію ставиться «+», не викликає симпатію ставиться «-», нейтральне відношення не ставите нічого. Даний аналіз було проведено для оцінки виключно робочого клімату на підприємстві. Соціометричну матрицю наведено в табл. 2.6 .

Таблиця 2.6

**Соціометрична матриця №1. Міжособові стосунки службовців ТОВ
“СВК “Світанок”***

№	Хто вибирає	Кого вибирають													
	Посада	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Директор		+				+		-	+			-		
2	Головний бухгалтер	+		+	+	+	+					-			
3	Бухгалтер-економіст		+		+		+				+			-	
4	Бухгалтер оподаткування ³		+	+		-		+				+		+	
5	Інспектор з кадрів		+		-		+		+		+		+		
6	Юрист	+		-		+		+		-		+		+	
7	Інженер з охорони праці	+		+		-	+		+	+			+		
8	Енергетик				+	+		-			+	+	+	+	
9	Агроном	+	+			+	+	+				-	-		
10	Зоотехнік	-		+		+			+	+		-		+	
11	Завідувач складу	+	-	+	+			+	+	-	-			+	
12	Механік	-		+	-	+	-	+	+	-	+				
13	Лікар ветеринар	+		-	+		+		+			-	+		
Кількість отриманих виборів по горизонталі		+	6	5	6	5	6	7	5	6	3	4	3	4	5
		-	2	1	2	2	2	1	1	1	3	1	4	2	1
Кількість отриманих виборів по вертикалі		+	3	5	4	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5
		-	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	4	2

Примітка. * Розроблено автором за даними опитування

Рівень групової згуртованості розраховується як відношення кількості взаємних позитивних виборів до загальної кількості позитивних виборів у групі (формула (2.1)):

$$KB = P_1/P, \quad (2.1)$$

де КВ – коефіцієнт взаємності;

P_1 - кількість взаємних позитивних виборів;

P – загальна кількість позитивних виборів у групі.

$$KB = 44/65 = 0,67$$

Таблиця 2.7

Значення індексу групової згуртованості та рівень групової згуртованості*

0 - 0,49	Низький
0,5 – 0,59	Нижче середнього
0,6 – 0,69	Середній
0,7 – 0,85	Вище середнього
0,85 - 1	Високий

Примітка. *[30]

В результаті аналізу міжособових стосунків серед службовців виходить 65 позитивних відгуків, негативні ж становлять 23 відгуки. Взаємно позитивних відгуків 44, взаємно негативних 14. Рівень групової згуртованості середній (KB = 0,67).

Результат аналізу міжособових стосунків на підприємстві ТОВ “СВК “Світанок” показав, що соціально-психологічний клімат серед колективу сприятливий. Групова згуртованість серед службовців середня. Більшість співробітників добре співпрацюють один з одним, конфлікти зведені до мінімуму, робота виконується відмінно. Слід зазначити, що 43% (32 особи) не вважають за потрібне будувати хороші стосунки з колегами під час робочого процесу. Це сприяє негативному впливу на співпрацю та загальну атмосферу в колективі. Проте керівництво приділяє увагу внутрішньо-колективним відносинам та організовує соціальні заходи в неробочий час для своїх підлеглих. Це сприяє взаєморозумінню та налагодженню стосунків. Такий результат було очікувано отримати, так як підприємство знаходиться в сільській місцевості, а більшість співробітників мають хороші дружні

відносини поза роботою, що приводить до взаєморозуміння і в робочий час. Та сприяє соціальному клімату підприємства. Але не зважаючи на доволі позитивні результати в спів відносинах в колективі. Також можливе професійне вигорання серед співробітників. Цей фактор є важливим та потребує прийняття запобіжних рішень.

2.3. Аналіз методів управління, що використовуються у підприємстві

Методи управління займають важливу роль в діяльності підприємства ТОВ “СВК “Світанок”. Основними методами управління в менеджменті є: адміністративний, економічний та соціально-психологічний і вже відштовхуючись від них формується маса підвидів. Вони являються допоміжними інструментами, завдяки яким керівна ланка підприємства раціонально впливає на персонал, використання ресурсів та ланцюги виробничих процесів маючи на меті досягнення поставлених цілей. А однією з головних цілей будь-якого підприємства є отримання прибутку та конкурентоспроможності на ринку праці. ТОВ “СВК “Світанок” відносно невелике підприємство, тому досить зосереджено організовує свою діяльність. Адже за умов факторів, що виникають в зовнішньому середовищі залишитись на плаву досить складно. Підстави, що виникають при виборі використання певного методу управління можуть бути різними, наприклад: особливість галузі, рівень ринкової конкуренції, погляди керівника, функціонал підприємства.

Відповідно дослідивши організацію діяльності підприємства було виявлено, що в своїй діяльності ТОВ “СВК “Світанок” використовує усі три методи управління. Кожен метод має свою роль в певній мірі. Більш широко на підприємстві використовують адміністративний (організаційно-розпорядчий) метод управління. Він ґрунтується на жорстких засадах внутрішнього трудового порядку, розподілу обов’язків та чіткої ієрархічності у колективі. З огляду сьогодення, це цілком виправдано в умовах економічної та політичної кризи в країні. За такого стилю управління, накази зазвичай не оскаржуються, а

авторитет керівництва безумовний. Основні особливості стилю управління в товаристві з обмеженою відповідальністю “СВК “Світанок””: суворе дотримання правил та інструкцій, ієрархічність, управління персоналом, розрахунок робочого часу, матеріальна відповідальність, корпоративна культура.

Основними органами управління та контролю на підприємстві ТОВ “СВК “Світанок” є:

1. Загальні збори учасників (власників): Загальні збори учасників проводяться періодично згідно з рішенням учасників або згідно з вимогами законодавства. Характер питань, що розглядаються на загальних зборах, може включати такі питання:

- Затвердження звітів про діяльність та фінансових результатів підприємства.
- Прийняття рішень щодо розподілу прибутку та вирішення питань щодо покриття збитків.
- Обрання та звільнення керівних посадових осіб, наприклад, директора та членів ревізійної комісії.
- Затвердження важливих ділових рішень, таких як розширення діяльності, інвестиційні проекти, придбання майна тощо.
- Внесення змін до статуту.

2. Директор: Директор виконує керівництво поточною діяльністю ТОВ “СВК “Світанок”” відповідно до рішень загальних зборів учасників та положень статуту. Директор здійснює оперативний менеджмент, приймає рішення, що стосуються повсякденної діяльності, і забезпечує виконання стратегічних цілей.

3. Ревізійна комісія: Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансовою звітністю підприємства та дотриманням законодавства. Вона перевіряє фінансову звітність, проводить аудит та подає звітність перед загальними зборами учасників.

Частота засідань керівного органу визначається відповідно до потреб підприємства та вимог законодавства. Загальні збори учасників зазвичай

проводяться не рідше одного разу на рік. Однак, у разі необхідності, можуть бути організовані і додаткові збори.

Керівну посаду на підприємстві займає директор, який відповідає за визначення загальної стратегії розвитку підприємства, управління кадровою політикою та ведення переговорів з ключовими партнерами. Директор разом із заступником приймає рішення з питань, що виходять за межі його повноважень, на підставі звітів. Заступник директора відповідає за різні завдання, включаючи фінансове планування діяльності підприємства, податкове планування та координацію роботи з аудиторською фірмою, яка веде бухгалтерський та податковий облік підприємства.

Структура організації ТОВ “СВК “Світанок” є лінійною її особливість визначається ієрархічністю та підпорядкованістю. Елементи структури взаємодіють через одно-канальні зв'язки. Основним плюсом такої структури вважається чіткість постановки завдань, оперативність їх виконання, впорядкованість взаємовідносин, налагоджена система контролю.

У порівнянні з адміністративним методом управління, соціально-психологічний метод використовується не менш широко. ТОВ “СВК “Світанок” піклуються про ефективність діяльності підприємства, а тому слідкують за внутрішньо-колективним кліматом серед співробітників. Соціально-психологічний клімат створюється за рахунок облаштування робочого середовища, де панує взаємовідносини поваги, відкритості та підтримки; впровадження соціального пакету, який включає допомогу працівникам у складних умовах, підтримку здоров'я, пенсії та медичні програми. Плани особистого розвитку співробітника також складаються з урахуванням цілей співробітника, потенціалу та потреб підприємства.

Економічні методи управління використовуються менше, але досить ефективно. У ТОВ “СВК “Світанок” використовують різні види мотивації. Винагорода проводиться за виконану роботу співробітникам підприємства по таких формах і системам оплати праці:

- Відрядна;

- Відрядно-преміальна;
- Погодинна;
- Погодинно-преміальна;
- По фіксованих місячних посадових окладах для керівників, фахівців, спеціалістів та робітників;
- Виплачується додаткова премія за стаж роботи.

Також механізатори отримують надбавки в залежності від кількості зібраного урожаю та пройденої площі. Вони мотивують їх таким чином, щоб механізатори старались не просто виорати 100 га, а зробити цю роботу вчасно і якісно. Агроном наприкінці року отримує премію в залежності від прибутку по кожній культурі. До COVID-19 та введення воєнного стану в країні підприємство двічі на рік відправляло співробітників на відпочинок, на море або в Буковель, та оплачувало до 60% вартості поїздки.

Також на підприємстві проводяться заходи підвищення кваліфікації працівників таким чином: Організація внутрішніх тренінгів, семінарів та навчальних програм з метою покращення професійних навичок та здібностей працівників; Співпраця зі зовнішніми навчальними центрами та проведення зовнішніх тренінгів, які відповідають специфіці роботи і потребам підприємства; Фінансова підтримка працівників для отримання додаткової освіти. Для зміцнення згуртованості трудового колективу забезпечують можливості для комунікації та обміну ідеями між працівниками, через створення внутрішнього корпоративного порталу та регулярні зустрічі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення використання методів управління в організації

В умовах сьогодення головною складовою доцільної підприємницької діяльності серед розвитку ринкової економіки є управління. Менеджмент підприємств в умовах ринку поєднує вплив на внутрішні процеси, структуру роботи та виробничі процеси. Система управління забезпечує контроль виконання алгоритму завдань, організацію робочого процесу, планування та регулювання колективу, щоб досягти позитивних результатів мінімізувавши витрати на персонал та матеріальні засоби забезпечення.

Зазвичай методи менеджменту вказують як сполучення способів та прийомів керування колективом та його конкретних виконавців з метою виконання поставлених місії та цілей підприємства. Методи менеджменту зосереджені на предметі управління, а саме колективі різних ланок та сфер діяльності. Головною метою яких є об'єднати за забезпечити колективну, соціальну та персональну зацікавленість.

Найбільш частими проблемами з якими стикаються підприємці є нестача висококваліфікованих менеджерів, корпоративна культура на підприємстві знаходиться на низькому етапі розвитку, перевищенням повноважень серед керівних ланок відділів підприємства, відсутністю мотивації персоналу на підприємстві тощо. Дані проблеми в загалом повинні вирішуватись шляхом осучаснення, внесення інновацій та удосконалення методів управління що вже є наявними або тільки запроваджуються на підприємствах.

Методи управління – це набір способів та прийомів впливу на персонал підприємства і окремих виконавців з метою успішного виконання поставлених нею цілей. Реалізація управлінської діяльності досягається шляхом реалізації різноманітних методів управління. Кожен метод служить певній меті та має

відмінні характеристики в застосуванні. Як правило, у практичному застосуванні одночасно є кілька методів управління, що призводить до створення численних комбінацій. Вибір відповідного методу або їх комбінацій має обґрунтування на унікальних вимогах підприємства, встановлених цілях і наявному впливі на робочу силу.

Методи управління класифікуються за різними ознаками, зокрема:

- За напрямком впливу на керований об'єкт: методи прямого впливу, методи непрямого впливу;
- За способом врахування інтересів працівників: метод матеріального впливу, метод владного (адміністративного) впливу, методи морального впливу;
- За формою впливу: кількісні методи, якісні методи;
- За характером впливу: економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

Впроваджуючи ці методи управління ТОВ “СВК “Світанок”, може суттєво підвищити ефективність діяльності виробництва. Фундаментальні принципи техніки управління виводяться з владних законів, що керують цілями управління. Керівнику підприємства ТОВ “СВК “Світанок” вкрай необхідно слідувати цим принципам. Методи, які використовуються для забезпечення дотримання цих законів, передбачають вплив на працівників, після чого саме персонал забезпечує реалізацію цих вимог і нормативів. Часто методи управління розглядаються як концептуальні ідеї або різноманітний набір тем, що охоплює все, від стратегічного планування до створення організаційної структури та сприяння ефективної комунікації.

Тому ми зосереджуємося на унікальних аспектах цих методів. Реалізація функцій управління досягається більш ефективно методами управління, основним фокусом яких є зміст, пов'язаний з ефективним управлінням.

Система управління охоплює більше, ніж просто зміст, воно також охоплює керівництво та вплив на даному підприємстві. Процес управління

охоплює права та обов'язки всіх учасників. Для прикладу візьмемо метод відповідальності. За допомогою цього методу встановлюється рівень відповідальності та відповідні дії у разі відхилення від плану. Цей метод визначає також зв'язок між керівником і підлеглим, окреслюючи їхні відповідні обов'язки, права, а також напрямок і форму підзвітності. Кожна особа відповідає за свої дії в межах своїх прав та обов'язків.

Важливо визнати, що методи управління розроблено спеціально для забезпечення оптимальної ефективності команд, забезпечення їх безперебійної координації та заохочення повного залучення творчого потенціалу кожного члена. Це відрізняє методи управління від усіх інших технічних і технологічних підходів, які використовуються для вирішення складних промислових і економічних завдань.

Методи, які використовує ТОВ "СВК "Світанок" для управління своїми операціями, передбачають вжиття прямих дій і мають наказовий і обов'язковий характер. Ці методи ґрунтуються на дисципліні, відповідальності, адміністративній владі та примусі. Методи управління виробничою діяльністю на підприємстві пов'язані і повинні використовуватися не ізольовано, а як комплексний підхід. Але слід зазначити що перевагу потрібно віддати економічним методам. Оскільки застосування економічних методів управління поряд із включення соціально-психологічних методів є повним і необхідним інструментарієм для ефективного управління діяльністю підприємства. Тому вкрай важливо стратегічно поєднувати та вміло застосовувати ці методи для досягнення оптимальних результатів. Ефективне функціонування промислової галузі забезпечується впровадженням економічних, адміністративних (організаційно-розпорядчих) і соціально-психологічних методів управління.

Застосування адміністративних методів управління призводить до поліпшення застосування компонентів виробничої здатності – інформаційного забезпечення. За рахунок даним пристосуванням управління інформаційним забезпеченням в межах цього методу як накази, розпорядження і організаційного ознайомлення, зростає дієвість застосування інформації,

зростає її повнота і оригінальність. Іншими словами при застосуванні низки інструментів цього методу можна підняти ефективність застосування інформаційного компоненту виробничої здатності підприємства ТОВ “СВК “Світанок”. При обчисленні відбувається ріст значення коефіцієнтів повноти, розбіжності і надійності інформації, що встановлює обсяг релевантної, доступної і вірогідної інформації, яка застосовується при затвердженні рішень в організації. За рахунок інструментів адміністративних методів управління є допустимий вплив на організаційне регулювання, нормування і інструктаж роботи з провідними виробничими ресурсами суб’єкта господарювання, можна набути позитивної динаміки у зміні коефіцієнтів змінності роботи устаткування, широкого і посиленого застосування обладнання, що, зі свого боку, вказує на вдосконалення процесу управління виробничим потенціалом на підприємстві ТОВ “СВК “Світанок”.

Економічні методи управління також займають провідне місце в управлінні на підприємстві. В управлінні, першочергово зазначаються економічні відносини, основою яких являється об’єктивні вимоги та бажання людства. Ціни, бюджети, матеріальна мотивація, перспективи та інші, це прояв економічних методів управління. Установлена мета управління керованим об’єктом отримується завдяки впливу на економічну зацікавленість. Вказаний вплив проявляється в розробці економічних планів, реальних бюджетів і в продуктивності політики ціноутворення. При матеріальному стимулюванні у вигляді фінансової мотивації: підвищення заробітної плати, премії, лікарняні, відпускні і т. д., плинність кадрів значно зменшується, що вказує на поліпшення системи управління на підприємстві ТОВ “СВК “Світанок”. При своєчасному вияві та управлінню відповідними ризиками, рівень оборотності активів зростає завдяки використанню економічного планування.

Надважливу роль в управлінні діяльністю на підприємстві ТОВ “СВК “Світанок” відіграє соціально-психологічний метод управління. Відповідно від соціально-психологічних чинників залежать результати праці на підприємстві. Здатність звертати увагу на ці фактори і з їхньою допомогою планомірно

впливати на окремих співробітників допоможе керівнику сформувати колектив зі спільними цілями, мотивами та завданнями. Знаючи психологічний та ментальний стан кожного підлеглого, можна спрямувати його манеру в відповідному для команди шляху. Результатом цього є індивідуальність психологічного клімату в кожній команді. Тренінги, бесіди з підлеглими, моральна мотивація, вказівки і т. д., це все є проявом соціально-психологічних методів управління.

Отже, керівнику слід активно використовувати всі вказані методи управління для підвищення управління виробничого потенціалу на підприємстві ТОВ “СВК “Світанок”. Це надасть змогу ефективніше застосовувати комплектуючі виробничого потенціалу організації і впроваджує зародження основи забезпечення ефективного управління суб’єктами виробництва загалом.

3.2. Удосконалення системи делегування повноважень в ТОВ “СВК “Світанок”

Напрями удосконалення використання методів управління на підприємстві ТОВ “СВК “Світанок” можуть включати запровадження системи делегування повноважень, покращення соціально-психологічного клімату та впровадження нових систем мотивації. Змінити жорстку ієрархічність та впровадити систему делегування повноважень для всіх рівнів управління, зменшити навантаження на керівника і заохочувати ініціативу колективу. Перевагами впровадження делегування повноважень в систему адміністративних методів управління є: керівник отримує більше часу на вирішення власне управлінських задач, сприяє саморозвитку, виявляє неформальних лідерів серед колективу, підвищує їх компетентність, розподіляє навантаження, стимулює до розвитку нових ідей, дає можливість колективу реалізувати свій потенціал та здобути управлінський досвід, а також зміцнює їх віру у власні сили. Однак, існують причини за яких керівники стримуються від делегування, а саме: недовіра до підлеглих, втрата безпосередньо контролю,

володіння ексклюзивними знаннями, втрата авторитету, несправедливість в оцінці праці, зниження гнучкості, зайнятість підлеглих та їх неспроможність зрозуміти ситуацію. Важливо пам'ятати, що не всі завдання підлягають делегуванню. Делегуватися можуть: рутинні завдання, збір інформації, підготовка робочого процесу, спеціалізована діяльність, зміщення та майбутні обов'язки. Еволюція делегування відбувається в три ключові етапи: На першому етапі всі рішення приймаються вищим керівником, а делегування повноважень практично відсутнє. Управління ґрунтується на жорстких правилах та чіткій ієрархії, а звітність та нормування деталізовані. На другому етапі характеризується поява «управління у співпраці», де підлеглих залучають до обговорення проблем, спільного прийняття рішень та визначення сфер їх відповідальності. Третій етап вводить «заборону на втручання вищого керівництва». Сфера управління обмежується найближчим рівнем підпорядкування, а для кожного працівника окреслюється чітка область відповідальності. Перед тим, як делегувати повноваження, керівнику важливо ретельно проаналізувати свої обов'язки, визначивши, які з них можна й доцільно передати іншим. Це дозволить не лише покращити розподіл праці, але й дати підлеглим можливість проявити себе, отримати новий досвід та здобути нові знання. Необхідно також врахувати особистісні якості та мотивацію підлеглих, обираючи для делегування ті завдання, які відповідають їхнім інтересам та здібностям. Це гарантує, що делеговані повноваження не лише не перевантажать колектив, але й стануть для них стимулом до саморозвитку та кращої роботи. Важливо розуміти, що делегування повноважень не звільняє керівника від відповідальності за результат. Тому необхідно чітко визначати межі делегування, встановити систему контролю та звітності, а також бути готовим надати підтримку та консультацію у разі виникнення труднощів. В результаті грамотного делегування повноважень керівник отримує можливість зосередитися на стратегічних питаннях та прийнятті ключових рішень, підвищить мотивацію та відповідальність підлеглих, вмотивує їх до

саморозвитку та професійного зростання, покращить комунікацію в команді, підвищить загальну ефективність діяльності підприємства.

Введення воєнного стану не аби як впливає на соціально-психологічний стан співробітників, що є чинником зниження продуктивності виробничого процесу на підприємстві. Соціальний клімат серед співробітників підприємства має доволі позитивний результат, тому удосконалення не потребує. А показники психологічного стану мають доволі низькі результати, тому потребують вдосконалення. Найпоширенішою проблемою серед працівників є емоційне вигорання. Синдром емоційного вигорання складається не просто з втоми чи тимчасової втрати сил. Це тривалий процес, який поступово виснажує емоційну, когнітивну та фізичну енергію людини. Емоційне вигорання несе за собою серйозні наслідки для працівника, як на особистому рівні, так і на професійному. Він може призвести до депресії, тривоги, зниження продуктивності, погіршення стосунків з оточуючими та навіть до проблем зі здоров'ям. Тому керівництву слід звернути увагу на даний фактор, який може негативно впливати на діяльність підприємства. Як запобігливий спосіб було запропоновано запросити кваліфікованого спеціаліста для проведення психологічних тренінгів. За для кращого розуміння ситуації, чи допоміг психолог працівникам, була проведена анонімна співбесіда, що зображена у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати анонімної співбесіди з респондентами, які отримали допомогу від спеціаліста*

Питання	Варіанти відповіді	
	Так (в особах)	Ні (в особах)
Чи відчували Ви коли-небудь ознаки емоційного вигорання?	5	23
Чи вважаєте Ви, що психолог може допомогти впоратися з емоційним вигоранням?	14	14
Чи змогли Ви довіритися даному психологу?	11	17
Чи допомогли Вам розмови з психологом наданим підприємством?	9	19
Чи готові Ви надалі працювати з цим спеціалістом?	10	18

Чи вважаєте Ви доцільним мати свого психолога на підприємстві?	22	6
--	----	---

Примітка. * Розроблено на основі опитування респондентів

Для покращення діяльності підприємства слід використовувати не тільки матеріальну мотивацію, але й нематеріальну. Для цього підприємство надає для співробітників певні можливості для розвитку та самореалізації. А саме можливість проходження онлайн курсів вивчення іноземної мови, нагородження грамотами за великі внески у процвітання підприємства, можливість обміну досвідом з закордонними організаціями.

3.3. Зарубіжний досвід використання методів управління

Україна стикається з низкою гострих проблем, які потребують негайного вирішення. Багато з них тісно пов'язані з питанням формування кадрового потенціалу на підприємствах. Підвищення ефективності цієї сфери дозволить знайти методи створення згуртованих колективів з мінімальними витратами, які при цьому генеруватимуть ефективний виробничий процес та прибуток. Для цього слід розглянути можливості використання досвіду більш розвинених країн світу. За приклад для порівняння застосування сучасних методів управління, візьмемо такі країни: США (західна модель управління); Японія (східна модель управління; Німеччина (європейська модель управління) та безпосередньо Україна (пострадянська модель управління).

Історичне коріння західного стилю управління сягає ще часів заснування США, коли населення країни складалося переважно з іммігрантів. Це сформувало психологію самозабезпечення та особистої відповідальності, що знайшло відображення в американській моделі управління. Ця модель характеризується централізацією влади та жорстокою ієрархією. Управління всіма системами підприємства, включаючи кадрову службу, здійснюється з єдиного центру. Західний підхід до управління людськими ресурсами відрізняється багатосторонністю методів та принципів роботи з персоналом, високим рівнем професіоналізму кадрової служби, значними витратами на

утримання персоналу та активним використання інноваційних технологій в управлінні.

Основним стимулом до праці в США традиційно слугує грошова винагорода. Вона складається з базової заробітної плати та додаткових виплат, які можуть сягати 40% від зарплати. До таких пільг належать відпустки, лікарняні, страхування, пенсійні виплати, а також часткова оплата обідів, кредитів на навчання дітей, дитячих садків, юридичних послуг тощо. Багато підприємств пропонують співробітникам гнучкі пакети пільг, дозволяючи їм обирати ті, що їм найбільше підходять.

Японська модель управління ґрунтується на багатовікових традиціях країни та принципово відрізняється від американського підходу. Вона робить акцент на груповій взаємодії та колективній відповідальності. Щоденні загальні збори під керівництвом старшого менеджера стають платформою для постановки цілей, обговорення стратегії та збору думок на всіх рівнях. Успіх підприємства для японського працівника є пріоритетом, тому підприємства прагнуть до створення гармонійного колективу, щирості та прозорості у спілкуванні.

Важливою особливістю японської моделі є акцент на освіті та довгостроковому розвитку кадрів. Набір персоналу розпочинається ще в навчальних закладах, де спеціальні співробітники оцінюють потенціал майбутніх працівників. Після навчання кандидати проходять іспити та працевлаштовуються на випробувальний термін. Зазвичай, найм в японській компанії триває все життя, а зміна місця роботи призводить до втрати здобутків та необхідності розпочинати кар'єру з нуля.

Розвиток кар'єри нового працівника стартує з посади що знаходиться найнижчою в ланці. В східній моделі розвиток кар'єри передбачає як горизонтальне, так і вертикальне зростання. Зміна посади відбувається через термін в 3-4 роки, вертикальне зростання відбувається орієнтовно через такий самий термін, так продовжується до тих пір поки не настане час співробітнику йти на пенсію. Посади також розподіляються до устанавленого віку

співробітника. Молодь не може займати більш керівну ланку, а ніж старший по віку співробітник, такої думки притримуються японські менеджери. Коли співробітник досягає пенсійного віку, є обов'язковим вихід на пенсію. Відповідно до цих принципів було сформовано декілька японських методів управління. По-перше, вказує на те що при переході на вищу посаду в майбутньому працівник точно повинен знати, чого чекати. По-друге, персонал постійно пересувається з горизонтальної на вертикальну лінію кар'єри, це призводить до підвищення кваліфікації та взаємозамінності, позбавляє монотонності роботи і зменшує витрати на навчання персоналу. По-третє, розмір заробітної плати залежить від періоду роботи співробітника на цьому підприємстві. Основний стимул праці в Японії базується на професійному рості, внесках в досягнення підприємства та взаємовідносинах серед співробітників.

Німецька модель управління формувалася під впливом німецької педантичності. Керівниками встановлюються розбірливі та ясні завдання працівникам. Відмінною рисою управління персоналом німецьких підприємств є високий рівень правового захисту співробітників. Закони та нормативні акти, що контролюють ринок праці в даній країні, мають найвищу чисельність серед європейських країн. В систему управління німецьких організацій входить тенденція залишати відгуки керівництвом підприємства. Менеджери суворо здійснюють контроль циклу роботи та результативність діяльності. Оцінка та шлях кар'єрного зросту працівника залежить від його вкладу в позитивні результати діяльності підприємства. Не беручи до уваги жорстку ієрархію в управлінні, працівники приймають участь в розробці стратегій та зовнішньо-політичних рішення підприємства.

Підвищення кваліфікації в Європейському Союзі має загальний характер та принципи, обумовлені загальними стандартами. Працівник має право підвищувати кваліфікацію в будь якій іншій країні, але самі методи навчання більш ніж стандартні. Німецькі менеджери в управлінні більше цікавляться індивідуальністю працівника. В першу чергу їм важливо дізнатися, якої мети та

цілей притримується працівник, щоб ефективно підібрати методи мотивації, що базуються на соціальному забезпеченні та матеріальних інтересах.

Порівняльний аналіз моделей управління наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняльний аналіз моделей управління персоналом*

Критерії	Методи управління персоналом			
	Західна	Східна	Європейська	Пострадянська
Організаційна структура	Немає чітко визначеної ієрархічної структури. Висока частка неформальних відносин	Чітка ієрархія. Керівники прислухаються до думки співробітників	Ближче до західної	Чітка ієрархія
Навчання персоналу	Програми професійного розвитку	Невіддільні від виробництва з використанням додаткової підготовки	Ближче до західної	Ближче до західної
Кар'єра співробітника	Працівника наймають на короткий термін, після чого він може повторно підписати договір з роботодавцем. Підвищення в залежності від його успіху і здібностей	Основна ідеологія – довічна зайнятість. Залежно від періоду роботи в компанії співробітник отримує горизонтальні і вертикальні підвищення	Довгостроковий найм практикується з подальшим зростанням в залежності від здібностей і успіхів співробітника	Характерні рекрутинг і просування в залежності від неформальних зв'язків, але в цілому система управління кар'єрою схожа на європейську
Оплата праці	Оплата за результатами роботи. Включає в себе додаткові переваги і бонуси	Залежність заробітної плати від стажу в компанії. Високі бонуси	Залежно від займаної посади. Включає премії та пільги	Залежно від посади і результатів роботи
Мотивація	Матеріальна мотивація представлена у вигляді послуг соціального страхування, кредитів під низький відсоток	Співробітники прив'язані до почуття участі в успіху компанії і її керівництва. Матеріальна мотивація	Ближче до західної	Матеріальний інтерес співробітників до результатів роботи
Відношення в колективі	Умови жорсткої конкуренції	Згуртованість команди та її орієнтація на спільну мету	Конкуренція, заснована на боротьбі за власні цілі	Співпраця заради спільної мети

Примітка.* Розроблено за: [19]

Пострадянський метод управління, зазвичай використовуваний в українських підприємствах, складається із поєднання європейської та східної моделей управління. Система управління в Україні ґрунтується на організаційних відносинах при закріпленні чіткої ієрархії. Працівники підприємства – це як одна масштабна сім'я, що підпорядковується конкретній особі.

Загалом українські підприємства використовують матеріальне забезпечення співробітників як мотивацію, нещодавно українські керівники почали впроваджувати зарубіжні методи стимулювання праці, зокрема нестандартну мотивацію. Нестандартна мотивація базується на індивідуальному підході до співробітників, заснованому відповідно до їх потреб, побажань та їх реалізації.

Відповідно до методів управління що використовуються на підприємствах кожна країна відрізняється один від одного, що виявляється організаційними властивостями які мають вплив на всі галузі життя. Стосовно України, то можна виокремити те, що наша країна в системі управління підбирає більш персональні методи управління, що також притаманні більшості держав. Отже, на діяльність організацій впливає багато факторів, одним із головних є безпосередньо управління персоналом. Дієві принципи структури виробництва, оптимальні системи та їх важелі мають значну роль в успішності управління підприємством. Але персонал повинен відповідати установленим критеріям, тобто: кваліфікацією, дисципліною, гнучкістю, компетенцією, відкритістю, знаннями та творчістю. Впровадження інновацій в системі управління діяльністю підприємств дає змогу покращити ефективність розвитку професійних і соціальних благ співробітників, підприємства та соціуму.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу інформаційних джерел уточнено сутність методів управління діяльністю організації. Встановлено, що методи управління – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Методи менеджменту допомагають втілювати цілі практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів, підходів, що скорочують витрати часу й інших ресурсів.

2. В ході дослідження охарактеризовано основні методи менеджменту: адміністративний метод управління встановлює чітку ієрархію і дозволяє ефективно розподіляти завдання серед колективу та подальший контроль виробничих процесів діяльності підприємства; сутність економічних методів управління полягає у тому що керівник має вплив на свої підлеглих через матеріальні стимули; соціально-психологічні методи управління допомагають контролювати соціальний клімат серед колективу та психологічний стан кожного співробітника індивідуально.

3. Методи та функції управління мають тісний зв'язок, вони доповнюють один одного. Певний метод здійснює конкретну функцію, сполучення методів управління надає комплексний розв'язок установлених завдань на підприємстві. Механізм взаємодії методів управління та функцій управління заснований на їх взаємопов'язаності.

4. Аналізуючи тенденції діяльності ТОВ СВК «Світанок» встановлено, що підприємство володіє 1644,40 га сільськогосподарських угідь. В результаті дослідження можна відмітити, що в 2021 та 2022 роках активність підприємства зростає. Власний капітал збільшився на 96,2 % , що є результатом вдалої фінансової стратегії та раціонального підходу до використання ресурсів.

5. Проведено оцінку соціально-психологічного мікроклімату підприємства. Було проведено анонімне опитування та проведено аналіз «Міжособових стосунків в колективі за критеріями симпатії «+» та антипатії «-» » на основі соціометричної матриці. В результаті аналізу міжособових

стосунків серед службовців виходить 65 позитивних відгуків, негативні ж становлять 23 відгуки. Взаємно позитивних відгуків 44, взаємно негативних 14. Рівень групової згуртованості середній ($KB = 0,67$). Результат аналізу міжособових стосунків на підприємстві ТОВ СВК «Світанок» показав, що соціально-психологічний клімат серед колективу сприятливий.

6. Визначено, що на підприємстві більш широко використовуються адміністративний та соціально-психологічний метод управління. Економічний метод менш широко, але досить ефективно. Адміністративний метод забезпечує чітку ієрархічність та правомірний розподіл завдань, що в процесі виконання контролюється керівництвом. Соціально-психологічний метод допомагає аналізувати соціальний клімат та психологічний стан співробітників, щоб в міру настання негативних факторів, усувати їх. Економічний метод сприяє управлінню мотивацією колективу у виконанні поставлених керівництвом задач.

7. Доведено, що в умовах ринкової економіки ефективно управління є ключем до успіху будь-якого підприємства. Адміністративні методи ефективні для забезпечення чіткої організації роботи, контролю та виконання завдань. Економічні методи управління мотивують працівників до досягнення кращих результатів та економії ресурсів. Соціально-психологічні методи спрямовані на створення сприятливого мікроклімату в колективі, їх застосування покращує психологічний стан працівників та сприяє командній роботі.

8. Наразі ТОВ «СВК «Світанок» використовує всі три методи управління: адміністративний, економічний та соціально-психологічний. Адміністративний метод ґрунтується на жорстких засадах внутрішнього трудового порядку, чіткої ієрархії та розподілу обов'язків. Економічний метод використовується для стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства. Соціально-психологічний метод спрямований на створення сприятливого мікроклімату в колективі та підвищення мотивації працівників. Запропонованими удосконаленнями є: делегування повноважень, зменшити навантаження на керівника та заохочувати ініціативу колективу; покращення соціально-

психологічного клімату, психологічної підтримки співробітників; впровадження нових систем мотивації, використовувати не лише матеріальну мотивацію, але й нематеріальну, наприклад, можливість саморозвитку та самореалізації.

9. Обґрунтовано, що кожній країні системи управління різні, вони мають свою історію та своє значення. Це спричинено індивідуальністю організаційних структур та впливом на галузі суспільства. Персоналізовані методи управління мають більшу пріоритетність, як серед більшості держав так і в Україні. Дієві принципи структури виробництва, оптимальні системи та їх важелі мають значну роль в успішності управління підприємством. Але персонал повинен відповідати установленим критеріям, тобто: кваліфікацією, дисципліною, гнучкістю, компетенцією, відкритістю, знаннями та творчістю. Впровадження інновацій в системи управління діяльністю підприємств дає змогу покращити ефективність розвитку професійних і соціальних благ співробітників, підприємства та соціуму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авторська методика «Визначення соціометричного статусу учня та адекватності його само сприйняття груповій оцінці»: вебсайт. URL: <https://naurok.com.ua/avtorska-metodika-viznachennya-sociometrichnogo-statusu-uchnya-ta-adekvatnosti-yogo-samospriynyattya-grupoviy-ocinci-13604.html> (дата звернення: 14.05.2024)
2. Андреева Т. Є., Опікунова Н. В., Мосейкіна М. О. Вплив методів управління на ефективність діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №28. С. 11 - 115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2009_28_24
3. Атаманюк Д. В. Методи менеджменту: *вебсайт*. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/24173/1/1.3%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8.pdf> (дата звернення 14.04.2024)
4. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент. навчальний посібник. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2017. С. 326. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf
5. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту маркетингу та підприємництва: Навчальний посібник для підготовки фахівців галузі знань 15 «Автоматизація та приладобудування» спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно інтегровані технології». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. С. 518.
6. Битов В. П., Кадебська Е. В. Методи управління як спосіб впливу в досягненні цілей підприємства. *Економічний форум*. 2020. Том 1. С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-9>
7. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Мукачеве. 2018. Вип. 15. С. 973. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/985/1/15_2018.pdf

8. Бліхар В. та ін. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник. Хмельницький: Видавництво ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443с.

9. Бойда С. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>

10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навчальний посібник. Львів: Українська академія друкарства, 2018. С. 232.
URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

11. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навчальний посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет. Харків: ХНАУ, 2017. С. 267.

12. Данилюк З. Л., Царук І. М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Сучасні виклики сталого бізнесу*: тези виступів II Міжнародної науково-практичної конференції з питань вищої освіти і науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. С. 459. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/full-text.pdf>

13. Економічні методи управління: *вебсайт*. URL: https://stud.com.ua/42608/menedzhment/ekonomichni_metodi_upravlinnya (дата звернення: 05.05.2024)

14. Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. Дніпро: УМСФ, 2019. С. 236. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3304>

15. Кожевнікова Л. К. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Економіка та держава*. 2014. №8. С. 85-88
URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2883&i=18>

16. Коркуна І. І. Лекції з навчальної дисципліни «Адміністративний менеджмент». Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. 2020. С. 73.

17. Крупа Н. П., Миронов Ю. Б. Актуальність застосування економічних методів управління в діяльності підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. 2014: вебсайт. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/krupa.html> (дата звернення: 07.04.2024)

18. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. С. 250-262.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100%282%29__26

19. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 105.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b0892221-5ae4-4979-bc8a-b0d93a30dff4/content>

20. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 166. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ed1e8aed-63f3-4f81-bdba-0c52d34bfb5d>

21. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6161>

22. Мартиненко В. П., Шаманська Л. С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. 2016. Вип. 17. С.112-116.
URL: <https://ela.kpi.ua/items/b5d34cc2-41f1-453d-814b-20dabaaad259>

23. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99-105. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/melnyk.pdf>

24. Методи управління в системі освіти: *вебсайт*. URL:<https://vseosvita.ua/library/prezentacia-metodi-upravlinna-v-sistemi-osviti-227190.html> (дата звернення: 06.05.2024)

25. Методи управління: сутність, різновиди, взаємозв'язок функцій та методів. Реферат: *вебсайт*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13806/> (дата звернення: 01.05.2024)

26. Методи менеджменту: *вебсайт*. URL: https://stud.com.ua/12680/management/metodi_menedzhmentu (дата звернення: 18.05.2024)

27. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. С. 320.

28. Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти* (Біла Церква, 14 квітня 2023 р.). Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 267. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/8673/1/Pryrodni_tseolity.pdf

29. Музика О. О. *Особливості роботи над професійно-орієнтованим завданням з курсу “Загальна психологія”*: Професійно-орієнтовані завдання з психології: Навчальний посібник. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка. 2010. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2853/>

30. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий журнал «Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Том 5.С. 104 – 111. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104>

31. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Вип. 15. С.105 -122 URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120447>

32. Саган А. В., Палькевич Ю. С. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. Вип. 6. URL: <http://umo.edu.ua/6-2019>

33. Світличин І. І., Шаповал А. С. Удосконалення методів управління діяльністю підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнародної науково-практичної конференції*. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. 317 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>

34. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління: Збірник наукових праць*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. Вип.14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/10682>

35. Тарасюк О. В., Волкова А. О. Удосконалення методів управління організацією. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: тези виступів VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 641. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/vi-konferentsiya-2019-29.01.2020-nove.pdf>

36. Федулова Л. І. Економічні методи управління. Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс]. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. Останнє поновлення: 1 січ. 2023. URL: <https://esu.com.ua/article-18801>

37. Федуняк І.О. Адміністративний менеджмент: методичні матеріали з підготовки до лекційних та семінарських занять здобувачами вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент». Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2022. С. 80.

38. Філіпчук Н. В., Сибірка Л. А., Тодорюк С. І. Соціометрія: методичні вказівки до виконання ІНДЗ. Чернівці: Чернівецький національний університет. 2019. С. 30. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Methodychna-Sotsiometriya.pdf>

39. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник УжНУ Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип.10., Ч. 2. 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12198>

40. Хачатурян Ю.В., Петренко М.М. Економічні методи управління персоналом організації. *Тези доповідей викладачів, аспірантів та співробітників на XL VII науковій конференції 14 квітня 2016 року*. Кіровоград. 2016. С. 145. URL: <https://kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/teachers/2016/4.pdf>

41. Чхейло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. С. 203-213 №60. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-19>

42. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. та ін.. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. С. 252.

43. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 8. С. 188. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/3_08_2018.pdf

Додаток А

Шановний співробітнику!

Це невелике опитування допоможе оцінити стан Вашого соціального клімату в колективі. Ми гарантуємо Вам абсолютну конфіденційність оцінювання.

Результати будуть оприлюднюватися в узагальненому вигляді, без розголошення персональних відповідей окремих співробітників.

Уважно прочитайте запитання та підкресліть відповідну вашим думкам відповідь «Так» або «Ні». Просимо надавати відповіді чесно.

Дякуємо Вам за участь!

№	Питання	Відповідь	
1	Чи добре ви співпрацюєте зі своїми колегами?	Так	Ні
2	Чи виникають у вас конфліктні ситуації з колегами?	Так	Ні
3	Чи добросовісно ваші колеги виконують свою роботу?	Так	Ні
4	Чи задоволені ви атмосферою на вашому робочому місці?	Так	Ні
5	Чи влаштовує вас організація робочого процесу?	Так	Ні
7	Чи влаштовує керівництво тимбілдинги?	Так	Ні
8	Чи важливо Вам мати налагоджені стосунки з колегами?	Так	Ні
9	Чи влаштовує Вас відношення керівництва до підлеглих?	Так	Ні
10	Чи вирішує керівництво конфліктні ситуації серед співробітників?	Так	Ні