Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.3

Качмар Ірина Михайлівна

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження методів менеджменту на підприємстві ПТВП «Тамі»

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____І.М. Качмар_____

Науковий керівник_____Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., проф.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____І.П. Кінаш

Івано-Франківськ-2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Ірина КІНАШ

«___»_____2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Качмар Ірині Михайлівні

1. Тема роботи : Дослідження методів менеджменту на підприємстві ПТВП «Тамі»

Керівник роботи: Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., професор

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.04.2026 2026 р. №_40/8_

2. Строк подання студентом роботи ____19.06.2026_____

3. Вихідні дані роботи: звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Рис. 1.1. Структура підприємства 2. Таблиця 2.1 – Організаційно-правові та реєстраційні характеристики ПТВП «ТАМІ» 3. Таблиця 2.2 – Структура видів економічної діяльності ПТВП «ТАМІ» за КВЕД 4. Рис.2.1.- Структура основних напрямів діяльності ПТВП «ТАМІ» 5. Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПТВП «ТАМІ» 6. Таблиця 2.3 – Основні функції структурних підрозділів ПТВП «ТАМІ» 7. Таблиця 2.4 – Оцінка організаційної структури управління ПТВП «ТАМІ» 8. Таблиця 2.5 – Використання адміністративних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» 9. Таблиця 2.6 – Використання економічних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» 10. Таблиця 2.7 – Використання соціально-психологічних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» 11. Рисунок 2.3 – Співвідношення методів менеджменту, що використовуються на ПТВП «ТАМІ» 12. Таблиця 2.8 – Структура персоналу ПТВП «ТАМІ» за категоріями 13. Таблиця 2.9 – Освітня структура персоналу ПТВП «ТАМІ» 14. Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПТВП «ТАМІ» 15. Таблиця 3.1 – Основні проблеми системи менеджменту ПТВП «ТАМІ» 16. Таблиця 3.2 – Резерви підвищення ефективності менеджменту ПТВП «ТАМІ» 17. Таблиця 3.3 – Заходи щодо вдосконалення методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» 18. Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення методів менеджменту ПТВП «ТАМІ» Таблиця 3.5 – Прогноз зміни окремих показників діяльності ПТВП «ТАМІ» після впровадження запропонованих заходів. 19. Таблиця 3.6 – Орієнтовна економічна ефективність запропонованих заходів.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
Опрацювання літературних джерел та формування теоретичної бази дослідження	5.05.	Виконано
Аналіз діяльності ПТВП «ТАМІ» та дослідження застосування методів менеджменту	10.06	Виконано
Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення методів менеджменту та оцінка їх ефективності	15.06	Виконано
Оформлення бакалаврської роботи та підготовка до захисту	18.06	Виконано

Студент _____ _____І.М. Качмар_____
(підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

Керівник _____ _____І.П.Кінаш_____
(підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

«_30_» _квітня_2026__р.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 9

1.1 Сутність та роль менеджменту в системі управління підприємством 9

1.2. Класифікація та характеристика основних методів менеджменту 14

1.3.Критерії та підходи до оцінювання ефективності методів менеджменту 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПТВП «ТАМІ» 23

2.1. Загальна характеристика діяльності ПТВП «ТАМІ» 23

2.3. Аналіз використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту 29

2.4. Оцінка ефективності діючої системи менеджменту на підприємстві 35

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 38

3.1. Основні проблеми та резерви підвищення ефективності менеджменту 38

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методів менеджменту на підприємстві 42

3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів 48

ВИСНОВОК 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

ДОДАТКИ 61

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження методів менеджменту на підприємстві ПТВП «Тамі»».

Розглянуто загальну характеристику підприємства ПТВП «Тамі» та середовища його функціонування. Проведено дослідження системи адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту за останні три роки на основі використання фактичних даних діяльності підприємства, зокрема його статуту, організаційно-розпорядчих документів, штатного розпису, посадових інструкцій, показників руху персоналу та фінансово-економічної звітності.

За допомогою використання методів аналізу (SWOT-аналізу, структурно-функціонального, статистичного, графічного та порівняльного аналізу) зроблено висновок про те, що досліджувана проблема - оптимізація та підвищення збалансованості інструментів управління - характеризується наступними тенденціями: переважанням жорстких адміністративних методів впливу й авторитарного стилю керівництва в умовах недостатньої гнучкості системи матеріального стимулювання та слабкого розвитку морального заохочення персоналу, що зумовлює плинність кадрів на рівні 8,7%.

За результатами дослідження розроблено заходи (запровадження щомісячного преміювання за досягнення виробничих показників, створення офіційного веб-сайту, запуск системи планово-попереджувальних ремонтів та поступове делегування повноважень керівникам підрозділів), які покращують результати діяльності підприємства.

Ключові слова: внутрішнє, зовнішнє середовище, управління, методи, результативність.

ABSTRACT

The topic of the bachelor's thesis is "Research of Management Methods at the Enterprise PTVP 'Tami'".

The general characteristics of the enterprise PTVP "TAMI" and its operating environment are considered. A study of administrative, economic, and socio-psychological management methods has been conducted over the last three years based on the use of actual enterprise performance data, including its charter, organizational and administrative documents, staff schedule, job descriptions, personnel turnover metrics, and financial-economic statements.

Through the use of analytical methods (SWOT analysis, structural-functional, statistical, graphical, and comparative analysis), it is concluded that the investigated problem - optimizing and increasing the balance of management tools - is characterized by the following trends: the predominance of rigid administrative regulatory methods and an authoritarian leadership style under conditions of insufficient flexibility in the material stimulation system and the weak development of non-financial employee encouragement, which causes a staff turnover rate of 8.7%.

Based on the results of the study, measures have been developed (introducing monthly performance-based bonuses, creating an official website, launching a preventive maintenance system, and gradually delegating authority to department heads), which improve the enterprise's operational results

Keywords: internal, external environment, management, methods, performance.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних ринкових трансформацій та тривалого правового режиму воєнного стану стабільність функціонування підприємств середнього бізнесу в Україні безпосередньо залежить від гнучкості та ефективності їхнього інструментарію управління — методів менеджменту. Раціональне поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів дозволяє керівництву оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізувати операційні витрати та ефективно використовувати внутрішній потенціал організації. Для ПТВП «ТАМІ», що успішно здійснює діяльність у деревообробній та торговельній сферах, модернізація системи управління є критично важливою. Необхідність оптимізації управлінського інструментарію для забезпечення кадрової та фінансової стійкості підприємства зумовлює високу актуальність дослідження.

Об'єктом дослідження виступає Приватне торгово-виробниче підприємство «ТАМІ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту в системі управління ПТВП «ТАМІ».

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад формування методів менеджменту, комплексний аналіз практики їх застосування та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діючої системи управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі **завдання**:

- дослідити наукову сутність, класифікацію та підходи до оцінювання ефективності методів менеджменту;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПТВП «ТАМІ», проаналізувати його структуру управління та склад персоналу;
- здійснити детальний аналіз практики використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві;

- дати комплексну оцінку ефективності діючої системи менеджменту, виявити резерви та розробити заходи щодо її вдосконалення.

Методи дослідження: системний, структурно-функціональний, статистико-економічний, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, графічний метод та документознавчий аналіз внутрішньої звітності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є чинні закони України, наукові праці вітчизняних учених, установчі документи, внутрішні розпорядчі акти та звітність ПТВП «ТАМІ», а також дані інформаційних систем YouControl та OpenDataBot.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних заходів, які можуть бути безпосередньо використані керівництвом ПТВП «ТАМІ» для зниження плинності кадрів до 5–6%, підвищення продуктивності праці на 15–20% та зміцнення ринкових позицій.

Структура бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування) та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та роль менеджменту в системі управління підприємством

У сучасній архітектурі економічних наук категорія «менеджмент» посідає фундаментальне місце, виступаючи одночасно як автономна система наукових знань, специфічна функція життєдіяльності організацій та особливий інститут управлінської еліти. Еволюція ринкового середовища докорінно змінила парадигму сприйняття внутрішнього простору підприємств, перетворивши управління з суто технічного процесу контролю над виробничими чинниками на динамічний механізм стратегічної адаптації та кадрової синергії. Менеджмент у сучасному розумінні є інтелектуальним ядром соціоекономічної системи, що забезпечує її виживання та розвиток в умовах перманентної невизначеності й екзогенних шоків.

Для забезпечення методологічної чистоти та концептуальної суворості дослідження виникає об’єктивна необхідність провести чітку демаркацію між денотатами понять «управління» та «менеджмент», оскільки їхнє ототожнення розмиває специфіку ринкових інструментів впливу. Управління за своєю суттю є універсальною кібернетичною категорією, яка притаманна будь-яким складним системам, незалежно від їхньої природи, включаючи біологічні організми, технічні комплекси, соціокультурні інститути чи державні макроструктури [6, с. 45]. Воно визначає загальну функцію системи, спрямовану на збереження її цілісності, підтримку гомеостазу та досягнення програмних цілей через обробку інформаційних сигналів.

На противагу цьому, менеджмент виступає як специфічний, ринково-інтегрований субпроцес загального управління, що локалізований виключно в соціоекономічних системах, діяльність яких орієнтована на отримання прибутку, оптимізацію вартості капіталу або досягнення чітко визначеного економічного ефекту в умовах конкуренції [15, с. 104]. Менеджмент є вищою, організаційно гнучкою формою управління, яка базується на використанні об'єктивних

економічних законів, повній юридичній та фінансовій свободі підприємницького вибору, а також на абсолютному пріоритеті людського капіталу як головного джерела конкурентних переваг [6, с. 78].

Якщо класичне адміністрування орієнтоване на жорстке виконання заздалегідь визначених регламентів, де процес домінує над результативністю заради збереження внутрішньої стабільності, то менеджмент завжди має виразний телеологічний характер [17, с. 14]. Він спрямований на генерацію доданої вартості та стратегічний розвиток в умовах динамічного ризику, що вимагає від суб'єкта управління не просто виконавчої дисципліни, а лідерського потенціалу, здатності до інновацій та підприємницького хисту.

Ефективна детермінація ролі менеджменту в сучасній економіці неможлива без застосування системного підходу, у межах якого будь-яке підприємство розглядається як відкрита, динамічна, штучно створена соціоекономічна система. Головною властивістю такої системи є її перебування у стані безперервного речовинного, енергетичного та інформаційного обміну із зовнішнім ринковим контуром [3, с. 14]. Вхідні потоки, що включають сировину, фінансові ресурси, технологічні ноу-хау та людську працю, проходять трансформацію всередині організації, перетворюючись на вихідні результати у вигляді готової продукції, послуг, прибутку та соціальних ефектів. Внутрішня архітектура підприємства як системи чітко диференціюється на дві ключові, діалектично пов'язані підсистеми.



Рисунок 1.1 - Структура підприємства

Керуюча підсистема, що є суб'єктом управління, представлена менеджментом усіх ієрархічних рівнів від вищого керівництва до лінійних менеджерів та функціональних підрозділів. Ця підсистема безперервно акумулює інформацію про стан ринку, генерує управлінські рішення та транслює їх у вигляді директивних імпульсів, наказів чи мотивуючих стимулів до нижчих рівнів.

У свою чергу, керована підсистема, що виступає безпосереднім об'єктом управління, охоплює первинні виробничо-господарські процеси, матеріально-технічну базу, логістичні ланцюги та безпосередньо трудовий колектив, який трансформує потенціал ресурсів у реальні матеріальні блага [14, с. 54]. Роль менеджменту в цій системній взаємодії полягає у забезпеченні динамічної рівноваги та синергетичного ефекту. Без постійного, цілеспрямованого впливу з боку керуючої підсистеми будь-яка організація піддається дії закону економічної ентропії, що проявляється в хаотизації внутрішніх зв’язків, розбалансуванні функцій та поступовій деградації системи. Менеджмент виконує роль головного інтеграційного чинника, який зв’язує ізольовані та різнорідні ресурси у єдиний органічний комплекс, максимізуючи загальну ефективність їхнього використання [11, с. 12].

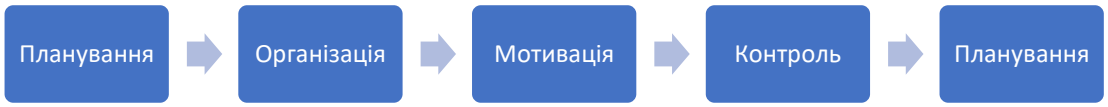


Рисунок 1.2 – Цикл реалізації функцій менеджменту

Сутнісна характеристика менеджменту деталізується через його фундаментальні функції, які в межах сучасного процесуального підходу розглядаються не як ізольовані дії, а як безперервний, циклічно замкнений ланцюг управлінського впливу. Цей цикл традиційно розпочинається з функції планування, яка детермінує стратегічні вектори розвитку підприємства, моделює його майбутній стан та формує оптимальну траєкторію руху до поставлених цілей. В умовах високої турбулентності та макроекономічної нестабільності роль

планування докорінно трансформувалася з жорсткого директивного прогнозування у гнучке сценарне моделювання, здатне адаптуватися під будь-які зміни ринкової кон'юнктури [23, с. 122].

Наступна функція організація - матеріалізує намічені плани, забезпечуючи формування просторової та функціональної структури підприємства, раціональний розподіл обов'язків між підрозділами, побудову ефективних каналів вертикальної та горизонтальної комунікації, а також координацію дій усіх елементів системи [16, с. 106].

Центральним, найбільш складним елементом управлінського циклу виступає функція мотивації, роль якої полягає в активізації внутрішнього потенціалу людських ресурсів та гармонізації індивідуальних прагнень окремих працівників із загальними стратегічними цілями компанії [10, с. 201]. Сучасна наука остаточно відмовилася від спрощеної парадигми розгляду людини як механічного виконавця, перемістивши акцент на складні концепції психологічної залученості, визнання та створення умов для професійної самореалізації [13, с. 14].

Замикає та одночасно перезапускає на новому рівні управлінський цикл функція контролю, яка виконує роль критично важливого зворотного зв'язку. Контроль дозволяє своєчасно фіксувати відхилення фактичних параметрів діяльності від планових орієнтирів, оцінювати якість управлінських рішень та вносити необхідні корективи в роботу всієї системи, забезпечуючи її стабільність та безперервне самовдосконалення [31, с. 114].

У третьому десятилітті XXI століття, коли вітчизняний бізнес змушений функціонувати в умовах безпрецедентних екзогенних шоків, руйнування звичних логістичних ланцюгів та високої воєнно-економічної турбулентності, інституційна роль менеджменту зазнала якісної трансформації. Менеджмент перестав бути інструментом простого, рутинного максимізування операційного прибутку, перетворившись на головний чинник антикризової стабілізації та забезпечення резильєнтності - здатності підприємства не просто витримувати зовнішні удари, а гнучко адаптуватися до нових реалій без втрати життєздатності [5, с. 340].

Сучасний менеджер у структурі управління компанією реалізує складну матрицю поведінкових ролей. Особливого значення набуває міжособистісний аспект, пов'язаний із лідерством, когезією трудового колективу та зниженням рівня соціально-психологічної напруги всередині організації в періоди гострих криз [21, с. 241]. Не менш важливою є інформаційна роль, яка полягає в ефективному моніторингу та фільтрації асиметричної ринкової інформації, подоланні інформаційного вакууму та прискореній діджиталізації всіх внутрішніх комунікаційних каналів підприємства [8, с. 67].

Нарешті, роль щодо прийняття рішень вимагає від сучасного менеджменту високого рівня експертизи в управлінні ризиками, здатності оперативно перерозподіляти дефіцитні ресурси в умовах їх жорсткого обмеження, ініціювати продуктові та процесні інновації, а також сміливо реструктуризувати бізнес-модель відповідно до вимог часу [22, с. 122]. У підсумку, саме менеджмент є головним суб'єктом формування та довгострокової підтримки унікальних конкурентних переваг підприємства. Будь-які матеріальні ресурси, інноваційні технології, якісна сировина чи фінансовий капітал є відносно доступними на ринку для всіх конкуруючих суб'єктів, проте саме унікальна, архітектонічно вивірена система менеджменту, що спирається на адекватні методи управління, забезпечує синергетичне перетворення цих базових ресурсів у реальну ринкову стійкість, конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність підприємства [33, с. 5].

Отже, менеджмент є не просто синонімом адміністрування, а вищою, ринково-інтегрованою формою управління соціоекономічними системами, яка орієнтована на досягнення чітких результатів в умовах ризику та конкуренції. Розгляд підприємства крізь призму системної парадигми дозволяє чітко диференціювати його внутрішню структуру на керуючу та керовану підсистеми, де суб'єкт менеджменту через безперервну реалізацію процесуального циклу взаємопов'язаних функцій - планування, організації, мотивації та контролю - забезпечує динамічну рівновагу організації та протидіє руйнівним процесам економічної ентропії. За умов сучасної макроекономічної турбулентності та екзогенних шоків інституціональна роль менеджменту остаточно

трансформувалася: він виступає головним чинником забезпечення резильєнтності та антикризової стійкості бізнесу, де унікальна архітектура управлінського впливу та застосування адекватних методів перетворюють розрізнені ресурси на довгострокові конкурентні переваги підприємства.

1.2. Класифікація та характеристика основних методів менеджменту

Практична реалізація фундаментальних функцій управління здійснюється через прикладний інструментарій, а саме методи менеджменту. Вони виступають сукупністю специфічних способів, прийомів та засобів цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему з метою координації їхньої спільної діяльності, забезпечення синергетичного ефекту та досягнення тактичних і стратегічних цілей суб'єкта господарювання [6, с. 112]. За своєю суттю методи менеджменту матеріалізують управлінські рішення, перетворюючи теоретичні наміри керівництва у конкретні практичні дії та матеріальні результати виробничо-господарського процесу. Вони є каналом трансляції волі суб'єкта управління до об'єкта, що визначає характер організаційної поведінки, рівень виконавчої дисципліни та загальну продуктивність праці в межах підприємства.

У сучасній управлінській теорії існує широке різноманіття підходів до класифікації методів менеджменту, що зумовлено багатоаспектністю самого процесу управління та складністю людської природи як об'єкта впливу. Еволюція класифікаційних моделей відбувалася паралельно із розвитком світової та вітчизняної економічної думки - від спрощених механістичних поглядів на працівника як на пасивний елемент виробничої системи до сучасних складних концепцій управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації та постійних безпекових викликів [17, с. 12]. Більше того, під впливом масштабної діджиталізації бізнес-процесів традиційні методи менеджменту зазнають суттєвої трансформації, інтегруючись у віртуальні системи координації та контролю, що вимагає від дослідників більш гнучкого підходу до їхнього аналізу [8, с. 67].

Традиційно методи менеджменту класифікують за широким спектром критеріїв, серед яких науковці виокремлюють сферу застосування, тривалість дії, рівень управлінської ієрархії та характер впливу на об'єкт. За сферою застосування розрізняють загальні методи, що охоплюють управління всією організацією, та локальні, які спрямовані на регулювання діяльності окремих структурних підрозділів чи функціональних сфер, таких як маркетинг, логістика або фінанси. За тривалістю дії управлінські інструменти поділяють на довгострокові (стратегічні), що визначають вектори розвитку на роки вперед, та короткострокові (оперативні), покликані вирішувати поточні завдання повсякденної діяльності. Рівнева диференціація передбачає поділ методів на такі, що використовуються вищим керівництвом, менеджерами середньої ланки чи лінійними керівниками на виробничих дільницях.

Проте найбільш поширеною, фундаментальною та загальновизнаною в сучасній економічній науці є класифікація методів менеджменту за змістом та характером мотивуючих чинників, які спонукають персонал до ефективної праці. Відповідно до цього підходу виокремлюють три великі макрогрупи управлінського інструментарію: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні методи [19, с. 485]. Кожна із зазначених груп володіє власним унікальним механізмом дії, правовим полем, об'єктом спрямування та специфікою сприйняття всередині організаційної структури підприємства, утворюючи в сукупності цілісну систему управлінського впливу.

Організаційно-розпорядчі, або адміністративні, методи менеджменту базуються на засадах прямого, директивного, владного впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення чіткої організації, регламентації та дисципліни. Провідною ознакою цих методів є їхній обов'язковий, імперативний характер, що передбачає однозначність виконання вказівок керівництва та мінімізацію суб'єктивного вибору з боку підлеглих. Основою цієї групи методів виступає організаційне координування, яке носить переважно безстроковий характер і формує інституційну матрицю підприємства через розробку статуту компанії, положень про структурні підрозділи, штатного розпису та посадових інструкцій [25, с. 34]. Ці документи чітко закріплюють права, обов'язки та межі

відповідальності кожного елемента системи, створюючи організаційний каркас, без якого неможливе функціонування жодної ієрархічної структури [11, с. 11].

Іншим важливим вектором адміністративного впливу є розпорядча діяльність, яка реалізується через поточні накази, директиви, розпорядження та усні вказівки керівника, що мають локальний характер і спрямовані на вирішення оперативних виробничо-господарських завдань. Практична ефективність розпорядчих методів безпосередньо спирається на імперативні норми національного трудового права, правила внутрішнього розпорядку та систему дисциплінарної відповідальності працівників [13]. Водночас науковці зазначають, що надмірне захоплення адміністративними інструментами за відсутності гнучких стимулів неминуче трансформує стиль керівництва у жорстко авторитарний, що призводить до відчуження персоналу, пригнічення творчої ініціативи та зростання плинності кадрів через формування несприятливого психологічного клімату [39, с. 18]. На сучасному етапі розвитку менеджменту адміністративні методи мають виступати не засобом тотального тиску, а інструментом забезпечення чіткості та прозорості функціонування організації.

На відміну від директивних адміністративних інструментів, економічні методи менеджменту орієнтовані на використання об'єктивних ринкових законів, матеріальних інтересів працівників та фінансових стимулів діяльності підприємства. Механізм їхньої дії базується не на прямому примусі, а на створенні таких соціоекономічних умов, за яких якісне, своєчасне та продуктивне виконання посадових обов'язків стає особисто вигідним для конкретного виконавця чи всього трудового колективу. Провідними інструментами економічного менеджменту на рівні підприємства є фінансове планування, комерційний розрахунок, оптимізація собівартості продукції, а також диференційована система матеріального стимулювання праці [15, с. 54].

У цьому контексті бюджетування та фінансове планування розглядаються як інтеграційні економічні методи, які дозволяють ефективно узгодити витрати та доходи підприємства, забезпечити фінансову стійкість і скоординувати вектори розвитку всіх підрозділів навколо максимізації фінансового результату

[26, с. 92]. Особливого значення економічні методи набувають на підприємствах деревообробного комплексу та лісозаготівельної галузі, де висока матеріаломісткість виробництва вимагає постійного контролю над витратами сировини, а рівень оплати праці робітників має бути безпосередньо пов’язаний з обсягами випущеної якісної продукції та раціональним використанням лісових ресурсів [7, с. 118]. Ефективна тарифна система, доповнена гнучкими преміями за досягнення ключових показників ефективності (KPI), дозволяє трансформувати матеріальний інтерес індивідуального працівника у загальний фінансовий успіх усього суб'єкта господарювання [34, с. 28].

Третім рівнозначним та критично важливим вектором сучасного управлінського впливу є соціально-психологічні методи менеджменту, які апелюють до духовних, соціальних, інтелектуальних та особистісних потреб працівників. Сучасна управлінська парадигма остаточно відмовилася від спрощеного сприйняття персоналу як суто виробничого ресурсу, перемістивши акцент на розгляд людини як складної особистості із власною системою цінностей, внутрішніх мотивів та соціальних очікувань [14, с. 14]. Соціально-психологічні методи спрямовані на управління міжособистісними відносинами в колективі, оптимізацію групової динаміки, формування сприятливого морально-психологічного клімату та розвиток високої лояльності працівників до підприємства [4].

В умовах тривалих кризових явищ, воєнного стану та високої макроекономічної турбулентності в Україні мотиваційний потенціал соціально-психологічних методів управління часто переважає над традиційними матеріальними стимулами, оскільки відчуття психологічної безпеки, підтримка з боку лідера та моральне заохочення є базовими чинниками зниження рівня стресу в трудовому колективі [10, с. 201]. Основними інструментами цієї групи методів виступають засоби морального стимулювання у вигляді подяк та грамот, планомірний розвиток унікальної корпоративної культури, проведення відкритих виробничих нарад на демократичних засадах, особисте спілкування керівництва з підлеглими, а також залучення працівників до процесів обговорення стратегічних планів [22, с. 45]. Налагоджена система

соціокогнітивного впливу та увага до психологічного благополуччя працівників безпосередньо зумовлюють формування сильної команди, здатної забезпечувати високу стійкість бізнесу [42, с. 142].

Отже, комплексне дослідження теоретичних засад класифікації та характеристик основних методів менеджменту свідчить про те, що жодна з виокремлених груп методів не здатна ефективно функціонувати в ізольованому стані в сучасній системі управління підприємством. Адміністративні методи формують безальтернативну організаційно-правову базу, нормативне регламентування та виконавчу дисципліну; економічні методи забезпечують матеріальну зацікавленість, фінансове планування та комерційну доцільність діяльності; соціально-психологічні методи активізують інтелектуальний та творчий потенціал особистості, трансформуючи розрізнений персонал у згуртовану та вмотивовану команду. Лише системна інтеграція, динамічний баланс, взаємне переплетення та адекватність застосування цих трьох груп методів дозволяють створити оптимальний управлінський механізм, здатний мінімізувати деструктивні тенденції, забезпечити високу резильєнтність та довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в мінливому ринковому середовищі

1.3.Критерії та підходи до оцінювання ефективності методів менеджменту

Практична реалізація критеріїв оцінювання ефективності методів менеджменту належить до найбільш складних та дискусійних методологічних завдань у сучасній системі економічних наук. Складність цієї процедури зумовлена тим, що результати управлінського впливу керуючої підсистеми на керовані виробничо-господарські процеси майже ніколи не виявляються у чистому, ізольованому вигляді. Будь-який імпульс, спрямований на трансформацію поведінки персоналу, оптимізацію використання матеріальних ресурсів чи зміну логістичних ланцюгів, проходить крізь багатошарову матрицю внутрішнього середовища організації та зазнає значного, часто

непередбачуваного впливу екзогенних чинників ринкового контуру. Крім того, управлінські рішення характеризуються виразним часовим лагом, через що ефект від зміни методів керівництва може проявитися лише через тривалий проміжок часу, що суттєво ускладнює процес безпосереднього математичного, статистичного та економетричного моделювання [18, с. 56].

У зв'язку з цим у науковій літературі сформувався стійкий консенсус щодо необхідності чіткої диференціації понять «управлінський ефект», який відображає абсолютний, виражений у конкретних показниках результат діяльності системи, та «управлінська ефективність», що демонструє відносне співвідношення між досягнутим результатом та обсягом витрачених на його отримання ресурсів [11, с. 89]. Для забезпечення комплексного, всебічного розуміння управлінських процесів та уникнення однобічності висновків, сучасні критерії оцінювання прийнято розділяти на дві великі, діалектично пов’язані групи: економічні (кількісні) та соціально-організаційні (якісні) підходи [3, с. 14].

У межах класичного економічного підходу оцінювання ефективності методів менеджменту базується на аналізі жорстких кількісних індикаторів фінансово-господарської діяльності підприємства, які піддаються точному вимірюванню та аудиту. Провідними метриками у цій площині виступають темпи зростання чистого прибутку, показники рентабельності активів та власного капіталу, динаміка обсягів виробництва продукції, а також рівень зниження операційних витрат і собівартості [3, с. 14]. Розрахунок фінансового ефекту від застосування економічних методів менеджменту, зокрема бюджетування, фінансового аналізу та гнучкого оперативного планування, передбачає безпосереднє порівняння витрат на утримання та розширення управлінського апарату із приростом чистих грошових потоків компанії [23, с. 92].

Для підприємств деревообробного комплексу та лісозаготівельної галузі цей аспект набуває специфічного прикладного значення, оскільки висока матеріаломісткість виробничих процесів вимагає від методів менеджменту забезпечення жорсткої економії сировини на одиницю готової продукції.

Відповідно, ефективність планових та контролюючих інструментів тут безпосередньо вимірюється через коефіцієнти корисного використання деревини та мінімізацію відсотків браку на виробничих дільницях [16, с. 215]. Проте суто кількісний фінансовий підхід має суттєві обмеження, оскільки бухгалтерські показники фіксують лише поточний або минулий стан системи, відображаючи статичний результат, але не дозволяючи повною мірою оцінити внутрішній потенціал розвитку та приховані загрози. Наприклад, короткострокове зниження собівартості продукції може бути досягнуте шляхом надмірного тиску на персонал або використання застарілого обладнання, що в середньостроковій перспективі призведе до кадрової кризи та аварійних зупинок [17, с. 76].

Альтернативним, але абсолютно рівнозначним вектором виступає соціально-організаційний підхід, орієнтований на вимірювання якісних змін у керованій підсистемі підприємства, насамперед у структурі, поведінці та психологічному стані трудового колективу. Об'єктом оцінювання у цьому випадку є стан людських ресурсів, рівень виконавчої дисципліни, швидкість і чіткість трансляції управлінських команд від суб'єкта до об'єкта, а також характер внутрішньоорганізаційних комунікацій [25, с. 34]. Головним інтегральним індикатором низької соціальної ефективності застосовуваних методів мотивації та стимулювання праці є високий коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник прямо вказує на деструктивні процеси в системі управління персоналом, які згодом неминуче трансформуються у фінансові втрати через додаткові трансакційні витрати підприємства на постійний пошук, відбір, адаптацію та професійне навчання нових співробітників [14, с. 14].

Дослідження організаційного клімату та рівня задоволеності працею дозволяє виявити ступінь відповідності застосовуваного стилю керівництва очікуванням трудового колективу, що безпосередньо впливає на лояльність персоналу та його готовність до продуктивної діяльності в умовах кризових явищ [21, с. 45]. Оцінка організаційної ефективності також включає аналіз раціональності побудови лінійно-функціональної структури, виявлення зон дублювання функцій та вимірювання витрат робочого часу на проведення нарад та погодження розпорядчих документів [22, с. 34].

Для подолання обмеженості ізольованих підходів сучасна управлінська наука пропонує використання інтегрованих методичних концепцій, серед яких провідне місце посідають цільовий, ресурсний, функціональний підходи та методологія збалансованої системи показників. Цільовий підхід розглядає ефективність методів менеджменту крізь призму ступеня досягнення заздалегідь визначених стратегічних та тактичних цілей організації, незалежно від обсягу залучених для цього ресурсів [33, с. 114]. Ресурсний підхід, навпаки, зосереджує увагу на здатності системи управління мінімізувати вхідні витрати та оптимізувати внутрішні процеси при збереженні заданого рівня керованості та стабільності підприємства [22, с. 122]. Функциональний підхід дозволяє оцінити якість виконання кожної окремої функції управлінського циклу - від точності стратегічного прогнозування до повноти та оперативності контрольних процедур [6, с. 412].

Найбільш прогресивним та адаптованим до умов макроекономічної турбулентності є підхід, що базується на впровадженні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Ця концепція дозволяє повністю усунути розрив між поточними фінансовими результатами та довгостроковими цілями розвитку підприємства через оцінювання чотирьох взаємопов'язаних проекцій: фінансів, клієнтського ринкового сегмента, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку персоналу [3, с. 18]. Використання такої багатовимірної матриці забезпечує менеджменту можливість одночасного моніторингу рентабельності виробництва, рівня лояльності споживачів, технологічної ефективності обладнання та кваліфікаційного рівня кадрового складу. Це дозволяє вчасно ідентифікувати приховані дисбаланси в системі управління, оперативно коригувати методи впливу, відмовлятися від неефективних інструментів тиску та приймати обґрунтовані рішення щодо реструктуризації всієї бізнес-моделі суб'єкта господарювання [11, с. 92].

Отже, науково обґрунтоване оцінювання ефективності методів менеджменту на сучасному підприємстві вимагає повної відмови від однобічних, суто фінансових чи виключно соціальних критеріїв на користь їхнього системного синтезу. Кінцева результативність застосовуваного інструментарію

управління детермінується його здатністю забезпечувати стабільне зростання загальних економічних показників діяльності суб'єкта господарювання за одночасного зниження коефіцієнта плинності кадрів, зміцнення виконавчої дисципліни та підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Створення та практичне впровадження багатовимірної системи оцінювання є базовою передумовою для оптимізації всієї архітектури менеджменту та забезпечення високої резильєнтності підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПТВП «ТАМІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПТВП «ТАМІ»

ПТВП «ТАМІ» є юридичною особою приватної форми власності, яка здійснює повноформатну господарську діяльність у секторі середнього підприємництва. Підприємство було зареєстроване 25 грудня 1992 року, що свідчить про його тривалу життєздатність та наявність понад тридцятирічного досвіду стабільного функціонування на вітчизняному ринку.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правові та реєстраційні характеристики ПТВП «ТАМІ»

Показник	Емпірична характеристика параметра
Повне найменування суб'єкта	Приватне торгово-виробниче підприємство «ТАМІ»
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	19389526
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності компанії	приватна
Дата державної реєстрації	25 грудня 1992 року
Місцезнаходження юридичної особи	77621, Івано-Франківська обл., Рожнятівський р-н, с. Верхній Струтинь, вул. Січових Стрільців, буд. 51
Одноосібний власник та керівник	Тріщ Михайло Іванович (частка 100% у статутному капіталі)
Розмір статутного капіталу	0,50 грн
Поточний податковий статус	Не є платником ПДВ (свідоцтво анульоване за ініціативою платника від 07.10.2024)
Загальна чисельність персоналу	120 осіб
Поточний операційний статус	Діюче підприємство

За цей тривалий період суб'єкт господарювання зумів успішно адаптуватися до кардинальних змін макроекономічного середовища, подолати деструктивні наслідки системних економічних криз та вибудувати стійку, хоча й консервативну, систему внутрішнього менеджменту. Юридична та фактична адреса компанії зосереджена в Івано-Франківській області, яка традиційно характеризується розвиненим лісогосподарським комплексом, що створює сприятливі умови щодо доступу до сировинної бази, але одночасно зумовлює високий рівень конкурентного тиску з боку інших деревообробних підприємств регіону. Для систематизації базових реєстраційних, правових та організаційних

параметрів досліджуваного суб'єкта господарювання доцільно навести зведену аналітичну таблицю, що базується на даних Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України та внутрішніх установчих документах компанії.

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок про специфічну архітектуру капіталу підприємства. Мінімальний розмір статутного капіталу, що становить 0,50 гривень, є юридично допустимим для приватних підприємств, зареєстрованих у зазначений період, і вказує на те, що фінансування поточної операційної та інвестиційної діяльності ПТВП «ТАМІ» здійснюється не за рахунок первинних внесків засновника, а виключно через механізми капіталізації чистого прибутку та використання власних обігових коштів. Цей факт свідчить про високий рівень фінансової самостійності підприємства, але одночасно обмежує можливості для швидкого, масштабного залучення зовнішніх інвестицій чи отримання великих кредитних ліній без надання додаткового майнового забезпечення.

Важливою особливістю ПТВП «ТАМІ» є високий рівень диверсифікації його господарської діяльності, що виступає ефективним інструментом зниження загальних ринкових ризиків. Підприємство успішно поєднує декілька функціональних напрямів, які суттєво відрізняються за технологічними процесами та цільовими аудиторіями. Основним, стратегічно визначальним вектором є лісозаготівля та глибока переробка деревини з подальшим виробництвом і реалізацією пиломатеріалів на регіональному та загальнонаціональному ринках. Одночасно з цим компанія розвиває торговельний напрям та сферу послуг, що дозволяє згладжувати сезонні коливання попиту на будівельні матеріали та забезпечувати стабільні фінансові надходження протягом усього календарного року.

Для детального розуміння структури бізнес-портфеля підприємства необхідно проаналізувати його діяльність відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), що наведено у наступній таблиці.

Таблиця 2.2 – Структура видів економічної діяльності ПТВП «ТАМІ» за КВЕД

Код КВЕД	Вид економічної діяльності	Характеристика напряму
02.10	Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві	Ведення лісового господарства, догляд за лісовими насадженнями
02.20	Лісозаготівлі	Заготівля деревини, збирання лісових ресурсів
16.10	Лісопильне та стругальне виробництво	Переробка деревини, виробництво пиломатеріалів
47.11	Роздрібна торгівля продуктами харчування	Торгівля у неспеціалізованих магазинах
56.10	Діяльність ресторанів та мобільного харчування	Надання послуг громадського харчування

З наведених у таблиці 2.2 даних видно, що ПТВП «ТАМІ» здійснює діяльність одночасно у декількох сферах господарювання, що свідчить про диверсифікований характер його функціонування. Основним напрямом роботи підприємства є лісозаготівля та деревообробка, які забезпечують формування виробничого потенціалу та виступають базою для отримання основної частини доходів.

Лісозаготівельна діяльність передбачає забезпечення підприємства сировиною для подальшої переробки, тоді як лісопильне та стругальне виробництво створює додану вартість шляхом виготовлення пиломатеріалів, які користуються попитом серед будівельних підприємств та приватних споживачів. Наявність власної виробничої бази дає можливість підприємству контролювати якість продукції та більш ефективно використовувати наявні ресурси.

Поряд із виробничою діяльністю підприємство здійснює роздрібну торгівлю продуктами харчування та надає послуги громадського харчування. Таке поєднання різних напрямів діяльності дозволяє зменшувати ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури окремих ринків, а також забезпечує додаткові джерела надходження коштів. Особливо важливим це є в сучасних умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства змушені шукати нові можливості для підтримання фінансової стійкості.

Для наочного відображення структури напрямів діяльності підприємства доцільно побудувати відповідну діаграму.



Рисунок 2.1.- Структура основних напрямів діяльності ПТВП «ТАМІ»

Проведений аналіз свідчить, що ПТВП «ТАМІ» має достатньо диверсифіковану структуру діяльності, яка забезпечує стабільність функціонування підприємства та створює умови для його подальшого розвитку. Разом із тим ефективність реалізації виробничих і комерційних завдань значною мірою залежить від організації системи управління та розподілу управлінських функцій між структурними підрозділами. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз організаційної структури управління підприємством та особливостей застосування методів менеджменту в його діяльності.

2.2. Організаційна структура управління підприємством

Організаційна структура управління є одним із ключових елементів системи менеджменту підприємства, оскільки визначає порядок взаємодії між структурними підрозділами, розподіл функціональних обов'язків, рівень відповідальності працівників та механізм прийняття управлінських рішень. Раціонально побудована структура управління сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства, забезпечує координацію діяльності всіх служб та створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства [16]. Проведений аналіз показав, що на ПТВП «ТАМІ» використовується лінійно-

функціональна організаційна структура управління, яка поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів. Такий тип структури є одним із найбільш поширених серед підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє забезпечити чіткість підпорядкування та ефективний контроль за виконанням управлінських рішень. Як видно з рисунка 2.2, центральне місце в системі управління займає директор підприємства, який здійснює загальне керівництво діяльністю ПТВП «ТАМІ», визначає стратегічні напрями розвитку та контролює результати роботи структурних підрозділів. Особливістю підприємства є те, що керівник одночасно є його засновником та власником, що забезпечує високий рівень централізації управління та оперативність прийняття рішень.

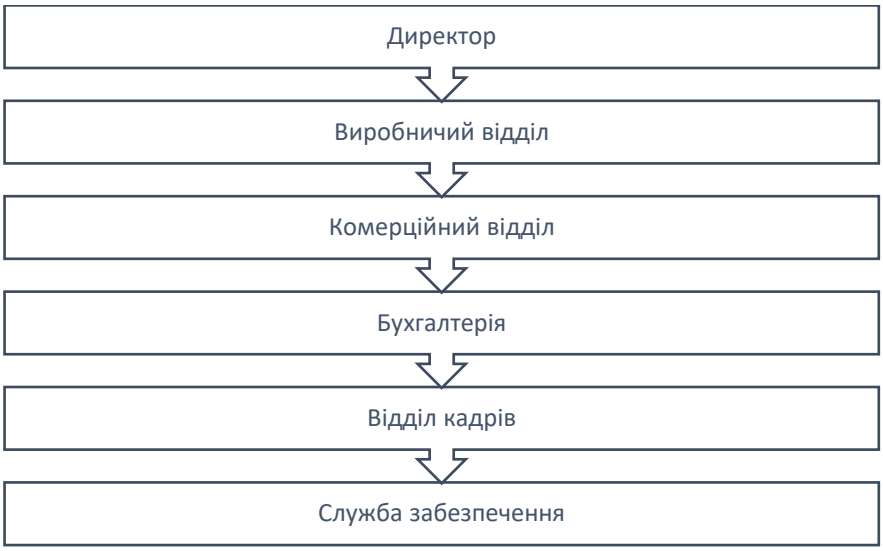


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПТВП «ТАМІ»

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства (Додаток А).

Безпосередньо директору підпорядковуються основні функціональні підрозділи підприємства: виробничий відділ, комерційний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів та служба забезпечення. Кожен із зазначених підрозділів виконує визначені функції та відповідає за окремий напрям діяльності підприємства.

Для характеристики функціонального навантаження структурних підрозділів доцільно розглянути їх основні завдання.

Таблиця 2.3 – Основні функції структурних підрозділів ПТВП «ТАМІ»

Підрозділ	Основні функції
Директор	Загальне керівництво діяльністю підприємства, прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень
Виробничий відділ	Організація лісозаготівлі, контроль деревообробки, забезпечення виконання виробничих планів
Комерційний відділ	Закупівля сировини, пошук клієнтів, реалізація продукції, укладання договорів
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль витрат
Відділ кадрів	Підбір персоналу, кадрове діловодство, організація навчання працівників
Служба забезпечення	Логістика, транспортне забезпечення, матеріально-технічне постачання

Дані таблиці 2.3 свідчать про наявність чіткого розподілу функцій між структурними підрозділами підприємства. Така система дозволяє уникати дублювання повноважень та забезпечує ефективну координацію виробничих, фінансових і кадрових процесів.

Важливою характеристикою організаційної структури є розподіл управлінських функцій між окремими підрозділами підприємства. З метою більш наочного відображення взаємозв'язків між структурними елементами підприємства доцільно подати схему розподілу управлінських функцій.

Аналіз організаційної структури дозволяє виділити її основні переваги та недоліки.

Таблиця 2.4 – Оцінка організаційної структури управління ПТВП «ТАМІ»

Переваги організаційної структури	Недоліки організаційної структури
Чіткий розподіл повноважень	Висока централізація управління
Простота координації підрозділів	Значна залежність від директора
Оперативний контроль діяльності	Недостатнє делегування повноважень
Висока виконавська дисципліна	Перевантаження керівника поточними питаннями
Швидке прийняття управлінських рішень	Обмежена гнучкість системи управління

Як свідчать дані таблиці 2.4, переваги діючої організаційної структури переважають її недоліки. Вона забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє ефективно контролювати діяльність усіх структурних підрозділів. Водночас подальший розвиток підприємства може потребувати

поступового розширення практики делегування повноважень та посилення ролі керівників функціональних служб у процесі прийняття управлінських рішень.

Загалом організаційна структура ПТВП «ТАМІ» відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує належний рівень координації виробничих, фінансових, кадрових і комерційних процесів. Разом із тим результати проведеного аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення окремих елементів системи управління, що обумовлює доцільність дослідження практики застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві.

Отже, проведений аналіз організаційної структури управління ПТВП «ТАМІ» показав, що підприємство використовує лінійно-функціональний тип управління, який забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами. Діюча система управління дозволяє ефективно координувати виробничу, комерційну, фінансову та кадрову діяльність підприємства, забезпечуючи стабільність його функціонування. Разом із тим встановлено, що для підприємства характерний високий рівень централізації управлінських рішень та недостатнє делегування повноважень керівникам функціональних підрозділів. Це може обмежувати оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та стримувати подальше підвищення ефективності менеджменту. У зв'язку з цим доцільним є більш детальне дослідження практики застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві.

2.3. Аналіз використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціонально керівництво використовує методи менеджменту для впливу на персонал та організації виробничо-господарських процесів. Методи менеджменту являють собою сукупність способів та прийомів управлінського впливу, за допомогою яких забезпечується досягнення

поставлених цілей підприємства, координація діяльності працівників та підвищення результативності роботи організації [17].

На ПТВП «ТАМІ» у процесі управління використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи менеджменту. Застосування зазначених методів має комплексний характер, проте ступінь їх використання є різним. Враховуючи особливості організаційної структури підприємства, найбільшого поширення набули адміністративні методи управління, які базуються на принципах підпорядкування, дисципліни та виконання розпорядчих документів.

Адміністративні методи менеджменту реалізуються через систему наказів, розпоряджень, посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, положень про структурні підрозділи та інших організаційно-розпорядчих документів. Їх основним призначенням є забезпечення чіткої координації роботи працівників, підтримання трудової дисципліни та контролю за виконанням виробничих завдань [11]. На ПТВП «ТАМІ» адміністративні методи застосовуються практично в усіх сферах діяльності. Кожний працівник має визначене коло посадових обов'язків, які закріплені у відповідних посадових інструкціях. Порядок прийняття управлінських рішень, розподіл відповідальності та механізм взаємодії між структурними підрозділами регламентуються внутрішніми нормативними документами підприємства. Для узагальнення особливостей використання адміністративних методів менеджменту на підприємстві доцільно розглянути їх основні форми застосування.

Таблиця 2.5 – Використання адміністративних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ»

Адміністративний метод	**Особливості застосування**
Накази директора	Регулювання виробничої та управлінської діяльності
Розпорядження	Оперативне управління поточними процесами
Посадові інструкції	Визначення прав, обов`язків і відповідальності працівників
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Забезпечення трудової дисципліни
Контроль виконання завдань	Моніторинг результатів роботи працівників

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що адміністративні методи займають провідне місце в системі управління підприємством. Їх використання сприяє підтриманню дисципліни, чіткій організації роботи та виконанню поставлених виробничих завдань. Водночас надмірне використання адміністративних важелів може обмежувати ініціативність працівників та знижувати рівень їх самостійності під час виконання посадових обов'язків.

Поряд із адміністративними на підприємстві активно використовуються економічні методи менеджменту. Вони спрямовані на забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці та досягнення високих показників ефективності діяльності підприємства. Основними інструментами економічного впливу є заробітна плата, преміювання, матеріальне стимулювання, бюджетування та фінансове планування [26].

Таблиця 2.6 – Використання економічних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ»

Економічний метод	**Особливості застосування**
Заробітна плата	Основний інструмент матеріального стимулювання
Преміювання	Заохочення працівників за досягнення високих результатів
Планування витрат	Контроль використання ресурсів підприємства
Бюджетування	Планування доходів і витрат
Фінансовий контроль	Оцінювання результатів діяльності підприємства

Економічні методи дозволяють пов'язати результати праці працівників із рівнем їх матеріальної винагороди. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню відповідальності персоналу за результати роботи та більш раціональному використанню ресурсів підприємства.

Важливе місце у системі управління ПТВП «ТАМІ» займають соціально-психологічні методи менеджменту. Вони спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток

корпоративної культури та підтримання ефективних міжособистісних відносин між працівниками [22].

Таблиця 2.7 – Використання соціально-психологічних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ»

Соціально-психологічний метод	Особливості застосування
Усне заохочення працівників	Визнання досягнень персоналу
Підтримка сприятливого психологічного клімату	Формування комфортних умов праці
Корпоративна взаємодія	Розвиток командної роботи
Наставництво	Адаптація нових працівників
Неформальне спілкування керівництва з персоналом	Підвищення довіри та взаєморозуміння

На підприємстві переважає демократичний стиль взаємодії між керівництвом та працівниками, що позитивно впливає на рівень лояльності персоналу та сприяє формуванню стабільного трудового колективу. Водночас соціально-психологічні методи використовуються менш активно порівняно з адміністративними та економічними інструментами управління.

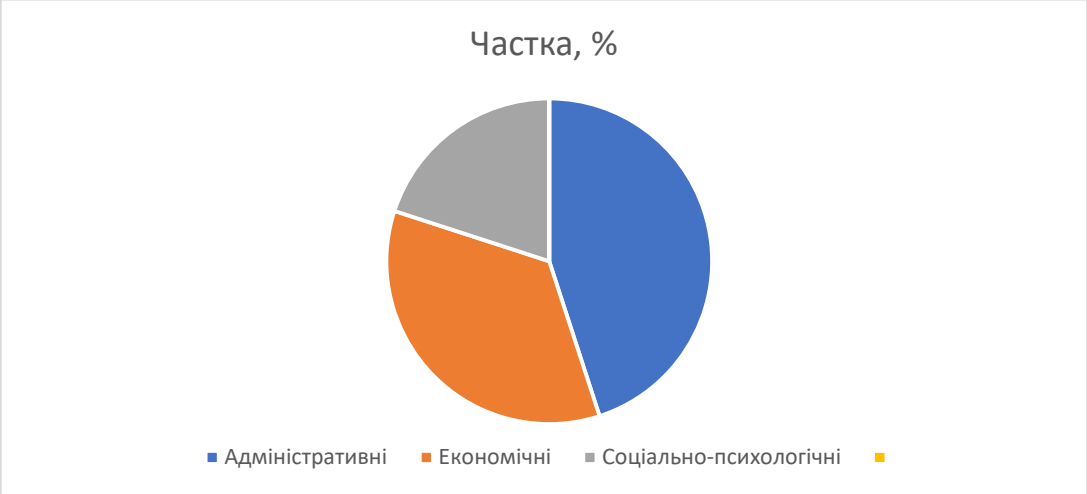


Рисунок 2.3 – Співвідношення методів менеджменту, що використовуються на ПТВП «ТАМІ»

Як видно з рисунка 2.3, найбільшу роль у системі управління ПТВП «ТАМІ» відіграють адміністративні методи менеджменту. Це обумовлено особливостями організаційної структури підприємства та високим рівнем централізації управлінських рішень. Водночас важливе значення мають економічні методи, які забезпечують матеріальну зацікавленість працівників у результатах праці. Соціально-психологічні методи використовуються для

підтримання сприятливого психологічного клімату та розвитку корпоративної культури.

Ефективність застосування методів менеджменту значною мірою залежить від кадрового потенціалу підприємства. Саме персонал є основним ресурсом, за допомогою якого реалізуються виробничі, комерційні та управлінські процеси. Тому для оцінки результативності системи менеджменту доцільно проаналізувати структуру трудового колективу ПТВП «ТАМІ».

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ПТВП «ТАМІ» за категоріями

Категорія працівників	Кількість осіб	Частка,%
Робітники	80	66,7
Інженерно-технічні працівники	15	12,5
Управлінський персонал	25	20,8
Разом	120	100,0

Дані таблиці 2.8 свідчать, що найбільшу частку персоналу підприємства становлять робітники – 66,7 %. Це пояснюється виробничою спрямованістю діяльності ПТВП «ТАМІ». Частка управлінського персоналу становить 20,8 %, що відповідає особливостям організаційної структури підприємства. Інженерно-технічні працівники забезпечують технічний супровід виробничих процесів та контроль якості продукції.

Таблиця 2.9 – Освітня структура персоналу ПТВП «ТАМІ»

Рівень освіти	Кількість осіб	Частка,%
Вища	40	33,3
Фахова передвища (середня спеціальна)	50	41,7
Повна загальна середня	30	25,0
Разом	120	100,0

Аналіз освітньої структури персоналу показує, що переважна більшість працівників має професійну або вищу освіту. Це свідчить про наявність необхідного кадрового потенціалу для забезпечення ефективної діяльності підприємства та впровадження сучасних методів управління. Наявність кваліфікованого персоналу створює передумови для ефективного використання сучасних методів менеджменту, підвищення продуктивності праці та впровадження нових підходів до організації виробничих процесів.

Важливим напрямом діяльності керівництва підприємства є забезпечення стабільності трудового колективу та створення належних умов праці для працівників. З цією метою на підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Основним економічним методом мотивації виступає система оплати праці, яка забезпечує матеріальну зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності. Додатково можуть застосовуватися премії за якісне виконання виробничих завдань, дотримання трудової дисципліни та досягнення встановлених показників ефективності.

Соціально-психологічні методи менеджменту реалізуються через підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та формування партнерських відносин між керівництвом і працівниками. Керівництво підприємства приділяє увагу адаптації нових працівників, вирішенню конфліктних ситуацій та створенню умов для ефективної командної роботи. Такі заходи сприяють підвищенню рівня лояльності персоналу та зниженню ризику плинності кадрів.

Проведений аналіз показує, що в системі менеджменту ПТВП «ТАМІ» домінують адміністративні методи управління. Це обумовлено особливостями організаційної структури підприємства, де більшість управлінських рішень приймається на рівні керівництва. Водночас економічні та соціально-психологічні методи також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та досягненні поставлених цілей.

Загалом застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту має комплексний характер і забезпечує належний рівень організації праці, координації діяльності персоналу та контролю за виконанням виробничих завдань. Разом із тим результати дослідження свідчать про доцільність подальшого вдосконалення системи мотивації працівників, розширення практики делегування повноважень та посилення ролі сучасних методів управління персоналом у діяльності підприємства.

Отже, аналіз використання методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» показав, що підприємство застосовує комплекс адміністративних, економічних

та соціально-психологічних методів управління. Провідне місце займають адміністративні методи, які забезпечують організацію діяльності підприємства та підтримання трудової дисципліни. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання працівників та забезпечення ефективного використання ресурсів, тоді як соціально-психологічні методи сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Незважаючи на загальну ефективність діючої системи менеджменту, існують можливості для її подальшого вдосконалення, що обумовлює необхідність оцінювання загальної ефективності системи управління підприємством.

2.4. Оцінка ефективності діючої системи менеджменту на підприємстві

Ефективність системи менеджменту є одним із ключових показників успішності діяльності підприємства, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить раціональність використання ресурсів, продуктивність праці персоналу, фінансові результати та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Оцінювання ефективності системи менеджменту дає можливість визначити сильні та слабкі сторони управління, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення діяльності підприємства [12].

Проведений аналіз показав, що система менеджменту ПТВП «ТАМІ» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та дозволяє ефективно реалізовувати основні виробничі, комерційні та адміністративні процеси. Важливими перевагами діючої системи управління є чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами, централізований контроль за виконанням управлінських рішень та наявність сформованої системи внутрішньої координації діяльності персоналу.Одним із факторів ефективності управління є використання лінійно-функціональної організаційної структури, яка забезпечує зрозумілий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками. Така структура є оптимальною для підприємств середнього розміру, оскільки дозволяє поєднувати централізоване управління з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів [16].

Разом із позитивними аспектами функціонування системи менеджменту були виявлені окремі проблеми, які можуть негативно впливати на ефективність управління у довгостроковій перспективі. Насамперед це високий рівень централізації управлінських повноважень, що зумовлює значну залежність діяльності підприємства від рішень керівника. Крім того, недостатньо активно використовуються сучасні інструменти мотивації персоналу та цифрові технології управління, які сьогодні відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств [2].

Для комплексної оцінки системи менеджменту ПТВП «ТАМІ» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПТВП «ТАМІ»

Сильні сторони(Strengths)	**Слабкі сторони(Weaknesses)**
Багаторічний досвід роботи підприємства	Висока централізація управління
Чітка організаційна структура	Недостатній рівень цифровізації
Стабільний трудовий колектив	Обмежене делегування повноважень
Диверсифіковані напрями діяльності	Недостатнє використання сучасних методів мотивації
Можливості(Opportunities)	**Загрози(Threats)**
Впровадження цифрових технологій управління	Посилення конкуренції на ринку
Підвищення кваліфікації персоналу	Нестабільність економічного середовища
Розширення ринків збуту продукції	Зростання витрат на виробництво
Удосконалення системи мотивації працівників	Дефіцит кваліфікованих кадрів

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності системи менеджменту. Основними перевагами є наявність досвіду роботи, стабільного кадрового складу та чіткої системи управління. Водночас для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно приділяти більше уваги впровадженню сучасних управлінських технологій, розвитку кадрового потенціалу та вдосконаленню мотиваційної політики. Деталізовану SWOT-матрицю системи менеджменту ПТВП «ТАМІ» наведено у Додатку В. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що діюча система

менеджменту ПТВП «ТАМІ» загалом є ефективною та забезпечує належне виконання основних функцій управління.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні проблеми та резерви підвищення ефективності менеджменту

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ПТВП «ТАМІ» дозволив оцінити особливості функціонування системи менеджменту підприємства та визначити основні проблеми, які впливають на ефективність управлінських процесів. Незважаючи на стабільну діяльність підприємства та наявність сформованої системи управління, сучасні умови господарювання вимагають постійного вдосконалення методів менеджменту та адаптації управлінських підходів до змін зовнішнього середовища.

Однією з основних проблем є високий рівень централізації управління. Більшість управлінських рішень приймається безпосередньо директором підприємства, що забезпечує належний контроль за діяльністю структурних підрозділів, однак одночасно створює значне навантаження на керівника. За таких умов окремі питання оперативного характеру також потребують погодження з керівництвом, що може уповільнювати процес прийняття рішень та знижувати гнучкість системи управління.

Іншою проблемою є недостатній рівень делегування повноважень керівникам структурних підрозділів. Працівники середньої ланки управління мають обмежені можливості щодо самостійного прийняття рішень у межах своєї компетенції. У результаті частина управлінських функцій концентрується на рівні директора підприємства, що не завжди сприяє оперативному реагуванню на виробничі та організаційні зміни.

Важливим напрямом удосконалення є цифровізація управлінських процесів. На сучасному етапі розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від використання цифрових технологій, електронного документообігу та сучасних інформаційних систем управління [2]. На ПТВП «ТАМІ» окремі управлінські процеси залишаються недостатньо автоматизованими, що ускладнює обробку інформації та збільшує витрати часу на виконання адміністративних процедур.

Проведене дослідження також показало необхідність удосконалення системи мотивації персоналу. Основний акцент у діяльності підприємства робиться на адміністративних методах управління та матеріальному стимулюванні працівників. Водночас можливості соціально-психологічних методів використовуються не повною мірою. Це стосується розвитку корпоративної культури, професійного навчання працівників, системи морального заохочення та залучення персоналу до процесу прийняття окремих управлінських рішень.

Для більш наочного відображення виявлених проблем доцільно узагальнити результати аналізу в таблиці.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми системи менеджменту ПТВП «ТАМІ»

Виявлена проблема	**Можливі наслідки**
Висока централізація управління	Перевантаження керівника, уповільнення прийняття рішень
Недостатнє делегування повноважень	Обмеження ініціативності керівників підрозділів
Недостатня цифровізація управління	Збільшення витрат часу на обробку інформації
Обмежене використання сучасних методів мотивації	Зниження зацікавленості працівників у результатах праці
Недостатній розвиток корпоративної культури	Зниження рівня залученості персоналу

Разом із виявленими проблемами підприємство має значні резерви для підвищення ефективності менеджменту. До них належать наявність стабільного трудового колективу, чіткої організаційної структури, багаторічного досвіду роботи на ринку та достатнього кадрового потенціалу. Наявність зазначених переваг створює сприятливі умови для впровадження сучасних управлінських технологій та вдосконалення діючої системи менеджменту.

Таблиця 3.2 – Резерви підвищення ефективності менеджменту ПТВП «ТАМІ»

Резерв	**Очікуваний результат**
Делегування частини повноважень керівникам підрозділів	Підвищення оперативності управління
Автоматизація документообігу	Скорочення витрат часу на управлінські процедури

Продовження таблиці 3.2.

Удосконалення системи мотивації	Зростання продуктивності праці
Розвиток корпоративної культури	Підвищення рівня лояльності персоналу
Організація навчання працівників	Підвищення професійної компетентності персоналу

Дані таблиці 3.2 дозволяють зробити висновок про наявність значного потенціалу для подальшого вдосконалення системи менеджменту ПТВП «ТАМІ». На відміну від багатьох підприємств, які стикаються з проблемами фінансової нестабільності або дефіциту трудових ресурсів, досліджуване підприємство має достатню організаційну основу для реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління. Саме тому основна увага повинна бути зосереджена не стільки на усуненні критичних недоліків, скільки на більш раціональному використанні наявних можливостей та внутрішніх резервів розвитку.

Одним із найважливіших резервів підвищення ефективності менеджменту є вдосконалення системи розподілу управлінських повноважень. Проведений аналіз показав, що значна частина управлінських функцій зосереджена на рівні директора підприємства. Така система є ефективною за умов відносно невеликих масштабів діяльності, проте зі збільшенням обсягів виробництва та розширенням напрямів діяльності вона може створювати додаткове навантаження на керівника та знижувати швидкість прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є поступове розширення управлінських повноважень керівників структурних підрозділів у межах їхньої компетенції.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток системи внутрішніх комунікацій. Ефективна взаємодія між структурними підрозділами дозволяє скоротити час на передачу інформації, уникнути дублювання функцій та підвищити якість управлінських рішень. На сучасному етапі розвитку менеджменту особливого значення набуває швидкість обміну інформацією між працівниками та керівниками різних рівнів. Тому підприємству доцільно приділити більше уваги організації внутрішніх нарад, використанню електронних засобів комунікації та вдосконаленню механізмів зворотного зв'язку між адміністрацією та персоналом.

Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є впровадження сучасних цифрових технологій управління. У сучасних умовах цифровізація розглядається як один із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати процеси обліку, планування, контролю та аналізу діяльності підприємства. Крім того, цифрові технології сприяють скороченню витрат часу на виконання рутинних операцій та підвищують точність управлінської інформації.

Не менш важливим резервом розвитку є вдосконалення кадрової політики підприємства. Результати дослідження показали, що ПТВП «ТАМІ» має достатньо кваліфікований персонал, однак сучасні умови господарювання вимагають постійного оновлення професійних знань та навичок працівників. З огляду на це підприємству доцільно активізувати діяльність у сфері професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Інвестиції у розвиток людського капіталу є одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Окрему увагу слід приділити питанням мотивації персоналу. Аналіз діючої системи менеджменту показав, що на підприємстві переважають адміністративні методи управління та матеріальні стимули. Водночас практика діяльності успішних підприємств свідчить про необхідність поєднання матеріального стимулювання із сучасними соціально-психологічними методами впливу на працівників. Зокрема, важливу роль відіграють моральне заохочення, визнання професійних досягнень працівників, залучення персоналу до обговорення окремих управлінських рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Підвищення рівня мотивації працівників має безпосередній вплив на продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань та загальні результати діяльності підприємства. Саме тому вдосконалення мотиваційної політики слід розглядати не лише як інструмент управління персоналом, а й як один із важливих факторів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Значним резервом підвищення ефективності менеджменту є також розвиток корпоративної культури. Формування спільних цінностей, норм поведінки та традицій підприємства сприяє зміцненню командної роботи, підвищенню рівня відповідальності працівників та формуванню позитивного іміджу організації. Наявність сильної корпоративної культури дозволяє підвищити рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечує додаткові конкурентні переваги.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому одним із резервів розвитку системи менеджменту є підвищення її гнучкості. Це передбачає вдосконалення процесів планування, розширення використання сучасних управлінських технологій та більш активне застосування стратегічного підходу до управління підприємством.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про наявність у ПТВП «ТАМІ» значних резервів підвищення ефективності менеджменту. Основними напрямами розвитку є вдосконалення системи делегування повноважень, цифровізація управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення мотиваційної політики та зміцнення корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити результативність діяльності підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методів менеджменту на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів та створювати умови для максимальної реалізації потенціалу працівників. Проведений аналіз діяльності ПТВП «ТАМІ» показав, що діюча система менеджменту загалом забезпечує стабільне функціонування

підприємства, однак має низку напрямів, які потребують подальшого вдосконалення.

Враховуючи результати дослідження, основними напрямами вдосконалення методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» доцільно визначити оптимізацію адміністративних методів управління, розвиток економічних механізмів мотивації персоналу, посилення ролі соціально-психологічних методів менеджменту та впровадження сучасних цифрових технологій в управлінську діяльність.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи менеджменту є підвищення ефективності застосування адміністративних методів управління. Як показав аналіз, значна частина управлінських рішень на підприємстві приймається безпосередньо директором, що забезпечує високий рівень контролю за діяльністю структурних підрозділів. Разом із тим така система створює значне навантаження на керівника та може уповільнювати процес прийняття рішень.

З метою усунення зазначеного недоліку доцільно розширити практику делегування управлінських повноважень керівникам функціональних підрозділів. Делегування повноважень передбачає передачу частини управлінських функцій працівникам, які мають необхідний рівень компетентності та відповідають за певний напрям діяльності підприємства. Це дозволить скоротити час прийняття рішень, підвищити відповідальність керівників структурних підрозділів за результати роботи та забезпечити більш ефективне використання управлінського потенціалу підприємства.

Важливим напрямом удосконалення адміністративних методів менеджменту є впорядкування внутрішньої нормативної документації. Зміни зовнішнього середовища та розвиток підприємства потребують періодичного перегляду посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи та інших внутрішніх документів. Актуалізація таких документів дозволить чіткіше визначити права та обов'язки працівників, усунути дублювання функцій та підвищити ефективність взаємодії між структурними підрозділами.

Окремої уваги заслуговує питання цифровізації управлінських процесів. На сьогодні цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, підвищують оперативність прийняття рішень та сприяють скороченню адміністративних витрат. Для ПТВП «ТАМІ» доцільним є поступове впровадження елементів електронного документообігу, використання сучасних програм для обліку та планування діяльності, а також автоматизація окремих управлінських процедур.

Впровадження цифрових інструментів дозволить скоротити час на обробку інформації, мінімізувати ймовірність помилок у документації та підвищити ефективність контролю виконання управлінських рішень. Крім того, автоматизація управлінських процесів сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню якості інформаційного забезпечення менеджменту.

Наступним важливим напрямом вдосконалення є розвиток економічних методів менеджменту. Як показало дослідження, основним інструментом економічного впливу на працівників на підприємстві є система оплати праці. Водночас сучасні умови господарювання вимагають використання більш широкого спектра мотиваційних інструментів.

З метою підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності доцільно вдосконалити систему преміювання. Преміальні виплати повинні бути безпосередньо пов'язані з результатами праці працівників та досягненням конкретних показників ефективності. Такий підхід дозволить підвищити продуктивність праці, стимулювати ініціативність персоналу та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для різних категорій працівників можуть застосовуватися різні критерії преміювання. Для виробничого персоналу такими критеріями можуть бути виконання виробничих планів, якість продукції та дотримання технологічної дисципліни. Для управлінського персоналу важливими показниками можуть виступати ефективність організації роботи підрозділу, виконання планових показників та впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності.

Важливим елементом економічних методів управління може стати впровадження системи оцінювання результативності працівників. Така система дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у діяльність підприємства та формувати справедливий механізм матеріального стимулювання. Крім того, результати оцінювання можуть використовуватися для прийняття рішень щодо кар'єрного зростання працівників та організації їх професійного навчання.

Суттєве значення для підвищення ефективності системи менеджменту має розвиток соціально-психологічних методів управління. У сучасних умовах саме людський капітал стає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства. Тому особливого значення набуває створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Одним із напрямів удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту є розвиток корпоративної культури підприємства. Формування спільних цінностей, підтримання позитивних традицій та створення атмосфери взаємоповаги сприяють підвищенню згуртованості колективу та зміцненню внутрішніх комунікацій.

Для розвитку корпоративної культури доцільно проводити заходи, спрямовані на зміцнення командної взаємодії між працівниками. Це можуть бути спільні збори трудового колективу, корпоративні заходи, професійні конкурси та інші форми внутрішньої комунікації. Подібні заходи сприяють формуванню позитивного ставлення працівників до підприємства та підвищують рівень їх залученості до досягнення спільних результатів.

Перспективним напрямом удосконалення соціально-психологічних методів управління є також розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Регулярне навчання дозволяє працівникам адаптуватися до змін у виробничій діяльності, освоювати нові технології та підвищувати рівень професійної компетентності. Для підприємства це означає зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у таблиці.

Таблиця 3.3 – Заходи щодо вдосконалення методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ»

Напрям удосконалення	Запропонований захід	Очікуваний результат
Адміністративні методи	Делегування повноважень керівникам підрозділів	Підвищення оперативності управління
	Оновлення внутрішньої нормативної документації	Чіткіший розподіл функцій
	Впровадження електронного документообігу	Скорочення часу на управлінські процедури
Економічні методи	Удосконалення системи преміювання	Підвищення мотивації працівників
	Оцінювання результативності праці	Зростання продуктивності праці
Соціально-психологічні методи	Розвиток корпоративної культури	Покращення психологічного клімату
	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Зростання професійної компетентності

Дані таблиці 3.3 свідчать про те, що запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи менеджменту ПТВП «ТАМІ». На відміну від окремих локальних змін, запропоновані рекомендації охоплюють усі основні групи методів менеджменту, що дозволяє забезпечити більш збалансований підхід до управління підприємством.

Особливе значення має вдосконалення адміністративних методів менеджменту, оскільки саме вони сьогодні займають провідне місце в системі управління підприємством. Делегування частини управлінських повноважень керівникам структурних підрозділів сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень та дозволить директору зосередитися на вирішенні стратегічних питань розвитку підприємства. Крім того, більш активне залучення керівників середньої ланки до управлінської діяльності сприятиме підвищенню їхньої відповідальності за результати роботи підрозділів.

Важливою складовою вдосконалення адміністративних методів є цифровізація управлінських процесів. Використання електронного документообігу дозволить оптимізувати внутрішні комунікації, скоротити витрати часу на погодження документів та забезпечити швидкий доступ до

необхідної інформації. В умовах постійного зростання обсягів інформації це є необхідною умовою підвищення ефективності управлінської діяльності.

Не менш важливими є заходи, спрямовані на вдосконалення економічних методів менеджменту. Матеріальна зацікавленість працівників традиційно залишається одним із найбільш дієвих стимулів до підвищення продуктивності праці. Саме тому удосконалення системи преміювання та запровадження оцінювання результативності праці працівників повинні стати важливими елементами кадрової політики підприємства.

Запропонована система преміювання дозволить більш тісно пов'язати результати діяльності працівників із рівнем їх матеріальної винагороди. Це сприятиме підвищенню особистої відповідальності працівників за результати праці та стимулюватиме їх до досягнення кращих виробничих показників. Одночасно система оцінювання результативності праці забезпечить більш об'єктивний підхід до розподілу матеріального заохочення та створить додаткові можливості для професійного розвитку персоналу.

Суттєву роль у підвищенні ефективності менеджменту повинні відігравати соціально-психологічні методи управління. Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що високі результати роботи досягаються не лише завдяки матеріальному стимулюванню, а й через формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку системи менеджменту ПТВП «ТАМІ» має стати вдосконалення корпоративної культури.

Формування сприятливого психологічного середовища сприятиме зміцненню взаємодовіри між працівниками та керівництвом, підвищенню рівня згуртованості трудового колективу та зниженню ймовірності виникнення конфліктних ситуацій. Крім того, розвиток корпоративної культури позитивно впливатиме на мотивацію працівників та їхню готовність брати активну участь у реалізації стратегічних цілей підприємства.

Одним із ключових факторів успішної реалізації запропонованих заходів є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Регулярне підвищення кваліфікації працівників дозволить забезпечити належний рівень професійної

компетентності персоналу, сприятиме освоєнню нових технологій та створить умови для подальшого вдосконалення виробничих і управлінських процесів.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на підвищення ефективності функціонування всієї системи менеджменту ПТВП «ТАМІ». Їх реалізація дозволить покращити організацію управління, підвищити мотивацію працівників, оптимізувати інформаційні потоки та забезпечити більш ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів підприємства.

3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» спрямована на підвищення ефективності функціонування системи управління, покращення результативності роботи персоналу та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Очікувані результати впровадження розроблених рекомендацій мають комплексний характер та охоплюють організаційні, економічні й соціальні аспекти діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю системи управління забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективну взаємодію між структурними підрозділами та високий рівень мотивації персоналу. Саме тому оцінювання результатів запропонованих заходів доцільно здійснювати за декількома напрямами.

Насамперед очікується покращення організації управлінської діяльності підприємства. Впровадження механізмів делегування повноважень та оптимізація адміністративних процедур дозволять зменшити навантаження на керівника підприємства та забезпечити більш раціональний розподіл управлінських функцій між працівниками. У результаті підвищиться оперативність прийняття рішень та скоротиться час реагування на виробничі й організаційні проблеми.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення якості управлінських рішень. Більш активне залучення керівників структурних підрозділів до процесу управління дозволить враховувати особливості окремих напрямів діяльності підприємства та забезпечить більш обґрунтований підхід до вирішення поточних і стратегічних завдань. Крім того, розширення участі працівників у процесах управління сприятиме розвитку їхньої ініціативності та відповідальності.

Очікується також підвищення ефективності внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами підприємства. Використання сучасних засобів інформаційного забезпечення та електронного документообігу дозволить прискорити передачу інформації, зменшити кількість помилок при її обробці та забезпечити більш якісний контроль за виконанням управлінських рішень. У результаті підвищиться рівень узгодженості дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Важливе значення матиме вдосконалення системи економічного стимулювання працівників. Запровадження більш ефективної системи преміювання та оцінювання результативності праці сприятиме посиленню матеріальної зацікавленості персоналу у досягненні високих виробничих показників. Це, своєю чергою, позитивно впливатиме на продуктивність праці, якість виконання робіт та ефективність використання трудових ресурсів.

Удосконалення економічних методів менеджменту створить додаткові стимули для підвищення відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Працівники будуть більш зацікавленими у виконанні виробничих завдань, дотриманні трудової дисципліни та досягненні встановлених показників ефективності. Внаслідок цього підприємство отримає можливість підвищити результативність виробничої діяльності без суттєвого збільшення ресурсних витрат.

Суттєві позитивні зміни очікуються і в соціальній сфері. Розвиток соціально-психологічних методів менеджменту сприятиме покращенню морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також формуванню більш згуртованої команди.

Створення комфортного робочого середовища позитивно впливатиме на рівень задоволеності працівників умовами праці та сприятиме зниженню плинності кадрів.

Особливого значення набуває розвиток корпоративної культури підприємства. Формування спільних цінностей, підтримка командної роботи та залучення працівників до вирішення окремих управлінських питань сприятимуть підвищенню їхньої лояльності до підприємства та готовності брати активну участь у досягненні його стратегічних цілей. У довгостроковій перспективі це позитивно вплине на стабільність трудового колективу та загальну ефективність діяльності підприємства.

Одним із важливих результатів впровадження запропонованих заходів стане розвиток кадрового потенціалу ПТВП «ТАМІ». Організація професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників дозволить забезпечити постійне оновлення знань і навичок персоналу відповідно до сучасних вимог господарської діяльності. Підвищення професійної компетентності працівників сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню якості продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Для узагальнення очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення методів менеджменту ПТВП «ТАМІ»

Напрям впливу	**Очікуваний результат**
Організаційний	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень
	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень
	Зменшення навантаження на керівника підприємства
Економічний	Підвищення продуктивності праці персоналу
	Покращення ефективності використання ресурсів
	Зростання результативності діяльності підприємства
Соціальний	Покращення психологічного клімату в колективі
	Підвищення мотивації та лояльності працівників
	Зниження ризику плинності кадрів

Дані таблиці 3.4 підтверджують комплексний характер запропонованих заходів та свідчать про їхню спрямованість на вдосконалення всіх ключових елементів системи менеджменту підприємства. Важливою перевагою розроблених рекомендацій є те, що більшість із них не потребує значних

фінансових витрат і може бути реалізована за рахунок більш ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Загалом реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення ефективності управління, покращення використання трудового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій ПТВП «ТАМІ» на ринку. Очікувані результати мають довгостроковий характер та сприятимуть забезпеченню стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Таблиця 3.5 – Прогноз зміни окремих показників діяльності ПТВП «ТАМІ» після впровадження запропонованих заходів

Показник	**До впровадження**	**Після впровадження**	**Відхилення**
Продуктивність праці, %	100	115	+15
Плинність кадрів, %	8,7	5,5	–3,2
Рівень виконання виробничих завдань, %	92	97	+5
Рівень задоволеності працівників, %	75	85	+10
Час прийняття управлінських рішень, дні	3,0	2,0	–1,0

Як видно з таблиці 3.5, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці приблизно на 15 %, що для підприємства з чисельністю 120 працівників означає зростання обсягу виконаних робіт без додаткового залучення трудових ресурсів. Одночасно очікується скорочення коефіцієнта плинності кадрів з 8,7 % до 5,5 %, тобто на 3,2 відсоткових пункти.

Аналіз очікуваних результатів показує, що найбільший ефект від реалізації запропонованих заходів буде досягнуто у сфері організації управлінської діяльності підприємства. Насамперед це пов'язано з удосконаленням адміністративних методів менеджменту та більш раціональним розподілом управлінських функцій між керівниками різних рівнів. У результаті зменшиться перевантаження керівника поточними питаннями, що дозволить приділяти більше уваги стратегічному плануванню та розвитку підприємства.

Важливим наслідком впровадження запропонованих рекомендацій стане підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Покращення системи мотивації та створення додаткових можливостей для професійного розвитку працівників сприятимуть більш повній реалізації їхніх

професійних здібностей. Це позитивно вплине на продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань та загальні результати діяльності підприємства.

Особливу роль у забезпеченні позитивних змін відіграватиме вдосконалення економічних методів менеджменту. Запровадження більш гнучкої системи матеріального стимулювання дозволить сформувати чіткий взаємозв'язок між результатами праці та рівнем винагороди працівників. За таких умов працівники будуть більш зацікавлені у досягненні високих виробничих показників, підвищенні якості продукції та дотриманні встановлених стандартів діяльності. Позитивний вплив очікується також у сфері кадрового менеджменту. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприятиме формуванню більш компетентного та конкурентоспроможного трудового колективу. В умовах постійних змін зовнішнього середовища це дозволить підприємству швидше адаптуватися до нових вимог ринку та впроваджувати сучасні методи організації виробництва й управління.

Не менш важливими є соціальні результати реалізації запропонованих заходів. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сприятиме зміцненню трудової дисципліни, покращенню взаємодії між працівниками та підвищенню рівня їхньої задоволеності роботою.

Таблиця 3.6 – Орієнтовна економічна ефективність запропонованих заходів

Показник	**Значення**
Очікуване підвищення продуктивності праці	15 %
Скорочення втрат робочого часу	8 %
Зменшення плинності кадрів	3,2 %
Зростання обсягів реалізації продукції	10 %
Орієнтовне зростання прибутку	8–12 %

Таким чином, впровадження запропонованих заходів забезпечить не лише організаційний і соціальний ефект, але й позитивно вплине на економічні результати діяльності ПТВП «ТАМІ». Очікуване зростання продуктивності праці на 15 %, збільшення обсягів реалізації на 10 % та підвищення прибутковості на 8–12 % свідчать про доцільність реалізації запропонованих рекомендацій. Крім того, скорочення плинності кадрів та покращення морально-

психологічного клімату в колективі сприятимуть підвищенню стабільності функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Крім того, розвиток корпоративної культури сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до процесу досягнення стратегічних цілей підприємства. Усвідомлення персоналом своєї значущості для організації позитивно впливає на рівень відповідальності за результати роботи та формує у працівників зацікавленість у подальшому розвитку підприємства.

Слід зазначити, що запропоновані заходи мають не лише короткостроковий, а й довгостроковий ефект. Якщо на початковому етапі їх реалізація забезпечить покращення окремих показників управлінської діяльності, то в перспективі вони створять основу для формування сучасної системи менеджменту, здатної забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах посилення конкуренції та постійних змін економічного середовища.

Важливою перевагою запропонованих рекомендацій є те, що їх впровадження не потребує значних фінансових вкладень. Більшість заходів може бути реалізована за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства шляхом удосконалення існуючих механізмів управління, перегляду підходів до організації праці та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Саме тому реалізація запропонованих рекомендацій є економічно доцільною та практично обґрунтованою.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення методів менеджменту дозволить підвищити ефективність системи управління ПТВП «ТАМІ», покращити організацію роботи персоналу, посилити мотивацію працівників та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Очікувані результати створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його економічної стійкості та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК

Отже, відповідно до поставленої мети та визначених завдань у бакалаврській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування методів менеджменту на підприємстві, здійснено аналіз особливостей їх використання на ПТВП «ТАМІ» та обґрунтовано напрями їх удосконалення.

Менеджмент є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасного підприємства, оскільки забезпечує координацію діяльності працівників, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. Методи менеджменту виступають практичним інструментом реалізації управлінських функцій та безпосередньо впливають на результативність діяльності суб'єкта господарювання. Найбільш поширеними є адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління, кожна з яких виконує власні функції у системі менеджменту. Сучасний розвиток управління характеризується цифровізацією бізнес-процесів, зростанням ролі людського капіталу, посиленням значення мотивації персоналу та необхідністю поєднання традиційних і сучасних підходів до управління.

У ході дослідження діяльності ПТВП «ТАМІ» встановлено, що підприємство є багатопрофільним суб'єктом господарювання, який здійснює діяльність у сфері лісозаготівлі, деревообробки, роздрібної торгівлі та громадського харчування. Особливості функціонування підприємства зумовлюють необхідність використання комплексного підходу до управління та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами.

Аналіз застосування методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ» показав, що провідне місце у системі управління займають адміністративні методи, які реалізуються через систему наказів, розпоряджень та внутрішніх нормативних документів. Економічні методи представлені системою оплати праці, матеріального стимулювання, планування та контролю фінансових результатів діяльності. Соціально-психологічні методи спрямовані на підтримання сприятливого психологічного клімату, забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та формування позитивної корпоративної культури. Проведене

дослідження дозволило виявити основні проблеми, що стримують підвищення ефективності системи менеджменту, серед яких надмірна централізація управління, недостатній рівень делегування повноважень, обмежене використання сучасних цифрових технологій та недостатня увага до окремих елементів мотивації персоналу. Важливими напрямами розвитку є підвищення гнучкості системи управління, удосконалення внутрішніх комунікацій, розширення використання сучасних інформаційних технологій та підвищення рівня мотивації персоналу.

За результатами проведеного дослідження було розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ». Запропоновані заходи передбачають розширення практики делегування управлінських повноважень, впровадження елементів електронного документообігу, удосконалення системи матеріального стимулювання працівників, розвиток корпоративної культури, покращення внутрішніх комунікацій та організацію систематичного навчання персоналу. Запропоновані рекомендації мають комплексний характер та спрямовані на підвищення ефективності адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління.

Проведена оцінка очікуваних результатів показала, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, покращити координацію діяльності структурних підрозділів, скоротити плинність кадрів та підвищити рівень мотивації працівників. Очікується також покращення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Розрахунок прогнозних показників підтвердив економічну доцільність запропонованих заходів та можливість їх реалізації за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Погайдак О. Б., Коцупій В. В. Пріоритети застосування адміністративних методів менеджменту на вітчизняних підприємствах в умовах кризового стану. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 75, № 2. С. 45–53.
2. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку: світовий досвід та українські реалії. Economic Synergy. 2025. Вип. 3. С. 260–273.
3. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. Innovation and Sustainability. 2023. № 2. С. 14–22.
4. **4.** Бондарчук Н. В., Тарасенко О. М. Соціально-психологічні методи менеджменту як інструмент формування лояльності персоналу малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2514 (дата звернення: 19.06.2026).
5. Василенко В. О. Антикризовий менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 340 с.
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Кравченко М. О. Менеджмент організацій: сучасні концепції та методи управління : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 412 с.
7. Глущенко Л. Д., Ковальчук С. В. Економічні методи менеджменту в системі забезпечення фінансової стійкості підприємства деревообробної галузі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 4. С. 118–124.
8. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Трансформація методів менеджменту підприємств під впливом діджиталізації бізнес-процесів. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 74. С. 67–72.
9. Данилко В. К. Взаємозв'язок стилів керівництва та ефективності методів менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 1 (81). С. 132–139.

10. Дороніна М. С., Сазонова Т. О. Мотиваційний потенціал соціально-психологічних методів управління на сучасних підприємствах України. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 201–208.

11. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту та їх роль у забезпеченні виконавчої дисципліни персоналу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку. 2022. Вип. 4. С. 11–18.

12. Іванова В. В., Козловський В. О. Критерії та підходи до оцінювання ефективності систем менеджменту промислових підприємств. Економічний простір. 2023. № 185. С. 89–95.

13. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 10.05.2026).

14. Колот А. М., Герасименко О. О. Трансформація менеджменту персоналу: відповідь на виклики нестабільного середовища. Україна: аспекти праці. 2023. № 3. С. 14–23.

15. Коренюк П. І., Макогон В. Д. Економічні методи управління як основа забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 68. С. 54–60.

16. Кузнецова І. О., Балахонова О. В. Особливості застосування лінійно-функціональної структури управління на підприємствах середнього бізнесу. Академічний огляд. 2023. № 2 (59). С. 104–112.

17. Лазоренко Л. В., Мельник О. І. Еволюція методів менеджменту та їх класифікація у сучасній економічній науці. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://www.economy.nayuk.org.ua/?op=1&z=10452 (дата звернення: 19.06.2026).

18. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Оцінка діючої системи менеджменту на підприємствах лісозаготівельної та деревообробної промисловості. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 215–222.

19. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Менеджмент підприємства : підручник. Полтава : ПУЕТ, 2022. 485 с.

20. Миколайчук І. П. Оптимізація операційних витрат підприємства через механізми економічного менеджменту. Регіональна економіка. 2024. № 2. С. 76–83.

21. Морозова О. С., Сєріков А. В. Моделювання впливу методів управління на результативність господарської діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2944 (дата звернення: 19.06.2026).

22. Назарова Г. В., Степанова О. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі як завдання сучасного менеджера. Вісник Харківського національного економічного університету. 2023. № 1. С. 45–52.

23. Отенко І. П., Пархоменко Н. О. Стратегічний менеджмент: методологія прийняття управлінських рішень. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2022. Вип. 2 (36). С. 122–131.

24. Перерва І. М. Стилі керівництва та їхнє місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 241–248.

25. Петрович Й. С., Прокопенко В. Ю. Організаційне регламентування та нормування в системі методів менеджменту підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку. 2023. Вип. 5. С. 34–41.

26. Попова О. В., Шаповал С. С. Бюджетування та фінансове планування як провідні економічні методи менеджменту. Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 76. С. 92–98.

27. Приватне торгово-виробниче підприємство «TAMI» // OpenDataBot : відкрита база даних про компанії України. URL: https://opendatabot.ua/c/19389526 (дата звернення: 19.06.2026).

28. Приватне торгово-виробниче підприємство «TAMI» // YouControl : інформаційно-аналітична система. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=10628313&tb=financial-statements#fi-original-version (дата звернення: 19.06.2026).

29. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-14 (дата звернення: 19.06.2026).

30. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01 лип. 1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12 (дата звернення: 19.06.2026).

31. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 19.06.2026).

32. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17 (дата звернення: 19.06.2026).

33. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812 (дата звернення: 19.06.2026).

34. Савченко В. А., Ковальова М. В. Системи мотивації та матеріального стимулювання праці на підприємствах України: сучасні тренди. Україна: аспекти праці. 2024. № 1. С. 28–35.

35. Сардак О. В., Філіппова С. В. Менеджмент: від теорії до практики : навч. посіб. Одеса : ОНПУ, 2022. 310 с.

36. Синиця С. М., Федорова Л. А. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах деревообробного комплексу України. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 3. С. 58–69.

37. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 256 с.

38. Ткаченко О. М., Бєлобров Г. О. Комплексна оцінка ефективності методів управління підприємством: методичні підходи. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2023. Т. 28, Вип. 2. С. 114–121.

39. Федоренко В. Г., Діденко О. М. Сучасні тенденції переходу від авторитарного до демократичного стилю менеджменту. Економіка та держава. 2024. № 4. С. 18–25.

40. Хлобистіна Д. В. Методи управління підприємством в умовах мінливості ринкового середовища. Журнал кількісних методів у гуманітарних науках. 2023. Вип. 41. С. 5–17.

41. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 19.06.2026).

42. Чернишов Ю. В., Бойко О. В. Формування та розвиток корпоративної культури підприємств малого та середнього бізнесу. Вчені записки Університету «Крок». 2023. № 3 (71). С. 142–149.

43. Штулер І. Ю., Окландер М. А. Управління маркетинговою діяльністю та збутовою логістикою підприємства в умовах цифрової трансформації. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2023. № 25. С. 84–91.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.
Штатний розпис ПТВП "ТАМІ" на 2025 рік

№ з/п	Посада	Кількість штатних одиниць	Оклад (грн)	Надбавки та премії (грн)	Загальний фонд оплати (грн)
1	Генеральний директор	1	25 000	5 000	30 000
2	Головний бухгалтер	1	20 000	4 000	24 000
3	Керівник виробничого відділу	1	18 000	3 500	21 500
4	Інженер-технолог	2	15 000	2 500	17 500
5	Фахівець із зовнішньоекономічної діяльності	1	16 000	3 000	19 000
6	Водії-експедитори	3	12 000	2 000	14 000
7	Робітники виробничої дільниці	10	10 000	1 500	11 500
Разом		19			251 500

ДОДАТОК Б
Посадова характеристика керівника структурного підрозділу

Розділ	Зміст
Посада	Керівник структурного підрозділу
Підпорядкування	Директору підприємства
Освіта	Вища освіта відповідного напряму
Основні завдання	Організація діяльності підрозділу
Права	Отримувати необхідну інформацію, вносити пропозиції
Відповідальність	За результати роботи підрозділу
Необхідні компетенції	Організаторські здібності, комунікабельність, відповідальність

Управлінська функція	Директор	Керівник підрозділу	Працівники
Планування	+	+	-
Організація	+	+	-
Контроль	+	+	-
Мотивація	+	+	-
Виконання робіт	-	+	+

ДОДАТОК В

Програма вдосконалення методів менеджменту ПТВП «ТАМІ»

Захід	Термін виконання	Відповідальні особи
Делегування повноважень	І квартал	Директор
Впровадження електронного документообігу	ІІ квартал	Директор, бухгалтер
Удосконалення системи преміювання	ІІ квартал	Бухгалтерія
Організація навчання персоналу	Протягом року	Відділ кадрів
Розвиток корпоративної культури	Постійно	Керівники підрозділів

Заходи	І кв.	ІІ кв.	ІІІ кв.	IV кв.
Делегування повноважень	●			
Документообіг		●	●	
Навчання персоналу		●	●	●
Корпоративні заходи	●	●	●	●
Оцінювання результатів				●

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження методів менеджменту на підприємстві ПТВП «Тамі»

Обсяг пояснювальної записки – ____ аркушів.

Кількість рисунків – 4.

Кількість таблиць – 16.

Графічний матеріал – 20 шт.

1. Рисунок 1.1 – Структура підприємства.
2. Таблиця 2.1 – Організаційно-правові та реєстраційні характеристики ПТВП «ТАМІ».
3. Таблиця 2.2 – Структура видів економічної діяльності ПТВП «ТАМІ» за КВЕД.
4. Рисунок 2.1 – Структура основних напрямів діяльності ПТВП «ТАМІ».
5. Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПТВП «ТАМІ».
6. Таблиця 2.3 – Основні функції структурних підрозділів ПТВП «ТАМІ».
7. Таблиця 2.4 – Оцінка організаційної структури управління ПТВП «ТАМІ».
8. Таблиця 2.5 – Використання адміністративних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ».
9. Таблиця 2.6 – Використання економічних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ».
10. Таблиця 2.7 – Використання соціально-психологічних методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ».
11. Рисунок 2.3 – Співвідношення методів менеджменту, що використовуються на ПТВП «ТАМІ».
12. Таблиця 2.8 – Структура персоналу ПТВП «ТАМІ» за категоріями.
13. Таблиця 2.9 – Освітня структура персоналу ПТВП «ТАМІ».
14. Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПТВП «ТАМІ».
15. Таблиця 3.1 – Основні проблеми системи менеджменту ПТВП «ТАМІ».
16. Таблиця 3.2 – Резерви підвищення ефективності менеджменту ПТВП «ТАМІ».
17. Таблиця 3.3 – Заходи щодо вдосконалення методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ».
18. Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення методів менеджменту на ПТВП «ТАМІ».
19. Таблиця 3.5 – Прогноз зміни окремих показників діяльності ПТВП «ТАМІ» після впровадження запропонованих заходів.
20. Таблиця 3.6 – Орієнтовна економічна ефективність запропонованих заходів.

Додатки – 3 шт., 3 стор.

«____» _____ 2026 р.