

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ  
ПРАКТИЦІ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Савлук Марії Сергіївни

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доц. Леськів Г.З

**Рецензент**  
д.е.н., проф. Левків Г.Я.

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів – 2023

## АНОТАЦІЯ

Савлук М. Методи менеджменту у сучасній управлінській практиці. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження методів менеджменту в діяльності підприємств. У другому розділі проведено аналіз основних методів менеджменту у діяльності ТОВ «Комп'ютерна академія «ШАГ» - Ковель».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* методи менеджменту, організаційно-розпорядчі методи управління, соціально-психологічні методи управління, аналіз, удосконалення.

## ANNOTATION

Savluk M. Management methods in modern management practice. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of management methods in the activities of enterprises is carried out. In the second chapter, an analysis of the main management methods in the activities of LLC "Computer Academy "IT STEP" - Kovel" was carried out.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* management methods, organizational management methods, socio-psychological management methods, analysis, improvement.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	6
<b>1.1. Сутність та класифікація методів менеджменту</b> .....	6
<b>1.2. Економічні методи управління підприємством</b> .....	11
<b>1.3. Організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління</b> .....	18
<b>Висновки до першого розділу</b> .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ - «ШАГ» КОВЕЛЬ»</b> .....	24
<b>2.1. Характеристика діяльності</b> .....	24
<b>ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»</b> .....	24
<b>2.2. Аналіз економічної діяльності</b> .....	32
<b>ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»</b> .....	32
<b>2.3. Аналіз існуючої системи методів управління</b> .....	38
<b>«Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»</b> .....	38
<b>2.4. Удосконалення методів управління</b> .....	55
<b>«Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»</b> .....	55
<b>Висновки до другого розділу</b> .....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	67
<b>ДОДАТКИ</b> .....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління підприємством складається з складних елементів, які включають організацію відносин та зв'язків, необхідних для досягнення поставлених завдань та бажаного соціально-економічного ефекту.

Для координації діяльності підприємства, підвищення інноваційної активності, якості та кваліфікації персоналу використовуються методи управління персоналом. Більшість підприємств встановлюють відносини між роботодавцями та працівниками за допомогою традиційних методів управління персоналом, таких як адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

Ефективне функціонування системи управління на підприємстві можна досягти, використовуючи відповідні методи, які забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання всіх норм та повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів відповідальності. Саме тому завжди актуальним є питання аналізу та визначення основних методів менеджменту, які необхідно використовувати на підприємствах України.

Методи менеджменту у сучасній управлінській практиці досліджували Р.І. Біловол, Н.В. Блага, Т.І. Боднар, Г. В. Жосан, О.В. Ковальчук, В. В. Лоскутова, І.О. Мельник, О. В. Рудінська та інші.

**Мета дослідження.** Основною метою роботи є обґрунтування основних методів менеджменту в діяльності підприємств в сучасних умовах.

**Завдання дослідження.** Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Охарактеризувати сутність та класифікацію методів менеджменту.
2. Визначити економічні методи управління підприємством.
3. Охарактеризувати організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління.

4. Дати характеристику діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «Шаг» Ковель».
5. Провести аналіз існуючої системи методів управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «Шаг» Ковель».
6. Визначити шляхи удосконалення методів управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «Шаг» Ковель».

**Предметом роботи є** теоретичні основи та практичні прийоми використання сучасних методів управління на підприємстві.

**Об'єктом роботи є** навчальний заклад Комп'ютерна Академія «Шаг», який спеціалізується в галузі ІТ, а також використання в діяльності товариства різних методів управління, включаючи економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління.

**Методи дослідження.** Робота ґрунтується на ключових положеннях та висновках, які були сформульовані в наукових працях українських дослідників. Дослідження було проведено з використанням загальнонаукових методів теоретичного аналізу. Для роботи були використані такі спеціальні прийоми, як порівняння, групування, узагальнення, а також аналіз абсолютних та відносних величин.

**Інформаційна база дослідження.** Для написання даної роботи були використані різноманітні джерела інформації, включаючи підручники, монографії, статті з періодичних видань, а також документація ТОВ «Комп'ютерна Академія - «Шаг» Ковель».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з двох розділів. У першому розділі охарактеризовані методи менеджменту в діяльності підприємств. У другому розділі проведений аналіз основних методів менеджменту у діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія – «Шаг» Ковель». У висновку формуються підсумки дослідження.

Кваліфікаційна робота містить 7 таблиць, 11 рисунків.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи містить 73 сторінки друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

В господарській практиці для здійснення регулюючого впливу на керовані об'єкти використовуються спеціальні засоби та прийоми, такі як: використання економічного стимулювання; використання морального стимулювання; матеріальна відповідальність; видача наказів; організаційне регламентування та нормування. Усі ці засоби та прийоми складають систему методів управління. За допомогою основних методів управління встановлюються правила дій та поведінка, які є обов'язковими для підсистем, що керуються.

Методи управління відіграють особливо важливу роль у системі менеджменту, оскільки вони забезпечують необхідні умови для ефективного функціонування організації. За допомогою методів формуються трудові колективи, створюються організаційні структури управління, встановлюються інструкції для регулювання діяльності організації та фіксуються механізми роботи з кадрами.

Методи управління дозволяють сформувати систему правил, прийомів, підходів та способів впливу на керований об'єкт з метою досягнення поставлених цілей. Саме за допомогою методів управління здійснюється основний зміст управлінської діяльності.

Метод можна описати як засіб або набір засобів, які використовуються в будь-якій галузі людської діяльності для досягнення поставлених цілей, вирішення завдань та розв'язання проблем.

Слово «метод» грецького походження «method» та має значення, як спосіб досягнення мети.

У теоретичному плані, методи управління описуються як набір прийомів та засобів, які використовуються керівництвом для впливу на різні рівні

управління та досягнення організаційних цілей. У практичному плані, методи менеджменту є засобами та прийомами, які застосовуються для впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення організаційних цілей та ефективного виконання місії організації.

Також можна навести кілька визначень поняття «метод управління».

Н. В. Блага визначає методи управління, як «систему правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації» [4, с.125].

Т.В. Назарчук характеризує методи управління, як «способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [18, с.56].

Отже, поняття «методи управління» відносяться до систематичного підходу до керування системою, процесом або організацією. Методи управління включають систему правил, процедур, прийомів, підходів та інструментів, які використовуються для планування, організації, контролю та керування різними аспектами діяльності з метою досягнення поставлених цілей.

Методи управління визначають, як будуть виконуватися процеси прийняття рішень, встановлюватися пріоритети, розподіл ресурсів, організація комунікації, контроль за виконанням завдань та інші аспекти управління. Методи управління можуть базуватися на теоретичних концепціях, емпіричних спостереженнях, передових практиках у галузі управління.

Застосування відповідних методів управління допомагає забезпечити ефективну організацію та керування діяльністю, підвищити продуктивність, досягнути поставлених цілей та покращити результативність організації або системи.

Методи управління можна класифікувати за численними ознаками, і вони впливають на економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Методи управління є інструментами для професійної

управлінської роботи та пропонують набір засобів для досягнення поставлених цілей управління. Ефективність методу управління залежить від його відповідності об'єктивним законам, які характеризують спосіб виробництва. Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

Управління може бути більш ефективним, якщо використовувати різні методи процесу управління, які є способами виконання окремих процедур, операцій і робіт, що складають процес управління.

Один з таких методів - метод управління за цілями, який полягає в впливі суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення стратегічних і тактичних цілей системи управління.

Метод управління за цілями є одним з популярних підходів до управління, який базується на встановленні та досягненні конкретних цілей в організації. Метод управління за цілями був розроблений Пітером Друкером у 1954 році і з тих пір став важливим інструментом для планування та управління результатами.

Основна ідея методу управління за цілями полягає в тому, щоб керівники та співробітники спільно встановлювали цілі, які є специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Ці цілі повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Метод управління за цілями передбачає наступні кроки:

1. Встановлення цілей: Керівники спільно зі співробітниками визначають конкретні цілі, які необхідно досягти. Ці цілі повинні бути вимірюваними та чіткими, щоб їх можна було оцінити.

2. Планування: На основі встановлених цілей формується план дій, який включає необхідні ресурси, терміни та виконавців. Кожен співробітник знає, які цілі йому необхідно досягти та які завдання виконати.

3. Виконання: Співробітники приступають до реалізації плану, виконують свої завдання та діють у напрямку досягнення поставлених цілей. Керівники надають підтримку, допомогу та необхідні ресурси.

4. Оцінка: Під час виконання завдань проводиться оцінка результатів. Це важливий етап, щоб оцінити досягнення поставлених цілей і визначити, наскільки успішно були виконані завдання.

Під час оцінки порівнюються фактичні досягнення з поставленими цілями. Це може включати аналіз кількісних показників, таких як обсяг продажів, дохід, виробничий обсяг або якість продукту. Також можуть враховуватися якісні аспекти, такі як клієнтське задоволення, рейтинги якості або відгуки споживачів.

Оцінка результатів дозволяє виявити відхилення від поставлених цілей і встановити причини цих відхилень. Вона допомагає ідентифікувати успіхи і проблемні області, що потребують уваги та коригування. За результатами оцінки можуть бути прийняті рішення про внесення змін до стратегії, планів або процесів для поліпшення майбутніх результатів.

Оцінка результатів у методі управління за цілями є двосторонньою процедурою, в якій не тільки керівники оцінюють підлеглих, але й підлеглі вносять свої спостереження та оцінки своїх досягнень. Це стимулює взаємодію та комунікацію між усіма учасниками і сприяє вдосконаленню процесу управління.

Отже, метод управління за цілями дозволяє досягати стратегічних цілей організації, поліпшуючи комунікацію між цілями підлеглих, їхніх начальників і всієї організації.

До інших методів процесу управління відносяться методи розробки і оптимізації управлінських рішень.

Чотири підгрупи відносяться до групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень:

- перша підгрупа включає методи постановки проблем, які включають збір, зберігання, обробку та аналіз інформації, а також метод факторного аналізу та метод моделювання;
- друга підгрупа включає методи розробки варіантів рішень, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі та метод мозкової атаки;
- третя підгрупа включає методи вибору рішень, такі як економіко-математичний метод та система зважених критеріїв;
- четверта підгрупа включає методи організації виконання рішень, такі як складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання та методи контролю виконання робіт.

Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але найбільш важливим є класифікація, яка базується на об'єктивних закономірностях, характерних для системи управління, а також на потребах та інтересах людей, на яких спрямовується вплив. За цією ознакою виділяються наступні методи управління:

Група методів для впливу на персонал підприємства на індивідуальному і груповому рівнях:

- економічні, які є базовими в даній групі;
- організаційно-розпорядчі, тобто адміністративні;
- соціально-психологічні [22, с.107].

Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

- мережеві методи, тобто повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням послідовності управлінських робіт;
- балансові методи, тобто розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків.

Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- ситуаційного аналізу;

- системного аналізу;
- відтворювального аналізу;
- структурно-функціонального аналізу [22, с.108].

Зазвичай у практиці управління застосовують різні методи і їх комбінації. Це означає, що методи менеджменту взаємопов'язані і утворюють систему, яка постійно знаходиться у динамічній рівновазі.

## 1.2. Економічні методи управління підприємством

Економічний підхід до управління полягає в розробці економічних цілей і механізмів їх досягнення. Економічні методи менеджменту стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за наслідки прийнятих рішень, надаючи їм економічні стимули.

Економічні методи включають: економічне планування, економічне стимулювання та бюджетування (рис.1.1).

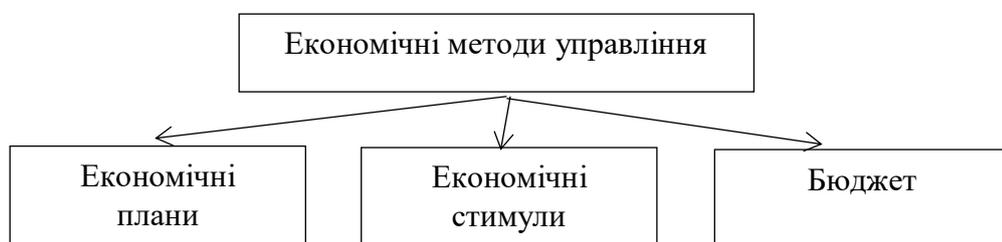


Рис.1.1. Види економічних методів управління

Економічний план - це комплексна модель основних економічних показників, параметрів майбутнього стану кожного напрямку підприємства та методів, засобів і ресурсів, необхідних для досягнення намічених цілей.

Вплив економічного планування на працівників відбувається в різних аспектах, включаючи тривалість дій, рівень впливу та зміст.

За тривалістю дії періоди планування можна поділити на місячні, кварталні, річні та інші плани, які впливають на ритмічність виробничо-

господарської діяльності, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Використання планування на різних рівнях і в різних ланках управління може впливати на відповідні групи працівників. З цією метою в системі управління створюються плани для відділів, цехів, дільниць, бригад тощо, а також для конкретних працівників у вигляді норм праці (виробітку, робочого часу, чисельності працівників).

За змістом розрізняють такі види планів:

- плани економічного розвитку, які охоплюють планові показники, умови їх досягнення, способи комунікації з виконавцями та методи управління;

Плани економічного розвитку підприємства можуть бути різними в залежності від його мети, розміру, галузі та інших факторів. Однак, загальна схема розробки плану економічного розвитку може включати наступні етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі підприємство досліджує ринок, конкурентів, технології, законодавство, політичну та економічну ситуацію в країні та світі. Цей аналіз допоможе зрозуміти перспективні галузі та ринки для розвитку підприємства.

2. Аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі підприємство вивчає свої сильні та слабкі сторони, оцінює наявний потенціал, аналізує показники фінансової діяльності, кадрову політику та інші аспекти, які можуть вплинути на ефективність розвитку.

3. Визначення стратегії розвитку. На основі результатів аналізів, підприємство визначає свої цілі та завдання на найближчий та середньостроковий період, визначає стратегію розвитку та вибирає шляхи досягнення цих цілей.

4. Розробка плану дій. Підприємство розробляє конкретний план дій для досягнення своїх цілей, визначає необхідні ресурси, вартість та строк реалізації.

5. Виконання та контроль реалізації плану. Підприємство розпочинає реалізацію плану, аналізує виконання завдань, контролює фінансові показники

та ефективність реалізації стратегії розвитку. Контроль може здійснюватися за допомогою різних інструментів, наприклад, фінансової звітності, відстеженням виконання плану дій, моніторингом ринку та конкурентів.

6. Коригування стратегії та плану дій. У разі необхідності, підприємство може вносити корективи в стратегію розвитку та план дій для досягнення більш ефективних результатів.

Враховуючи специфіку підприємства, плани економічного розвитку можуть містити різні деталі та аспекти, такі як плани по розвитку нових продуктів, відкриттю нових ринків, залученню інвестицій, розвитку кадрового потенціалу тощо. Ключовою метою плану економічного розвитку є досягнення успіху підприємства та його стійкого розвитку у майбутньому.

- податковий план, який містить перелік конкретних податкових платежів та їх суми відповідно до прогнозованого рівня діяльності;

Податковий план підприємства - це документ, який містить стратегію оптимізації податкових витрат та максимізації використання підприємством всіх законних можливостей для зменшення податкового навантаження.

Основні етапи створення податкового плану підприємства:

1. Аналіз поточної ситуації. На цьому етапі необхідно проаналізувати всі податкові витрати підприємства та визначити, які податкові можливості можуть бути використані для їх зменшення.

2. Визначення стратегії зменшення податкових витрат. Після проведення аналізу поточної ситуації, необхідно визначити конкретні заходи, які дозволять зменшити податкові витрати підприємства.

3. Визначення прибуткового податку. Прибутковий податок є одним з найбільш значущих податків, який сплачує підприємство. Підприємство повинно визначити, які заходи можуть бути вжиті для зменшення податкових витрат на прибутковий податок.

4. Оптимізація інших видів податків. Підприємство повинно визначити, які інші види податків можуть бути зменшені або оптимізовані, такі як ПДВ, акцизний податок тощо.

5. Контроль та оцінка ефективності. Після впровадження податкового плану, необхідно контролювати та оцінювати його ефективність та внести необхідні корективи, якщо необхідно.

Податковий план підприємства допомагає зменшити податкове навантаження та оптимізувати податкові витрати, що в свою чергу забезпечує збільшення прибутку.

- фінансовий план, який відображає рух грошових коштів, заплановані доходи та витрати, інвестиційні вливання, капітал, прибуток тощо.

Фінансовий план підприємства - це документ, який містить прогностичні фінансові показники на певний період часу, зазвичай на рік. Цей документ включає доходи, витрати та прибуток підприємства, а також відображає плани залучення та використання фінансових ресурсів.

Основні етапи складання фінансового плану підприємства:

1. Аналіз попередніх фінансових результатів підприємства. Для складання фінансового плану необхідно проаналізувати попередні фінансові результати підприємства та визначити тенденції їх зміни.

2. Прогнозування доходів. На основі аналізу ринку та попиту на товари або послуги, що надає підприємство, складається прогноз доходів за наступний рік.

3. Прогнозування витрат. Визначаються планові витрати на виробництво товарів або надання послуг, витрати на зарплату, витрати на оплату комунальних послуг, оплату кредитів тощо.

4. Розрахунок прибутку. На основі прогнозу доходів та витрат складається розрахунок прибутку підприємства.

5. Планування залучення та використання фінансових ресурсів. Розглядається план залучення фінансових ресурсів від зовнішніх джерел (наприклад, банківських кредитів) та внутрішніх джерел (наприклад, власного капіталу). Також визначається план використання цих ресурсів для розвитку підприємства.

6. Розробка плану заходів щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

До заходів щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів можуть входити: аналіз та оптимізація витрат; підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів; розвиток нових ринків збуту; оптимізація оподаткування. Ці заходи допоможуть підприємству оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів підприємства.

Економічне стимулювання - це методи впливу на економічну поведінку індивідів і груп у сфері економічної діяльності з метою вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до цілей організації.

Засновані на використанні матеріальних стимулів, тобто окладів, доплат, премій, дивідендів, цінних подарунків, компенсацій, пільг тощо вони є найефективнішим способом впливу на працівників організації.

Бюджет - це документ, який показує доходи і витрати економічного суб'єкта за певний період, зазвичай за один рік. Бюджети можна класифікувати за різними ознаками.

За періодом дії бюджети бувають:

- місячний;

Для розрахунку місячного бюджету підприємства необхідно визначити витрати на усі види діяльності, які здійснює підприємство протягом місяця. До основних складових місячного бюджету підприємства можуть включатися:

- заробітна плата працівників. Варто визначити загальну витрату на заробітну плату, враховуючи середню зарплату на кожну посаду, кількість працівників та розмір їхньої ставки;
- оренда приміщень та комунальні послуги. Необхідно врахувати витрати на оренду приміщень, комунальні послуги (електроенергію, воду, опалення тощо), зокрема на оплату послуг в місяцях з високими тарифами;

- реклама та маркетинг. Витрати на рекламу можуть залежати від кількості та масштабу рекламних кампаній, розміру та кількості рекламних матеріалів;
- витрати на матеріали та обладнання. Необхідно врахувати витрати на придбання матеріалів для виробництва товарів або надання послуг, а також на обладнання та інструменти;
- витрати на транспорт та доставку. Варто врахувати витрати на транспортні засоби, їх обслуговування та паливо, а також витрати на доставку продукції або послуг клієнтам;
- податки та інші обов'язкові витрати. Необхідно врахувати витрати на податки та обов'язкові платежі, такі як страхування та інші витрати.

Після визначення загальної суми всіх витрат на місяць, можна порівняти її з очікуваними доходами та прибутком підприємства.

- кварталний;

Квартальний бюджет підприємства - це план видатків та доходів на наступний квартал (три місяці) підприємства.

Квартальний бюджет є важливим інструментом управління фінансами підприємства, оскільки дозволяє керівникам планувати свої фінансові ресурси на короткострокову перспективу. Він також допомагає контролювати витрати та визначати пріоритети у використанні фінансових ресурсів.

Щоб скласти кварталний бюджет, необхідно провести аналіз попередніх кварталів та врахувати поточну ситуацію на ринку та у підприємства. Важливо також враховувати можливі ризики та несподівані витрати, які можуть виникнути у майбутньому, і включити їх у бюджет.

- річний;

Річний бюджет підприємства - це план видатків та доходів на наступний фінансовий рік підприємства. Річний бюджет дозволяє керівникам планувати свої фінансові ресурси на довгострокову перспективу і забезпечувати стабільну фінансову ситуацію підприємства.

За об'єктом бюджетування визначають наступні види:

- бюджет виробництва окремих продуктів, товарів або послуг;

Бюджет виробництва окремих продуктів на підприємстві - це план фінансових ресурсів, необхідних для виробництва конкретного продукту протягом певного періоду часу.

Для складання бюджету виробництва окремих продуктів на підприємстві необхідно знати вартість сировини, матеріалів та обладнання, необхідних для виробництва продукту. Також потрібно враховувати вартість працівників, які беруть участь у виробництві, та витрати на енергопостачання.

- бюджет центрів відповідальності, тобто робочих груп, відділів;

Бюджет центрів відповідальності - це план фінансових ресурсів, необхідних для здійснення діяльності конкретного відділу або підрозділу підприємства. Такий бюджет дає змогу керівникам цих центрів планувати та контролювати свої витрати, а також розподіляти ресурси в межах своєї відповідальності.

Складання бюджету центрів відповідальності є важливою складовою процесу бюджетування на підприємстві, оскільки він дозволяє керівництву підприємства контролювати витрати та ефективно розподіляти ресурси в межах підприємства. Крім того, такий бюджет допомагає керівникам визначати показники ефективності центру відповідальності та вчасно коригувати плани в разі необхідності.

- зведений бюджет, тобто бюджет підприємства або організації.

Зведений бюджет підприємства - це бюджет, який об'єднує різні складові бюджети підприємства (такі як бюджети витрат, доходів, інвестицій тощо) в один загальний план на рік. Він представляє собою суму всіх складових бюджетів, які підприємство складає для різних функціональних областей, таких як виробництво, маркетинг, продажі та інше.

Зведений бюджет підприємства дозволяє керівництву підприємства контролювати витрати та доходи на різних рівнях, забезпечувати належне фінансування всіх проектів та планів розвитку, а також вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі. Крім того, зведений бюджет допомагає

підприємству забезпечити необхідну ліквідність та прибуток, що є важливим для його довгострокового успіху.

За формою вираження:

- грошовий бюджет, коли інформація відображається у грошових одиницях;
- негрошовий бюджет, коли інформація відображається в одиницях випуску, годинах праці тощо.

За сферами діяльності:

- операційний бюджет, коли відбувається деталізація статей витрат, пов'язаних з провадженням господарської діяльності: виробництвом або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, що є основною метою створення підприємства та забезпечує переважну частину його доходу, включаючи джерела із зазначенням напрямів його використання;
- фінансовий бюджет, коли відбувається деталізація статті витрат і надходжень, які впливають на зміну розміру та складу власного і позикового капіталу суб'єкта господарювання);
- інвестиційний бюджет, коли відбувається деталізація статей витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів та фінансових інвестицій.

Економічні методи менеджменту охоплюють широкий спектр прийомів та способів, які використовуються для ефективного використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації з метою досягнення її цілей. Одна з ключових відмінностей економічних методів полягає в тому, що вони можуть бути кількісно вимірні.

### **1.3. Організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління**

Організаційно-розпорядчі методи управління - це набір інструментів та підходів, які дозволяють безпосередньо впливати на організаційні відносини між співробітниками в рамках діяльності підприємства або організації з метою

контролювання та регулювання її функціонування відповідно до змінюваних умов.

Організаційно-розпорядчі методи забезпечують ясний розподіл обов'язків і функцій в органах управління, виконання правових норм і повноважень у вирішенні господарських питань, збереження організованості та дисципліни на роботі, координацію зусиль працівників, а також контроль за діяльністю підприємств, організацій та окремих працівників.

Відмінною рисою організаційно-розпорядчих методів є те, що вони є обов'язковими та мають пряму силу для виконавців. Вони передбачають обов'язкове виконання відповідних розпоряджень та інструкцій, невиконання яких розглядається як порушення дисципліни та може мати певні наслідки.

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту базуються на владі керівника, його правах, дисципліні та відповідальності, які є характерними для організації. Зазвичай ці методи можна класифікувати за характером впливу на структуру та процес управління.

До методів організаційного впливу належать організаційне регламентування, організаційне нормування та організаційно-методичне інструктування (рис.1.2).

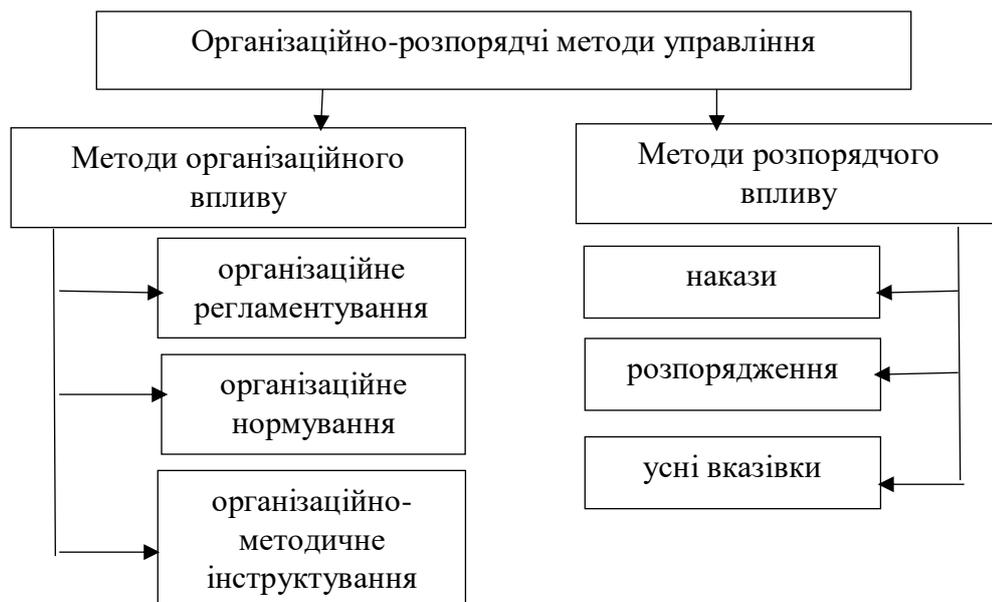


Рис.1.2. Види організаційно-розпорядчих методів управління

До методів розпорядчого впливу входять накази, розпорядження, усні вказівки та інші.

Ефективність організаційно-розпорядчих методів залежить від високого рівня регламентації управління та трудової дисципліни. У таких умовах управлінські впливи без значних спотворень можуть бути реалізовані нижчестоящими ланками управління. Це особливо важливо для великих багаторівневих систем управління, таких як великі підприємства.

Організаційно-розпорядчі методи мають такі переваги як чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм та повноважень, підтримку організованості та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників та контроль за роботою підприємств, організацій і окремих працівників.

Недоліки організаційно-розпорядчих методів полягають у наступному:

- ініціатива та творча робота пригнічуються;
- відсутні дієві стимули для праці, що може призводити до появи «антистимулів»;
- у великих організаціях менеджери не зацікавлені у підвищенні компетентності, тому їй бракує.

З іншого боку, соціально-психологічні методи менеджменту використовуються для впливу на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації.

Основні види соціально-психологічних методів відображені на рис.1.3.

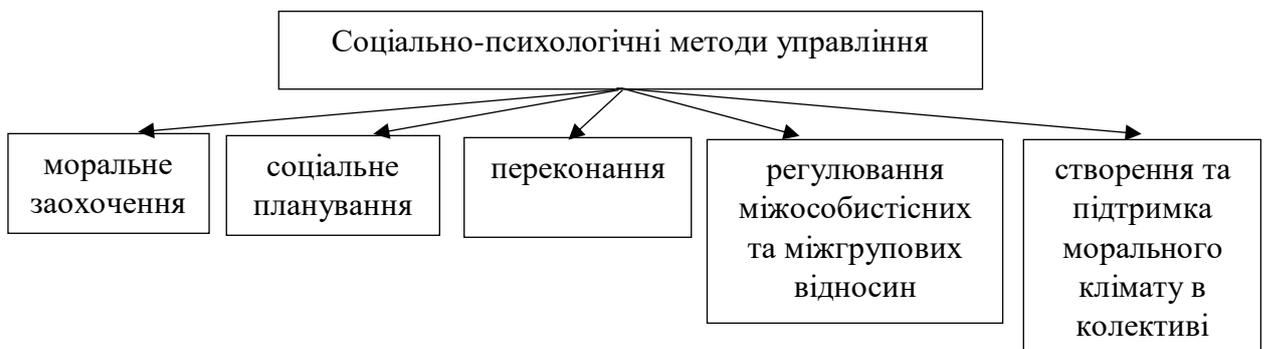


Рис.1.3. Види соціально-психологічних методів управління

Основна мета використання соціально-психологічних методів полягає у створенні в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який підштовхує кожного працівника до прояву ініціативи, творчості та самодисципліни.

Методи менеджменту соціально-психологічного спрямування можна розділити на дві основні групи: соціальні та психологічні.

Соціальні методи полягають у впливі на соціальні інтереси персоналу з метою активізації його діяльності та стимулювання творчого та справді зацікавленого підходу до роботи.

Соціальні методи менеджменту можна класифікувати за спрямованістю на:

- методи управління соціально-масовими процесами;
- методи управління організованими групами;
- методи управління внутрішньо-груповими процесами і явищами;
- методи управління індивідуально-особистою поведінкою.

Психологічні методи, які застосовуються в менеджменті, спрямовані на регулювання міжособистісних взаємин у колективі з метою створення сприятливого психологічного клімату, що є ключовим фактором успішної діяльності працівників. До таких методів можна віднести методи:

- психологічного спонукання;
- формування соціально-психологічних відносин;
- гуманізації праці;
- професійного відбору і навчання [1, с.101].

Соціально-психологічні методи - це взаємовідносини між суб'єктом та об'єктом управління, які базуються на домовленостях, а не на матеріальних вигодах. Для їх успішної реалізації необхідно, щоб одна сторона започаткувала процес домовленості, а інша сторона погодилася з ним. Ці методи мають дві основні мети:

- створення сприятливого морально-психологічного середовища в колективі та розвитку довірчих відносин між керівником і підлеглими;
- сприяння розвитку та реалізації потенціалу працівників, що в свою чергу призведе до збільшення їх задоволеності і підвищення ефективності роботи, що користується підприємству в цілому.

До переваг соціально-психологічних методів можна віднести те, що вони:

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

До недоліків соціально-психологічних методів можна віднести те, що:

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

Отже, сучасне управління компанією не може обійтися без соціально-психологічних методів управління, які завжди доповнюють як адміністративні, так і економічні методи менеджменту

### **Висновки до першого розділу**

Реалізація принципів і функцій менеджменту відбувається через застосування методів менеджменту.

Методи управління відіграють дуже важливу роль на підприємствах. Методи управління - це засоби і прийоми, за допомогою яких керуюча система цілеспрямовано впливає на керовану систему на різних функціональних та ієрархічних рівнях і ланках управління. Правильне використання методів управління забезпечує чіткий розподіл завдань, дотримання повноважень та застосування заходів відповідальності при вирішенні проблем господарської діяльності.

Система методів управління покликана чітко налагодити управлінські процеси та забезпечити умови для ефективного використання всіх факторів виробництва для досягнення цілей підприємства.

Економічні методи управління займають центральне місце в системі методів управління трудовою діяльністю людей. Це пов'язано з тим, що саме на основі цих методів формується цільова програма економічного розвитку підприємства, визначаються режим роботи і стимули, які об'єктивно мотивують колективи і окремих працівників до ефективної праці.

Особливе значення мають методи організаційно-розпорядчого впливу, які спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку і відповідальності. Організаційно-розпорядчі методи характеризуються прямим впливом, оскільки вони виконуються підлеглими за наявності нормативного чи розпорядчого документа.

Соціальні методи управління ґрунтуються на використанні соціальних механізмів, що діють у колективі.

Важливе значення мають психологічні методи управління. Метою психологічних методів є управління психологічною діяльністю індивідів, координація їхньої поведінки в колективі і створення на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, що сприяє активізації людського фактору і всебічному розвитку особистості.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ - «ШАГ» КОВЕЛЬ»**

### **2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»**

Комп'ютерна Академія «Шаг» («Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель») - це навчальний заклад зі спеціалізацією в галузі ІТ, який заснований у 1999 році. ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» має декілька філій у різних містах України та за кордоном. ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є найбільшою міжнародною компанією, яка має свої представництва в більшості міст нашої країни та світу.

Основна мета ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» - надати якісну підготовку в галузі ІТ та забезпечити випускників потрібними навичками для успішної кар'єри в цій галузі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комп'ютерна Академія - «Шаг» Ковель» (ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель») розташоване у м. Ковель.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» пропонує різні програми навчання. Основні напрямки навчання включають:

- програмування та розробку програмного забезпечення;
- веб-розробку та дизайн;
- кібербезпеку та захист інформації;
- бази даних та аналітику даних;
- мережеві технології та адміністрування систем;
- інтернет речей та розробку мобільних додатків;
- штучний інтелект та машинне навчання.

Кожна програма містить теоретичний та практичний блоки навчання, де учасники мають можливість застосувати отримані знання на реальних проектах. Навчальні програми ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ»

Ковель» орієнтовані на вимоги ринку праці та підготовлені на основі досвіду провідних ІТ-компаній.

Крім того, ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» активно співпрацює зі своїми партнерами з бізнесу та ІТ-індустрії, щоб забезпечити випускникам можливості працевлаштування та розвитку кар'єри. ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» також підтримує студентський рух, організовуючи різноманітні заходи та конкурси в галузі ІТ.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» використовує різні методи та підходи, включаючи використання сучасних технологій, організацію практичних занять та стажувань.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» вважається створеним з дня його державної реєстрації. Дані державної реєстрації включаються до Єдиного державного реєстру, відкритого для загального ознайомлення, зокрема, відомості про організаційно-правову форму юридичної особи, її найменування, місцезнаходження, органи управління, філії та представництва, а також інші відомості, встановлені законодавством України.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» має відокремлений баланс, може відкривати поточні та інші рахунки у банках, має круглу печатку, штампи та фірмовий бланк.

Учасники ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» не відповідають за зобов'язаннями ТОВ «Комп'ютерна Академія - «Шаг» Ковель» і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» самостійно визначає структуру управління, встановлює штати. ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» має право:

- залучати для роботи українських та іноземних спеціалістів;
- самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників згідно з законодавством України.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» самостійно планує свою

діяльність і визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на послуги та необхідності забезпечення його виробничого та соціального розвитку, підвищення доходів.

Відносини ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» з іншими юридичними чи фізичними особами в усіх сферах господарської діяльності виникають на основі правочинів.

Предметом діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є:

- науково-освітня діяльність в галузі комп'ютерних технологій та комп'ютерного програмного забезпечення;
- курсове професійно-технічне навчання у сфері професійно-технічної освіти;
- діяльність в сфері вищої освіти відповідних освітніх рівнів: неповної, базової, повної та відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр, технічної та професійної освіти на рівні вищого навчального закладу II-IV рівнів акредитації.

Основні види діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» відображені за допомогою КВЕД. КВЕД (Класифікатор видів економічної діяльності) - це система кодування галузей економічної діяльності, яка використовується в Україні для стандартизації та класифікації видів економічної діяльності підприємств та організацій.

Згідно КВЕД ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» здійснює наступні види діяльності:

- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 58.29 Видання іншого програмного забезпечення;
- 62.01 Комп'ютерне програмування;
- 62.02 Консультування з питань інформатизації;
- 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;

- 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 85.32 Професійно-технічна освіта;
- 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти;
- 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування.

Організаційна структура управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» - це спосіб організації роботи на підприємстві, що включає в себе створення ієрархічної структури, розподіл обов'язків і повноважень між різними рівнями управління та встановлення комунікацій між ними. Організаційна структура управління є ключовим елементом ефективної роботи товариства, оскільки вона визначає, які рішення приймаються і як вони реалізуються.

Організаційна структура управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» представлена на рис.2.1, де на вершині знаходиться керівництво товариства, а на нижніх рівнях - менеджери і робітники. Рівні управління зазвичай поділяють на виконавчий, середній і стратегічний.

В ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» лінійно-функціональна структура управління. До основних особливостей лінійно-функціональної структури ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» можна віднести:

- поділ на функціональні підрозділи, тобто ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» поділяється на функціональні підрозділи, кожен з яких спеціалізується на виконанні певних функцій та завдань;
- ієрархічна структура, тобто лінійно-функціональна структура базується на вертикальній ієрархії, де вищий рівень керівництва ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» віддає команди та інструкції нижчому рівню;

- керівництво через ланцюг командування, коли рішення приймаються на верхньому рівні та передаються по ланцюгу керівництва до виконавців.

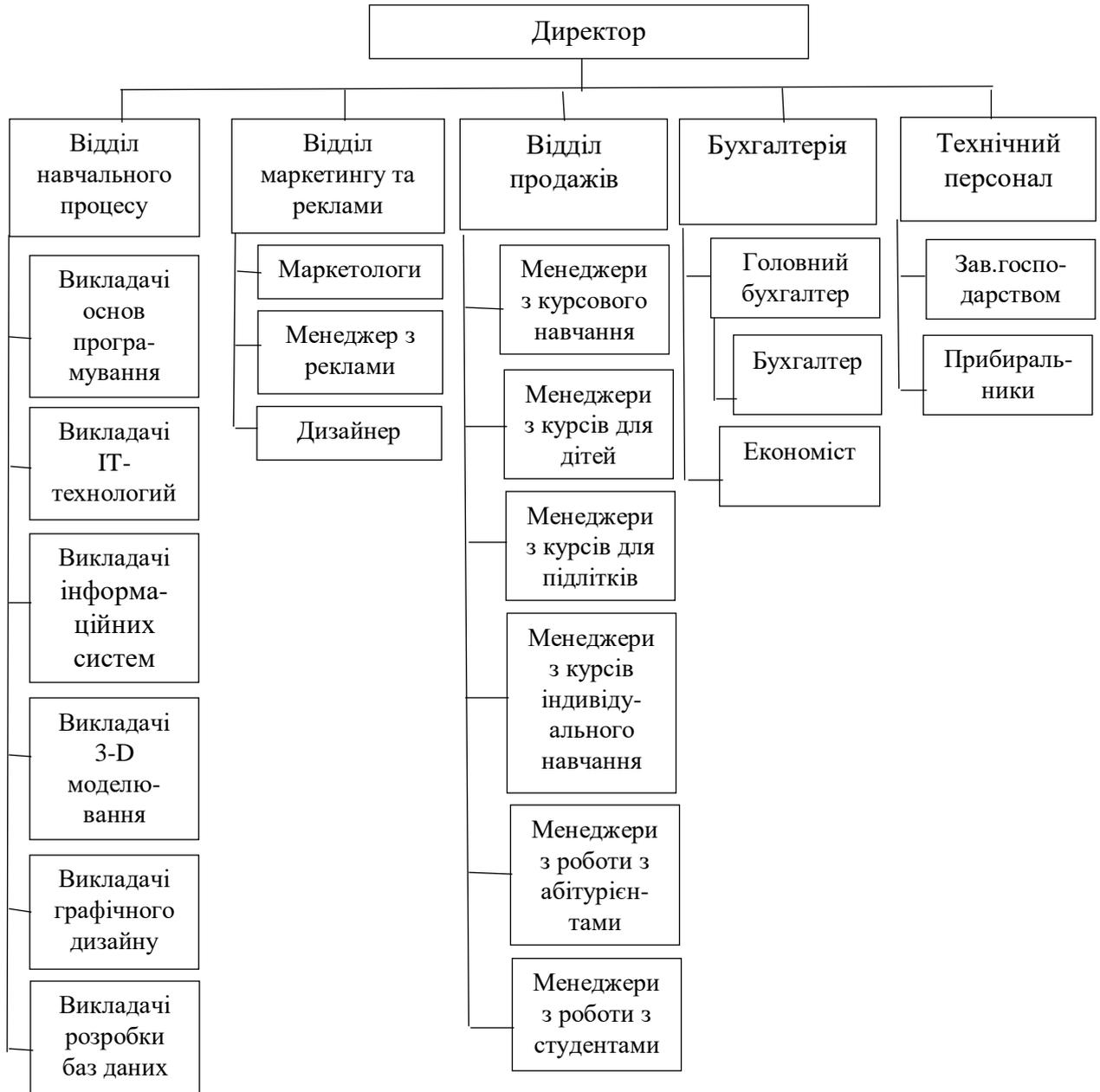


Рис.2.1. Організаційна структура  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Головна сутність організаційної структури управління полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне функціонування ТОВ «Комп'ютерна Академія -

«ШАГ» Ковель». Це досягається шляхом створення чіткої ієрархії керівництва, розподілу функцій та повноважень між різними відділами та працівниками, а також забезпечення ефективної комунікації між ними.

Для того, щоб організаційна структура управління була ефективною в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» дотримуються декількох принципів:

1. Чіткість та прозорість, тобто організаційна структура чітка та зрозуміла для всіх працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Для досягнення цих характеристик враховуються наступні аспекти:

- чітке розподілення функцій та повноважень. Кожен підрозділ має чітко визначені функції та повноваження, які відповідають його ролі у системі підприємства. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль та покращити ефективність роботи;
- прозорість структури. Організаційна структура доступна для всіх працівників, а також чітко визначена у відповідних документах. Це забезпечує спільне розуміння структури та ролей кожного підрозділу та працівника;
- чітке визначення процедур та процесів. Кожен процес діяльності підприємства чітко визначений та доступний для всіх працівників. Це забезпечує стабільність та ефективність роботи підприємства;
- забезпечення доступу до інформації. Кожен працівник має доступ до необхідної для виконання своїх обов'язків інформації. Це забезпечує ефективну комунікацію між підрозділами та сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

2. Розподіл функцій та повноважень, тобто кожен відділ та працівник ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» має чіткі функції та повноваження, які визначають їхню відповідальність та обов'язки.

Розподіл функцій та повноважень є важливим елементом ефективного управління. Це означає розподіл ролей, обов'язків та повноважень між

різними підрозділами та співробітниками для досягнення спільних цілей.

Ось кілька принципів, які враховуються при розподілі функцій та повноважень в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»:

- чітке визначення ролей та обов'язків. Кожен працівник знає свої обов'язки та відповідальність. це допомагає забезпечити ефективну роботу та уникнення дублювання функцій;
- розподіл повноважень згідно з компетенціями. Кожен співробітник має повноваження, що відповідають його знанням, навичкам та досвіду. Це допомагає забезпечити ефективне виконання завдань;
- розподіл функцій згідно з потребами підприємства. Функції та повноваження розподілені таким чином, коли вони відповідають потребам підприємства.

3. Комунікація, коли ефективна комунікація між всіма рівнями організаційної структури є важливим фактором успіху.

Ефективна комунікація між підрозділами ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є ключовим елементом для успішної діяльності організації. Така комунікація допомагає забезпечити координацію роботи між різними підрозділами, підвищує продуктивність та допомагає вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві.

4. Гнучкість та адаптивність, тобто організаційна структура адаптивна до змін, які відбуваються на ринку.

Гнучкість та адаптивність організаційної структури є важливими характеристиками, які дозволяють ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» ефективно реагувати на змінні умови ринку та швидко адаптуватися до них. Для досягнення цього враховуються наступні аспекти:

- гнучкість управління. Керівник підприємства швидко реагує на зміни на ринку. При цьому він швидко приймає рішення та виконує їх;
- адаптивність структури. Організаційна структура підприємства адаптивна та здатна до змін. Це означає, що вона легко змінюється

відповідно до потреб ринкових умов. В адаптивній структурі на підприємстві забезпечена здатність різних підрозділів та працівників до співпраці та координації своїх зусиль для досягнення спільних цілей.

5. Контроль, коли існує система контролю за діяльністю різних відділів та працівників, щоб вчасно виявляти проблеми та вживати необхідні заходи.

Контроль організаційної структури є важливим елементом управління в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», оскільки контроль дозволяє виявляти та виправляти проблеми в роботі структури та підрозділів. Для забезпечення ефективного контролю організаційної структури виконуються наступні кроки:

- визначення ключових показників ефективності. Для контролю роботи структури визначаються ключові показники, що дозволяють оцінити ефективність кожного підрозділу та загальну ефективність підприємства в цілому. Такі показники включають, наприклад, обсяг наданих послуг, час виконання, витрати на оплату праці тощо;
- забезпечення взаємодії між підрозділами. Ефективна взаємодія між підрозділами дозволяє запобігти заторам в роботі та забезпечити швидкий обмін інформацією та ресурсами. Для забезпечення взаємодії використовуються різні засоби комунікації, такі як електронна пошта, відео-конференції, інтернет-сайти тощо.

Дотримання цих принципів допомагає забезпечити ефективну роботу організаційної структури управління та досягнення поставлених цілей ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Безпосереднє управління роботою підрозділів ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» здійснюють його керівники. Загальне керівництво ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» здійснює директор.

Директор призначається і звільняється за рішенням Загальних зборів учасників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Директор ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» діє від імені Товариства без довіреності.

Контроль за діяльністю директора здійснюється Загальними зборами учасників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Директор несе відповідальність за виробничу, господарську та фінансову діяльність.

Отже, організаційна структура управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» представляє собою сукупність пов'язаних між собою управлінських ланок. Головне призначення організаційної структури ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу підприємства.

## **2.2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»**

Сутність SWOT-аналізу полягає в тому, що він допомагає керівництву ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» отримати розуміння його внутрішніх ресурсів, переваг, обмежень та проблем, а також зовнішніх можливостей і загроз. Цей процес дозволяє встановити зв'язки між найбільш характерними факторами, які впливають на ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», і можуть бути використані для формулювання та вибору стратегій підприємства

Для проведення SWOT-аналізу в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» потрібне відповідне інформаційне забезпечення, яке включає бази даних, методи і моделі, необхідні для проведення аналізу, а також організаційні та методичні прийоми, що забезпечують надійність інформаційного забезпечення.

Методологія SWOT-аналізу дозволяє розглядати зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» разом. Спочатку визначаються сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, а потім встановлюються зв'язки між ними, і отримані результати використовуються для формулювання стратегії підприємства

Для окремих елементів SWOT-аналізу існує ряд визначень, зокрема:

- Сильні сторони - це внутрішні можливості, навички або ресурси, які дозволяють товариству мати конкурентну перевагу перед іншими учасниками ринку.
- Слабкі сторони - це підсистеми діяльності, які не функціонують належним чином, або ресурси та можливості, які не використовуються ефективно.
- Можливості - це альтернативні шляхи досягнення стратегічних цілей товариства.
- Загрози - це будь-які процеси або явища, які можуть завадити товариству досягти своєї місії або стратегічних цілей.

SWOT-аналіз ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» складається з наступних етапів:

1. Визначення сильних та слабких сторін товариства. Параметри для оцінки товариства складаються, і на їх основі визначаються найважливіші сильні та слабкі сторони товариства.

2. Оцінка ринку для визначення можливостей та загроз. Цей етап дає змогу оцінити ринкову ситуацію поза межами товариства та визначити позитивні можливості та можливі загрози, що можуть впливати на діяльність підприємства.

3. Порівняння сильних та слабких сторін товариства з реальними можливостями та загрозами, які існують на ринку.

Далі, у табл.2.1, відображена матриця SWOT-аналізу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Отже, ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» має хороший потенціал для розвитку та може бути конкурентоспроможним як на внутрішньому так і на міжнародному ринках освітніх послуг.

Свою господарську діяльність ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» почало у 2021 році, тому провести аналіз фінансових показників в динаміці трьох років не можливо.

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Найбільша освітня установа ІТ-спрямування</p> <p>Підготовка фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів</p> <p>Наявність спеціальностей, що відповідають попиту на ринку праці</p> <p>Можливість та зручність поєднувати навчання та роботу</p> <p>Високий рівень кваліфікації викладачів</p> <p>Хороша репутація на ринку</p> <p>Високий рівень географічної експансії освітнього закладу</p> <p>Зручне розташування для цільової аудиторії</p>	<p>Відсутнє державне фінансування</p> <p>Несприятливий інвестиційний клімат</p> <p>Відсутність ефективної платформи онлайн навчання</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Розвиток інноваційних технологій викладання</p> <p>Розвиток та створення міжнародних програм навчання та обміну</p> <p>Залучення партнерських компаній до співпраці (для проходження практики студентами)</p> <p>Створення нових спеціальностей</p> <p>Можливість продовжити навчання за кордоном</p>	<p>Воєнний стан та бойові дії у державі</p> <p>Недостатній набір студентів в зв'язку з демографічною ситуацією та від'їздом великої кількості потенційних студентів (молоді до 15-17 років) за кордон у зв'язку з війною в країні</p> <p>Різке зростання курсу іноземної валюти</p> <p>Зростання економічної кризи</p> <p>Зростання вартості енергоносіїв призводить до проблем з опаленням, як наслідок проблеми з процесом навчання</p>

У таблиці 2.2 представлені основні фінансово-економічні показники ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» за 2021-2022 роки, з

розрахунками, що базуються на фінансовій звітності товариства (Додатки А, Б).

Таблиця 2.2

## Техніко-економічні показники

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» за 2021-2022 рр.

Показники	Роки		Відхилення 2022/2021	Темп приросту, % 2022/2021
	2021	2022		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 947,6	2 236,9	289,3	14,9
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 792,1	2 211,2	419,1	23,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-410,2	-575,7	-165,5	40,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61	68	7,0	11,5
Власний капітал, тис. грн.	-400,2	-975,9	-575,7	143,9
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	348,9	357,7	8,8	2,5
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	29,0	26,5	-2,5	-8,6
Нарахований знос основних засобів, тис. грн.	319,9	331,2	11,3	3,5
Необоротні активи	29,0	26,5	-2,5	-8,6
Оборотні активи	1 663,6	42,1	-1 621,5	-97,5

## Продовження табл.2.2

Продуктивність праці, тис. грн / люд.	31,9	32,9	1,0	3,0
Рентабельність реалізованих послуг, %	-22,9	-26,0	-3,1	13,7
Рентабельність продажу, %	-21,1	-25,7	-4,7	22,2

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що в 2022 р. чистий дохід від реалізації послуг в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» склав 2236,9 тис. грн. Відносно 2021 р. цей показник збільшився на 289,3 тис. грн. та темп приросту склав 14,9%.

В 2022 р. собівартість реалізованих послуг була на рівні 2211,2 тис. грн. Темп приросту відносно 2021 р. склав 23,4%.

Продуктивність праці у товаристві у 2021 р. складала 31,9 тис. грн., але у 2022 р. цей показник незначно збільшився на 1,0 тис. грн.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» завершило 2021 р. та 2022 р. з негативним фінансовим результатом. У 2021 р. товариство мало збиток, який склав 410,20 тис. грн., у 2022 р. збиток товариства склав 575,7 тис. грн.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» створено у м. Ковель у 2021 році. Збитковість підприємства у перший рік після його створення є досить поширеним явищем. Це може бути пов'язано з багатьма факторами, такими як недостатній обсяг продажів послуг, високі витрати на розгортання бізнесу, нестача кваліфікованого персоналу та інші.

У перші роки своєї діяльності більшість підприємств зазвичай зосереджуються на залученні нових клієнтів, виробництві послуг та налагодженні процесів внутрішнього управління. Внаслідок цього, підприємство може не мати достатнього обсягу продажів, щоб покрити всі свої витрати, включаючи витрати на рекламу, заробітну плату, оренду та інші.

У такому випадку підприємство може залучати додатковий капітал від інвесторів або банків, щоб покрити свої витрати та забезпечити своє функціонування. Це дозволяє підприємству продовжувати свою діяльність та розвиватися в майбутньому.

На рис.2.2 відображена динаміка чистого доходу та чистого прибутку (збитку) товариства за період 2021-2022 рр.

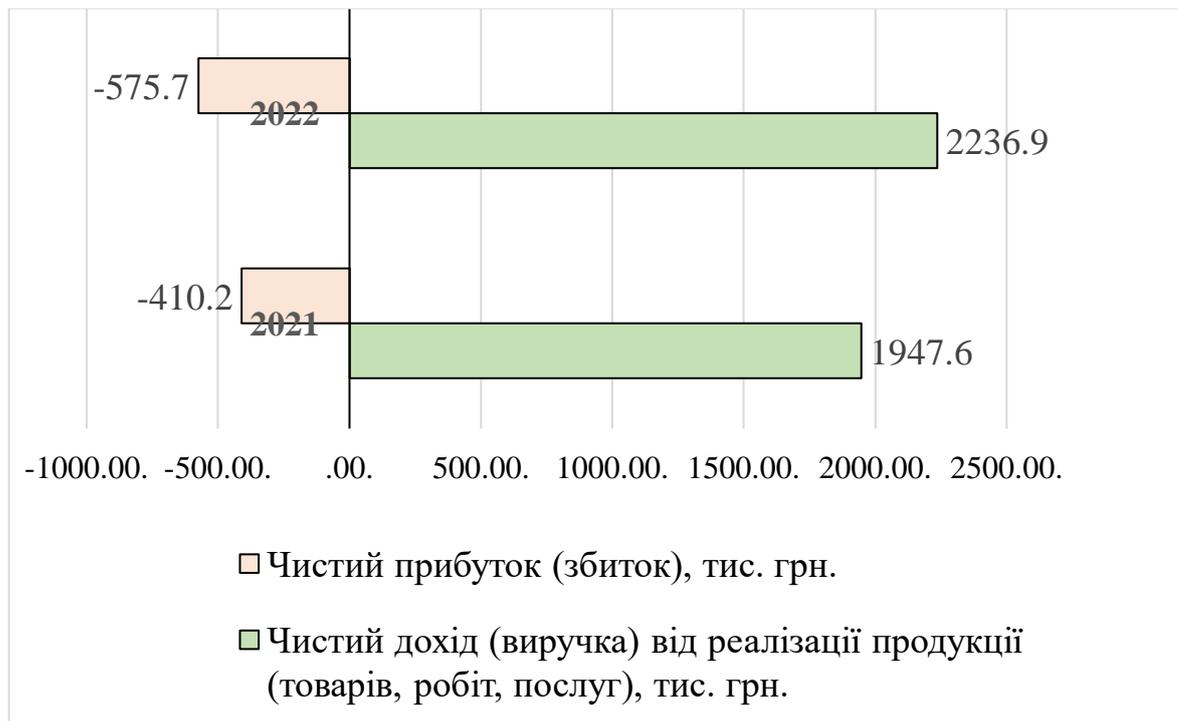


Рис.2.2. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку (збитку) ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» за період 2021-2022 рр.

У разі збитковості підприємства у перший рік після його створення важливо провести детальний аналіз бізнес-плану та визначити основні причини втрат. На основі отриманих даних можна розробити план заходів щодо зменшення витрат та збільшення продажів, що дозволить товариству досягти прибутковості в майбутньому.

Показники рентабельності характеризують прибутковість підприємства та кінцеві результати господарювання підприємства, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними чи використаними ресурсами. Однак, за рахунок того, що ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» в

цей період мало збиток, показники рентабельності за 2021 р. та 2022 р. негативні. Так у 2022 р. рентабельність продажу склала -26,0 % та рентабельність господарської діяльності -25,7%.

Підбиваючи підсумок вищевикладеному, можна зробити висновок, що у 2022 році в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» відбулась збиткова діяльність. Підприємство було організовано у 2021 році, тому збиткова діяльність при початку діяльності є досить поширеним явищем серед нових підприємств. Це пов'язано з тим, що на початку діяльності товариству потрібно зробити значні інвестиції у рекламу, залучення персоналу та інші витрати, що не мають миттєвого прибутку.

У такій ситуації дуже важливо розробити ефективний бізнес-план, який передбачає витрати та потенційні доходи на перші кілька років діяльності. При цьому потрібно пам'ятати, що великі витрати на початку діяльності можуть збільшити збитковість товариства, але вони також можуть принести значний прибуток у майбутньому, якщо бізнес-план розроблений правильно та з урахуванням всіх ризиків та перспектив.

Для зменшення збитковості на початковій стадії діяльності товариство може застосовувати такі стратегії, як зниження витрат на персонал, рекламу та інші витрати, залучення інвестицій, пошук нових ринків збуту та інші. Також важливо мати гнучку бізнес-стратегію, яка дозволить швидко адаптуватись до змін в ринкових умовах та попиті на послуги товариства.

### **2.3. Аналіз існуючої системи методів управління «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»**

Система методів управління в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» являє собою комплексний підхід до управління, який включає в себе різноманітні методи та інструменти для досягнення фінансових та стратегічних цілей товариства. Основні складові системи методів управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» відображені на рис.2.3.

У своїй діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» ефективно використовує економічні, організаційні та соціально-психологічні методи управління.

Організаційні методи управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» включають в себе створення оптимальної структури управління та встановлення чітких процедур та правил. Це допомагає забезпечити ефективну координацію діяльності різних підрозділів та працівників, а також сприяє підвищенню продуктивності праці та якості послуг.



Рис.2.3. Система методів управління  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Організаційні методи управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» включають в себе встановлення ієрархічної структури управління, встановлення процедур та стандартів, розробку стратегій та планів дій, а також встановлення системи контролю за виконанням планів та результатами роботи.

Аналізуючи методи розпорядчого впливу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» можна зробити висновок, що вони включають в себе різноманітні правові акти, такі як накази та розпорядження (рис.2.4). Ці методи використовуються для забезпечення виконання різних завдань та здійснення контролю за діяльністю товариства.



Рис.2.4. Методи розпорядчого впливу  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Наказ - це письмовий документ, який містить розпорядження керівництва ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» щодо виконання конкретних завдань.

Накази можуть стосуватися різних аспектів діяльності товариства, таких як зміни в організаційній структурі, призначення на посади, регламентація роботи, введення нових правил та процедур і т. д.

Накази ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є ефективним методом розпорядчого впливу, оскільки вони є чіткими та однозначними інструкціями щодо виконання певних завдань, що допомагає забезпечити координацію робіт між працівниками та збільшує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Розпорядження - це також письмовий документ, що містить вказівки щодо діяльності товариства.

Отже, методи розпорядчого впливу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» дозволяють керівництву підприємства ефективно впливати на діяльність підрозділів та сприяти досягненню загальних цілей товариства.

Методи економічного управління є важливими для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». До таких методів належать методи економічного планування та методи економічного стимулювання (рис.2.5).

Методи економічного планування ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» - це набір інструментів, які дозволяють вирішувати завдання з планування і контролю за економічною діяльністю товариства. Такі методи допомагають товариству розробити стратегію діяльності та довгострокові плани розвитку, розподілити ресурси між різними проектами та діяльностями, визначити показники ефективності та контролювати їх виконання.

Важливим аспектом економічного управління є також ефективне використання ресурсів, зокрема часу, праці та матеріальних активів.

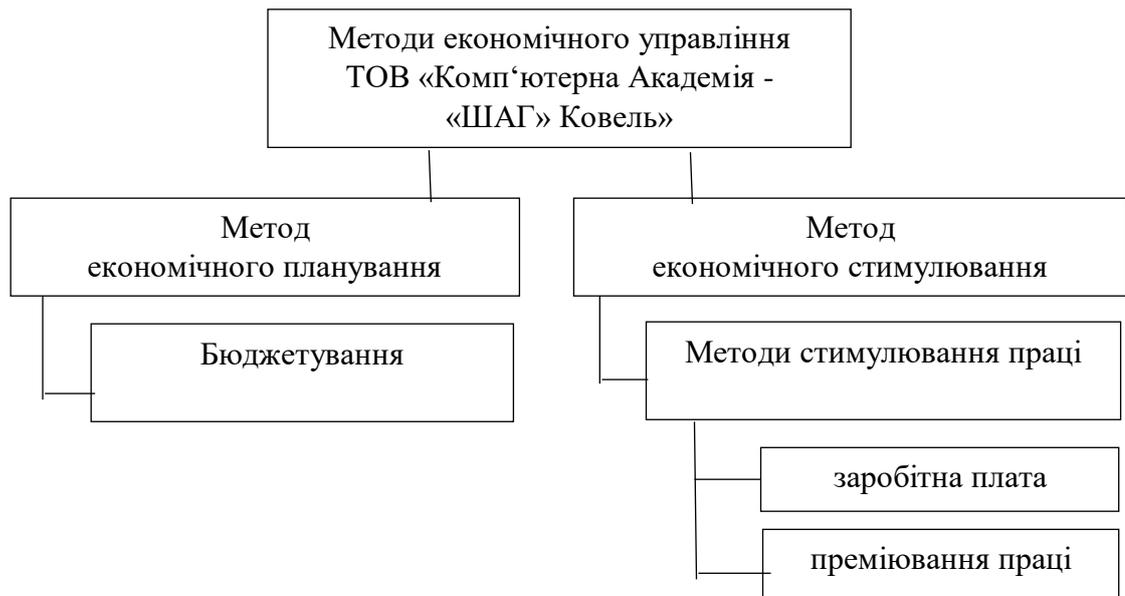


Рис.2.5. Методи економічного управління  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Метод економічного планування полягає у встановленні конкретних цілей і завдань ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» на певний період часу, а також у розробці планів заходів для їх досягнення. Цей метод дозволяє ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» раціонально використовувати свої ресурси.

Один з найважливіших методів економічного планування ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» - це бюджетування. Воно дозволяє планувати фінансову діяльність ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» на майбутні періоди, визначати цілі та стратегії підприємства, розподіляти ресурси та кошти між різними проектами та діяльністю.

Бюджетування також дозволяє вчасно виявляти проблеми та нестачу ресурсів, що дозволяє керівництву ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» вчасно приймати рішення та коригувати стратегію товариства.

Бюджетування в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» складається з кількох етапів (рис.2.6), кожен з яких має важливе значення для досягнення успіху в плануванні та управлінні фінансовими ресурсами. Основні етапи бюджетування на такі:

1. Визначення цілей та завдань. Перший етап передбачає визначення цілей та завдань, які необхідно досягти протягом планованого періоду. Це може включати досягнення певного рівня продажів послуг, зменшення витрат, підвищення рентабельності тощо.

2. Збір інформації. На другому етапі відбувається збирання необхідної інформації про стан товариства, його поточні фінансові показники, прогнози на майбутній період, оцінка конкурентного тиску та економічна ситуація в галузі.

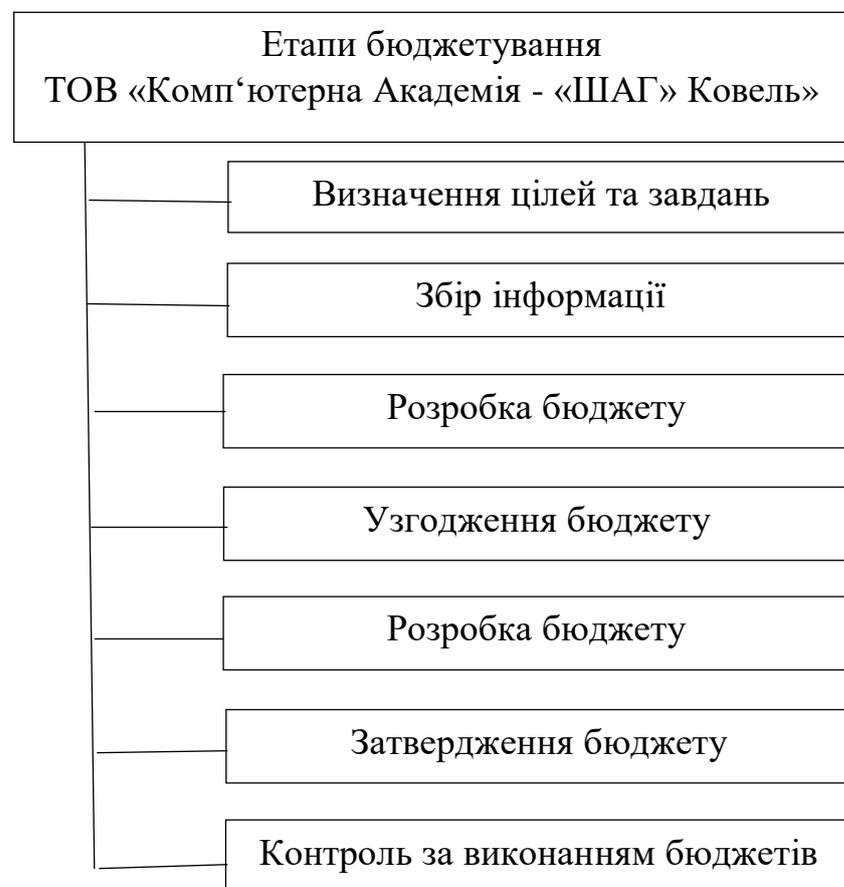


Рис.2.6. Етапи бюджетування  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

3. Розробка бюджету. На третьому етапі на основі отриманої інформації складається бюджет на майбутній період, який включає розрахунки доходів, витрат, прибутку та інших показників. У процесі розробки бюджету враховується поточна ситуація в товаристві, можуть бути розроблені бюджети

на рекламу, на заробітну плату та інші. Кожен з бюджетів відображає витрати та доходи, пов'язані з діяльністю товариства.

4. Узгодження бюджету. На цьому етапі бюджет узгоджується з різними структурними підрозділами товариства та керівництвом.

5. Затвердження бюджету. Після підготовки бюджету і погодження його з відповідними підрозділами підприємства, керівництво проводить остаточне затвердження бюджету. На цьому етапі проводиться аналіз всіх розділів бюджету, узгодження між ними та вирішення питань, що виникають. Крім того, на цьому етапі розглядаються можливі коригування бюджету з урахуванням фактичних змін у товаристві та на ринку.

6. Контроль за виконанням бюджетів. Після затвердження бюджету керівництво товариства забезпечує його виконання, веде моніторинг виконання бюджету та розробляє заходи щодо усунення відхилень від запланованих показників.

Одним з головних переваг бюджетування є те, що цей метод дозволяє товариству планувати свою діяльність на майбутні періоди та керувати фінансовими ресурсами більш ефективно. Крім того, бюджетування допомагає забезпечити більшу відповідальність працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» за виконання планів та досягнення цілей.

Аналізуючи методи економічного стимулювання праці можна зробити висновок, що ці методи є важливим методом економічного управління. Цей метод полягає в застосуванні різних форм стимулювання працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» з метою підвищення їхньої ефективності та мотивації.

Далі проаналізуємо методи ефективності управління кадрами на підприємстві, тому що людський капітал є найважливішим ресурсом для будь-якого підприємства.

Основними етапами управління персоналом ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є підбір, найм, переведення, звільнення, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, мотивація персоналу.

Планування чисельності персоналу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» здійснюється відповідно штатного розкладу. Середньооблікова чисельність працівників у 2021 році становила 61 особу (рис.2.7).

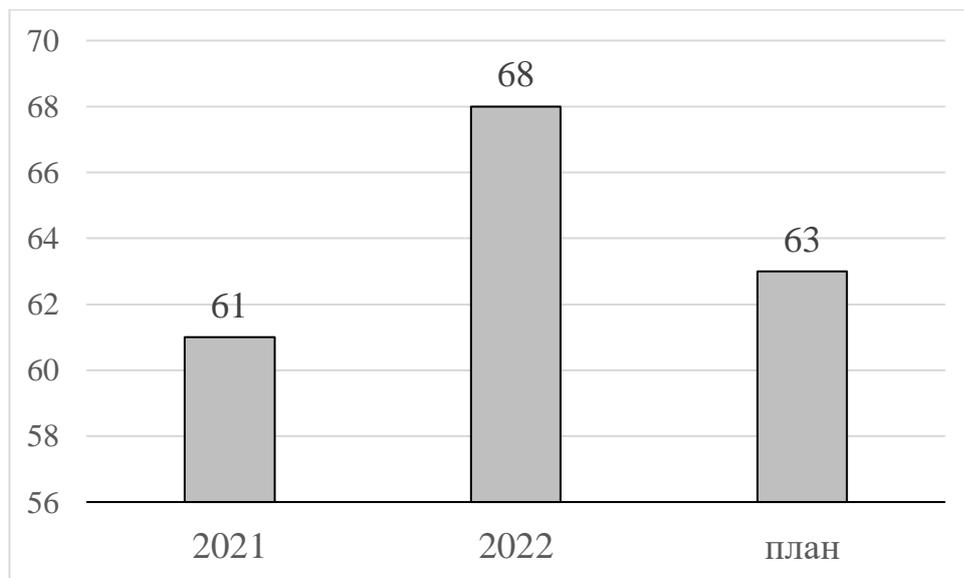


Рис.2.3. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», осіб

Ефективність роботи залежить не тільки від дотримання правильних принципів організації, а й від знань, навичок, компетентності та кваліфікації працівників, їх здатності вирішувати завдання, дисципліни та існуючих систем мотивації праці.

На формування персоналу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» впливають як внутрішні фактори, такі як організаційна структура управління, так і зовнішні, такі як кон'юнктура ринку праці, демографічні тенденції, вимоги чинного законодавства.

Для характеристики стабільності та складу персоналу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» застосовують такі показники:

- коефіцієнт обороту з прийому персоналу,
- коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу,
- коефіцієнт плинності персоналу,
- співвідношення чисельності робітників до чисельності працівників апарату управління.

Показники стабільності та складу персоналу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» відображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників стабільності та складу персоналу  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	план	2022/2021	план/2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61	68	63	7	-5
Прийняті працівники	8	10	2	2	8
Звільнені працівники	3	3	7	0	4
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,13	0,15	0,03	0,02	-0,12
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,05	0,04	0,11	-0,01	0,07
Коефіцієнт плинності персоналу	0,05	0,04	0,11	-0,01	0,07

Динаміка стабільності та складу персоналу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» свідчить про те, що в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. відбулось збільшення коефіцієнту обороту з прийому персоналу на 0,02 п., також зменшився коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу та коефіцієнт плинності персоналу на 0,01 п.

Провівши аналіз методів організаційно-розпорядчого впливу персоналом ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», можна виділити основні риси, які використовуються у товаристві. Одне з найпомітніших рис

цього методу є організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». До даних документів відносять статут ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», організаційну структуру, штатний розпис та ін. Дані документи діють на підставі наказу.

До працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», які порушили трудове законодавство, або не виконали, або неналежним чином виконали свої обов'язки, які прописані в трудовому договорі, застосовується стягнення за порушення трудової дисципліни. До такого працівника можуть бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана або звільнення.

Для того, щоб працівники дотримувалися дисципліну праці, директор ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» ввів правила внутрішнього розпорядку, з якими зобов'язаний ознайомитися кожен співробітник під підпис.

Показники стягнень за порушення трудової дисципліни ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка стягнень за порушення трудової дисципліни  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	план	2022/2021	план/2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61	68	63	7	-5
Догана	1	1	0	0	-1
Звільнення	1	1	0	0	-1

Аналізуючи дані табл.2.4 можна зробити висновок, що у 2021 р. та 2022 р. у товаристві відбулось по 1 звільненню за порушення трудової дисципліни.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» має у своєму розпорядженні низку засобів стимулювання праці. ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» має як матеріальні, так і нематеріальні засоби стимулювання працівників.

Основна роль у матеріальному стимулюванні трудової діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» належить заробітній платі.

Заробітна плата є основним джерелом стимулювання праці в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

У табл. 2.5 відображена динаміка фонду заробітної плати ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Таблиця 2.5

Динаміка фонду заробітної плати  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	план	2022/ 2021	план/ 2022
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	61	68	63	7	-5
Фонд заробітної плати працівників	180500,00	210800,00	220000,00	+30300,00	+9200,00

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Преміювання праці також є одним з найпоширеніших методів економічного стимулювання ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Цей метод полягає в тому, що працівник отримує додаткову винагороду за

досягнення певних результатів, перевищення поставлених завдань або показників роботи.

Один з основних принципів системи премій за результатом роботи - це залежність розміру премії від результатів роботи працівника. Чим вище результат, тим більшу премію отримує працівник.

Показниками преміювання в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є:

- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

У табл. 2.6 відображена динаміка преміювання працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Таблиця 2.6

Динаміка преміювання  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	план	2022/ 2021	план/ 2022
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	61	68	63	+7	-5
Кількість працівників, що отримали премію	17	25	25	+8	0
Преміювання за основні показники праці	17000,00	37500,00	50000,00	+20500,00	+12500,00

Преміювання праці є ефективним методом економічного стимулювання на підприємстві, оскільки воно мотивує працівників ТОВ «Комп'ютерна

Академія - «ШАГ» Ковель» до більш ефективної роботи, допомагає збільшувати продуктивність та якість роботи.

Іншим методом є надання соціальних пільг, таких як медичне страхування, додаткова відпустка, матеріальна допомога та інші. Ці пільги можуть бути надані як частині заробітної плати або окремо. У 2022 році 20 працівникам була надана додаткова відпустка.

Ефективне використання методів економічного управління дозволяє ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» досягати поставлених цілей та задовольняти потреби своїх споживачів та працівників.

Соціальні методи управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» спрямовані на підтримку та забезпечення задоволення потреб співробітників, що в свою чергу позитивно впливає на їх продуктивність та мотивацію.

До соціальних методів в управлінні ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» можна віднести: моральне заохочення; переконання; регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин; створення та підтримка морального клімату в колективі.

Моральне заохочення - це один з соціально-психологічних методів управління, коли на підприємстві створюється сприятлива атмосфера для працівників та формування в них моральних цінностей, що сприяють бажанню досягнути результатів та ефективної праці.

Моральне заохочення в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» досягається за допомогою різноманітних методів, таких як визнання досягнень, підтримка, заохочення до саморозвитку, підвищення авторитету працівника, надання можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень (рис.2.7).

Заохочення до саморозвитку являє собою один із соціально-психологічних методів управління в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», який використовується для стимулювання працівників до самостійного вдосконалення своїх професійних навичок та здібностей.

Для заохочення до саморозвитку використовуються такі методи, як:

- надання можливості працівникам проходити курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги;
- встановлення системи преміювання за самостійне вивчення нових технологій та методів роботи;
- встановлення системи постійного оцінювання роботи працівників та надання зворотного зв'язку щодо їх успішності та можливостей для покращення.

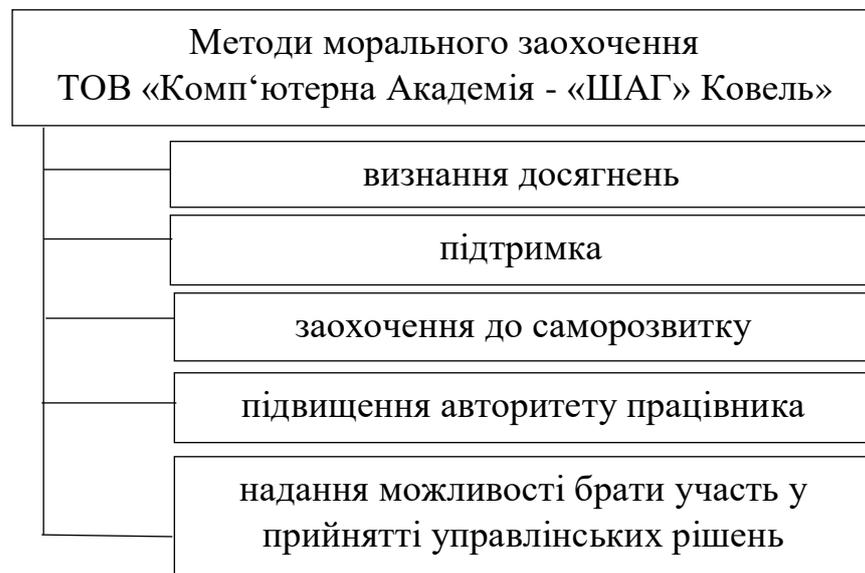


Рис.2.7. Методи морального заохочення  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»

Заохочення до саморозвитку ефективний метод управління на підприємстві, оскільки допомагає забезпечити постійне покращення якості роботи та професійний розвиток працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Заохочення до саморозвитку сприяє формуванню високого рівня мотивації у колективі та стимулює працівників до більш ефективної роботи.

Підвищення авторитету працівника також є одним з методів соціально-психологічного управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Авторитет працівника визначається рівнем поваги, яку він отримує від інших працівників, і це впливає на його ефективність у роботі.

Один зі способів підвищення авторитету працівника в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» полягає в наданні йому можливості приймати важливі рішення і брати на себе відповідальність за їх наслідки. Це дуже ефективно, тому що рішення приймається на основі аналізу даних та знань, які працівник накопичив в процесі роботи в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Іншим способом підвищення авторитету працівника є надання йому можливості брати участь у проектах, які мають важливе значення для ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Це дозволяє працівнику показати свої здібності та досвід, що в свою чергу додає йому авторитету в очах інших співробітників.

Надання можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень є одним із соціально-психологічних методів управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», який спрямований на підвищення мотивації працівників та їхньої відповідальності за результати роботи.

Цей метод залучає працівників до процесу прийняття управлінських рішень шляхом участі в нарадах, конференціях, обговоренні важливих питань з керівництвом ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». В такий спосіб працівники отримують можливість висловлювати свої думки, вносити пропозиції, ділитись своїм досвідом та знаннями. Це не тільки збільшує їхню мотивацію, але й сприяє покращенню ефективності управління.

Застосування цього методу передбачає відкритість керівництва товариства до ідей та пропозицій працівників, а також налагодження діалогу та взаєморозуміння між ними. Таким чином, заохочення працівників до участі у прийнятті управлінських рішень є ефективним інструментом для досягнення спільних цілей ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Соціально-психологічний метод переконання полягає у переконанні працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» в правильності

тих чи інших рішень, напрямків розвитку, підходів до вирішення певних проблем. Цей метод базується на здатності менеджерів товариства впливати на мотивацію працівників та їх поведінку, використовуючи аргументи, логічні докази та інші прийоми переконання.

Для успішного використання методу переконання менеджери працюють з підлеглими, використовуючи правильно підібрану мову, створюють довіру та розуміння. Для цього беруть и до уваги психологічні особливості кожного працівника, його потреби та мотивацію.

Використання методу переконання допомагає досягти більшої відкритості в комунікації між менеджерами та підлеглими, збільшує рівень самостійності працівників та сприяє залученню їх до вирішення важливих питань товариства.

Регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин є важливим аспектом управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Ефективна комунікація та здатність до співпраці між різними групами працівників позитивно впливає на результативність діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Встановлення чітких правил і норм поведінки на робочому місці є одним з методів регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин у товаристві та є важливим елементом успішного функціонування підприємства.

Такі правила зрозумілі та доступні для всіх працівників ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Наприклад, в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» встановлені правила стосовно робочого графіку, офіційного одягу, використання техніки та інших аспектів навчального процесу.

Встановлення чітких правил і норм поведінки на робочому місці. Це допомагає забезпечити однаковий підхід до виконання роботи всіма працівниками і зменшує ризик конфліктів і непорозумінь між колегами.

Для встановлення чітких правил і норм поведінки на робочому місці, проводиться аналіз того, які правила і норми вже існують, а також

визначаються ті, які потрібно встановити або змінити. Також до цього процесу залучають працівників і забезпечують їм можливість ділитися своїми думками та пропозиціями щодо встановлення правил і норм поведінки.

При встановленні правил і норм поведінки керівництво ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» керується принципом розумного балансу між гнучкістю і жорсткістю, тому що занадто жорсткі правила можуть стати перешкодою для ефективного виконання роботи, а занадто гнучкі можуть призвести до хаосу і недисципліни.

Ще один метод, який використовується в товаристві - це встановлення системи мотивації, яка забезпечує зростання ефективності та залучення до роботи більшої кількості працівників. Для цього використовуються методи матеріального та морального стимулювання, а також можливості професійного та особистісного розвитку.

Одним з ефективних методів мотивації в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є фінансова стимуляція, тобто преміювання працівників та інші матеріальні винагороди.

Також в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» використовуються нематеріальні методи мотивації.

Створення та підтримка морального клімату в колективі ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є важливим елементом соціально-психологічних методів управління. Це досягається через наступні заходи:

- створення позитивної робочої атмосфери: підтримка співробітництва, відкритість в комунікації, розуміння та повага до потреб та поглядів інших працівників;
- встановлення правил міжособистісної взаємодії: визнання права на відмінності, прямування до компромісу, дотримання етичних та професійних норм;
- стимулювання позитивної динаміки розвитку: підтримка саморозвитку, визнання успіхів, формування відчуття причетності до успіхів ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»;

- розвиток культури роботи: встановлення ритму роботи, збереження і зміцнення дисципліни, дотримання внутрішніх правил ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»;
- оптимізація працівників: формування готовності працівників до співпраці, дослідження сильних та слабких сторін працівників, встановлення найефективніших методів роботи.

Загальною метою створення та підтримки морального клімату є забезпечення задоволення працівників від роботи та високої продуктивності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

Отже, економічні, організаційні та соціально-психологічні методи управління є невід'ємними складовими успішної діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Використання комплексного підходу до управління та поєднання різних методів управління допомагає забезпечити стійкий розвиток підприємства, а також задоволення потреб його працівників та клієнтів.

#### **2.4. Удосконалення методів управління «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»**

Управління є однією з ключових складових успіху ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Управління дозволяє планувати, організовувати та контролювати роботу працівників з метою досягнення поставлених цілей. Однак, для того, щоб управління було ефективним, необхідно постійно удосконалювати методи управління.

Перш за все, необхідно постійно удосконалювати методи мотивації персоналу, тому що вони є важливою складовою успіху ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Для підвищення мотивації персоналу пропонується удосконалення матеріальних та нематеріальних методів мотивації:

1. Підвищення зарплат. Один з найпростіших способів підвищити мотивацію персоналу - це підвищити їх зарплату. Якщо працівники ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» будуть отримувати достатню зарплату, то вони будуть більш задоволені своєю роботою та більше старатимуться досягти поставлених цілей.

2. Надання можливості професійного розвитку. Забезпечення можливостей професійного та особистісного розвитку є важливим елементом в ефективному управлінні персоналом. Це допомагає збільшити задоволеність працівників роботою, знизити текучість кадрів та покращити якість наданих послуг.

Для забезпечення можливостей професійного розвитку ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» пропонуються наступні методи:

- надання можливостей для навчання і підвищення кваліфікації. Це внутрішнє навчання, зовнішнє навчання, тренінги, семінари, конференції;
- розвиток кар'єри. Працівники мають можливість розвиватися в товаристві і рухатися вгору по ієрархії. Для цього повинні створюватись програми підготовки та розвитку, включення працівників до проектів та забезпечення їх можливістю здобувати новий досвід;
- підтримка здоров'я та благополуччя. Забезпечення своїх працівників можливістю заняття спортом, психологічною підтримкою.

3. Визнання досягнень. Пропонується поліпшення в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» системи визнання досягнень своїх працівників. Це може бути відзнака, бонус або просто слова подяки за успішне виконання завдання.

Щоб покращити систему визнання досягнень своїх працівників, можна виконати наступні кроки:

- встановити чіткі та міркування для оцінки досягнень працівників. Міркування повинні бути зрозумілими та конкретними, щоб працівники знали, які дії є успішними та які досягнення оцінюються.

- забезпечити відкрите та прозоре спілкування між керівниками та працівниками. Працівники повинні мати можливість висловлюватися та ділитися своїми ідеями з керівництвом. Керівництво, у свою чергу, повинно бути готовим слухати та враховувати думки та пропозиції своїх працівників.
- створити систему винагород та стимулів за досягнення. Це може бути, наприклад, фінансова винагорода, премії, пов'язані з посадовим становищем або можливість отримання додаткових переваг.
- використати технології для відстеження та аналізу досягнень працівників. Це може включати використання програмного забезпечення для оцінки результатів роботи, систему електронних звітів або інші інструменти, що допомагають відстежувати та аналізувати продуктивність працівників.
- використання різноманітних методів визнання досягнень працівників. Це може включати оголошення про досягнення, написання листів подяки, надання особливих повноважень або привілеїв.
- організація святкування успіхів. Це може бути, наприклад, вечірка або обід, на якому керівництво вітає працівників з досягненнями та виражає подяку за їхню працю. Такі заходи сприяють побудові командної роботи та підвищенню морального духу в колективі.
- відзначення успіхів не тільки індивідуальних працівників, але й цілої команди. Наприклад, можна оголосити про успіх команди на загальних зборах або в рамках корпоративних заходів.
- створіть систему допомоги та підтримки. Якщо працівник зустрів труднощі в процесі роботи, керівництво повинно забезпечувати йому необхідну допомогу та підтримку. Це допоможе працівникам відчувати, що їхня праця є важливою та поважною.
- забезпечити зворотний зв'язок. Керівництво повинно забезпечувати зворотний зв'язок з працівниками та повідомляти їх про те, які саме досягнення були визнані та нагороджені.

4. Створення командного духу. Важливо створити командний дух серед працівників. Для цього можна проводити різноманітні заходи та вечірки, де працівники матимуть можливість більше познайомитися між собою та зберегти добрі взаємини.

Всі ці методи можуть допомогти покращити систему визнання досягнень працівників та підвищити їхню мотивацію та продуктивність.

Другим важливим аспектом є удосконалення економічних методів управління в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Це може допомогти товариству забезпечити ефективне використання ресурсів та збільшити свою прибутковість.

Сутність методів скорочення бюджету ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» полягає у зменшенні видатків та вирівнюванні фінансових обов'язків з метою досягнення фінансової стійкості та збалансованості. Основні моменти, які варто враховувати при використанні таких методів, включають наступне:

- аналіз бюджетних показників, тобто ретельний аналіз всіх показників бюджету, включаючи доходи, видатки, зобов'язання та інші фінансові показники;
- визначення пріоритетів, тобто визначення пріоритетів та визначення, які програми, проекти або видатки є найбільш важливими для товариства;
- перегляд навчальних програм та проектів, тобто проведення оцінки всіх навчальних програм та проектів, які фінансуються, з метою виявлення тих, які можуть бути припинені, скорочені або реструктуризовані;
- раціоналізація персоналу, тобто розгляд можливостей зменшення персоналу шляхом звільнень, припинення найму нових співробітників або переведенням працівників на інші позиції;
- оптимізація витрат, тобто огляд всіх видатків з метою виявлення не виправданих або зайвих витрат. Сутність оптимізації витрат полягає в

пошуку способів зниження витрат, ефективного використання ресурсів і забезпечення кращої фінансової результативності.

Нами пропонується використовувати наступні підходи ефективного використання ресурсів та збільшення прибутковості ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»:

1. Аналіз фінансової діяльності. Необхідно провести аналіз фінансової діяльності товариства, щоб виявити проблемні місця та недоліки існуючої системи. Аналіз повинен включати оцінку фінансового стану, оцінку прибутковості, аналіз витрат та визначення ключових показників ефективності.

2. Визначення стратегії розвитку. На основі аналізу фінансової діяльності необхідно визначити стратегію розвитку товариства. Стратегія повинна базуватися на можливостях розвитку бізнесу та конкурентних перевагах ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель». Важливо визначити напрямки розвитку, ресурси та інвестиції, необхідні для досягнення поставлених цілей.

3. Ефективне планування та бюджетування. Важливо розробити ефективний план розвитку та бюджет, який відображає реальні потреби ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» та дозволяє ефективно використовувати ресурси.

4. Оптимізація витрат. Оптимізація витрат допоможе забезпечити ефективне використання ресурсів компанії. Важливо виявити непотрібні витрати та зменшити їх, а також забезпечити ефективний контроль над витратами.

5. Відстеження та аналіз ключових показників. Важливо відстежувати та аналізувати ключові показники діяльності ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель», щоб визначити її ефективність та вчасно внести необхідні зміни. Ключові показники можуть включати такі показники, як прибуток, обсяг продажів, чистий прибуток, відсоток відтоку клієнтів, кількість нових клієнтів тощо.

Далі у табл.2.3 відображені економічні показники після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 2.3

Розрахунок економічних показників  
ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель»  
після впровадження запропонованих заходів

Показники	Роки		Відхилення план/2022	Темп приросту %
	2022	план		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2236,9	2890,5	653,6	29,22
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2211,2	2560,0	348,8	15,77
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-575,7	140,0	715,7	75,68
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	68	63	-5	-7,35
Продуктивність праці, тис. грн / люд.	32,9	45,9	13,0	39,47
Рентабельність реалізованих послуг, %	-26,0	5,5	31,5	79,00

Аналізуючи данні табл. 2.3 можна зробити висновок, що темп приросту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) буде складати 29,22%. Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшиться на 15,77%. Пропоновані заходи дозволять збільшити прибуток товариства на 75,68%. Після проведених заходів чистих прибуток товариства буде складати 140,0 тис. грн. та господарська діяльність стане прибутковою.

Важливо відстежувати ці показники на регулярній основі та порівнювати їх з попередніми періодами. Наприклад, можна проводити аналіз за місяць, квартал або рік. Такий аналіз дозволить виявити зміни тенденцій та прогнозувати подальший розвиток.

Удосконалення психологічних методів управління в компанії ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» може забезпечити підвищення ефективності роботи колективу та збільшення задоволення працівників від своєї роботи. Для цього пропонуються наступні методи:

1. Проведення тренінгів з комунікації та взаємодії між співробітниками може значно покращити психологічний клімат в компанії та збільшити ефективність співпраці між працівниками.

Під час тренінгів можуть обговорюватись та навчатись такі навички, як вміння слухати і розуміти інших, виявлення та усунення конфліктних ситуацій, побудова позитивних взаємин та інші.

Тренінги можуть сприяти розвитку навичок лідерства, взаємодії зі змінами та іншими важливими кваліфікаціями для розвитку працівників.

Отже, проведення тренінгів з комунікації та взаємодії між співробітниками може стати ефективним інструментом для покращення психологічного клімату та підвищення ефективності роботи в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

2. Розроблення системи підтримки працівників у складних ситуаціях. Важливо забезпечити можливість звернення до психолога. Це може допомогти підтримати психологічний стан працівників і зменшити вплив стресу на їхню продуктивність та здоров'я.

Одним зі способів реалізації цього може бути створення програми підтримки працівників, яка може включати в себе:

- консультації з психологом або коучем для працівників, які переживають стресові ситуації на роботі або в особистому житті;
- розвиток системи взаємодії між керівництвом та працівниками для швидкого реагування на складні ситуації;
- проведення тренінгів зі здорового способу життя та розвитку стресоустійкості, що може допомогти працівникам управляти своїм емоційним станом;

- створення програми корпоративної соціальної підтримки для працівників, яка може включати в себе забезпечення доступу до медичних послуг, фітнес-центрів, консультантів з харчування та інших корисних ресурсів.

Ці заходи можуть допомогти зменшити відчуття стресу та негативний вплив на здоров'я та продуктивність працівників. До того ж, це може позитивно вплинути на репутацію компанії серед потенційних та поточних працівників.

3. Підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників. Це може включати можливість гнучкого графіку роботи, оплачувані відпустки та додаткові вихідні дні та інші заходи для підтримки здоров'я та добробуту працівників.

Це може бути досягнуто за допомогою таких заходів:

- встановити відкрите спілкування з працівниками, тобто організувати щомісячні зустрічі з керівництвом, де працівники зможуть висловлювати свої побажання, скарги, пропозиції, ділитися своїми успіхами і проблемами;
- запровадити програму психологічного супроводу працівників, тобто надавати можливість безкоштовно консультуватися з психологом або тренером, організовувати тренінги і семінари з психології, комунікації, стресового менеджменту;
- поширювати позитивний досвід та визнання, тобто встановити систему нагородження за досягнення в роботі, розміщувати інформацію про успіхи працівників на корпоративному сайті;
- гнучкий робочий графік, тобто забезпечення можливості працювати в зручний для співробітника графік, наприклад, дистанційно, на часткову зайнятість або з гнучким графіком роботи;
- підтримка психічного здоров'я, тобто надання можливості отримувати консультації від психолога в разі потреби;

- підтримка фізичного здоров'я, тобто надання можливості відвідувати спортивні заходи, спортивні залі або організація фітнес-часу в робочий день;
- відпустки, тобто забезпечення відпусток для відновлення сил та підтримки балансу між роботою та особистим життям;
- надання можливостей для саморозвитку, тобто надання можливостей для навчання та розвитку у професійній сфері, що може допомогти працівникам досягати своїх професійних та особистих цілей.

Всі ці запропоновані методи можуть бути використані для поліпшення психологічного клімату в ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

### **Висновки до другого розділу**

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» є товариством, що спеціалізується на наданні комп'ютерних навчальних послуг у місті Ковель.

ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» пропонує широкий спектр навчальних курсів та програм, що охоплюють різні аспекти комп'ютерних технологій. Це курси з програмування, веб-розробки, баз даних, мережових технологій, графічного дизайну та інші.

Товариство має команду кваліфікованих викладачів, які володіють необхідними знаннями та досвідом. Студентам надається можливість отримати практичні навички та застосовувати їх у реальних проектах. Це допомагає підготувати студентів до практичної роботи у відповідних галузях.

Господарська діяльність ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» охоплює різні аспекти, пов'язані з управлінням, фінансами та оперативним веденням бізнесу. До основних складових господарської діяльності товариства можна віднести:

- фінансове управління. Це включає управління бюджетом, облік доходів та витрат, фінансовий аналіз та прийняття стратегічних рішень з позиції фінансової стабільності та ефективності.
- маркетинг і продажі. Це включає розробку та впровадження маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів, рекламні кампанії, взаємодію зі замовниками та партнерами.
- операційне управління. Товариство відповідає за організацію та керування основними операційними процесами, пов'язаними з навчанням та проведенням курсів.
- управління персоналом. Товариство здійснює управління персоналом, включаючи найм, підбір, навчання та розвиток працівників.

Аналіз існуючої системи методів управління ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель» включає оцінку ефективності і результативності використовуваних методів та ідентифікацію можливих покращень. Основною метою аналізу є забезпечення оптимального функціонування управлінських процесів, збільшення ефективності та досягнення стратегічних цілей ТОВ «Комп'ютерна Академія - «ШАГ» Ковель».

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Методи управління відіграють дуже важливу роль на підприємствах. Вони визначаються як способи і прийоми, за допомогою яких керівники планують, організовують, контролюють та керують діяльністю підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

2. Система методів управління - це комплексний набір прийомів, засобів і технік, які використовуються в управлінні підприємством. Ця система охоплює різні аспекти управління, включаючи планування, організацію, керування персоналом, контроль, мотивацію, комунікацію та інші.

3. Система методів управління має наступні основні характеристики:

- Система методів охоплює широкий спектр різних методів та прийомів управління, які взаємодіють між собою і використовуються в різних сферах управління.
- Методи управління взаємопов'язані та використовуються разом в системі, доповнюючи один одного для досягнення поставлених цілей.
- Система методів управління може змінюватися та адаптуватися до змінних умов та вимог, що виникають на підприємстві або в організації.
- Методи управління застосовуються в послідовному порядку для забезпечення ефективного керування, починаючи з планування і закінчуючи контролем.

4. Система методів управління може включати такі підходи і методи, як стратегічне планування, бюджетування, проектний менеджмент, системи якості, методи оцінки продуктивності, технології управління змінами та багато інших.

5. Важливо, щоб система методів управління була гнучкою, адаптованою до потреб та характеристик підприємства.

6. Ретельний аналіз потреб, особливостей та вимог підприємства є важливим етапом визначення системи методів управління.

7. Система методів управління повинна бути відповідною до стратегії підприємства. Методи повинні сприяти досягненню стратегічних цілей та підтримувати конкурентоспроможність.

8. Підприємство має свою унікальну культуру. Система методів управління повинна бути відповідною цій культурі та сприяти побудові сприятливого робочого середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
2. 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.
3. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.15. С.219-223.
4. Блага Н. В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2013. 156 с.
5. Боднар Т.І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С.93-95.
6. Боцян Т.В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. Вип. 4. С.4-5.
7. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf)
8. Голубка О. Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип.5-1. С.113-117.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Жосан Г. В. Дослідження методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2. С.125-127.
11. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

- інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.218-234.
12. Ковальчук О.В., Загоруйко В.Л. Загальні засади аналізу методів менеджменту. *Вісник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип.10 (38). С.81-86.
  13. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С.510-513.
  14. Лоскутова В. В., Шелеметьєва Т. В. Використання соціально-психологічних методів управління в готельно-ресторанному господарстві. *Тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання]*. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. С.96-97.
  15. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навчальний посібник. Львів:ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
  16. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №18. С.99-105.
  17. Менеджмент і адміністрування: підручник. Колектив авторів: З.І. Галушка, А.А. Антохов, В.М. Запихляк; Б.Д. Сторощук, Ю.О. Терлецька, Т.Р. Заволічна, І.Я. Кузьмук. Чернівці, 2021. 437 с.
  18. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
  19. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник. За ред. Г. Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 528 с.
  20. Основи менеджменту: Конспект лекцій. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

21. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. За ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
22. Рудінська О. В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 15. Вип. 2 (33). С.105-122.
23. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 29. С.142-147.
24. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. С.113-117.
25. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. С.5-8.
26. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підручник. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
27. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.10, ч. 2. С.121-125.
28. Харченко Г.А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Харків, 2016. №53. С.178-181.
29. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип.3.

30. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип.60. С.203-213.
31. Шкільняк М. М. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
32. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

**ДОДАТКИ**