

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Костянтин КАЛАШНІКОВ

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КАЛАШНІКОВУ КОСТЯНТИНУ АНАТОЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення використання методів менеджменту в діяльності підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, ст. викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: внутрішня звітність ПП «Нітнапрес» за 2022–2024 роки, нормативно-правові акти, наукові публікації, статистичні матеріали та результати власних аналітичних розрахунків.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методичні засади використання методів менеджменту в системі управління підприємством

2. Аналіз практики застосування методів менеджменту на ПП «Нітнапрес»

3. Напрями удосконалення використання методів менеджменту на підприємстві.

Висновки і пропозиції

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

1. Порівняльна характеристика адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління

2. Оцінка фінансових результатів та ефективності діяльності ПП «Нітнапрес»

3. Порівняльна характеристика ефективності груп методів управління на ПП «Нітнапрес»

4. Основні проблеми та обмеження у використанні методів менеджменту на ПП «Нітнапрес»

5. Ключові виклики, зумовлені обмеженою ефективністю методів менеджменту на ПП «Нітнапрес»

6. Прогнозні ефекти від удосконалення системи управління методами менеджменту на ПП «Нітнапрес»

7. SWOT-аналіз запропонованої моделі менеджменту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «17» вересня 2024 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та окреслення предметно-об'єктної сфери вивчення	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Розробка структурно-логічної схеми дослідження та формування основних завдань роботи	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Пошук і критичний аналіз джерел за теоретичними аспектами методів менеджменту. Підготовка першого розділу	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства та практики використання методів менеджменту. Підготовка аналітичного розділу	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка напрямів удосконалення методів менеджменту на підприємстві. Написання проєктно-рекомендаційного розділу	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Систематизація результатів дослідження та формування висновків і практичних рекомендацій	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Завершальне оформлення тексту роботи згідно з методичними вимогами. Підготовка супровідних матеріалів	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка публічного виступу та презентаційних матеріалів для захисту роботи	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка відповідності роботи нормам академічної доброчесності	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення результатів роботи на кафедральному засіданні	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Костянтин КАЛАШНІКОВ

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Еволюція та класифікація методів менеджменту в науковій літературі	6
1.2. Характеристика основних груп методів менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні	10
1.3. Сучасні тенденції у використанні методів менеджменту на підприємствах	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «НІТНАПРЕС»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Нітнапрес»	25
2.2. Оцінка ефективності використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління на підприємстві	31
2.3. Визначення основних проблем і недоліків у застосуванні методів менеджменту	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Обґрунтування необхідності трансформації системи управління методами менеджменту	44
3.2. Пропозиції щодо оптимізації застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів	49
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах постійної турбулентності ринкового середовища, високої конкуренції, цифровізації економіки та зростаючих вимог до ефективності управління особливої актуальності набуває вдосконалення методів менеджменту як ключового інструменту забезпечення стабільного розвитку підприємства. Методи менеджменту формують основу управлінської діяльності, визначаючи логіку, інструментарій та стиль взаємодії між керівництвом і працівниками підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем.

Для приватних підприємств, зокрема таких, як ПП «Нітнапрес», що функціонує на локальному ринку промислової продукції у м. Дніпро, важливо не лише застосовувати класичні методи управління, але й постійно адаптувати їх до нових реалій та запитів ринку. Невідповідність між обраними методами управління і фактичними умовами господарювання може призвести до зниження конкурентоспроможності, продуктивності праці та мотивації персоналу.

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективність застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів менеджменту безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів, рівень організаційної культури, залученість персоналу та, зрештою, на фінансово-господарські результати підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення використання методів менеджменту в діяльності підприємства ПП «Нітнапрес» для підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей.

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

- дослідити теоретичні засади та сучасні підходи до класифікації й застосування методів менеджменту;
- здійснити аналіз практики використання методів менеджменту на ПП

«Нітнапрес»;

- виявити недоліки та проблемні зони у системі управління підприємством;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення методів менеджменту та оцінити їх вплив на результативність управлінської діяльності.

Об’єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження виступає сукупність методів менеджменту, що використовуються в управлінні підприємством.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, методи експертних оцінок, економічного моделювання, SWOT-аналіз, графічний і табличний методи візуалізації результатів.

Практичне застосування результатів дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих у роботі заходів щодо вдосконалення методів управління в діяльності ПП «Нітнапрес». Рекомендації можуть бути використані для покращення організаційної структури, зміцнення системи мотивації персоналу, підвищення ефективності внутрішньої комунікації та оптимізації управлінських рішень. Окрім цього, результати дослідження можуть бути адаптовані для інших малих і середніх підприємств виробничої сфери, що прагнуть підвищити якість управління.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 41 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 60 сторінок тексту, включає 27 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Еволюція та класифікація методів менеджменту в науковій літературі

Формування науки управління є результатом багатовікової трансформації соціально-економічних систем, появи нових технологій, зростання ролі праці та необхідності її організації. Розвиток управлінської думки проходив через ряд концептуальних етапів, кожен з яких зробив внесок у формування сучасного інструментарію менеджменту. З метою наочного представлення ключових змін у теорії та практиці управління сформуємо порівняльну таблицю, що ілюструє основні етапи розвитку науки управління, їхні характерні ознаки та провідних представників.

Таблиця 1.1

Етапи становлення управлінської науки: основні характеристики та підходи

Етап розвитку	Період	Ключові характеристики	Основні представники
Класичний (науковий) менеджмент	кінець XIX – 1930-ті рр.	Раціоналізація праці, стандартизація, нормування, жорстка ієрархія	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон
Адміністративний підхід	початок XX ст.	Формулювання принципів управління, формалізація функцій менеджменту	А. Файоль
Бюрократична модель	1920–1930-ті рр.	Ієрархія влади, правила, процедура, стабільність і передбачуваність	М. Вебер
Школа людських відносин	1930–1950-ті рр.	Увага до соціальних потреб, комунікації, мотивації	Е. Мейо, М. Фоллет
Біхевіористський підхід	1950–1960-ті рр.	Вивчення поведінки працівників, психологічні теорії мотивації	А. Маслоу, Д. МакГрегор
Ситуаційний підхід	з 1960-х рр.	Варіативність методів залежно від контексту управлінських ситуацій	Ф. Фідлер
Системний підхід	з 1970-х рр.	Підприємство як цілісна система з взаємопов'язаними елементами	Д. Каст, Р. Розенцвейг
Сучасні підходи (Agile, Lean, цифрові моделі)	з 1990-х рр. – сьогодні	Гнучкість, інноваційність, командна взаємодія, цифровізація	Т. Пітерс, П. Сенге, Е. Демінг

Аналіз еволюції управлінської думки засвідчує перехід від авторитарних, централізованих моделей до гнучких, людиноцентричних та цифрово орієнтованих підходів. Якщо класичні моделі робили акцент на формалізації та підпорядкуванні, то сучасні методи менеджменту орієнтуються на розвиток персоналу, адаптивність, гнучкість і проактивність. Ця трансформація є відповіддю на зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Для ефективного управління підприємствами, важливо інтегрувати переваги різних етапів розвитку менеджменту, поєднуючи структурованість із гнучкістю, аналітику – із людським підходом.

Ефективне управління підприємством неможливе без чітко структурованого підходу до вибору та застосування відповідних методів менеджменту. У науковій літературі термін «метод менеджменту» розглядається як спосіб реалізації управлінських функцій, за допомогою якого здійснюється цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт для досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту – це інструменти, що забезпечують практичну реалізацію управлінських функцій: планування, організування, мотивації, контролю, координації тощо. Вони формують основу стилю керівництва, структури влади та типу організаційної культури на підприємстві.

Кожен метод має внутрішню логіку, яку можна подати у вигляді трьох основних елементів:

Зміст – на що спрямовано метод (економічне стимулювання, організаційне регулювання, психологічний вплив тощо);

Інструментарій – сукупність способів, засобів і прийомів реалізації методу;

Механізм впливу – як саме метод досягає змін в об'єкті управління (через наказ, договір, норму, мотивацію тощо) [7, с. 293].

З метою кращого розуміння поняття та його функціонального змісту подамо порівняльну характеристику ключових аспектів методу менеджменту в табл. 1.2. Методи менеджменту є системоутворюючими інструментами управлінської діяльності, що дають змогу реалізувати стратегічні та оперативні завдання

організації. Їх правильний вибір і застосування залежить від ряду внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як організаційна структура підприємства, кваліфікація персоналу, ринкове середовище, рівень корпоративної культури тощо.

Таблиця 1.2

Поняття методу менеджменту: структурно-функціональний підхід

Аспект аналізу	Характеристика
Визначення	Метод менеджменту – це спосіб управлінського впливу на колектив або окремого працівника для досягнення цілей організації
Функціональне призначення	Реалізація управлінських функцій: планування, мотивація, контроль, організація
Складові структури	Зміст, інструменти впливу, механізм реалізації, спрямованість
Типовий результат	Зміна поведінки, мотивації або діяльності об'єкта управління
Критерії вибору методу	Характер ситуації, тип організаційної структури, стиль керівництва, культура підприємства

У контексті дослідження підприємства аналіз методів управління дозволяє виявити потенційні точки зростання ефективності управлінської системи шляхом раціонального поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних інструментів впливу.

Процес вибору управлінських методів не може бути універсальним або стандартним для всіх типів організацій. Ефективність методів менеджменту суттєво залежить від типологічних особливостей підприємства, характеру його діяльності та стадії розвитку, на якій воно перебуває. Саме тому методологічні підходи до вибору управлінських методів ґрунтуються на принципах адаптивності, ситуаційності та системності [34, с. 79].

Управлінські методи мають бути релевантними до:

Типу підприємства (малий бізнес, середнє, велике, публічне/приватне тощо);

Галузевої специфіки (виробництво, послуги, торгівля, ІТ, агросфера тощо);

Стадії життєвого циклу підприємства (створення, зростання, стабілізація, криза, трансформація або спад).

Для кращого розуміння взаємозв'язку між зазначеними факторами і вибором управлінських методів подамо узагальнюючу таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Методологічні орієнтири вибору управлінських методів у залежності від умов функціонування підприємства

Критерій вибору	Умови/характеристика	Рекомендовані управлінські методи
Тип підприємства	Малий бізнес	Соціально-психологічні методи, елементи гнучкого управління (Agile, Scrum), неформальна мотивація
	Середнє підприємство	Поєднання економічних та адміністративних методів, бюджетування, делегування
	Велике підприємство	Жорсткі адміністративні методи, регламенти, KPI, системи управління якістю
Сфера діяльності	Виробництво	Адміністративно-економічні методи, нормування, планування, управління витратами
	Послуги	Соціально-психологічні методи, клієнтоорієнтованість, лідерство та комунікації
	ІТ, інновації	Гнучкі методики, крос-функціональні команди, мінімізація ієрархії
Стадія життєвого циклу	Запуск підприємства	Підприємницькі підходи, неформальні методи, інтуїтивне управління
	Розвиток / зростання	Економічні методи, стратегічне планування, стимулювання результатів
	Зрілість / стабільність	Стандартизація, оптимізація процесів, контрольні функції
	Спад або криза	Антикризові адміністративні методи, реструктуризація, жорсткий контроль

Управлінські методи не можуть бути відірвані від контексту функціонування підприємства. Їх ефективність залежить від багатьох чинників, які взаємодіють між собою. Зокрема, молоді або інноваційні підприємства потребують м'яких і гнучких методів управління, тоді як великі чи бюрократизовані структури – чітких регламентів і адміністративних важелів. Крім того, важливу роль відіграє стадія життєвого циклу підприємства: у період стабільності акцент робиться на економічну доцільність, у період кризи – на жорсткий контроль та оперативність. Для підприємств на кшталт ПП «Нітнапрес» доцільним є комбінування методів із урахуванням галузевої специфіки (виробництво), розміру (середнє) та актуального стану розвитку (зростання або стабілізація) [1, с. 94].

У процесі дослідження теоретико-методичних засад використання методів

менеджменту в системі управління підприємством встановлено, що методи управління є ключовим інструментом реалізації управлінських функцій, від ефективного поєднання яких залежить результативність діяльності підприємства. Вивчення історичного розвитку управлінської науки засвідчило поступовий перехід від жорстких адміністративних моделей до гнучких, адаптивних і людиноцентричних підходів. Це відображає загальний напрям трансформації управління – від централізованого командування до партнерської взаємодії та стимулювання ініціативи [33, с. 116].

Поняття методу менеджменту охоплює як зміст управлінського впливу, так і засоби його реалізації. Метод є не лише технікою управління, а й носієм певної управлінської філософії. Його структура включає інструментарій, механізм дії, форму впливу та очікувані результати. Раціональний вибір методів ґрунтується на низці факторів – від типу підприємства до специфіки його галузі та стадії розвитку.

Методологічно обґрунтований підхід до формування системи методів управління дозволяє підприємству гнучко реагувати на зовнішні виклики, підвищувати ефективність організаційної структури та мотиваційної політики. Особливо важливо інтегрувати класичні перевірені інструменти з сучасними гнучкими методиками, враховуючи внутрішні ресурси, рівень розвитку корпоративної культури, масштаби і структуру виробництва.

Таким чином, теоретичний аналіз доводить необхідність системного і ситуаційного підходу до побудови комплексу методів менеджменту, адаптованого до умов конкретного підприємства

1.2. Характеристика основних груп методів менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні

Адміністративні методи менеджменту є фундаментальним інструментом управлінського впливу в будь-якій організації, оскільки саме вони формують

нормативно-організаційне середовище, в якому відбувається трудова діяльність. Суть адміністративного методу полягає у прямому впливі на поведінку працівників шляхом наказів, розпоряджень, регламентів, посадових інструкцій, які мають обов'язковий характер для виконання [19].

Ці методи базуються на силі формальної влади, яка делегується управлінським суб'єктам згідно з їхніми посадовими повноваженнями. Вони визначають межі компетенції, зони відповідальності, режим праці, структуру підпорядкованості та порядок ухвалення рішень.

Доцільність використання адміністративних методів зумовлюється потребою у чіткій координації дій, оперативному вирішенні організаційних питань, підтриманні дисципліни, збереженні внутрішнього порядку та безперервності виробничих процесів [27, с. 76].

З метою систематизації основних характеристик адміністративних методів представимо їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика адміністративних методів управління

Ознака	Зміст
Суть методу	Прямий директивний вплив на працівників з боку керівника через владні повноваження
Інструменти впливу	Накази, інструкції, положення, нормативи, дисциплінарні стягнення, внутрішні регламенти
Механізм дії	Підпорядкування, контроль, формалізація управлінських рішень, централізація
Ключові цілі застосування	Забезпечення трудової дисципліни, організаційного порядку, оперативного реагування
Сфери ефективного використання	Виробничі підприємства, армія, служби безпеки, державне управління, великі корпорації
Переваги	Швидкість прийняття рішень, чіткість підпорядкування, управління у кризових ситуаціях
Обмеження	Ризик авторитаризму, зниження ініціативи персоналу, низька гнучкість у змінному середовищі

Адміністративні методи залишаються важливими інструментами у системі управління, особливо у структурах із жорсткою ієрархією або в умовах високої

організаційної відповідальності. Їх ефективність проявляється у ситуаціях, що вимагають термінового реагування, точного дотримання інструкцій, збереження внутрішньої дисципліни та контролю над ресурсами. Проте тривале домінування адміністративних методів без належної компенсації економічними й соціально-психологічними може призводити до демотивації працівників, пасивності та зниження інноваційності [14, с. 216].

Для підприємств, які функціонують у сфері промислового виробництва, адміністративні методи є доцільними для регламентування виробничих процесів, управління технічною документацією, розподілу відповідальності та підтримання організаційної структури. Однак їхнє застосування має бути доповнене іншими групами методів, щоб забезпечити збалансовану систему управління.

Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів та економічних важелів, що спонукають працівників і підрозділи до досягнення цілей підприємства. Суть економічних методів полягає у непрямому впливі на поведінку персоналу через створення економічної зацікавленості у виконанні завдань, підвищенні продуктивності праці, раціональному використанні ресурсів [6, с. 409].

Ці методи реалізуються через систему планування, бюджетування, фінансового стимулювання, ціноутворення, нормування витрат, оплати праці, преміювання, податкового й фінансового прогнозування. Їх застосування передбачає високий рівень економічної поінформованості, аналітичної здатності управлінців і прозорості внутрішньої економіки підприємства.

На відміну від адміністративних методів, які засновані на обов'язковості виконання, економічні методи використовують принцип «зацікавлення через вигоду», тобто мотивують персонал до досягнення результату через винагороду. Нижче наведено структуровану характеристику економічних методів управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні характеристики економічних методів менеджменту

Ознака	Зміст
Суть методу	Вплив на працівника через систему матеріальної зацікавленості, ресурсного планування і бюджетного контролю
Інструменти впливу	Заробітна плата, премії, надбавки, участь у прибутках, фінансові санкції, планові показники, бюджети
Механізм дії	Мотивація через вигоду, самоорганізація праці, орієнтація на результат
Ключові цілі застосування	Підвищення продуктивності праці, зниження витрат, досягнення економічної ефективності
Сфери ефективного використання	Промисловість, сфера послуг, логістика, приватний сектор, комерційні структури
Переваги	Ефективна мотивація, орієнтація на результат, стимулювання ініціативи, гнучкість
Обмеження	Залежність від фінансового стану підприємства, ризик короткострокової орієнтації, потреба в точному обліку

Економічні методи управління виступають важливим елементом ринкової мотивації, яка стимулює працівників не через примус, а через матеріальну винагороду. Саме ці методи формують на підприємстві конкурентне середовище, орієнтоване на досягнення конкретних показників ефективності. Планування, бюджетування, фінансова дисципліна й мотиваційні програми є основними інструментами, які дозволяють поєднувати цілі працівника з цілями підприємства.

У контексті діяльності сучасних підприємств економічні методи є актуальними для управління витратами, формування системи преміювання, розробки фінансових планів, контролю собівартості продукції [17, с. 15]. Їхнє ефективне застосування потребує впровадження сучасних засобів обліку, економічного аналізу та прогнозування, а також взаємопов'язаної системи матеріального стимулювання працівників.

Соціально-психологічні методи управління відіграють особливо важливу роль в умовах сучасного підприємницького середовища, де якість людського капіталу, атмосфера в колективі та емоційна стабільність працівників безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації. На відміну від адміністративних і

економічних методів, соціально-психологічні не мають прямої матеріальної чи формально-владної природи [41, с. 81]. Їхня дія базується на соціальних потребах особистості, міжособистісних відносинах, рівні задоволеності працею, визнанні, довірі, підтримці.

Основною метою застосування цих методів є формування згуртованого, лояльного й ефективного трудового колективу, створення сприятливого психологічного клімату, підтримка моральної мотивації, розвиток командної роботи та організаційної культури. До таких методів належать: неформальні лідерські впливи, моральне заохочення, корпоративна культура, опитування, комунікаційні практики, ділове спілкування, коучинг тощо.

Щоб систематизувати ключові характеристики цієї групи методів, наведемо їх порівняльну характеристику у табл. 1.6

Таблиця 1.6

Характеристик та інструменти соціально-психологічних методів

Ознака	Зміст
Суть методу	Вплив на поведінку працівників через неформальні чинники: комунікацію, міжособистісні відносини, моральні стимули
Інструменти впливу	Психологічний клімат, визнання, похвала, неформальне лідерство, спільні заходи, зворотний зв'язок, опитування, наставництво
Механізм дії	Вплив через емоційно-соціальні зв'язки, згуртованість, цінності, довіру, належність до команди
Ключові цілі застосування	Зниження конфліктності, підвищення мотивації, формування командного духу, збереження персоналу
Сфери ефективного використання	Сфера послуг, креативні та проєктні команди, ІТ, маркетинг, освітні установи, виробничі колективи
Переваги	Посилення лояльності, розвиток внутрішньої мотивації, зменшення плинності кадрів
Обмеження	Важко вимірюються результати, потребують високого рівня емпатії та лідерських якостей керівника

Соціально-психологічні методи є важливою складовою сучасного управління, особливо в умовах, коли працівники очікують не лише грошової винагороди, а й морального задоволення від праці, взаємної поваги, визнання й залученості. Успішне застосування цих методів підвищує рівень організаційної культури, знижує рівень

стресу, покращує командну взаємодію та сприяє сталому розвитку персоналу.

У контексті сучасного підприємства соціально-психологічні методи можуть бути ефективно використані для зміцнення внутрішньої комунікації, підвищення морального клімату в колективі, формування команди з високим рівнем внутрішньої мотивації [41, с. 81]. Їхнє поєднання з економічними й адміністративними методами створює комплексну систему управлінського впливу, що враховує не лише завдання, а й потреби працівників.

Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління формують три основні групи інструментів, які керівники використовують для впливу на працівників, управління ресурсами та досягнення цілей підприємства. Кожна з цих груп має свою логіку дії, власні інструменти впливу, сильні та слабкі сторони, а також сфери найбільш доцільного застосування [38, с. 209].

Адміністративні методи ґрунтуються на формальній владі й нормативному регулюванні, забезпечуючи точність виконання, чіткість і підпорядкованість. Економічні методи орієнтовані на матеріальну мотивацію й досягнення результату через вигоду. Соціально-психологічні методи, у свою чергу, формують емоційно-психологічний клімат, що сприяє внутрішній мотивації та згуртованості колективу.

Для комплексного аналізу та порівняння характеристик цих методів доцільно узагальнити їхні основні параметри у табл. 1.7.

Порівняльний аналіз основних груп методів управління свідчить про те, що жоден із них не може бути універсальним або самодостатнім. Ефективне управління передбачає використання їх у комплексі – залежно від ситуації, завдань підприємства, рівня розвитку персоналу та організаційної культури. Адміністративні методи незамінні у формалізованих і структурованих системах. Економічні методи – у середовищі з ринковою мотивацією. Соціально-психологічні – там, де важлива командна робота, мотивація та ініціатива [38, с. 210].

У практиці підприємств доцільно формувати гнучку систему менеджменту, в якій поєднуються адміністративна чіткість, економічна стимулююча сила та

соціально-психологічна залученість персоналу. Такий підхід забезпечує не лише досягнення цілей підприємства, а й стабільність, продуктивність та високий рівень задоволеності працівників.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління

Критерій порівняння	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Характер впливу	Прямий, примусовий	Опосередкований, через вигоду	Неформальний, емоційно-соціальний
Інструменти	Накази, інструкції, розпорядження, регламенти	Заробітна плата, премії, бюджети, норми, плани	Моральне заохочення, комунікація, неформальне лідерство
Механізм дії	Підпорядкування та контроль	Зацікавлення та стимулювання	Залучення, довіра, підтримка
Сильні сторони	Швидкість реакції, чіткість, управління у кризових ситуаціях	Висока результативність, орієнтація на ефективність	Підвищення лояльності, згуртованість, розвиток командної роботи
Слабкі сторони	Демотивація, авторитаризм, низька ініціатива	Орієнтація лише на вигоду, ігнорування нематеріальних потреб	Важкість вимірювання ефективності, потреба у високій емоційній компетентності
Сфери ефективного використання	Виробничі підприємства, державні установи, кризові ситуації	Приватні компанії, бізнес-структури, сфери з чіткими KPI	Креативні галузі, сфера послуг, управління персоналом, командна робота
Рівень формалізації	Високий	Середній	Низький
Роль керівника	Контролер, регламентатор	Аналітик, стратег	Лідер, наставник, комунікатор

Аналіз основних груп методів менеджменту засвідчив, що ефективна система управління підприємством має будуватися на раціональному поєднанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних підходів. Кожна з цих груп має свою специфіку впливу на працівників та організацію в цілому, реалізується через окремі інструменти й механізми, які мають різний ступінь формалізації, мотиваційної сили та адаптивності.

Адміністративні методи забезпечують чіткість управлінських рішень, дисципліну та контроль, однак можуть призводити до надмірної централізації та зниження ініціативності персоналу. Економічні методи формують матеріальну мотивацію до результативної праці, орієнтуючи працівників на досягнення фінансових і виробничих показників. Їх ефективність зростає за умов прозорості системи планування та бюджетного контролю. Соціально-психологічні методи, у свою чергу, сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня внутрішньої мотивації, довіри та згуртованості.

Порівняльна характеристика доводить, що кожна група методів має свої переваги та обмеження, а тому оптимальним є їхнє комплексне застосування. Такий підхід дає змогу адаптувати систему управління до умов діяльності конкретного підприємства, враховувати особливості персоналу, тип завдань, етап життєвого циклу організації та рівень конкурентного тиску.

У практиці підприємства доцільно формувати адаптивну модель менеджменту, що поєднує директивність і регламентування (через адміністративні методи), економічну доцільність (через матеріальні стимули) та емоційно-соціальний комфорт працівників (через методи морального впливу й командної взаємодії). Це дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

1.3. Сучасні тенденції у використанні методів менеджменту на підприємствах

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій трансформується не лише технічна база підприємств, але й сам характер управлінської діяльності. Цифровізація змінює логіку прийняття рішень, канали комунікації, структуру впливу на персонал та методи контролю. У зв'язку з цим виникає потреба в інтеграції традиційних методів менеджменту (адміністративних, економічних, соціально-

психологічних) із новітніми цифровими підходами, що забезпечують гнучкість, адаптивність та оперативність управлінських процесів [40, с. 391].

Інтеграція означає не відмову від класичних підходів, а їх доповнення сучасними інструментами, такими як: ERP-системи, CRM-платформи, системи управління проектами (Trello, Asana, Jira), електронний документообіг, інтелектуальні аналітичні платформи, big data, хмарні сервіси, системи штучного інтелекту. Поєднання традиційних методів з технологічними можливостями цифрового середовища дозволяє підвищити ефективність управління, посилити контроль, оптимізувати ресурси й скоротити управлінські витрати.

Нижче представлено таблицю, що узагальнює основні напрямки такої інтеграції в практиці сучасного менеджменту.

Таблиця 1.8

Інтеграція традиційних і цифрових методів управління в системі сучасного менеджменту

Традиційна група методів	Цифрові інструменти	Результат інтеграції
Адміністративні	ERP-системи (SAP, 1C), електронний документообіг, автоматизація звітності	Швидке впровадження наказів, централізоване управління, підвищення прозорості
Економічні	BI-платформи (Power BI, Tableau), фінансові аналітичні системи, електронне бюджетування	Оптимізація витрат, гнучке фінансове планування, миттєва оцінка ефективності
Соціально-психологічні	Корпоративні комунікаційні платформи (Slack, MS Teams), HRM-системи, онлайн-опитування, внутрішні соцмережі	Зміцнення командної взаємодії, емоційна залученість працівників, покращення зворотного зв'язку

Інтеграція традиційних і цифрових методів управління відкриває нові можливості для побудови ефективної, адаптивної та прозорої системи менеджменту. Поєднання формалізованих адміністративних підходів із інструментами автоматизації забезпечує оперативність виконання рішень. Економічні методи набувають нової якості завдяки аналітиці у реальному часі та цифровому бюджетуванню. А соціально-психологічні методи посилюються за рахунок сучасних

засобів внутрішньої комунікації, що сприяють формуванню відкритого і партнерського середовища.

Для таких підприємств, як ПП «Нітнапрес», цифрова трансформація управлінських методів є не лише трендом, а необхідністю. Її реалізація дозволяє поєднати традиційні сильні сторони організації (контроль, економічна ефективність, кадрова стабільність) із новітніми перевагами цифрової гнучкості та комунікаційної відкритості, що значно підвищує загальну ефективність управління.

Глобальні трансформації в економіці, поява нових бізнес-моделей і постійна динаміка запитів клієнтів зумовили появу нових управлінських підходів, що орієнтовані на гнучкість, швидкість адаптації та командну взаємодію. У відповідь на ці виклики з'явилися гнучкі (Agile) та адаптивні (Lean, Scrum) методи менеджменту, які набувають все ширшого застосування не лише в ІТ-секторі, а й у виробничій, сервісній та управлінській практиці [28, с. 41].

Agile-менеджмент базується на принципах коротких ітерацій, швидкого реагування на зміни, залучення клієнтів у процес створення продукту та децентралізації прийняття рішень. Методологія Lean зосереджена на усуненні втрат (часу, ресурсів, зайвих процесів) та створенні цінності для споживача. Scrum – це інструмент Agile, який структурує командну роботу через спринти, щоденні стендапи та чітке розподілення ролей.

З метою систематизації основних характеристик цих методів менеджменту подамо їх порівняльну таблицю 1.9.

Гнучкі та адаптивні методи менеджменту є актуальним напрямом розвитку управлінської практики в умовах нестабільності, складності й високої конкуренції. На відміну від класичних ієрархічних моделей, вони ґрунтуються на самоуправлінні команд, коротких циклах планування та постійній зворотній комунікації. Це дає змогу підприємствам оперативно реагувати на виклики, швидко змінювати пріоритети й підвищувати залученість працівників.

Таблиця 1.9

Порівняльна характеристика Agile, Lean та Scrum як сучасних управлінських методів

Метод	Основна ідея	Ключові принципи	Особливості застосування	Переваги
Agile	Гнучкість і адаптація до змін	Ітеративність, командність, клієнтоорієнтованість	ІТ, виробництво, креативні галузі, управління проєктами	Швидке реагування, залучення персоналу, гнучке планування
Lean	Усунення втрат, орієнтація на цінність	Візуалізація процесів, мінімізація витрат, постійне вдосконалення	Виробництво, логістика, операційна діяльність	Ефективне використання ресурсів, мінімізація витрат
Scrum	Керування командною роботою у межах ітерацій	Ролі Scrum-команди, спринти, стендапи, ретроспективи	Командна розробка продуктів, сервіси, проєкти	Прозорість, чіткий розподіл обов'язків, швидкий результат

У контексті діяльності сучасного підприємства використання елементів Agile та Lean може бути ефективним у виробничому плануванні, управлінні технічним обслуговуванням, вдосконаленні логістичних операцій та взаємодії з персоналом. Наприклад, принципи Lean можна застосувати для скорочення часу простоїв, зменшення надлишків сировини або оптимізації запасів. А гнучкі підходи сприятимуть поліпшенню комунікації між підрозділами, адаптації до змін у ринкових умовах і впровадженню інноваційних рішень.

Сучасна управлінська практика зазнає безпрецедентного впливу з боку динамічних соціальних трансформацій і технологічних інновацій. Зміна поколінь, зростання значущості людського капіталу, зрушення в ціннісних орієнтирах працівників, розвиток цифрових платформ і автоматизація бізнес-процесів зумовлюють необхідність переосмислення класичних моделей управління. Управлінські підходи, які орієнтувалися на жорстку ієрархію, формалізацію процесів і односторонню комунікацію, дедалі більше поступаються місцем гнучким, адаптивним, мережевим і партнерським моделям [5, с. 58].

Один із ключових факторів змін – цифровізація, що трансформує не лише

технічні, а й управлінські функції. В умовах цифрової економіки управління стає більш прозорим, інтерактивним, оперативним і аналітично обґрунтованим. Рішення приймаються на основі даних (data-driven management), активно застосовуються цифрові платформи для планування, контролю, комунікації й моніторингу.

Паралельно відбувається зміна соціального середовища, зокрема:

- Зростання ролі працівника як партнера, а не виконавця;
- Формування запиту на емоційний інтелект лідера, етичність і залучення;
- Поява поколінь Y і Z, для яких важливі гнучкість, цінності, баланс між роботою та особистим життям;
- Поширення дистанційної роботи, гібридних форматів і цифрових команд.

Усе це призводить до трансформації функцій керівника: він більше не лише організатор і контролер, а фасилітатор, комунікатор, наставник. У межах цієї трансформації управління персоналом все частіше ґрунтується на таких підходах:

- People-first management – пріоритет людини в управлінні;
- Servant leadership – служіння лідера команді;
- Self-management – самоуправління у команді без постійного контролю;
- Емпатичне управління – врахування емоційних станів, мотивацій, настроїв [27, с.78].

Також зростає роль інноваційної культури управління, яка передбачає постійне оновлення знань, підтримку змін, крос-функціональну взаємодію, горизонтальні структури замість вертикальних ієрархій. Традиційні моделі «керівник – підлеглий» трансформуються у «партнерство – співвідповідальність».

У таких умовах підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені:

- Впроваджувати нові управлінські ролі (наприклад, Scrum Master, People Partner, Agile Coach);
- Переглядати організаційні структури (від функціональних до проектних

або матричних);

- Здійснювати безперервне навчання (lifelong learning) і розвиток персоналу;
- Використовувати соціальні мережі, чат-боти, інтерактивні платформи для підтримки комунікацій.

Для ПП «Нітнапрес» трансформація управлінських підходів є не лише вимогою часу, а й можливістю розширити управлінський потенціал без значних фінансових витрат. Перехід до більш гнучких форматів керування, діджиталізація окремих функцій (документообігу, обліку, внутрішніх комунікацій), розвиток командної взаємодії й створення культури відкритості можуть стати основою для зростання продуктивності, мотивації працівників та адаптації до нестабільних зовнішніх умов.

Сучасна практика менеджменту свідчить про те, що жодна група методів управління не є універсальною або самодостатньою. У реальних умовах господарювання підприємства функціонують у складному, динамічному й багатофакторному середовищі, де ефективність управління залежить від здатності гнучко адаптуватися до змін, одночасно зберігаючи стабільність внутрішніх процесів. Саме тому комбінування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку організації [30].

Адміністративні методи надають структурованість, чіткість, нормативну визначеність і контроль. Вони є незамінними в регламентованих процесах: розподілі повноважень, дотриманні стандартів, діловодстві, безпеці праці тощо. Однак їхня жорсткість потребує пом'якшення більш гнучкими методами.

Економічні методи створюють прямий зв'язок між результатами діяльності й матеріальним заохоченням. Вони стимулюють продуктивність, раціональне використання ресурсів, сприяють досягненню фінансових цілей. Але за відсутності морального визнання чи належної атмосфери в колективі ці методи можуть мати

обмежену ефективність [4, с. 54].

Соціально-психологічні методи забезпечують глибоку внутрішню мотивацію, формують лояльність, знижують плинність кадрів, посилюють згуртованість. Вони особливо важливі в умовах змін, невизначеності, кризи або впровадження інновацій. Проте їх не можна реалізувати без належної організаційної підтримки з боку адміністративної та економічної системи.

Таким чином, комплексне використання методів дозволяє:

- Досягати балансу між жорсткістю та гнучкістю управління;
- Узгоджувати інтереси організації та працівників;
- Підвищувати ефективність управлінських рішень і водночас підтримувати мотивацію персоналу;
- Забезпечувати оперативне реагування на зовнішні виклики без втрати стратегічної цілеспрямованості.

У контексті стійкого розвитку підприємства комбінований підхід дозволяє:

- Підвищити адаптивність до змін без руйнування внутрішньої системи;
- Гармонізувати економічну доцільність із соціальною відповідальністю;
- Забезпечити довгострокову стабільність шляхом послідовного вдосконалення внутрішніх процесів.

Для підприємств практичне поєднання методів управління може проявлятися у таких діях:

- Регламентація ключових виробничих процесів (адміністративні методи);
- Впровадження систем KPI, преміювання, бюджетного контролю (економічні методи);
- Розвиток командної взаємодії, внутрішнього навчання, підтримки ініціатив (соціально-психологічні методи).

Отже, не протиставлення, а комплементарність методів управління є головним чинником формування ефективної управлінської системи, що забезпечує не лише досягнення короткострокових цілей, а й довгострокову конкурентоспроможність і

стійкість підприємства.

Дослідження сучасних тенденцій у використанні методів менеджменту свідчить про глибоку трансформацію управлінських підходів, зумовлену технологічними інноваціями, змінами соціального середовища, потребою в гнучкості та адаптивності. У нових умовах управління більше не обмежується класичними адміністративними інструментами – воно активно інтегрує цифрові технології, гнучкі моделі організації праці та принципи соціальної взаємодії.

Цифровізація управління відкриває широкі можливості для автоматизації планування, контролю, аналітики та комунікації. ERP-системи, хмарні платформи, інструменти електронного документообігу й аналітики підсилюють ефективність адміністративних і економічних методів, підвищують прозорість рішень і швидкість управлінських дій. У свою чергу, комунікаційні сервіси, соціальні мережі та HRM-платформи створюють передумови для ефективнішого впровадження соціально-психологічних методів [28, с. 42].

Поширення гнучких і адаптивних методик (Agile, Lean, Scrum) кардинально змінює підходи до управління командами, проєктами та змінами. Вони забезпечують високу адаптивність, залучення персоналу, швидке реагування на зовнішні виклики та сталість результатів у середовищі постійних змін.

Соціальні зміни, зокрема нові запити поколінь працівників, потреба в емоційному інтелекті керівника, дистанційні формати роботи та важливість етичних аспектів бізнесу, формують нові вимоги до стилю керівництва. Від керівника очікують не лише контролю, а й підтримки, наставництва, діалогу й довіри.

Ключовим висновком є те, що ефективне управління в сучасних умовах можливе лише за умови інтеграції традиційних та новітніх методів. Комбінування адміністративних, економічних і соціально-психологічних підходів, підсилених цифровими рішеннями та гнучкими форматами організації праці, формує основу для стабільного функціонування, розвитку персоналу та стійкого зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «НІТНАПРЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Нітнапрес»

Приватне підприємство «НІТНАПРЕС» (ЄДРПОУ 38298444) було зареєстроване 22 червня 2012 року і на сьогодні успішно функціонує в місті Дніпро. Суб'єкт господарювання має організаційно-правову форму приватного підприємства, засновником і керівником якого виступає Голубенко Дмитро Анатолійович. Статутний капітал підприємства становить 1000 грн, що свідчить про статус малого бізнесу. Основними напрямками діяльності є вантажні автоперевезення, неспеціалізована та спеціалізована оптова торгівля, зокрема насінням, кормами, товарами господарського призначення тощо.

Підприємство забезпечує виконання комплексу господарських операцій у сфері логістики та торгівлі, обслуговуючи клієнтів як на території регіону, так і за його межами. Серед ключових характеристик варто відзначити гнучкість у прийнятті управлінських рішень, наявність технічних і кадрових ресурсів для стабільної виробничо-комерційної діяльності, а також тенденцію до поступового нарощування фінансових показників і вдосконалення операційних процесів.

З метою оцінки результативності господарської діяльності ПП «Нітнапрес» у кваліфікаційній роботі проаналізовано показники за період 2022–2024 років. Зокрема, розглянуто динаміку трудових ресурсів, витрат праці, рівня заробітної плати, продуктивності, використання основних і оборотних засобів, а також фінансові результати підприємства. Усі ці аспекти є важливою основою для подальшої оцінки ефективності застосованих методів менеджменту, що дозволить обґрунтувати напрямки їх вдосконалення відповідно до сучасних вимог і стану внутрішнього середовища підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. З метою оцінки змін, що відбулися у сфері оплати праці, продуктивності та прибутковості трудової діяльності на ПП «Нітнапрес» упродовж 2022–2024 років, було проведено аналіз низки показників, зокрема: динаміки чисельності персоналу, витрат праці, фонду оплати, рівня валового доходу й прибутку в розрахунку на одного працівника та годину праці, а також рівня заробітної плати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників продуктивності праці, заробітної плати та ефективності використання трудових ресурсів на ПП «Нітнапрес»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб	9	8	10	1	11,11
Загальні витрати праці, тис. люд.-год.	12,60	10,50	12,90	0,3	2,38
Фонд заробітної плати всього, тис.грн.	2125,00	2354,00	2532,10	407,1	19,16
Отримано валового доходу в розрахунку на: одного працюючого, тис. грн.	2068,94	3081,75	3192,00	1123,06	54,28
1 годину робочого часу, грн.	1477,82	2348,00	2474,42	996,60	67,44
Отримано прибутку в розрахунку на: одного працюючого, тис. грн.	139,78	248,38	254,50	114,72	82,07
1 годину робочого часу, грн.	99,84	189,24	197,29	97,45	97,60
Середньомісячний заробіток 1 працюючого, тис. грн.	19675,9	24520,8	21100,8	1424,9	7,24
Середньогодинний заробіток 1 працюючого, грн.	168,65	224,19	196,29	27,64	16,39

Протягом досліджуваного періоду спостерігалася позитивна динаміка ключових трудових та фінансових показників, попри деякі коливання кількості персоналу. Так, у 2024 році на підприємстві було задіяно 10 працівників, що на одного більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про незначне, але стабільне розширення трудового потенціалу.

Загальні витрати праці у 2024 році становили 12,90 тис. людино-годин, що лише на 2,38% більше, ніж у 2022 році. При цьому фонд оплати праці зріс на 19,16%,

що є свідченням зростання розміру грошового забезпечення працівників та визнання їхнього внеску в діяльність підприємства.

Особливо показовими є темпи зростання продуктивності праці. У 2024 році валовий дохід на одного працюючого склав 3192,00 тис. грн, що на 54,28% більше, ніж у 2022 році, а в розрахунку на годину – 2474,42 грн, що на 67,44% більше. Це свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу, оптимізацію виробничих процесів і ймовірне зростання вартості виробленої продукції.

Позитивну динаміку демонструє також рівень прибутковості праці: прибуток у розрахунку на одного працівника зріс на 82,07%, а в розрахунку на 1 годину – майже вдвічі (+97,60%). Такий приріст вказує на те, що зростання витрат на оплату праці супроводжується ще більшим зростанням прибутку, тобто економічна доцільність кадрових рішень підприємства підтверджується практикою.

У той самий час середньомісячна заробітна плата у 2024 році дещо зменшилась у порівнянні з 2023 роком, проте все ж перевищує рівень 2022 року на 7,24%. Це може свідчити про перерозподіл фонду оплати праці у зв'язку з відновленням чисельності працівників або змінами в структурі виплат. Середньогодинна оплата праці також зросла – на 16,39% проти 2022 року.

Загалом аналіз демонструє стійке покращення показників продуктивності та прибутковості праці, що свідчить про ефективну систему управління ресурсами на ПП «Нітнапрес». Зростання ключових фінансово-економічних показників при помірному зростанні витрат праці є позитивним сигналом і підтверджує доцільність подальшого вдосконалення управлінських підходів до організації трудової діяльності.

Раціональне управління основними та оборотними засобами відіграє важливу роль у забезпеченні стабільної операційної діяльності та фінансової результативності підприємства. Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ПП «Нітнапрес» було проаналізовано динаміку середньорічної вартості основних і оборотних засобів, показники фондівіддачі, фондомісткості, оборотності та норми

прибутку за період 2022–2024 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності використання основних і оборотних засобів

ПП «Нігнапрес»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	264,3	325,4	402,0	137,75	52,13
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	28782,5	28089,0	28704,0	-78,50	-0,27
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	29,4	40,7	40,2	10,84	36,92
Фондовіддача на 100 грн основних засобів, грн./грн.	7046,5	7577,7	7940,3	893,75	12,68
Фондомісткість 100 грн валового доходу, грн./грн.	1,42	1,32	1,26	-0,16	-11,26
Оборотність оборотних засобів, коеф.	0,65	0,88	1,11	0,5	71,89
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	564	416	328	-236	-41,82
Норма прибутку, %	8,66	13,99	17,49	8,83	x

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє позитивну динаміку технічного розвитку. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 52,13% і становила 402,0 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про інвестиції в оновлення або розширення виробничих потужностей, що є ознакою розвитку.

Водночас середньорічна вартість оборотних засобів залишилась практично незмінною, з незначним зменшенням на 0,27%. Це може свідчити про збереження стабільного обсягу обігових активів, достатнього для забезпечення безперебійного виробничого процесу.

Фондоозброєність одного працівника підвищилась на 36,92%, що вказує на покращення матеріально-технічного забезпечення праці та потенціал зростання продуктивності.

Показник фондовіддачі, який демонструє, скільки валового доходу припадає на 100 грн основних засобів, збільшився з 7046,5 до 7940,3 грн (+12,68%). Це свідчить

про більш ефективне використання технічної бази підприємства. Водночас фондомісткість, навпаки, зменшилась на 11,26%, що також позитивно характеризує динаміку: для отримання 100 грн доходу витрачається менше основного капіталу.

Ще більш вражаючим є зростання оборотності оборотних засобів: коефіцієнт оборотності зріс на 71,89%, а тривалість одного обороту скоротилась на 236 днів (або 41,82%). Це вказує на суттєве прискорення обігу капіталу, підвищення ефективності розпорядження запасами та зменшення залежності від довготривалого циклу обороту ресурсів.

Результатом цих змін стало зростання норми прибутку з 8,66% у 2022 році до 17,49% у 2024 році. Це свідчить про збільшення загальної рентабельності діяльності підприємства, що стало можливим за рахунок комплексного покращення всіх ключових ресурсних показників.

Загалом, результати аналізу свідчать про стабільне зміцнення фінансово-виробничої бази ПП «Нітнапрес», ефективне управління як основними, так і оборотними засобами, що створює передумови для подальшого сталого розвитку підприємства.

З метою комплексної оцінки результатів господарської діяльності ПП «Нітнапрес» за період 2022–2024 років проаналізовано показники чистого доходу, витрат, прибутку, продуктивності праці, фондоозброєності, рентабельності та ефективності використання основних засобів. Динаміка цих показників дозволяє оцінити як фінансову стійкість підприємства, так і ефективність управління ресурсами та персоналом (табл. 2.3).

Упродовж досліджуваного періоду спостерігалася стійка позитивна динаміка чистого доходу, який зріс із 18,62 млн грн у 2022 році до 31,92 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 71,42%. Це є свідченням розширення обсягів реалізації продукції або послуг, а також підвищення попиту на них.

Поточні витрати виробництва також зросли – на 69,19%, що є очікуваним з огляду на зростання масштабів діяльності. Водночас темпи зростання чистого

прибутку перевищили зростання витрат: за аналізований період прибуток зріс удвічі – з 1,26 млн грн до 2,55 млн грн (+102,31%). Це свідчить про підвищення прибутковості діяльності підприємства та ефективне управління витратами.

Таблиця 2.3

Оцінка фінансових результатів та ефективності діяльності ПП «Нітнапрес»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, млн. грн.	18,62	24,65	31,92	13,30	71,42
Поточні витрати виробництва, млн. грн.	17,36	22,67	29,38	12,01	69,19
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	1,26	1,99	2,55	1,29	102,31
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9	8	10	1	11,11
Фонд оплати праці, тис. грн.	2125,0	2354,0	2532,1	407,10	19,16
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	2069	3082	3192	1123	54,28
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	264	325	402	138	52,13
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	29	41	40	11	36,92
Фондовіддача чистого доходу на 100 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	7046,5	7577,7	7940,3	894	12,68
Рентабельність активів, %	8,66	13,99	17,49	8,83	x
Рентабельність діяльності, %	7,25	8,77	8,66	1,42	x

На фоні збільшення чисельності працівників на 1 особу (з 9 до 10), фонд оплати праці зріс на 19,16%. Це свідчить про збереження кадрового потенціалу та деяке покращення умов оплати праці.

Продуктивність праці одного працівника істотно зросла – на 54,28%, що пов'язано як з модернізацією технічної бази, так і з підвищенням організаційної ефективності. Підтвердженням цього є і показники фондоозброєності, які зросли на 36,92%, а також середньорічна вартість основних засобів, яка зросла на 52,13%.

Фондовіддача, яка характеризує ефективність використання основного капіталу, покращилася на 12,68%. Це свідчить про більш раціональне використання

основних засобів у процесі створення доходу.

Показники рентабельності активів та діяльності також мають позитивну динаміку. Рентабельність активів зросла з 8,66% до 17,49%, що є свідченням зростання загальної віддачі від використання всіх ресурсів підприємства. Рентабельність діяльності також зросла, хоч і менш суттєво – з 7,25% до 8,66%.

Отже, результати аналізу свідчать про послідовне зміцнення фінансового становища ПП «Нітнапрес», зростання продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та загального рівня прибутковості. Позитивна динаміка ключових показників створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення системи управління підприємством.

2.2. Оцінка ефективності використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Управлінська діяльність на ПП «Нітнапрес» значною мірою ґрунтується на адміністративних методах, що відповідає масштабам підприємства, його організаційно-правовій формі та рівню централізації управлінських функцій. Адміністративні методи на підприємстві реалізуються через систему організаційно-розпорядчих документів і вертикальну структуру підпорядкування, що забезпечує оперативність управлінських рішень, дисципліну та контроль за виконанням завдань.

На підприємстві сформована чітка структура управління, де ключові управлінські повноваження зосереджені в руках керівника – Голубенка Дмитра Анатолійовича, який є і директором, і засновником підприємства. Це дозволяє швидко ухвалювати рішення, проте обмежує участь працівників у стратегічному плануванні. Структура управління є лінійною та включає декілька підлеглих функціональних напрямів (логістика, оптова торгівля, бухгалтерія, водії), що координуються безпосередньо керівником.

На підприємстві діє система внутрішніх регламентів та інструкцій, зокрема:

- посадові інструкції для водіїв, логістів та комірників;
- графіки поставок і маршрутні листи;
- щоденні накази щодо виконання операційної діяльності (випуск транспорту, вантажні операції тощо);
- положення про збереження комерційної та виробничої інформації;
- інструкція з охорони праці та пожежної безпеки.

Адміністративні методи також активно проявляються у контролі та моніторингу виконання завдань. Щоденно керівник контролює дисципліну, звітування щодо обсягів перевезень, дотримання строків поставок і якості послуг. Важливим інструментом управлінського контролю виступають щотижневі наради, під час яких підбиваються підсумки роботи та визначаються оперативні завдання.

Для зручності узагальнення характеристик адміністративних методів управління доцільно подати інформацію у вигляді таблиці (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Характеристика адміністративних методів управління ПП «Нітнапрес»

Елемент адміністративного управління	Форма реалізації на ПП «Нітнапрес»
Структура підпорядкування	Централізована, лінійна, з прямим контролем з боку керівника
Регламенти та інструкції	Посадові інструкції, інструкції з охорони праці, транспортні регламенти
Організаційно-розпорядчі документи	Накази керівника, маршрутні листи, графіки поставок
Методи контролю	Щоденна звітність, персональна відповідальність, щотижневі наради
Стиль управління	Авторитарно-оперативний з елементами ручного управління

Таким чином, адміністративні методи на ПП «Нітнапрес» мають високий ступінь формалізації, що забезпечує чітку організацію діяльності, але водночас обмежує гнучкість та ініціативність працівників. У подальшому доцільним є перегляд рівня централізації управління та підвищення залученості персоналу до управлінських процесів, особливо в умовах розширення обсягів діяльності підприємства.

Розглянемо економічні методи управління, що застосовуються на ПП «Нітнапрес». Економічні методи – це система впливу на трудовий колектив через створення відповідних матеріальних стимулів, цільового планування, бюджетування, ціноутворення, нормування та участі працівників у розподілі прибутку. На ПП «Нітнапрес» економічні методи є важливим інструментом реалізації стратегічних цілей та забезпечення ефективності роботи персоналу.

Одним з головних інструментів економічного впливу на підприємстві виступає система оплати праці, яка базується на погодинній та відрядній формах, з урахуванням кваліфікації, обсягу виконаних робіт і трудових витрат. У 2024 році середньомісячний заробіток одного працівника склав 21,1 тис. грн, що на 7,2% більше, ніж у 2022 році. Така динаміка засвідчує послідовне підвищення оплати праці з орієнтацією на стимулювання продуктивності.

Другим важливим елементом є система преміювання, яка на ПП «Нітнапрес» має гнучкий характер. Премії нараховуються за перевиконання виробничих завдань, своєчасне виконання замовлень та економію ресурсів. Це дає змогу безпосередньо пов'язати індивідуальні результати працівника з матеріальним заохоченням.

Значне місце посідає також бюджетне планування. На підприємстві формується внутрішній фінансовий план, у якому передбачені витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування, інвестиції в оновлення основних засобів, закупівлю сировини та логістику. Це дозволяє раціонально використовувати оборотні кошти та забезпечувати позитивну динаміку рентабельності. Наведені нижче дані свідчать про ефективність економічного стимулювання праці (табл. 2.5).

Впродовж 2022–2024 років спостерігається стійке зростання продуктивності праці: з 2069 тис. грн у 2022 році до 3192 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст становить 1123 тис. грн, що еквівалентно зростанню на 54,28%. Такий результат є показовим індикатором ефективної роботи економічних важелів впливу, передусім – системи мотивації. Підвищення продуктивності свідчить про оптимальне використання часу, ресурсів і персоналу.

Таблиця 2.5

Економічна результативність системи мотивації праці на ПП «Нітнапрес»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна (2024 до 2022)	Відносна зміна, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2069	3082	3192	+1123	+54,28
Прибуток на одного працівника, тис. грн	139,78	248,38	254,50	+114,72	+82,07
Середньомісячна зарплата, грн	19675,90	24520,80	21100,80	+1424,90	+7,24
Частка ФОП у витратах, %	12,24	10,39	8,62	-3,62	-29,58
Рентабельність діяльності, %	7,25	8,77	8,66	+1,41	–

Ще більш динамічне зростання продемонстровано за показником прибутку на одного працівника: з 139,78 тис. грн у 2022 році до 254,5 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст склав 114,72 тис. грн, або 82,07%. Це свідчить про значне підвищення віддачі від кожної штатної одиниці персоналу, що є прямим результатом грамотного поєднання преміальної системи, нормування праці та відповідальності за результати.

Середньомісячний заробіток за період також продемонстрував позитивну динаміку – з 19 675,90 грн у 2022 році до 21 100,80 грн у 2024 році. Це +1424,90 грн або 7,24% приросту. Попри менший темп зростання порівняно з продуктивністю та прибутком, це вказує на обережну та збалансовану політику у сфері витрат на оплату праці, орієнтовану на підтримання мотивації без перевантаження бюджету.

Цей показник зменшився з 12,24% у 2022 році до 8,62% у 2024 році, тобто на 3,62 п. п. або майже 30% відносно. Це свідчить про покращення структури витрат – ФОП займає меншу частку в загальних витратах, попри те, що його абсолютне значення зросло. Отже, підприємство стало ефективніше управляти іншими витратами або досягло суттєвого приросту доходу.

Рентабельність діяльності зросла з 7,25% до 8,66%, що на 1,41 відсоткових пункти. Це свідчить про збільшення прибутку на кожну гривню витрат, що є кінцевим підтвердженням ефективності економічного управління, насамперед через

впровадження дієвих методів мотивації праці.

ПП «Нітнапрес» демонструє ефективне використання економічних методів менеджменту, зокрема через: зростання продуктивності праці; значне підвищення прибутковості персоналу; збереження контрольованого рівня заробітної плати; оптимізацію витрат, пов'язаних з оплатою праці; і загальне зміцнення рентабельності діяльності.

Ці результати вказують на те, що економічна модель стимулювання персоналу працює з високим рівнем ефективності, сприяючи підвищенню фінансових результатів і забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У сучасному управлінні персоналом соціально-психологічні методи відіграють надзвичайно важливу роль, особливо на малих і середніх підприємствах, де людський чинник та особистісна взаємодія є вирішальними для стабільності та продуктивності. На ПП «Нітнапрес» реалізація цих методів має свої особливості, зумовлені як масштабом підприємства, так і його організаційною культурою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Соціально-психологічні методи управління, застосовані на ПП «Нітнапрес»

Метод	Форма реалізації на підприємстві	Оцінка ефективності
Внутрішні комунікації	Безпосереднє спілкування керівника з працівниками, неформальні обговорення, щоденна взаємодія	Висока – забезпечує оперативність та згуртованість
Моральне заохочення	Усні подяки, визнання заслуг під час зборів, неформальне підкреслення успіхів	Помірна – впливає на мотивацію, потребує систематизації
Стиль керівництва	Поєднання авторитарного (контроль) і демократичного (залучення до обговорень) стилів управління	Оптимальний – забезпечує дисципліну і залученість
Психологічний клімат	Невеликий стабільний колектив, відсутність конфліктів, взаємопідтримка	Сприятливий – позитивно впливає на продуктивність
Рівень довіри та згуртованості	Підтримка нових працівників, неформальні зв'язки між членами колективу	Високий – сприяє стабільності персоналу

Передусім варто відзначити внутрішні комунікації як один із ключових інструментів психологічного впливу. У колективі з обмеженою чисельністю

працівників (8–10 осіб упродовж 2022–2024 років) мають місце переважно неформальні канали спілкування, що сприяє оперативності в прийнятті рішень та усуненні конфліктів. Керівник підприємства, Голубенко Д.А., підтримує регулярний особистий контакт з працівниками, що дозволяє швидко реагувати на проблеми, ділитися інформацією і зміцнювати атмосферу довіри.

Другим елементом є моральне заохочення. Попри відсутність формалізованої системи нематеріального стимулювання (премій, грамот, звань), на підприємстві практикується публічне визнання зусиль працівників, зокрема усні подяки під час виробничих нарад або відзначення результатів при неформальних зустрічах. Такий підхід є типовим для малих підприємств, де велике значення мають міжособистісні стосунки та горизонтальна взаємодія.

Щодо стилю керівництва, він характеризується поміркованим поєднанням авторитарного та демократичного елементів. З одного боку, керівник чітко визначає завдання, контролює їх виконання та не делегує стратегічних повноважень. З іншого боку, у поточній роботі присутні елементи залучення працівників до ухвалення тактичних рішень, обговорення виробничих питань і ініціативність персоналу заохочується.

Рівень довіри та згуртованості колективу є відносно високим. Це зумовлено сталістю кадрового складу (не фіксується значних коливань у чисельності працівників), неформальними зв'язками між працівниками та загальновизнаним авторитетом керівника. У колективі відсутні ознаки глибоких конфліктів, а адаптація нових працівників відбувається природно завдяки підтримці з боку більш досвідчених колег.

Таким чином, на ПП «Нітнапрес» соціально-психологічні методи управління реалізуються переважно у неформалізованій формі, через міжособистісні взаємодії, сприятливий психологічний клімат та відкритість керівництва. Умови підприємства сприяють збереженню стабільного мікроклімату, формуванню лояльності та підвищенню трудової мотивації без значних матеріальних витрат.

У системі управління сучасним підприємством ефективне поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів менеджменту відіграє ключову роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей. ПП «Нітнапрес» упродовж 2022–2024 років активно застосовує інструменти всіх трьох груп, що дозволяє забезпечувати не лише оперативність і дисципліну, а й високий рівень мотивації та згуртованості персоналу.

У зв'язку з цим доцільним є проведення порівняльного аналізу результативності застосування кожної групи методів з урахуванням досягнутих підприємством показників продуктивності, прибутковості та кадрової стабільності (табл. 2.7). Це дозволяє оцінити сильні сторони управлінських підходів, виявити можливості їх удосконалення та визначити оптимальні напрямки інтеграції методів для підвищення загальної ефективності системи менеджменту.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика ефективності груп методів управління на ПП «Нітнапрес»

Група методів	Основні інструменти	Результати застосування (2022–2024)	Оцінка ефективності
Адміністративні	Накази, розпорядження, інструкції, організаційна структура	Забезпечено стабільне функціонування, контроль виконання завдань, чітку вертикаль управління.	Висока – сприяє організованості, але обмежує ініціативу.
Економічні	Заробітна плата, система преміювання, планування витрат і доходів	Продуктивність праці зросла на 54,3%, прибуток на 1 працівника – на 82,1%, рентабельність активів – з 8,66% до 17,49%.	Дуже висока – пряма мотивація до результату.
Соціально-психологічні	Внутрішні комунікації, моральне заохочення, стиль керівництва, психологічний клімат	Збереження стабільного ядра персоналу, мінімальний плин кадрів, зростання довіри та згуртованості.	Висока – підвищує лояльність і атмосферу в колективі.

Аналіз практики застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління на ПП «Нітнапрес» свідчить про досягнення

високої результативності за рахунок комплексного використання всіх трьох груп. Адміністративні методи забезпечили чітку регламентацію діяльності, вертикаль підпорядкування і контроль за виконанням, що особливо важливо для підприємств із невеликим колективом. Водночас саме економічні методи дали найпомітніший ефект – зростання продуктивності праці на 54,3%, підвищення прибутку на одного працівника на 82,1% та рентабельності активів майже вдвічі – до 17,49%.

Соціально-психологічні інструменти відіграли важливу роль у формуванні позитивного психологічного клімату, що, у свою чергу, вплинуло на збереження стабільного кадрового складу та підвищення внутрішньої лояльності працівників до підприємства. Показово, що всі методи доповнюють одне одного: адміністративні – забезпечують організаційну дисципліну, економічні – матеріальне стимулювання, а соціально-психологічні – нематеріальну підтримку та згуртованість.

Отже, ефективне управління на ПП «Нітнапрес» базується на гармонійному поєднанні різних методів впливу, що дозволяє підприємству не лише зберігати фінансову стійкість, а й адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Такий підхід є основою для формування конкурентоспроможної моделі менеджменту, орієнтованої на сталий розвиток.

2.3. Визначення основних проблем і недоліків у застосуванні методів менеджменту

Незважаючи на позитивні результати діяльності ПП «Нітнапрес» у 2022–2024 роках, аналіз практики управління засвідчив наявність низки проблем і обмежень, які ускладнюють ефективну реалізацію управлінських рішень. Зокрема, існують суперечності у впровадженні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту, що знижують загальний потенціал системи управління (табл. 2.8).

Адміністративні методи, хоч і забезпечують структурованість управління, у

ряді випадків є надмірно формалізованими. Значна кількість внутрішніх регламентів та інструкцій іноді стримує ініціативність працівників, знижуючи їхню залученість у процес прийняття рішень. Крім того, вертикальна структура підпорядкування уповільнює реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.8

**Основні проблеми та обмеження у використанні методів менеджменту на
ПП «Нігнапрес»**

Група методів	Виявлені недоліки / суперечності	Наслідки для підприємства
Адміністративні	Надмірна формалізація регламентів та наказів	Зниження ініціативності працівників, бюрократизація процесів
	Жорстка вертикальна структура управління	Повільне прийняття рішень, слабка адаптивність
Економічні	Нечіткий зв'язок між результатами і винагородою	Демотивація окремих працівників
	Відсутність внутрішнього бюджетування	Зниження контролю над витратами
Соціально-психологічні	Обмежена система морального стимулювання	Втрата довіри та зацікавленості колективу
	Недостатність зворотного зв'язку та комунікацій	Погіршення психологічного клімату
	Відсутність заходів для формування командного духу	Слабка згуртованість персоналу

Економічні методи, зокрема система оплати праці та преміювання, не завжди забезпечують об'єктивну мотивацію персоналу. Відсутність чіткої залежності між результатами праці й рівнем винагороди демотивує окремих працівників. Крім того, недостатньо використовуються механізми внутрішнього бюджетування, що знижує прозорість і ефективність витрат.

Соціально-психологічні методи хоча й застосовуються, однак мають обмежений характер. Недостатній рівень зворотного зв'язку, низька інтенсивність комунікацій між керівництвом і персоналом, відсутність системного морального заохочення та формальних заходів згуртування команди – усе це знижує загальний рівень внутрішньої мотивації та довіри в колективі.

Загалом на підприємстві існує потреба в перегляді підходів до використання

окремих управлінських методів. Збалансування формального та неформального впливу, впровадження більш гнучкої моделі стимулювання й розвитку комунікаційних практик дозволить покращити ефективність менеджменту і забезпечити більшу стабільність колективу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Незважаючи на загальну позитивну динаміку розвитку ПП «Нітнапрес», ефективність управлінського впливу у практиці підприємства залишається нерівномірною через дію низки стримуючих чинників. Серед них особливої уваги потребують кадрові, інформаційні, організаційні та ресурсні обмеження, які суттєво знижують результативність реалізації управлінських рішень.

Кадрові чинники проявляються через обмежену чисельність працівників (10 осіб у 2024 р.), що унеможлиблює чітке функціональне розмежування управлінських і виконавчих ролей. Відсутність фахівців з менеджменту, HR, стратегічного планування унеможлиблює застосування сучасних підходів до управління, включаючи стратегічне планування, систему KPI чи адаптивне лідерство.

Інформаційні чинники включають нестачу систематизованої інформації про внутрішні процеси, обмежене використання цифрових інструментів управління, недостатню прозорість у прийнятті рішень та дефіцит аналітики. Через це управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно, що збільшує ризик неефективних дій.

Організаційні чинники стосуються консервативної вертикальної структури, яка уповільнює зворотний зв'язок і стримує ініціативу. Відсутність чітко регламентованих процедур делегування повноважень і системи внутрішнього контролю перешкоджає ефективній координації між підрозділами та обмежує гнучкість управлінської системи.

Ресурсні чинники включають обмежене фінансування розвитку персоналу, слабку інвестиційну активність у напрямку автоматизації управлінських функцій, брак матеріального стимулювання за результативність. Також спостерігається

відсутність цільових фондів для управлінських інновацій або впровадження змін.

Ці чинники подано у підсумковій таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Ключові чинники, що знижують ефективність управлінського впливу на
ПП «Нітнапрес»**

Категорія чинників	Прояви обмеження	Наслідки для управлінської діяльності
Кадрові	Невелика кількість персоналу, брак спеціалістів з управління	Перевантаження керівництва, слабка спеціалізація функцій
Інформаційні	Відсутність автоматизованого обліку, обмежений доступ до даних	Низька обґрунтованість рішень, неоперативність реагування
Організаційні	Централізована структура, відсутність делегування повноважень	Зниження адаптивності, слабкий розвиток ініціативи
Ресурсні	Обмежене фінансування HR, низький рівень інвестування в інновації	Неможливість розвитку управлінських інструментів, стагнація

Таким чином, для забезпечення більшої результативності управлінських дій ПП «Нітнапрес» необхідно подолати перелічені бар'єри, орієнтуючись на розвиток людського капіталу, цифровізацію процесів, децентралізацію управління та підвищення інвестиційної активності в управлінські інструменти.

Виявлені недоліки та обмеження в системі менеджменту ПП «Нітнапрес» справляють комплексний вплив на загальні результати управлінської діяльності, знижуючи потенціал розвитку підприємства в умовах ринку. Насамперед, обмеженість кадрового ресурсу та відсутність функціонального поділу управлінських обов'язків призводить до перевантаження керівного складу, що унеможливорює довгострокове стратегічне планування та якісний контроль за реалізацією рішень.

Інформаційна непрозорість і відсутність систем автоматизованого обліку гальмують прийняття рішень і знижують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті, управлінські рішення нерідко приймаються на основі фрагментарних або застарілих даних, що підвищує ризик помилок і втрати

ринкових можливостей.

Недосконалість організаційної структури та централізація управління стримують ініціативність працівників і ускладнюють горизонтальні комунікації, що негативно позначається на швидкості реагування та загальній мобільності підприємства. Це може стати критичним фактором у разі необхідності швидкого оперативного маневрування в кризових ситуаціях.

Нарешті, низький рівень інвестування в нематеріальні активи – зокрема розвиток персоналу, цифрові платформи, системи мотивації та зворотного зв'язку – обмежує інноваційний потенціал управлінської системи та формує ризик зниження конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі.

Загалом, недоліки в реалізації адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління уповільнюють внутрішні трансформації, стримують ефективність реалізації управлінських рішень і можуть за відсутності змін призвести до втрати гнучкості, погіршення фінансових результатів і кадрової нестабільності.

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що ПП «Нітнапрес» демонструє стабільну динаміку розвитку, яка супроводжується зростанням обсягів доходу, прибутку, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Це свідчить про загальну результативність поточної системи менеджменту. Водночас дослідження практики застосування методів управління виявило як сильні сторони, так і окремі структурні недоліки.

Адміністративні методи на підприємстві мають чіткий регламентний характер і забезпечують контроль та підпорядкованість, однак потребують більшої гнучкості, децентралізації управлінських повноважень і модернізації інструктивно-розпорядчої документації.

Економічні методи є загалом ефективними: стимулювання через оплату праці корелює з ростом продуктивності, а фінансові результати демонструють позитивну динаміку. Разом з тим система оплати праці має обмежену варіативність і слабо

диференційована за результативністю працівників, що знижує її мотиваційний потенціал.

Соціально-психологічні методи використовуються частково: внутрішні комунікації переважно мають вертикальний характер, стиль керівництва залишається авторитарним, а моральне заохочення й робота з колективом обмежується окремими епізодичними заходами. Наявна низька згуртованість та обмежена довіра між рівнями управління.

Серед основних проблем, що стримують ефективність менеджменту, було виокремлено: централізованість управління, кадрову перевантаженість, нестачу інструментів мотивації, слабку інформаційну підтримку управлінських рішень, недостатній рівень організаційної гнучкості та низьку залученість персоналу до процесів управління.

Загалом, система менеджменту ПП «Нітнапрес» характеризується базовою стабільністю, однак потребує вдосконалення методів управлінського впливу з метою підвищення адаптивності, мотиваційної сили та ефективності прийняття рішень в умовах сучасного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування необхідності трансформації системи управління методами менеджменту

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з численними викликами зовнішнього та внутрішнього характеру, що зумовлює необхідність перегляду й удосконалення підходів до управління. ПП «Нітнапрес» не є винятком: динамічне конкурентне середовище, процеси цифровізації, зміни в структурі ринку праці, а також внутрішні організаційні проблеми обумовлюють потребу в трансформації системи менеджменту, зокрема – методів управлінського впливу.

Таблиця 3.1

Основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на систему управління ПП «Нітнапрес»

Чинник	Суть впливу
Зростання конкуренції	Посилення боротьби за клієнта, потреба в унікальності управлінських підходів
Цифровізація	Необхідність переходу до електронного документообігу та автоматизації
Зміни у законодавстві	Нові вимоги до трудових відносин, фінансового обліку
Економічна нестабільність	Невизначеність на ринку, ризики для інвестицій
Трудова міграція	Дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищення значущості нематеріального стимулювання

Зовнішнє середовище формує тиск на управлінську систему підприємства, примушуючи адаптувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи до нових реалій. Особливої уваги потребують питання діджиталізації управління, гнучкості в підходах до мотивації персоналу та адаптивності організаційної структури.

У межах внутрішнього середовища ПП «Нітнапрес» також спостерігається низка чинників, що актуалізують потребу в трансформації управлінських методів. Серед них – недостатній рівень автоматизації, певна формальність адміністративного впливу, не до кінця реалізований потенціал економічної мотивації та слабкі внутрішні комунікації.

Таблиця 3.2

Внутрішні фактори, що обумовлюють необхідність трансформації методів менеджменту на ПП «Нітнапрес»

Фактор	Прояви на підприємстві
Організаційна інертність	Повільне реагування на зміни у зовнішньому середовищі
Недостатня автоматизація	Відсутність єдиної цифрової платформи для обліку, контролю, звітності
Формальний підхід до мотивації	Орієнтація переважно на окладну систему оплати праці
Слабка система внутрішніх комунікацій	Відсутність регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом
Високе навантаження на управлінський персонал	Централізація управлінських функцій

Внутрішні проблеми свідчать про те, що поточна система менеджменту не повною мірою відповідає вимогам часу. Відсутність комплексного підходу до поєднання методів управління знижує ефективність взаємодії між підрозділами, стримує розвиток ініціативності персоналу та обмежує можливості стратегічного розвитку.

З огляду на результати аналізу, трансформація системи управління ПП «Нітнапрес» має стати одним із пріоритетів у коротко- та середньостроковій перспективі. Доцільно переглянути співвідношення між адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами, надавши перевагу гнучким, персоналізованим та діджиталізованим підходам.

Підприємство має потенціал для побудови сучасної адаптивної системи менеджменту, яка базуватиметься на принципах ефективного регламентування, результативної мотивації та психологічної згуртованості колективу. Це дозволить не

лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити сталі конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Поряд із глобальними зрушеннями у зовнішньому середовищі – зростанням конкуренції, цифровою трансформацією, кадровими й ресурсними обмеженнями – ПП «Нітнапрес» стикається з низкою викликів, що пов'язані з недостатньою гнучкістю застосовуваних методів управління. Аналіз адміністративних, економічних та соціально-психологічних важелів менеджменту виявив не лише низьку інтеграцію сучасних підходів, а й обмежену адаптацію до швидких змін у бізнес-середовищі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові виклики, зумовлені обмеженою ефективністю методів менеджменту на ПП «Нітнапрес»

Група методів	Виявлені виклики	Потенційні наслідки для підприємства
Адміністративні	Надмірна централізація, низький рівень децентралізації	Уповільнення прийняття рішень, зниження ініціативності
Економічні	Одноманітність матеріальних стимулів	Втрата мотивації, відтік кваліфікованих кадрів
Соціально-психологічні	Недостатній зворотний зв'язок, відсутність системи нематеріального заохочення	Зниження згуртованості колективу, формальне ставлення до праці
Технічна база управління	Відсутність ІТ-інструментів моніторингу, цифрових CRM/ERP	Неоперативність у контролі та плануванні, слабка аналітика

Серед основних викликів, які постають перед підприємством, варто виокремити такі:

Жорсткість адміністративних методів управління, які базуються на регламентах та традиційній структурі підпорядкування. Це обмежує ініціативу працівників і уповільнює ухвалення рішень у ситуаціях, що вимагають оперативності.

Низька варіативність економічних стимулів, що не дозволяє ефективно реагувати на зміну продуктивності працівників, їхню кваліфікацію та індивідуальні

мотиваційні фактори.

Формальність соціально-психологічних механізмів, зокрема слабку розвиненість внутрішніх комунікацій, низький рівень зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом, брак систем морального визнання.

Недостатнє використання цифрових інструментів управління, які здатні забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень, контроль KPI, швидке інформування персоналу тощо.

Ці аспекти в сукупності призводять до втрати внутрішньої гнучкості, підвищення ризику неефективної реакції на зміни в попиті, технічні збої чи кадрові ротації. За наявних управлінських підходів ПП «Нітнапрес» ризикує втратити динаміку зростання, яка фіксувалась у 2022–2024 роках: прибуток зростав із 1,26 до 2,55 млн грн (+102,3%), але вже потребує нових механізмів підтримки цього результату.

Виявлені виклики підкреслюють потребу у трансформації управлінського підходу ПП «Нітнапрес» – як на рівні стратегічних методів впливу, так і в інструментарії повсякденної координації персоналу. Лише поєднання адміністративної чіткості з економічною гнучкістю та соціальною чутливістю дозволить підприємству зберегти конкурентні позиції в динамічному ринковому середовищі. Подальші рекомендації мають спиратися на модернізацію підходів у кожному з блоків управління, що розглядатиметься у наступному підрозділі.

Сучасна управлінська практика стрімко трансформується під впливом глобальних тенденцій, серед яких особливе значення мають підвищення організаційної гнучкості, децентралізація управління, впровадження інноваційних мотиваційних стратегій та орієнтація на цінності нового покоління працівників – зокрема покоління Z.

Для підприємств малого бізнесу, таких як ПП «Нітнапрес», ці виклики стають вирішальними для збереження конкурентоспроможності. Застарілі вертикальні моделі управління, побудовані на надмірному контролі та регламентації, більше не

відповідають динаміці зовнішнього середовища. Замість цього бізнес-структури все частіше переходять до гнучких командних структур, швидкої адаптації до змін і залучення персоналу до процесів ухвалення рішень.

Особливе значення має переосмислення економічних методів впливу. Сучасні працівники, особливо молодь, все частіше очікують індивідуалізованого підходу до мотивації, що поєднує фінансові стимули з можливостями самореалізації, навчання, визнання. Покоління Z вирізняється цінністю емоційного клімату, потребою у прозорій комунікації, чутливістю до соціальної справедливості. В умовах, коли штат ПП «Нітнапрес» оновлюється та адаптується до нових умов, врахування цих факторів стає ключовим.

Крім того, глобальні тенденції вимагають перехід від адміністративного тиску до стратегічного партнерства між керівництвом і персоналом, що досягається завдяки розвитку довіри, делегуванню повноважень і цифровізації управління.

Дані, зібрані впродовж дослідження, переконливо свідчать про обмежену ефективність поточної системи управління на ПП «Нітнапрес». З одного боку, підприємство демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників – зростання чистого прибутку на 102%, підвищення продуктивності праці на 54%. Але з іншого – у структурі управління переважають консервативні, адміністративно орієнтовані методи, які стримують подальше вдосконалення.

Таким чином, необхідність трансформації системи менеджменту є не просто актуальною, а критично важливою для забезпечення сталого розвитку підприємства. Удосконалення повинно передбачати: скорочення надмірної централізації; оновлення системи мотивації; посилення міжособистісної взаємодії в колективі; цифрову підтримку прийняття рішень; адаптацію стилів управління до вимог нової генерації працівників.

Саме інтеграція адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів на сучасних засадах створить підґрунтя для формування ефективної системи управління, здатної відповідати викликам часу.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів

Сучасні вимоги до системи менеджменту зумовлюють необхідність переосмислення підходів до застосування адміністративних методів управління. На ПП «Нітнапрес» вони залишаються ключовим інструментом координації дій працівників, однак існуюча організаційна структура, система внутрішніх регламентів та інструменти контролю мають ряд недоліків. Удосконалення адміністративної складової має базуватись на принципах гнучкості, прозорості, діджиталізації та підвищення відповідальності.

Діюча структура підприємства передбачає централізоване управління, що призводить до повільного ухвалення рішень та надмірного навантаження на керівника. Оптимізація організаційної моделі повинна бути спрямована на часткову децентралізацію, формування автономних функціональних ланок із чітко окресленими зонами відповідальності.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика існуючої та запропонованої організаційної структури ПП «Нітнапрес»

Критерій	Існуюча структура	Запропонована структура
Тип	Лінійна	Лінійно-функціональна
Рівень централізації	Високий	Помірний
Прийняття рішень	Зосереджено на керівнику	Делеговано на рівень функціональних ланок
Гнучкість реагування	Низька	Висока
Мотивація персоналу	Залежить від керівника	Стимулюється відповідальністю за результат
Швидкість внутрішньої комунікації	Обмежена	Покращена завдяки чітким повноваженням

Перехід до лінійно-функціональної структури дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін, зменшити адміністративне навантаження на керівника, пришвидшити ухвалення рішень та зміцнити відповідальність на

середньому рівні управління.

Виявлено, що багато внутрішніх документів (посадові інструкції, накази, регламенти) не оновлювались з моменту реєстрації підприємства або не враховують цифрову трансформацію процесів. Актуалізація документації забезпечить прозорість і зменшить імовірність управлінських помилок.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо оновлення внутрішніх регламентів ПП «Нітнапрес»

Документ	Недолік	Запропоноване оновлення
Посадові інструкції	Застарілі вимоги, не враховано нові ІТ	Уточнення повноважень, цифрова взаємодія
Регламент документообігу	Відсутній електронний облік	Впровадження електронного документообігу
Накази щодо режиму праці	Не містять гнучких форм	Інтеграція положень про дистанційну/гнучку роботу
Інструкції з охорони праці	Не відповідають сучасним стандартам	Оновлення згідно з чинними нормами

Ревізія та діджиталізація внутрішніх документів дозволить зменшити адміністративні витрати часу, підвищити відповідність нормам та забезпечити контрольованість процесів.

Цифровізація адміністративних процедур – це шлях до ефективного управління ресурсами. На ПП «Нітнапрес» доцільно впровадити інструменти обліку робочого часу, KPI-систему оцінювання результатів праці, систему внутрішньої комунікації (наприклад, Trello). Впровадження цифрових інструментів дозволить підприємству досягти вищого рівня управлінської культури, автоматизувати контроль, посилити підзвітність і скоротити витрати на адміністрування.

Таким чином, удосконалення адміністративних методів управління на ПП «Нітнапрес» має стати важливою складовою загальної стратегії трансформації системи менеджменту. Запропоновані кроки – це не лише адаптація до сучасних умов, а й формування основи для майбутнього зростання організаційної ефективності.

Економічні методи управління відіграють важливу роль у формуванні мотивації працівників, раціоналізації витрат та забезпеченні досягнення цілей підприємства. На ПП «Нітнапрес» ці методи переважно орієнтовані на стандартну форму оплати праці, яка лише частково враховує індивідуальні результати та не охоплює достатньо мотиваційний компонент. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на поглиблення зв'язку між результативністю праці та матеріальним стимулюванням.

Одним із пріоритетних напрямів є диференціація системи оплати праці, що дозволить персоніфікувати винагороду, враховуючи як особисті, так і командні досягнення. Поєднання постійної та змінної частин заробітної плати забезпечить більш гнучку мотивацію працівників.

Також перспективним кроком є впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) для різних категорій персоналу. Такий підхід дозволить об'єктивно оцінювати внесок працівника в досягнення стратегічних цілей підприємства та запобігати суб'єктивізму при нарахуванні премій.

Ще одним важливим кроком є введення системи гнучких премій і бонусів, яка буде враховувати не лише фактичні результати діяльності, а й участь у проєктах, ініціативність, лояльність, дисципліну.

Таблиця 3.6

**Пропозиції щодо вдосконалення економічних методів управління на ПП
«Нітнапрес»**

Напрямок удосконалення	Зміст пропозиції	Очікуваний ефект
Диференціація оплати праці	Встановлення постійної та змінної частини заробітної плати	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів
Впровадження КРІ	Визначення індивідуальних цільових показників для працівників	Об'єктивність оцінки, підвищення продуктивності
Система гнучких бонусів та премій	Надбавки за стратегічні досягнення, якісне виконання завдань, командну роботу	Формування результативної та лояльної корпоративної культури

Запропоновані заходи дозволяють не лише посилити мотиваційний потенціал економічних методів управління, але й інтегрувати їх у сучасну систему стратегічного менеджменту підприємства. Диференціація оплати праці, впровадження КРІ та нові бонусні механізми забезпечують зростання індивідуальної відповідальності працівників, підвищення продуктивності та узгодження особистих цілей із цілями підприємства. Усе це сприятиме зміцненню конкурентних переваг ПП «Нітнапрес» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Соціально-психологічні методи є ключовими в побудові ефективної системи мотивації, формуванні сприятливого психологічного клімату та забезпеченні внутрішньої згуртованості колективу. Для ПП «Нітнапрес», як для підприємства з відносно невеликою чисельністю персоналу, саме ці методи можуть відігравати стратегічно важливу роль в управлінні персоналом.

На основі результатів аналізу було визначено ряд напрямів удосконалення соціально-психологічної складової управління, серед яких: розвиток корпоративної культури, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення ролі морального заохочення, формування ефективного лідерства, а також адаптація до очікувань представників молодших поколінь, зокрема покоління Z.

Однією з першочергових потреб є налагодження регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Це дозволить враховувати пропозиції, проблеми, ідеї працівників, підвищуючи рівень довіри до управлінських рішень.

Також необхідно впровадити елементи нематеріального стимулювання, які можуть включати публічне визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, командні заходи, неформальні зібрання. Усе це сприятиме підвищенню мотивації, згуртованості колективу та лояльності до підприємства.

Оптимізація соціально-психологічних методів управління на ПП «Нітнапрес» передбачає не лише зміну управлінських підходів, а й формування нової культури взаємодії всередині колективу. Урахування емоційної складової праці, моральне заохочення, розвиток довіри й внутрішніх комунікацій здатні забезпечити високу

залученість персоналу та стабільність команди. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для переходу до сучасної моделі «людиноцентричного» управління, що відповідає поточним тенденціям менеджменту.

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління на ПП «Нітнапрес»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Внутрішні комунікації	Запровадження регулярних зборів, анонімних опитувань, зворотного зв'язку	Покращення довіри, виявлення проблем на ранніх етапах
Моральне заохочення	Публічне визнання, подяки, відзначення на внутрішніх заходах	Підвищення залученості, зменшення демотивації
Стиль керівництва	Навчання керівників емпатії, делегування, командної взаємодії	Зміцнення лідерства, зниження напруги у колективі
Підтримка згуртованості	Організація командних заходів, святкування, неформального спілкування	Формування довірливого, стабільного середовища
Адаптація до покоління Z	Гнучкість, визнання ініціатив, прозорість рішень	Підвищення утримання молодих фахівців, оновлення корпоративної культури

Запропоновані напрями вдосконалення методів менеджменту на ПП «Нітнапрес» охоплюють усі ключові управлінські складові – адміністративну, економічну та соціально-психологічну. У сфері адміністративних методів акцент зроблено на підвищенні гнучкості управлінської структури, діджиталізації контролю та оновленні регламентів. Економічні методи оптимізуються через диференціацію оплати праці, запровадження KPI та системи гнучкого преміювання. Удосконалення соціально-психологічних методів передбачає активізацію внутрішніх комунікацій, моральне стимулювання, розвиток лідерства та адаптацію до потреб молодших поколінь. Комплексна реалізація цих заходів дозволить створити сучасну, ефективну систему управління, зорієнтовану на результат, мотивацію персоналу та адаптивність до змін.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

У сучасних умовах конкуренції, нестабільності та високої динаміки ринку ефективне управління підприємством вимагає не лише підтримання стабільних процесів, а й постійного їх вдосконалення. Запропоновані заходи щодо оптимізації адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління на ПП «Нітнапрес» спрямовані на зміцнення внутрішньої організаційної структури, підвищення рівня мотивації персоналу, посилення результативності управлінських рішень і покращення загальної продуктивності праці.

З метою кількісного підтвердження доцільності запропонованих змін було проведено прогнозний аналіз потенційного ефекту, що може бути досягнутий у разі реалізації нової системи менеджменту. До основних очікуваних результатів відносяться: зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня прибутковості підприємства, оптимізація витрат на управлінський персонал. У результаті прогноз дає можливість оцінити економічну ефективність запропонованих змін на основі конкретних кількісних показників.

Таблиця 3.8

Прогнозні ефекти від удосконалення системи управління методами менеджменту на ПП «Нітнапрес»

Показник	Факт (2024)	Прогноз (після змін)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3192	3700	+508	+15,91
Плинність кадрів, %	12	6	-6	-50,00
Рівень середньої заробітної плати, тис. грн/міс.	21,1	23,5	+2,4	+11,37
Рівень рентабельності діяльності, %	8,66	11,5	+2,84	+32,80
Поточні витрати на управління, тис. грн	1980	1750	-230	-11,62
Прибуток підприємства, млн грн	2,55	3,20	+0,65	+25,49

Прогнозні розрахунки переконливо демонструють вагомі переваги від

впровадження оновленої системи методів менеджменту на ПП «Нітнапрес». Одним із ключових результатів стане зростання продуктивності праці з 3192 тис. грн до 3700 тис. грн на одного працівника, що є прямим наслідком поліпшення організаційної структури, впровадження KPI та мотиваційних інструментів. Цей приріст означає не лише підвищення ефективності кожного працівника, а й оптимізацію всієї системи розподілу праці.

Скорочення плинності кадрів удвічі – до 6% – має особливе значення, оскільки свідчить про підвищення задоволеності працівників, стабільність колективу та зменшення витрат на підбір і адаптацію персоналу. Це, у свою чергу, створює основу для стабільної роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Одночасно прогнозується збільшення середньої заробітної плати до 23,5 тис. грн, що посилить лояльність персоналу та дозволить залучати більш кваліфікованих фахівців. Це також позитивно вплине на загальний імідж підприємства як роботодавця.

Важливо й те, що рівень рентабельності діяльності зросте до 11,5%, а прибуток – на 25,5%. Це свідчить про посилення фінансової стійкості та здатності підприємства самостійно фінансувати розвиток, модернізацію обладнання та інші стратегічні ініціативи. Скорочення витрат на адміністративне управління на понад 11% при цьому вказує на більш ефективне використання ресурсів, цифровізацію контролю й обліку, а також зниження навантаження на управлінський персонал.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що запропоновані трансформації в системі методів менеджменту не лише покращують внутрішню організацію, а й матимуть чіткий позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Це підтверджує раціональність та економічну доцільність запропонованих змін як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту на ПП «Нітнапрес» передбачає певні одноразові інвестиції у вигляді витрат на оновлення організаційної документації, впровадження цифрових

інструментів, проведення навчання персоналу, розробку системи KPI та запровадження нової мотиваційної моделі. Загальний обсяг витрат, необхідних для впровадження комплексу змін, за попередніми розрахунками, становить приблизно 450 тис. грн.

Водночас очікуване щорічне зростання прибутку підприємства, згідно з прогнозними розрахунками, становить близько 650 тис. грн. Це дозволяє стверджувати, що термін окупності інвестицій становитиме менше одного року – орієнтовно 8,3 місяця, що є вкрай вигідним для підприємства з точки зору управління ризиками та інвестиційної доцільності.

У контексті запропонованої трансформації системи менеджменту на ПП «Нітнапрес» доцільним є проведення SWOT-аналізу – інструменту стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони нової моделі управління, а також можливості та загрози її реалізації в умовах реального функціонування підприємства. Запропоновані зміни охоплюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи менеджменту та спрямовані на підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу, гнучкості організаційної структури та ефективності управлінського впливу. SWOT-аналіз дозволяє критично оцінити не лише потенціал запропонованих заходів, а й визначити ризики, які потребують контролю на етапі впровадження.

Запропонована модель удосконалення методів менеджменту створює передумови для глибокої модернізації управлінських процесів на підприємстві. Однією з головних сильних сторін є підвищення ефективності через делегування повноважень та децентралізацію управління, що дає змогу швидше реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Впровадження KPI і гнучкої системи винагород сприятиме формуванню продуктивнішої, відповідальнішої команди з високим рівнем залученості. Сучасні цифрові інструменти управління зменшать витрати на адміністрування, забезпечать прозорість контролю та пришвидшать обмін інформацією в колективі.

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз запропонованої моделі менеджменту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Рационалізація управлінської структури через децентралізацію та делегування повноважень.	Початкові витрати на впровадження нових управлінських технологій та навчання персоналу.
Впровадження KPI забезпечує прозорість та об'єктивність оцінки ефективності праці.	Можливий опір змінам з боку окремих працівників і менеджменту середньої ланки.
Сучасні цифрові інструменти оптимізують контроль, документообіг і знижують адміністративні витрати.	Необхідність адаптації системи мотивації до індивідуальних особливостей персоналу.
Підвищення мотивації та залученості персоналу через гнучкі премії, зворотний зв'язок і моральне визнання.	Ризик короткострокового зниження ефективності в перехідний період трансформації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання прибутковості та рентабельності через підвищення продуктивності праці.	Зовнішні економічні ризики (інфляція, нестабільність постачань, регуляторні зміни).
Зменшення плинності кадрів завдяки мотиваційним інструментам та підвищенню довіри.	Висока конкуренція на ринку може нівелювати окремі досягнення внутрішніх реформ.
Можливість масштабування оновленої моделі управління на інші підрозділи чи напрямки.	Недостатній рівень цифрової грамотності окремих працівників.
Формування позитивного іміджу роботодавця серед молодих фахівців.	Загострення кадрового дефіциту у випадку нерезультативної комунікації змін.

Разом із тим варто зважати на потенційні слабкі сторони: опір персоналу нововведенням, витрати на адаптацію та навчання, а також необхідність зміни управлінської культури, що вимагає часу та послідовності. Впровадження нових практик потребує не лише технічного, а й психологічного супроводу. Сучасні тенденції – зокрема зростання частки молоді покоління Z у трудовому колективі – вимагають адаптивного стилю керівництва, відкритої комунікації та емоційної інтелігентності керівників.

Зовнішні фактори також можуть впливати на результативність змін – економічна нестабільність, конкуренція, нестача кваліфікованих кадрів, ризики цифрової трансформації. Проте завдяки системному підходу, стратегічному

плануванню та належному супроводу змін підприємство має всі шанси перетворити слабкі сторони в зони розвитку, а загрози – в каталізатори зростання. В цілому SWOT-аналіз свідчить про високий потенціал впровадження нової моделі менеджменту за умови обережного, поетапного впровадження та постійного моніторингу результатів.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна стверджувати, що запропоновані зміни в системі менеджменту є цілком виправданими й здатні дати відчутний ефект для підприємства. Вони спрямовані не лише на покращення формальних управлінських процедур, а й на підвищення мотивації працівників, зростання їхньої залученості та відповідальності. Удосконалення адміністративної складової дозволяє усунути зайву бюрократичність і зробити управління більш гнучким та адаптивним. Економічні методи стимулювання в новій системі стають прозорішими й тісніше пов'язаними з результатами праці, що формує у працівників відчуття справедливості й зацікавленості в досягненні спільних цілей.

Окремої уваги заслуговує модернізація підходів до соціально-психологічного впливу. Вона сприяє зниженню напруги в колективі, покращенню комунікації та формуванню атмосфери довіри. Усе це разом сприяє зміцненню корпоративної культури та формуванню стабільного трудового колективу.

З економічної точки зору, впровадження оновленої моделі управління дозволить оптимізувати витрати на адміністрування, зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий приріст прибутковості. Очікуваний ефект полягає не лише у зростанні показників, а й у зміцненні загальної фінансової стійкості підприємства. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку, інвестування в інновації та розширення ринкової присутності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Було з'ясовано, що ефективне управління підприємством неможливе без системного використання різних методів менеджменту, які змінювались упродовж історії – від жорстко регламентованих до гнучких і динамічних. В умовах цифровізації управління класичні підходи трансформуються, доповнюються сучасними технологіями, інструментами аналітики, гнучкими підходами (Agile, Lean) та новими ролями керівника. Практика доводить, що найбільш результативним є комбінування методів з урахуванням типу підприємства, цілей, стадії його розвитку й зовнішніх умов. Це дозволяє підприємству зберігати стабільність і водночас адаптуватися до змін в сучасному конкурентному середовищі.

2. У ході аналізу діяльності ПП «Нітнапрес» було встановлено, що підприємство демонструє стійке зростання фінансових і виробничих показників. Зокрема, чистий дохід упродовж 2022–2024 років зріс на 71,42% і досяг 31,92 млн грн, тоді як чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі – з 1,26 до 2,55 млн грн. Продуктивність праці одного працівника підвищилася на 54,28% і склала 3192 тис. грн на особу, що є результатом як модернізації технічної бази, так і ефективнішої організації праці. Показники фондоозброєності зросли на 36,92%, а оборотність оборотних засобів – на 71,89%, що свідчить про активне оновлення основних засобів і покращення логістики. Крім того, рентабельність активів досягла 17,49%, що майже вдвічі перевищує рівень 2022 року. Динаміка показників підтверджує ефективність управлінських рішень та створює передумови для вдосконалення.

3. На ПП «Нітнапрес» забезпечено комплексне застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Ефективне поєднання методів управління дозволило підприємству досягти сталого розвитку та підвищити результативність управлінських рішень. Проведений аналіз довів, що система управління методами менеджменту на ПП «Нітнапрес» потребує якісного оновлення незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників,

Надмірна централізація, обмежена гнучкість управління, недостатня персоніфікація мотивації й низька інтенсивність зворотного зв'язку з персоналом знижують адаптивність підприємства. Сучасні тенденції – цифровізація, децентралізація, цінності покоління Z, потреба в емоційному залученні працівників – вимагають переосмислення управлінських підходів і стати запорукою довгострокової стабільності та конкурентоспроможності ПП «Нітнапрес».

4. Запропоновані заходи щодо оптимізації методів управління мають чітко виражену економічну доцільність і потенціал для підвищення загальної ефективності ПП «Нітнапрес». У результаті реалізації заходів очікується зростання продуктивності праці з 3192 тис. грн/особу до 3800 тис. грн/особу (+19%), що буде досягнуто шляхом впровадження KPI, децентралізації управлінських рішень та цифровізації контролю. Прогнозується підвищення прибутковості підприємства з 2,55 млн грн до 3,2 млн грн (+25,5%) завдяки гнучкій системі преміювання та мотиваційного менеджменту. Скорочення плинності кадрів складе орієнтовно на 15–20% унаслідок морального стимулювання, налагодження внутрішніх комунікацій та адаптації стилю управління до потреб молодого покоління. Зниження витрат на адміністративне управління становитиме орієнтовно на 10–12% за рахунок автоматизації документообігу, чіткішого розподілу обов'язків та зменшення дублювання функцій. Окупність запропонованих заходів — до 12 місяців.

5. Ключові пропозиції: запровадження KPI-системи для оцінювання персоналу з чіткою прив'язкою до матеріального стимулювання; встановлення гнучкої преміальної системи, що реагує на досягнення цілей; оновлення регламентів та інструкцій згідно з принципами децентралізації; проведення тренінгів для керівників щодо сучасних стилів лідерства, орієнтованих на покоління Z. Запропонована модель удосконалення системи менеджменту дозволяє підприємству вийти на якісно новий рівень ефективності, забезпечити внутрішню стійкість і краще адаптуватися до викликів ринку. Результати розрахунків підтверджують, що кожен вкладений ресурс матиме значний ефект уже в короткостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бессонова Г. П. Застосування економічних методів управління промисловим підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2018. Вип. 35. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_35_10
5. Битов В.П., Горбач Л.М., Котляров В.О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. *Економічний форум.* 2021. № 2. С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_9
6. Бутенко Т.В., Коган І.В. Сучасна структура та ефективне управління економічними методами в менеджменті. *Бізнес Інформ.* 2018. № 12. С. 406-412. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_59
7. Бучнєв М.М., Руденко В.В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 290-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_50
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т.

Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

11. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.

12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с

14. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.

15. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.

16. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

17. Колесник Т.М., Колонтаєвський О.П. Використання економічних методів в управлінні персоналом підприємств. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 14-18.

18. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

19. Мартиненко В.П., Легеза Н.В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_6

20. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 99-105.

21. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

22. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

23. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

24. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.

25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

26. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.

27. Павленчик Н.Ф., Павловські Г., Мисюк І.В., Тиркало Ю.Є., Куриліна О.В. Моделі та методи прийняття управлінських рішень у менеджменті. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 1. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_14

28. Петришин Н.Я., Давидчак М.О. Антикризисні методи менеджменту в умовах постпандемії та воєнного стану: особливості застосування та стратегічне значення. *Економіка. Фінанси. Право.* 2024. № 10. С. 40-42.

29. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

30. Пшик-Ковальська О.О., Перун В.І. Чинники формування соціально-психологічних методів управління в міжнародних бізнес-структурах. *Ефективна економіка.* 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_67

31. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2016. Т. 15,

вип. 2. С. 105-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_2_9

32. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

33. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.

34. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

35. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

36. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

37. Чупир О.М., Бутенко О.П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 321-329.

38. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21

39. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

40. Ющик О. О. Нормативність управління: його види і методи (загальні підходи до визначення). *Правова держава*. 2024. Вип. 35. С. 385-394. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PrDe_2024_35_33

41. Яковенко В.Г., Громова О.В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40