

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ЦЕНТР ЗАОЧНОЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА «ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Застосування економічних методів менеджменту на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти

4 курсу, групи МЕ-19ПЗ

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

_____ Євген СЕРГАТИЙ

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.

_____ Олексій СМІРНОВ

Рецензент: директор

ПП «Альфа-Землепроект»

Олексій БОЙЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та характеристика економічних методів менеджменту	6
1.2. Особливості та проблеми реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	13
2.2. Оцінка ефективності застосування економічних методів на підприємстві	28
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»	32
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства	32
3.2. Ефективність реалізації запропонованих заходів в умовах сучасного стану	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств, установ та організацій будь-якої форми власності значною мірою визначає перспективи їх подальшого розвитку у поточній і стратегічній перспективах. Менеджери підприємств на всіх ланках управління повинні володіти навичками прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення максимального позитивного результату в усіх сферах функціонування відповідного господарюючого суб'єкта.

У той же час, актуальність застосування економічних методів менеджменту, які спрямовуються на підвищення ефективності діяльності підприємств за сучасних умов ще більше актуалізується, зважаючи на загальну фінансово-економічну кризу в Україні і світі, низький рівень прибутковості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та їх платоспроможності, негативний вплив інфляційних процесів та втрату традиційних ринків збуту продукції унаслідок стагнації економічних процесів у світі. Таким чином, обрану тему дослідження, яка пов'язана з застосування економічних методів менеджменту на підприємстві, слід вважати актуальною та своєчасною.

Дослідженнями проблем забезпечення ефективності господарської діяльності економічних суб'єктів займалися такі вітчизняні вчені, як: Бардась А., Битов В., Белс Р., Богиня Д., Болотова О., Васильківський С., Воєнна К., Волков І., Картрайт Д., Колесник В., Кунаєв А., Колот А., Кузьмін О., Лазарева Н., Мак-Клелланд Д., Мартинюк І., Маслоу А., Мейо Є., Морено Дж., Савчук І., Стігліц Дж., Тендюк А., Тейлор Ф., Токарчук Д., Файоль А., Форд Г. та багато інших.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів застосування економічних методів менеджменту на підприємстві та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Задля досягнення визначеної мети були поставлені й вирішені такі завдання:

- дослідити сутність економічних методів менеджменту;
 - вивчити особливості та проблеми реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві;
 - провести організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
 - здійснити оцінку ефективності застосування економічних методів в ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»;
 - обґрунтувати пропозиції щодо напрямів вдосконалення економічних методів в процесі управління ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».
- Об'єктом дослідження є процес застосування економічних методів менеджменту ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».
- Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування економічних методів менеджменту у ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».
- При проведенні дослідження використовувалися наступні загальні та спеціальні методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналітичний, групування, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, методи фінансового та економічного аналізу, екстраполяції.
- Практична значущість роботи полягає у розробленні конкретних пропозицій, спрямованих на запровадження комплексної системи заходів щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства, які можуть бути використані у практичній діяльності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».
- Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний її обсяг становить 48 стор. друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ
МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та характеристика економічних методів менеджменту

В контексті формування дієвого механізму управління ефективністю діяльності підприємства виключно важливе значення має застосування адекватних методів управлінського впливу.

Методи менеджменту найчастіше класифікують на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Загальну їх характеристику представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація методів менеджменту

Група методів	Характеристика методів
Організаційно-адміністративні	Представляють собою методи примусу, за допомогою яких керівник як суб'єкт влади впливає на підлеглих. Вони забезпечують чіткість, організованість, узгодженість дій членів організації, відповідальність за трудову дисципліну. Організаційно-адміністративні методи поділяються на методи організаційно-стабілізуючого впливу (посадові інструкції, положення, розпорядок робочого дня, штатний розклад), методи розпорядчого впливу (накази, розпорядження, доручення) та методи дисциплінарного впливу (заохочення та покарання).
Економічні	Базуються на врахуванні економічної зацікавленості працівників у результатах своєї праці та використанні цієї зацікавленості з метою спрямування зусиль співробітників у потрібному для організації напрямку. Передбачають здійснення економічного планування, економічне стимулювання та мотивування.
Соціально-психологічні	Включають в себе методи управління груповими процесами в організації (соціальне регулювання і нормування, соціальне прогнозування і планування) та методи управління індивідуальною поведінкою (моральне стимулювання, виховання і навчання, особистий приклад). Дані методи спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвиток особистості та її соціальний захист.

Джерело: складено на основі [3]

Необхідно відзначити, що в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання особливого значення набувають економічні методи менеджменту.

Економічні методи менеджменту - це сукупність засобів впливу, які, створюючи економічні умови, спонукають працівників організації діяти в правильному напрямку та досягати вирішення поставленого завдання [14].

Економічний підхід до управління визначається різними економічними факторами, за допомогою яких можна досягти задоволення колективних та індивідуальних потреб на різних рівнях.

Основними передумовами ефективного використання економічних методів є: здатність підприємств адекватно реагувати на економічні зміни; умови діяльності; розвинуте ринкове економічне середовище, ефективні фінансово-кредитні інститути.

Економічні методи менеджменту включають розробку планово-економічних показників та механізмів їх досягнення. Через матеріальні блага стимулювати ініціативу та почуття відповідальності співробітників за результати прийняття рішень. У більшості випадків вони діють не прямо, а опосередковано на керовані об'єкти.

До економічних методів належать економічне планування, економічне стимулювання та бюджетування.

Економічний план — це комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану різних сфер діяльності підприємства, засобів, методів і ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [17].

Економічне стимулювання — це методи, що стимулюють економічну поведінку індивідів і груп у сфері економічної діяльності для вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до організаційних цілей [21].

Бюджетування виступає основним економічним методом менеджменту та формує основу функціонування підприємства з точки зору видатково-дохідної частини. Формування бюджету вказує на наявність економії витрат чи збільшення доходу.

Бюджет — це документ, який відображає розпис доходів і видатків господарюючого суб'єкта за певний період часу (як правило, рік). Як складну багатогранну економічну категорію бюджет можна розглядати з різних позицій, а саме: формулює майбутній стан підприємства - бюджет у цьому сенсі є планом; відображає загальну діяльність підприємства та її окремих відділів - у цьому випадку бюджет є переліком доходів та витрат, які в ідеалі повинні бути збалансованими; реалізація контрольної функції - відповідно до цього погляду, бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, яка характеризує сформованість та рівень цільового використання ресурсів підприємства; фінансовий - бюджет виступає оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування підприємства.

Важливим економічним методом менеджменту підприємства в умовах ринку є матеріальне стимулювання праці її персоналу.

Загалом мету та основне призначення економічних методів менеджменту на підприємстві можна відобразити у вигляді рис. 1.1.



Рис. 1.1. Мета та призначення економічних методів менеджменту на підприємстві

Джерело: складено на основі [5]

На підприємствах з різними формами власності матеріальне стимулювання праці здійснюється переважно за рахунок заробітної плати та премій.

Комплексне застосування економічних методів менеджменту підприємством забезпечує ефективне функціонування підприємства.

1.2. Особливості та проблеми реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві

Економічні методи допомагають виявити нові можливості та резерви, що стає досить важливим у рамках інноваційного розвитку підприємств будь-якої сфери.

Ключову роль відводять змінні системи матеріального стимулювання, беручи до уваги економічні інтереси всіх, хто бере участь у виробничому процесі. Реальна проблема полягає в тому, щоб сформувати умови, за яких економічні методи допоможуть реалізувати свої властивості дієвості та цілеспрямованості.

Уся складність проблеми полягає у дотриманні комплексної субординації господарських зв'язків та економічних залежностей трудового колективу у відносинах з підприємствами, установами, іншими структурами господарського комплексу та учасниками свого трудового колективу. Втрата чи ослаблення будь-якого з ланок системного ланцюга зв'язків тягне за собою зниження ефективності економічних методів менеджменту.

Головна відмінність організаційно-адміністративних від економічних методів менеджменту полягає у розробці загальних планово-економічних показників та засобів для їх досягнення. Вони мають на увазі не прямий, а опосередкований вплив на об'єкт керівництва і ґрунтуються на прямій залежності матеріальної забезпеченості людини від результатів її трудової діяльності.

Поряд із тим, у сучасних умовах господарювання у застосуванні економічних методів менеджменту варто відзначити низку проблем. Найчастіше превалюють матеріальні заохочення та штрафні санкції. Проте матеріальне стимулювання, виражене преміями, найчастіше перестав бути рівним особистому внеску співробітника, оскільки фонди обмежені і розподіл премій реалізується відповідно до окладу. В даний час немає наукової та апробованої методики визначення стимулів, що залежать від характеру, обсягів, складності праці співробітників, а також зіставлення стимулів співробітників з різними трудовими категоріями.

Грошові штрафні заходи у формі зниження преміальної частини заробітної плати часто не включають найважливіші кадрові аспекти, що мають прямий вплив на підсумки трудової діяльності. Мається на увазі погіршення психологічного мікроклімату колективу, знижений рівень професіоналізму, непередумані усунення кадрів.

Економічні методи керівництва відповідають ринковій економіці, але й вони не мають універсального характеру. Більшою мірою це чітко можна відстежити за умов розвинутого ринку та високого економічного рівня життя громадян. Соціологічний аналіз показав, що для багатьох людей, які живуть у розвинених країнах, вже не кошти стали головним стимулом для трудової діяльності. В даному випадку, назріває питання: як тоді розбудити їх творчу активність. Як свідчать результати респондентних опитувань, відповіддю на дане питання є наступне пояснення: за допомогою використання соціально-психологічних методів, що відзначили своє формування ще у 20-х роках минулого сторіччя. Через війну збільшення дієвості економічних важелів і стимулів створюються такі умови, у яких трудовий колектив та її учасники прагнуть ефективної роботи й не так під впливом адміністративного впливу (накази, директиви, вказівки тощо), скільки економічного стимулювання. Базуючись на економічних методах менеджменту, повинні розвиватися та зміцнюватися організаційно-адміністративні та соціально-психологічні

методи, а також відзначатися підвищення професіоналізму та культури їх використання.

В контексті впливу ринкових механізмів економічні методи менеджменту сприятимуть подальшому розвитку, розширенню сфери їх дії, які, як наслідок сприяють переходу до формального господарського розрахунку, підвищують дієвість та результативність економічних стимулів, що дасть можливість поставити кожного співробітника та кожний трудовий колектив у такі економічні умови, за яких виникне можливість повнішого поєднання особистих інтересів із загальнодержавними. Використовуючи особисту економічну зацікавленість, можна досягти цілей, поставлених державою перед тим чи іншим підприємством.

Конкретний набір та зміст важелів економічного впливу визначаються специфікою керованої системи.

Відповідно до цього у практиці менеджменту економічні методи менеджменту найчастіше бувають у таких формах як: планування; аналіз, господарський розрахунок; ціноутворення та фінансування.

Для того, щоб вирішити економічні завдання в управлінні підприємством повсюдно використовуються і економічні методи, тому що ключовою властивістю економічних завдань можна назвати велику кількість обмежувальних умов і безліч рішень. Їхню економічну сутність виражає певна економічна модель, яка є системою обмежувальних умов, що застосовуються до невідомих змінних.

За допомогою економічних методів менеджменту можна отримати конкретні дані, які характеризують те чи інше економічне явище і визначити найефективніше управлінське рішення рішення.

Отже, основними особливостями реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві виступають: орієнтація на результат: економічні методи менеджменту на підприємстві спрямовані на досягнення максимального результату при мінімальних затратах; стратегічне планування: вимагають від підприємства стратегічного планування дій, які

мають бути узгоджені зі стратегією розвитку; аналітичні навички: передбачає вміння аналізувати фінансові дані, встановлювати зв'язки між показниками та приймати рішення на основі отриманих результатів; орієнтація на клієнта: вимагають від підприємства зосередитися на потребах клієнтів та забезпечити їх задоволення.

Серед основних проблем варто виокремити: недостатню кваліфікацію керівного персоналу, адже економічні методи менеджменту вимагають від керівництва підприємства високого рівня аналітичних навичок та знання фінансової діяльності; відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів, оскільки економічні методи менеджменту можуть бути дорогими в реалізації, що може вимагати значних витрат на навчання персоналу, впровадження програмного забезпечення та аудиторські послуги; відсутність якісної та актуальної інформації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» - суб'єкт середнього підприємництва, основною метою діяльності якого виступає здійснення геодезичної зномки, надання різного спектру геодезичних послуг в Кіровоградській та Черкаській областях.

ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» було засноване у 2004 році, тобто функціонує на ринку вже майже 20 років.

Основні напрямки діяльності підприємства подано на рис. 2.1.

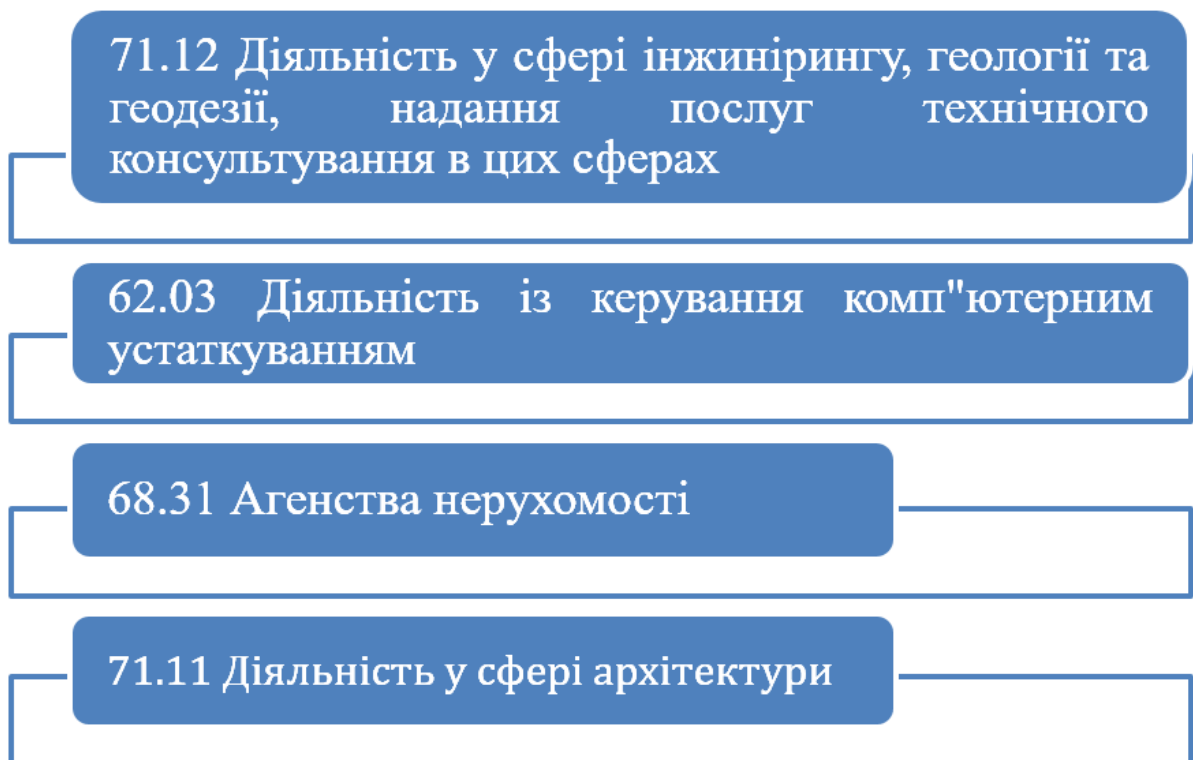


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

Джерело: на основі Дод. А

ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» активно продовжує вдосконалюватися, вдосконалювати свої послуги, розширювати асортимент продукції та спектр

послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів, і практикує головне гасло компанії «Бажання споживача – закон!».

Основними конкурентами ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» виступають: регіональні підприємства Черкаської та Кіровоградської областей, що займаються землепроектуванням, геодезією, картографією та суміжними послугами.

Серед них можуть бути: інженерно-геодезичні компанії, архітектурні бюро, геологічні та геотехнічні компанії та консалтингові компанії.

Структура управління ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» є ієрархічною (рис. 2.2), тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються керівнику підприємства. Вищим органом управління є директор.

Директор підписує договори, представляє підприємство в усіх організаціях і установах, видає інструкції, затверджує графіки роботи працівників, розробляє плани продажів, приймає і звільняє працівників.

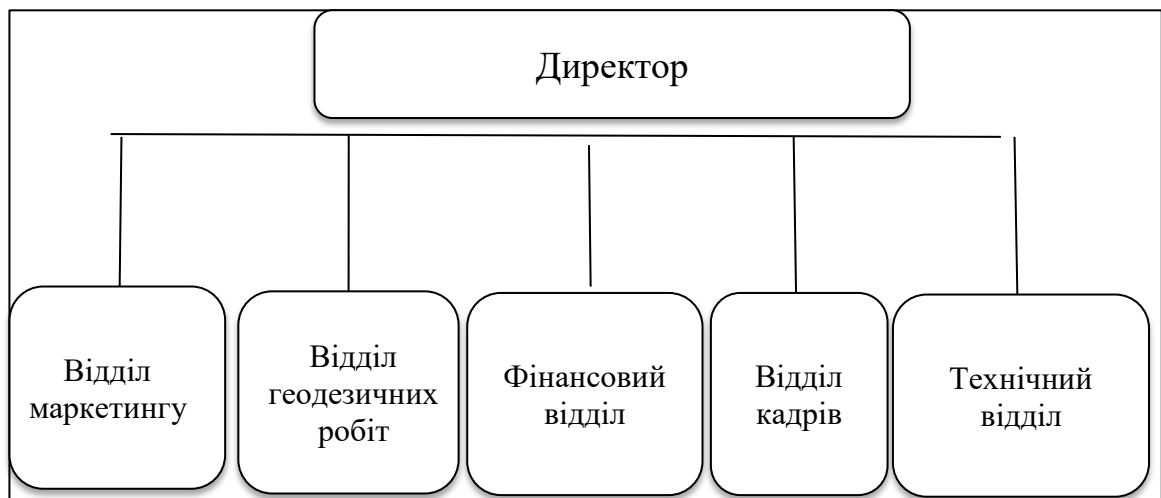


Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

Джерело: на основі Дод. А

Залежність матеріальних благ працівників від їх посадового статусу, повноважень, результатів діяльності, аналізу ринку праці та досягнення цілей підприємства відображає ефективність системи стимулювання.

Такі системи відіграють важливу роль в управлінні персоналом: залучаючи, мотивуючи та утримуючи працівників відповідної кваліфікації,

спонукаючи їх до підвищення продуктивності праці, тим самим підвищуючи ефективність використання людських ресурсів та скорочуючи витрати на пошук, відбір та адаптацію працівників.

Для створення сучасної системи заохочення талантів дуже важливо визначити основну мотивацію, яка спонукає експертів ефективно працювати для досягнення цілей підприємства, і створити відповідну систему заохочення талантів.

На нашу думку, мотивація співробітників залежить від впевненості в тому, що продуктивна праця приведе до запланованих кар'єрних цілей, що кар'єрні успіхи будуть оцінені і винагороджені роботодавцями. Виходячи з цих факторів, ефективна система стимулювання персоналу повинна не тільки приділяти увагу часу співробітників, але й звертати увагу на аномально ефективні результати їхньої роботи, а також визначати можливі причини стимулювання та мінімізувати ризики управління персоналом.

На рис. 2.3. зображено систему стимулів, що застосовується на досліджуваному підприємстві.

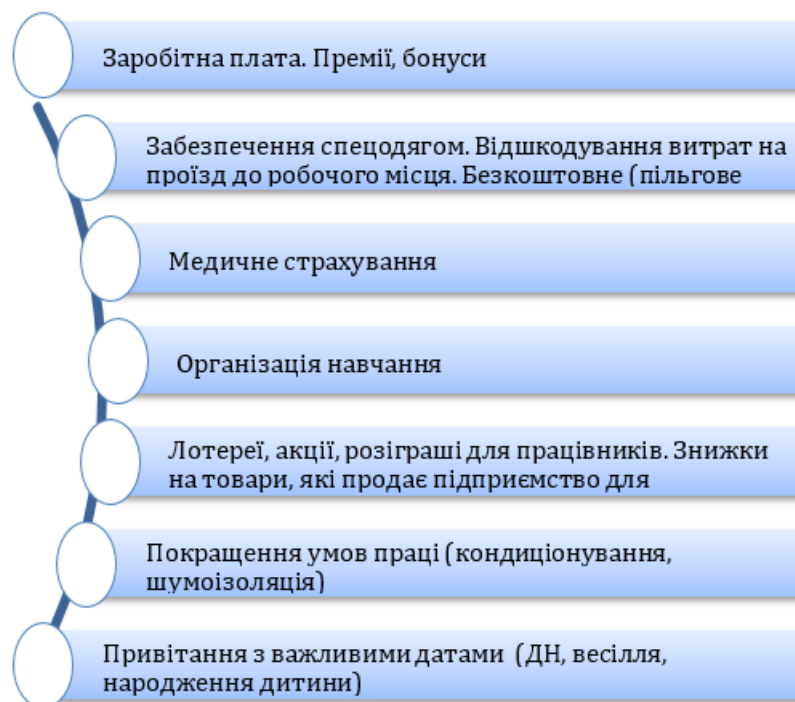


Рис. 2.3. Система стимулів, що застосовується в ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Для досягнення можливості залучення та утримання необхідних спеціалістів і їхньої концентрації на ефективній роботі та досягненні організаційних цілей системні стимули повинні включати:

- базову систему заробітної плати;
- систему бонусів за ключовими показниками ефективності;
- соціальні пакети;
- програми нематеріального заохочення.

Динаміку чисельності працівників досліджуваного підприємства подано на рис. 2.4.

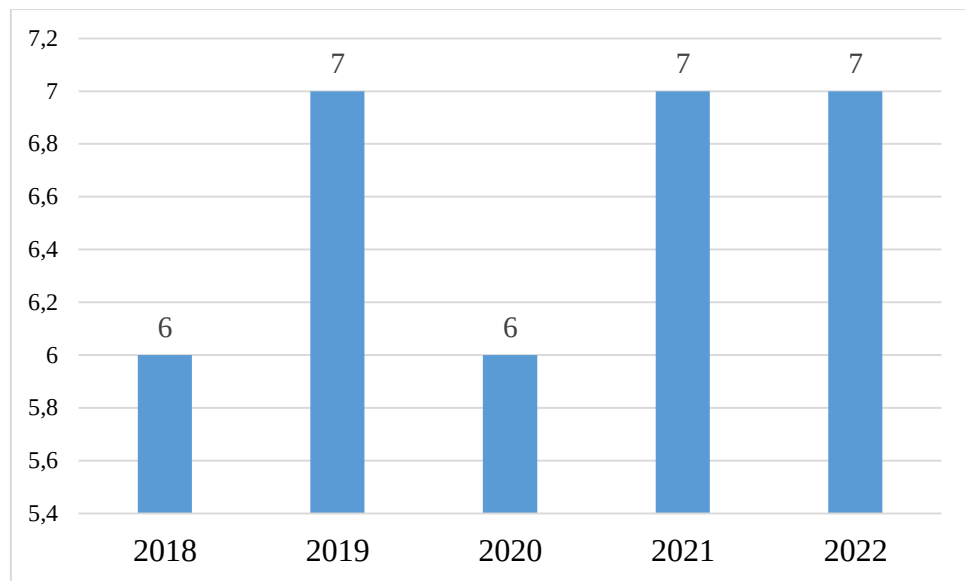


Рис. 2.4. Динаміка чисельності працівників ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

Джерело: сформовано автором на підставі даних підприємства

Як видно з рис. 2.4, підприємство має відносно сталу чисельність персоналу, що свідчить про наявність сформованої команди. Саме тому, доречно здійснити аналіз динаміки обсягу реалізованих послуг, щоб мати змогу зробити висновок про ефективність їх роботи (табл. 2.1).

Аналізуючи дані табл. 2.1 слід відмітити, що впродовж 2018-2020 років найбільш ефективним можна вважати 2018 рік, наприкінці якого було реалізовано послуг на 202,2 тис. грн, тоді як впродовж 2019-2020 років їх обсяг знизився до 165,3 тис. грн та 176,8 тис. грн відповідно.

Таблиця 2.1

**Дані ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» про обсяг реалізованих послуг,
тис. грн**

Найменування показника	Роки			Відхилення 2020 року від попереднього	
	2018	2019	2020	2018	2019
I квартал	0	5,0	0	-	зменш. в 5 разів
II квартал	47,9	93,3	74,4	1,6	0,8
III квартал	87,8	15,2	34,4	0,4	2,3
IV квартал	66,5	51,8	68,0	1,0	1,3
Всього	202,2	165,3	176,8	0,9	1,1

Джерело: складено за даними підприємства за 2018-2020 рр (Дод. Б)

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналітичну оцінку стану та тенденцій господарської діяльності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ», використовуючи дані його фінансової звітності за 2018-2022 роки (Дод. Б).

Динаміку активів балансу досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка активів балансу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»
за 2018-2022 роки, тис. грн.**

Актив	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2022/2018 рр.	Відхилення (відносне), 2022/2018 рр.
		2018	2019	2020	2021	2022		
I. Необоротні активи								
Основні засоби	1010	209,0	209,0	209,0	2724,0	2845,9	2636,9	13,62
первісна вартість	1011	349,6	349,6	349,6	3364,8	3364,8	3015,2	9,62
знос	1012	140,6	140,6	140,6	640,8	518,9	378,3	3,69
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	160,4	0	-	-
Усього за розділом I	1095	209,0	209,0	209,0	2884,4	2845,9	2636,9	13,62
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	0	0	45,8	1,9	0	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	0,9	15,8	31,9	854,4	854,4	збільш в 854 разів
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0	18,4	18,4	збільш в 18 разів
Усього за розділом II	1195	0	0,9	15,8	33,8	872,8	872,8	збільш в 873 разів
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0	0	-
Баланс	1300	209,0	209,9	224,8	2918,2	3718,7	3509,7	17,79

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2018-2022 рр.

З даних табл. 2.2 бачимо, що динаміка активів балансу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» за 2018-2022 роки характеризується позитивною динамікою, що свідчить загалом про ефективну систему менеджменту на підприємстві.

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття були зовсім відсутні впродовж досліджуваного періоду.

Щодо залишкової вартості основних засобів (рис. 2.5) необхідно констатувати, що її значення у 2022 році у порівнянні з 2018 роком зросло на 2636,9 тис. грн і становило 2845,9 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку з точки зору матеріально-технічного забезпечення підприємства.

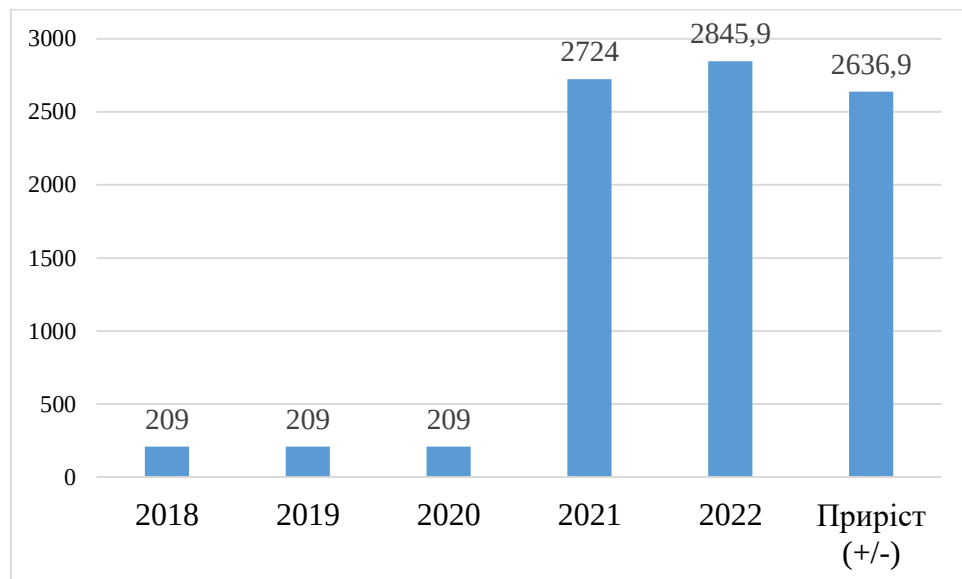
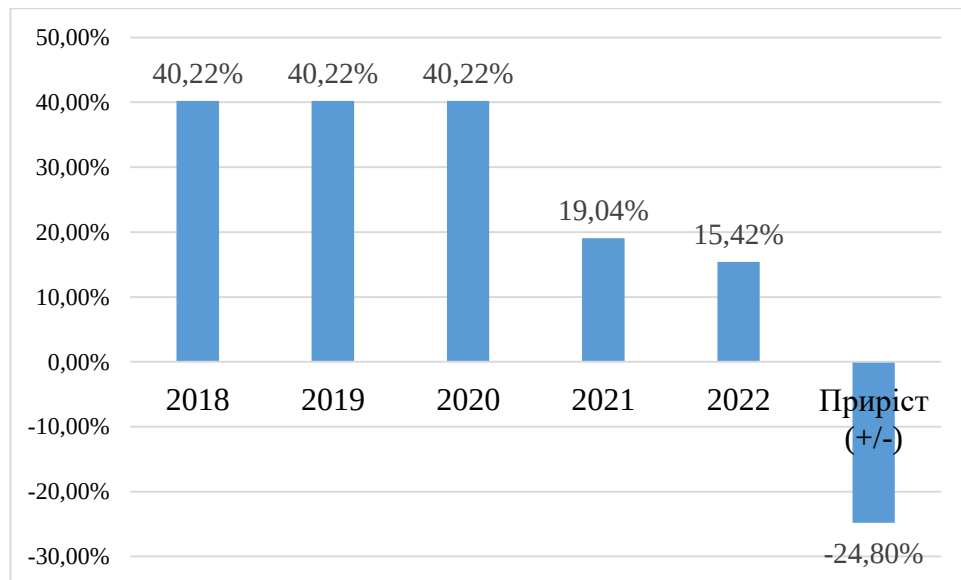


Рис. 2.5. Динаміка залишкової вартості основних засобів ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Стосовно рівня зносу основних засобів ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» відзначимо, що впродовж досліджуваного періоду підприємство значно поліпшило матеріально-технічний фонд, оновивши обладнання, про що свідчать значення коефіцієнта зносу (рис. 2.6), а саме: у 2018-2020 роках знос складав 40,22%, тоді як у 2021 році – 19,04%, у 2022 році – 15,42%.

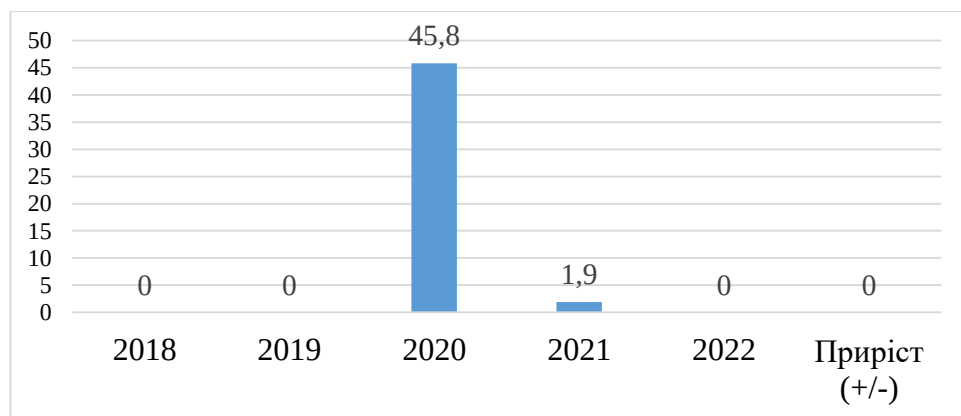


**Рис. 2.6. Рівень зносу основних засобів ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»
впродовж 2018-2022 р., %**

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. Б

На рис. 2.7 відображено динаміку обсягів запасів ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 роках.

Наведені дані свідчать, що обсяги запасів підприємства мали місце виключно в 2020 та 2021 роках, що відзеркалює специфіку діяльності досліджуваного підприємства.



**Рис. 2.7. Динаміка обсягів запасів ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у
2018-2022 р., тис. грн**

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Натомість впродовж досліджуваного періоду значення грошових коштів та їх еквівалентів зросло 854,4 рази (рис. 2.8). Більше того, варто

підкреслити, що саме 2022 рік характеризувався максимальним значенням даного показника.

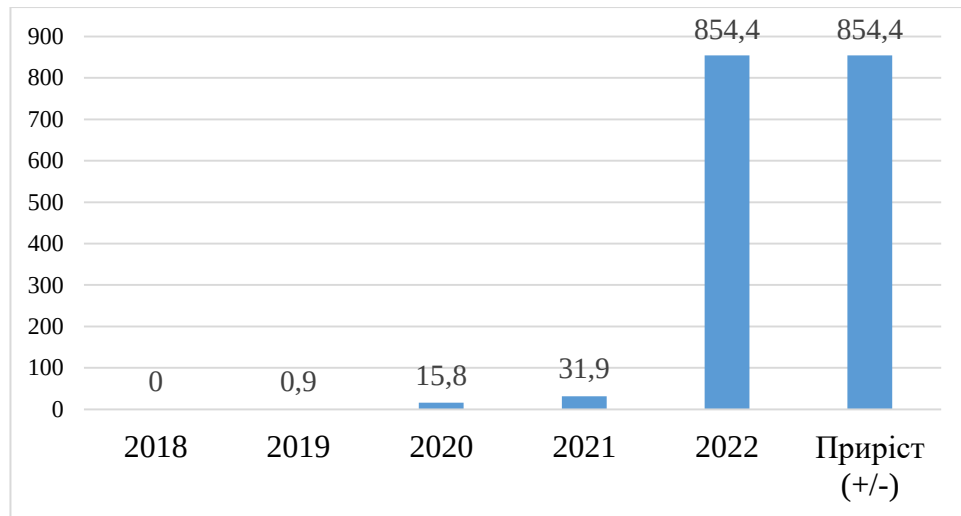


Рис. 2.8. Динаміка обсягів грошових коштів та їх еквівалентів

ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Загалом, динаміка розміру балансу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» за досліджуваний період виглядає наступним чином (рис. 2.9). Зокрема, у 2018 році розмір балансу досліджуваного підприємства складав 209 тис. грн, а в 2022 році – вже 3718,7 тис. грн, що відповідає приросту у розмірі 3509,7 тис. грн, що можна відзначити як позитивну тенденцію його діяльності.

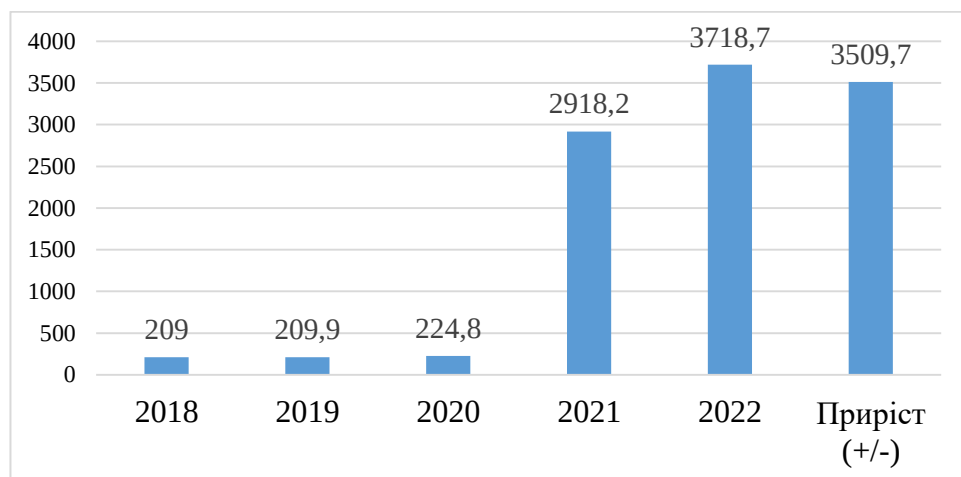


Рис. 2.9. Динаміка розміру балансу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у

2018-2028 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

На наступному етапі аналізу проведемо аналітичну оцінку динаміки пасивів балансу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» за 2018-2022 роки (Дод. Б).

Результати даного аналізу наводимо у табл. 2.3

Таблиця 2.3

**Динаміка активів балансу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»
за 2018-2022 роки, тис. грн.**

Пасив	Код рядка	Роки					Відхилення (абсолютне), 2022/2018 рр.	Відхилення (відносне), 2022/2018 рр.
		2018	2019	2020	2021	2022		
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	685,3	1512,4	1613,5	305,6	395,6	-289,7	0,58
Усього за розділом I	1495	680,0	1507,1	1608,2	310,9	400,9	-279,1	0,59
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0	0	0	0	0	0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0	0	0	0	73,6	0	збільш в 73,6 разів
розрахунками з бюджетом	1620	0	0,4	70,5	13,3	13,3	73,6	збільш в 13,3 рази
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0,4	0	13,3	13,3	0	збільш в 13,3 рази
Розрахунки зі страхування	1625	0	0	18,0	0	0	13,3	-
Інші поточні зобов'язання	1690	889,0	1716,6	1762,5	2594,0	3230,9	13,3	3,63
Усього за розділом III	1695	889,0	1717,0	1833,0	2607,3	3317,8	0	3,73
Баланс	1300	209,0	209,9	224,8	2918,2	3718,7	2341,9	17,8

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

З наведених даних бачимо, що найбільш істотні зміни відбулися за таким показником, як інші поточні зобов'язання (рис. 2.10). Так, у 2018 році він становив 889 тис. грн, а в 2022 році досяг 3230,9 тис. грн, або на 2341,9 тис. грн. Проте, таке зростання не завжди є показником проблем чи негативних наслідків. Навпаки, причинами зростання інших поточних зобов'язань може бути: збільшення операційної діяльності, наприклад,

збільшення замовлень або залучення підприємства до нових проектів; нові інвестиції або розширення бізнесу.

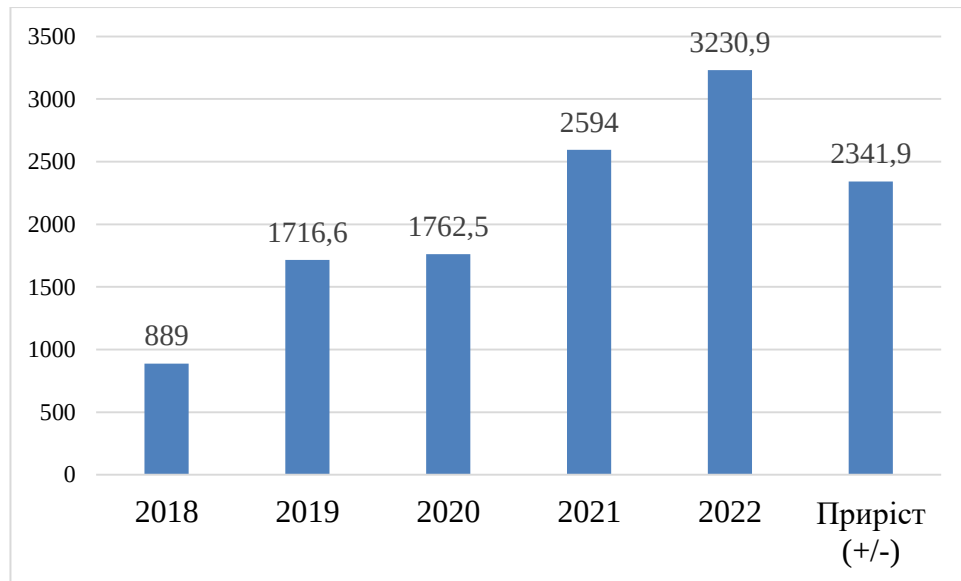


Рис. 2.10. Динаміка обсягів інших поточних зобов'язань ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Ще одним показником, який значно змінився впродовж досліджуваного періоду є обсяг нерозподіленого прибутку, обсяг якого у 2018-2022 роках зменшився на 289,7 тис. грн або з 685,3 тис. грн до 395,6 тис. грн. Більше того, порівнюючи показник 2018 року з попереднім періодом варто відзначити, що у порівнянні з 2019-2020 роках, в межах яких показник становив 1512,4 тис. грн та 1613,5 тис. грн варто говорити про наявність стрімкого зниження даного показника наприкінці досліджуваного періоду.

Зниження нерозподіленого прибутку, в свою чергу, може свідчити про фінансові проблеми або несприятливі умови діяльності, що відзеркалює події останніх років, а саме COVID-19 та військове вторгнення на територію України.

Графічно динаміка обсягу нерозподіленого прибутку зображена на рис. 2.11.

Аналізуючи табл. 2.3 спостерігаємо, що обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги мали місце лише наприкінці 2022 року і становили 73,6 тис. грн.

Поряд із тим розрахунки зі страхування становили 18,0 тис. грн і мали місце лише у 2020 році.

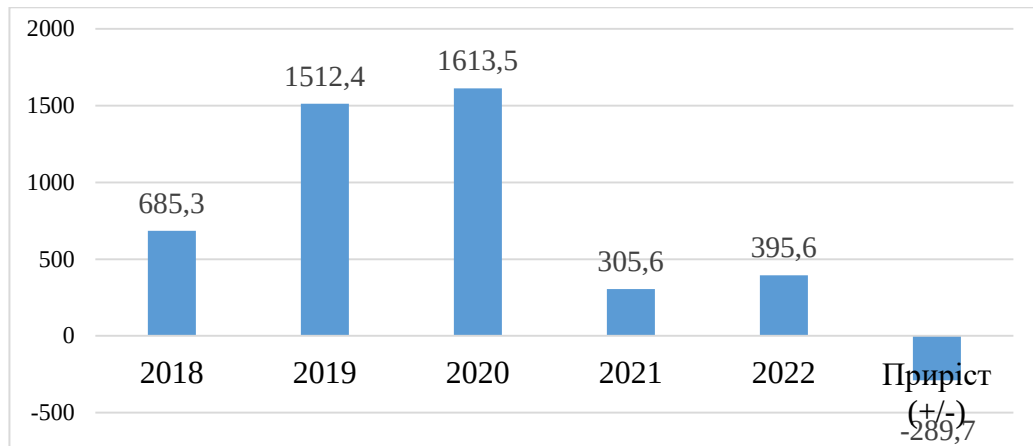


Рис. 2.11. Динаміка обсягів нерозподіленого прибутку ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Як бачимо, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом характеризувалася змінною тенденцією, а саме зростання з 0 до 70,5 тис. грн впродовж 2018-2020 років, натомість впродовж 2021-2022 років обсяг заборгованості знизився до показника 13,3 тис. грн.

Графічно динаміку обсягу поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом подано у вигляді рис. 2.12.

На підставі аналізу динаміки активів і пасивів балансу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» можна зробити проміжний висновок про підвищення ефективності підприємницької діяльності, про що свідчить зростання обсягів операційної діяльності. В підтвердження даного висновку може слугувати зростання грошових коштів та їх еквівалентів. Як наслідок, має місце зростання розміру балансу досліджуваного підприємства, що може виступати підтвердженням підвищення ефективності його господарської діяльності впродовж досліджуваного періоду.

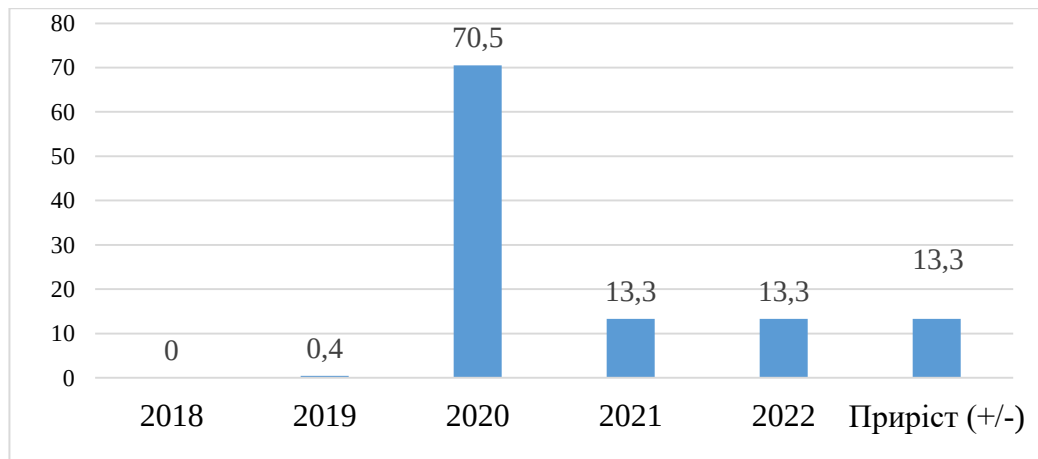


Рис. 2.12. Динаміка обсягів поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» впродовж 2018-2022 років роки узагальнено у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» за 2018-2022 роки, тис. грн.

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2022/2018 рр.	Відхилення (відносне), 2022/2018 рр.
	2018	2019	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	247,2	137,8	240,1	1543,5	4992,9	4745,7	20,2
Інші доходи	0	0	0	300,0	0	0	-
Разом доходи	247,2	137,8	240,1	1843,5	4992,9	4745,7	20,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	173,1	59,3	216,6	1250,0	4517,6	4344,5	26,1
Інші операційні витрати	72,0	77,2	21,2	519,8	365,6	293,6	5,1
Разом витрати	245,1	136,5	237,8	1769,8	4883,2	4638,1	19,9
Фінансовий результат до оподаткування	2,1	1,3	2,3	73,7	109,7	107,6	52,2
Податок на прибуток	0,4	0,3	0,4	13,3	19,7	19,3	49,3
Чистий прибуток (збиток)	1,7	1,0	1,9	60,4	90,0	88,3	52,9

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Аналізуючи табл. 2.4 видно, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» за досліджуваний період збільшився на 47545,7 тис. грн або в 20,2 рази. Зокрема, у 2018 році його обсяг складав 247,2 тис. грн, а в 2022 році – 4992,9 тис. грн (рис. 2.13).

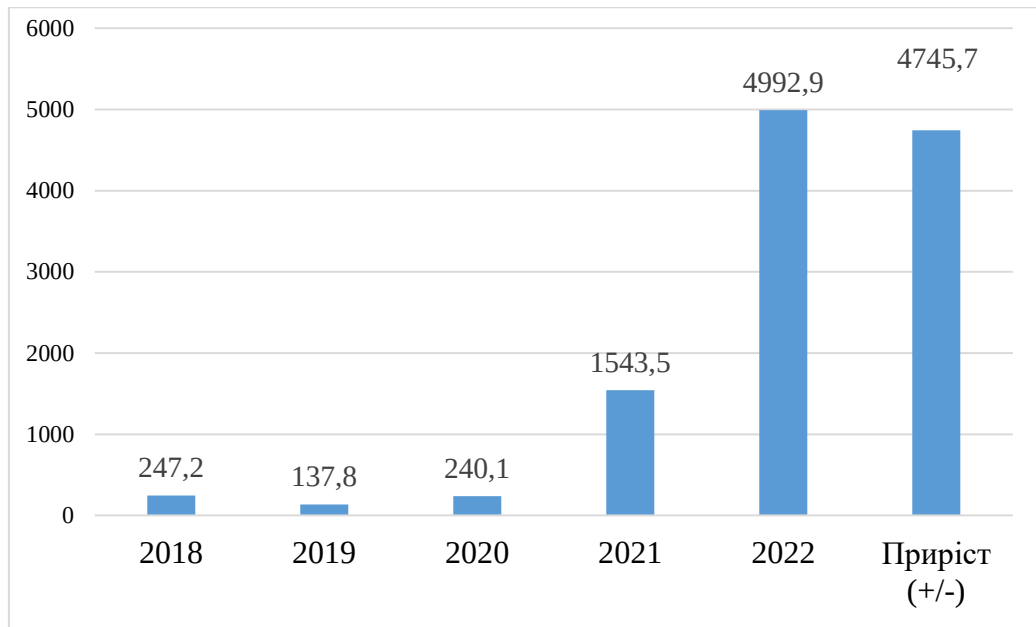


Рис. 2.13. Динаміка обсягів чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Відносно собівартості реалізованої продукції ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» можна відмітити, що вона (як і дохід від реалізації) мала тенденцію до зростання. Так, якщо у 2018 році обсяг собівартості продукції складав 173,1 тис. грн, то у 2022 році вона зросла на 4344,5 тис. грн і становила 4517,6 тис. грн.

Графічно динаміку собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) вважаємо за доцільне подати у вигляді рис. 2.14.

Однак, особливий практичний інтерес становить питома вага собівартості реалізованої продукції в обсязі реалізації.

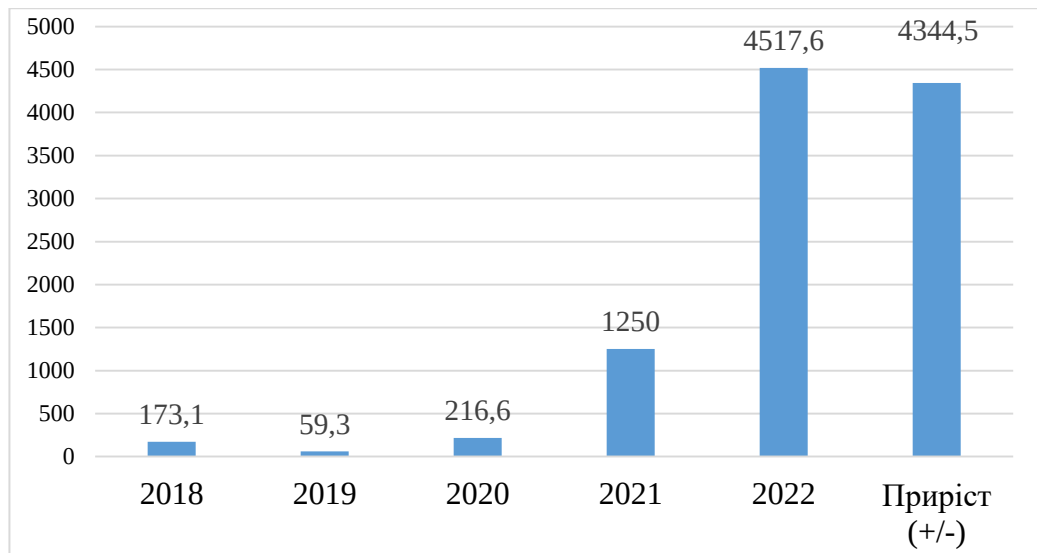


Рис. 2.14. Динаміка обсягів собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Як бачимо з рис. 2.15, впродовж 2018-2022 років даний показник коливався з 70,02% у 2018 році до 90,48% у 2022 році, тоді як у 2019 році становив 43,03%, що свідчить про змінний відсоток доходу досліджуваного підприємства та його рентабельність впродовж досліджуваного періоду.

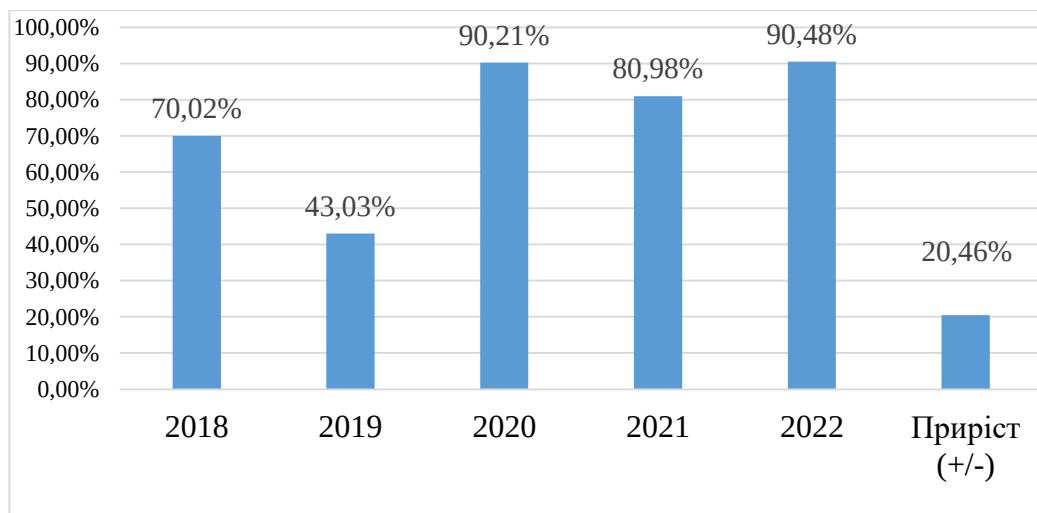


Рис. 2.15. Питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в обсязі реалізації ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» впродовж 2018-2022 р, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Проаналізувавши динаміку обсягу чистого прибутку (збитку) ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ», можна відмітити наявність зростаючої тенденції впродовж 2018-2022 років, а саме з 1,7 тис. грн у 2018 році до 90,0 тис. грн у 2022 році або в 52,9 разів.

Окрім того, вважаємо за доцільне, розрахувати показник рентабельності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» впродовж 2018-2022 років, результати якого наводимо у вигляді рис. 2.16.

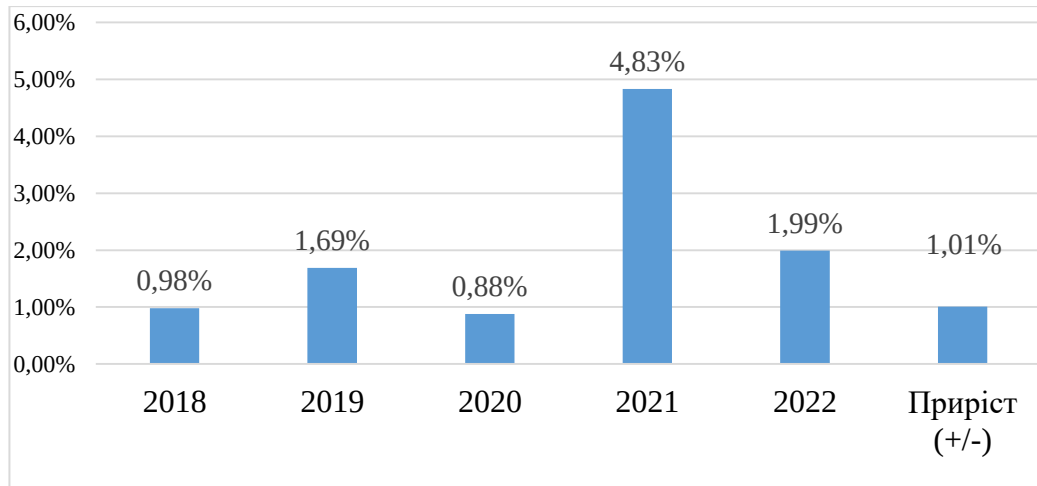


Рис. 2.16. Динаміка показника рентабельності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у 2018-2022 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Як видно з рис. 2.16, загальний рівень рентабельності досліджуваного підприємства становив від 0,98% до 1,99%.

Загальний рівень рентабельності є важливим показником ефективності діяльності підприємства, який вказує на те, яка частка доходів перетворюється на прибуток. У даному випадку, 0,98% та 1,99% рентабельності означає, що підприємство заробляє прибуток на рівні 0,98% та 1,99% від своїх загальних доходів.

Низький рівень рентабельності може свідчити про проблеми в управлінні витратами, недостатню ціноутвореність послуг. В такому випадку досліджуване підприємство може знаходитись під фінансовим

тиском і повинно аналізувати свою діяльність з метою зростання рентабельності.

2.2. Оцінка ефективності застосування економічних методів на підприємстві

Оцінка ефективності застосування економічних методів на підприємстві може бути проведена з використанням різних показників та методів аналізу. З огляду на це, вважаємо за доцільне в першу чергу здійснити аналіз таких показників як коефіцієнт загальної ліквідності та фінансової автономії.

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності здійснюється як відношення оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.

У табл. 2.5 наведено результати розрахунку даного показника для ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» впродовж 2018-2022 років

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2022/2018 рр.	Відхилення (відносне), 2022/2018 рр.
	2018	2019	2020	2021	2022		
Оборотні активи, тис. грн	0	0,9	15,8	33,8	872,8	872,8	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	889	1717	1833	2607,3	3317,8	889	3,73
Коефіцієнт загальної ліквідності	-	0,001	0,009	0,013	0,263	0,263	-

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

В цілому, коефіцієнт загальної ліквідності характеризує можливості покриття підприємством короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових коштів протягом року, тобто оцінку кредитоспроможності організації. Рекомендоване оптимальне значення даного коефіцієнту знаходиться у межах 1,0-3,0.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що упродовж досліджуваних років коефіцієнт загальної ліквідності підприємства не відповідає нормативному значенню, що свідчить про низьку кредитну спроможності досліджуваного підприємства.

Важливе значення мають також показники стану і структури капіталу підприємства, що характеризують його фінансову стійкість (стабільність) в цілому. Фінансова стійкість (стабільність) підприємства пов'язана з рівнем залежності від кредиторів і розраховується як відношення власних і залучених коштів. Коефіцієнт фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості.

Результати розрахунку даного коефіцієнту відображено в табл. 2.6.

Коефіцієнт дорівнює співвідношенню власного капіталу підприємства до всіх його фінансових ресурсів. Як бачимо, коефіцієнт фінансової автономії ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» впродовж 2018-2022 років становив 3,254 та 0,108 відповідно, що не відповідає нормативному та свідчить про недостатній рівень забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» впродовж 2018-2022 років

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2022/2018 рр.	Відхилення (відносне), 2022/2018 рр.
	2018	2019	2020	2021	2022		
Власний капітал, тис. грн	680	1507,1	1608,2	310,9	400,9	680	0,59
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	209	209,9	224,8	2918,2	3718,7	209	17,79
Коефіцієнт фінансової автономії	3,254	7,180	7,154	0,107	0,108	3,254	0,03

Джерело: складено та розраховано за даними Дод. В

Отже, з огляду на розрахункові значення, доречним є розробити план заходів, які будуть направлені на удосконалення економічних методів

менеджменту на досліджуваному підприємстві з метою закріплення існуючих фінансових здобутків та їх зростання у майбутніх періодах.

Далі вважаємо за доцільне, здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою більш чіткого уявлення про сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства використовуючи метод SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Сильні сторони	- лівова частка на регіональному ринку; - має значну популярність; - має досвід роботи на нових ринках; - має вигідне місцерозташування поблизу потенційних споживачів та постачальників	- висококваліфікований персонал зі значним досвідом роботи; - великий асортимент послуг
Слабкі сторони	- регіональні представництва розвиваються недостатньо швидко; - застаріла система просування на ринку	- конкурентна боротьба; - недостатня оборотність деяких послуг
Ринкові можливості	- технічний прогрес дає можливість розширити асортимент послуг відповідно до потреб ринку; - якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів	- висока ефективність проекту; - співпраця з підрозділами підприємств в інших регіонах, можливий обмін сервісним і технічним досвідом
Ринкові загрози	- зниження цін конкурентами приверне покупців, і щоб зберегти частку ринку, необхідно знижувати ціни заздалегідь; - погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвиток платоспроможного попиту;	- невдоволення споживачів може спровокувати необхідність реструктуризації та технічного переозброєння; - невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення

Джерело: сформовано автором

Виходячи з результатів вищенаведеного аналізу, можна стверджувати, що досліджуване підприємство загалом є порівняно конкурентоспроможним на регіональному ринку та має перспективи розширення частки на ринку.

Слабкими сторонами ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» є відсутність стратегічної спрямованості у сфері управління персоналом про що свідчать дані стосовно плинності персоналу, труднощі з розподілом робочої сили через високу динамічність супермаркетів, керівництво магазину (менеджери та директор) намагається оптимізувати переваги над недоліками, порівняно слабка система стимулювання.

Підсумовуючи вищенаведений аналіз, вважаємо за потрібне, схематично відобразити економічні методи, які застосовує досліджуване підприємство у вигляді рис. 2.17.

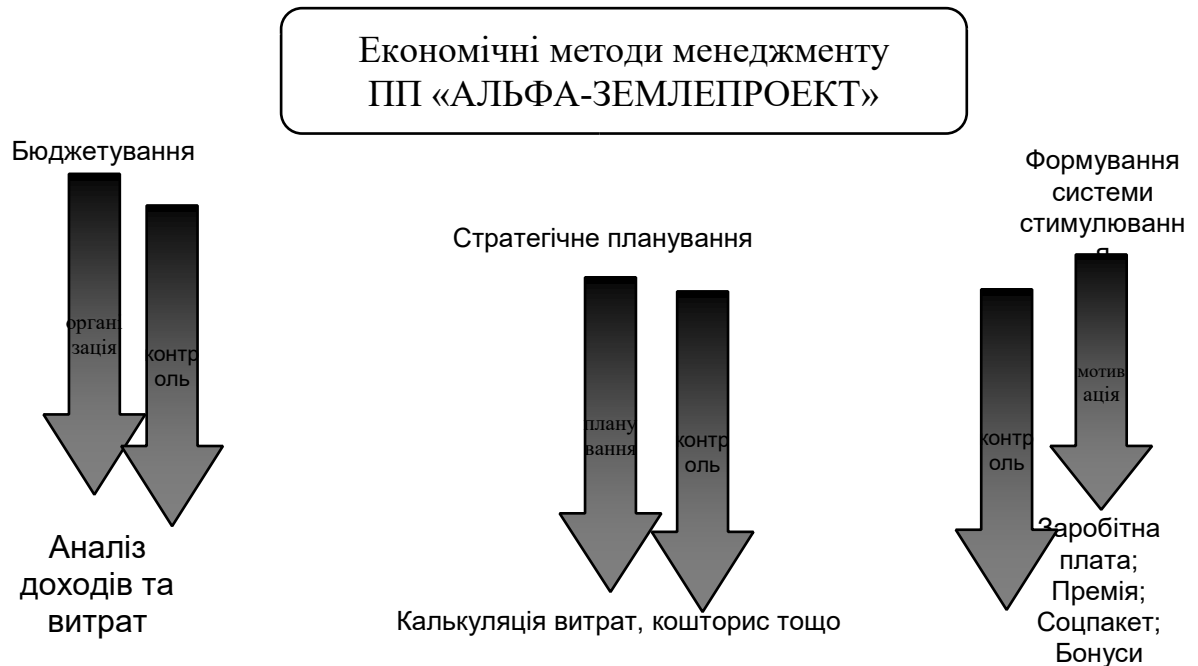


Рис. 2.17. Схематичне відображення застосування економічних методів менеджменту ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» у відповідності до основних функцій менеджменту на підприємстві

Загалом, варто відзначити, що досліджуване підприємство у своїй діяльності використовує широкий комплекс економічних методів як у основних так і в допоміжних видах діяльності, адже вони дають змогу забезпечити ефективне виконання таких функцій менеджменту як планування, організація, мотивація та контроль. Поряд із тим, вважаємо за необхідне зазначити, що в ході аналізу найбільші недоліки було відзначено саме в системі стимулювання. Виходячи з цього, саме вдосконалення системи управління в контексті стимулювання є найбільш раціонально необхідним.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства

Щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства, існує безліч можливостей. Серед яких такі як:

1. Аналіз ефективності використання ресурсів.
2. Застосування інноваційних методів.
3. Використання інформаційних технологій.
4. Розвиток персоналу.
5. Вдосконалення системи мотивування.
6. Впровадження системи контролю якості.
7. Використання кредитування.
8. Перегляд існуючих підходів до ціноутворення та їх адаптація до

викликів ринку.

На основі проведеного аналізу встановлено, що існуюча система стимулювання (рис. 2.17) досліджуваного підприємства не є ефективною в сучасних умовах та не в повній мірі відповідає потребам ринку. Зважаючи на це, вбачається за доцільне удосконалити існуючий механізм стимулювання співробітників досліджуваного підприємства.

Нова вдосконалена система стимулювання працівників досліджуваного підприємства представлена у табл. 3.1.

Нова система стимулювання розроблена з використанням нових технологій та критеріїв оцінки ефективності системи. Запропонована мета та завдання у повній мірі відповідають потребам підприємства.

Запропонована технологія включає 4 типи стимулів, які повністю розкривають потреби та мотиви співробітників (Дод. Г).

Отже, запропонований механізм стимулювання співробітників можна вважати сучасним з огляду на те, що запропоновані технології повністю базуються на показниках продуктивності персоналу підприємства, що відповідає сфері діяльності досліджуваного ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».

Таблиця 3.1

**Нова вдосконалена система стимулювання співробітників
ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»**

Мета	Підвищення продуктивності праці робітників на 20% до 01.01.2025 року
Завдання	1. Розробити ефективний механізм мотивування робітників; 2. Підвищити залученість робітників; 3. Створити ефективну систему інформування; 4. Скоротити плинність персоналу на 10% 5. Підвищити задоволеність працею персоналу у 3 рази
Технології	<u>Матеріальні стимули:</u> - Колективна форма преміювання; - Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи; <u>Натуральні стимули:</u> - немонетарне стимулювання на основі системи управління за цілями (МВО); <u>Моральні стимули:</u> - «Дошка вирішення проблем»; - конкурси «Кращий працівник»; <u>Організаційні стимули:</u> - інформування працівників, зворотний зв'язок; - преміювання «часом»; - підвищення кваліфікації; - курси іноземної мови.
Критерії	% задоволеності працею працівників; рівень залучення; виконання плану.

Джерело: сформовано автором

Далі, вважаємо за потрібне, розглянути більш детально такі технології як: немонетарне стимулювання на основі системи управління за цілями (МВО) та конкурс «Кращий працівник».

Немонетарне стимулювання на основі системи управління за цілями передбачає постановку перед працівниками певних завдань, які відносяться до загальних цілей підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Взаємозалежність нарахування коефіцієнта від мети підприємства

Посада	Особисті цілі	Цілі відділу	Цілі підприємства
Генеральний директор	-	-	100%
Керівник відділу	-	70%	30%
Співробітник	60%	30%	10%

Джерело: сформовано автором

Як результат, премія співробітника (коефіцієнт нематеріальної премії) залежить від 60% особистих цілей, 30% цілей відділу та 10% цілей підприємства. Далі розглянемо цілі, які можна поставити перед співробітниками в технології «управління за цілями»:

- час, який витрачається на виконання замовлення;
- час, який знадобився для виконання замовлення у відсотках від загальної кількості годин;
- показники якості виконання роботи;
- індекс задоволеності покупців;
- можливість постійного підвищення кваліфікації.

Беручи до уваги вищенаведені пропозиції, побудуємо матрицю з використанням технології управління за цілями для ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця з використанням технології управління за цілями

Критерій	Показник	% вкладу	Гривневий бонус
Виручка	Продуктивність праці	60	6000
Витрати	Час на виконання замовлення	30	3000
Інструмент	Можливість постійного підвищення кваліфікації	10	1000

Джерело: сформовано автором

Як було сказано вище, після досягнення певної ставки працівник отримує бонусні бали (гривневий бонус), які потім може обміняти на певні негрошові бонуси.

Перелік негрошових послуг, які надає ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»:

- оплата обідів (на підприємстві є їдальня, де працівники можуть отримати часткові знижки або повністю безкоштовне харчування);
- оплата стільникового зв'язку (у виробничого персоналу немає корпоративного стільникового зв'язку, але в якості бонусу підприємство може оплатити послуги оператора стільникового зв'язку, яким користується персонал);
- медичні сертифікати (даний вид сертифікатів дуже популярний на сучасних підприємствах, оскільки як співробітники, так і підприємство загалом зацікавлені в збереженні здоров'я і працездатності своїх співробітників і запобіганні емоційного вигорання);
- абонемент у басейн/фітнес-зал (на даний момент підприємство не має тренажерного залу, тому сертифікати та абонементи в спортзал повинні використовуватися як негрошове заохочення з метою збереження здоров'я працівників та мінімізації впливу шкідливих виробничих факторів).

Це приблизний перелік послуг, які підприємство може запропонувати своїм співробітникам як мотивацію для досягнення загальної мети та визначених цілей.

Пакет бонусів буде коригуватися і оновлюватися відповідно до побажань співробітників і середньоринкової ціни. Далі розглянемо можливі варіанти мотивацій в межах технології конкурсу «Кращий працівник» (табл. 3.4).

Таким чином, застосовувані технології дозволять досліджуваному підприємству не тільки враховувати потреби співробітників (оскільки система стимулювання ґрунтується на мотиваційних профілях співробітників), але й впровадити для ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ», нові технології.

Таблиця 3.4

**Варіанти мотивацій в межах технології конкурсу «Кращий працівник»
для ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»**

Варіант мотивації	Характеристика заходу
Місячна	з використанням інтернет-ресурсів (розміщення рейтингу переможців серед відділів та індивідуально на веб-порталі підприємства у вигляді яскравих поздоровлень із фотографіями). Виділення премії переможцям; «Стань краще, ніж вчора», визнання та преміювання на рівні підприємства; заслуги не тільки явних лідерів, а й співробітників, які старанно та стабільно працюють, виконують план у своїй категорії; особиста подяка від керівника
Піврічна	конкурс «Молодий працівник», конкурс «Найкращий наставник» тощо
Річна	присудження звання та відповідної премії у святковій та урочистій обстановці: «Найкращий працівник».

Джерело: сформовано автором

Далі представимо вдосконалений процес стимулювання персоналу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» в рис. 3.1.

Представлений на рис. 3.1 вдосконалений процес стимулювання передбачає застосування нових механізмів стимулювання персоналу, а також побудована за принципом бізнес-процесу (вхід, вихід, відповідальний).

Далі, вважаємо за доцільне, представити опис бізнес-процесу та критерії його ефективності (Дод. Д).

Тому процес мотивації працівників включає постійну оцінку мотивації персоналу, реалізацію програм, орієнтованих на мотиваційний профіль та оцінку цих заходів.

Для цього бізнес-процесу знадобляться ресурси всіх типів: інформаційні (дані про склад персоналу, дані кадрового аудиту тощо), тимчасові (витрати на оплату праці розробників процесу та час впровадження), людські (персонал підприємства, в першу чергу HR-відділ) та фінансові (інвестиційні та операційні витрати) [29].

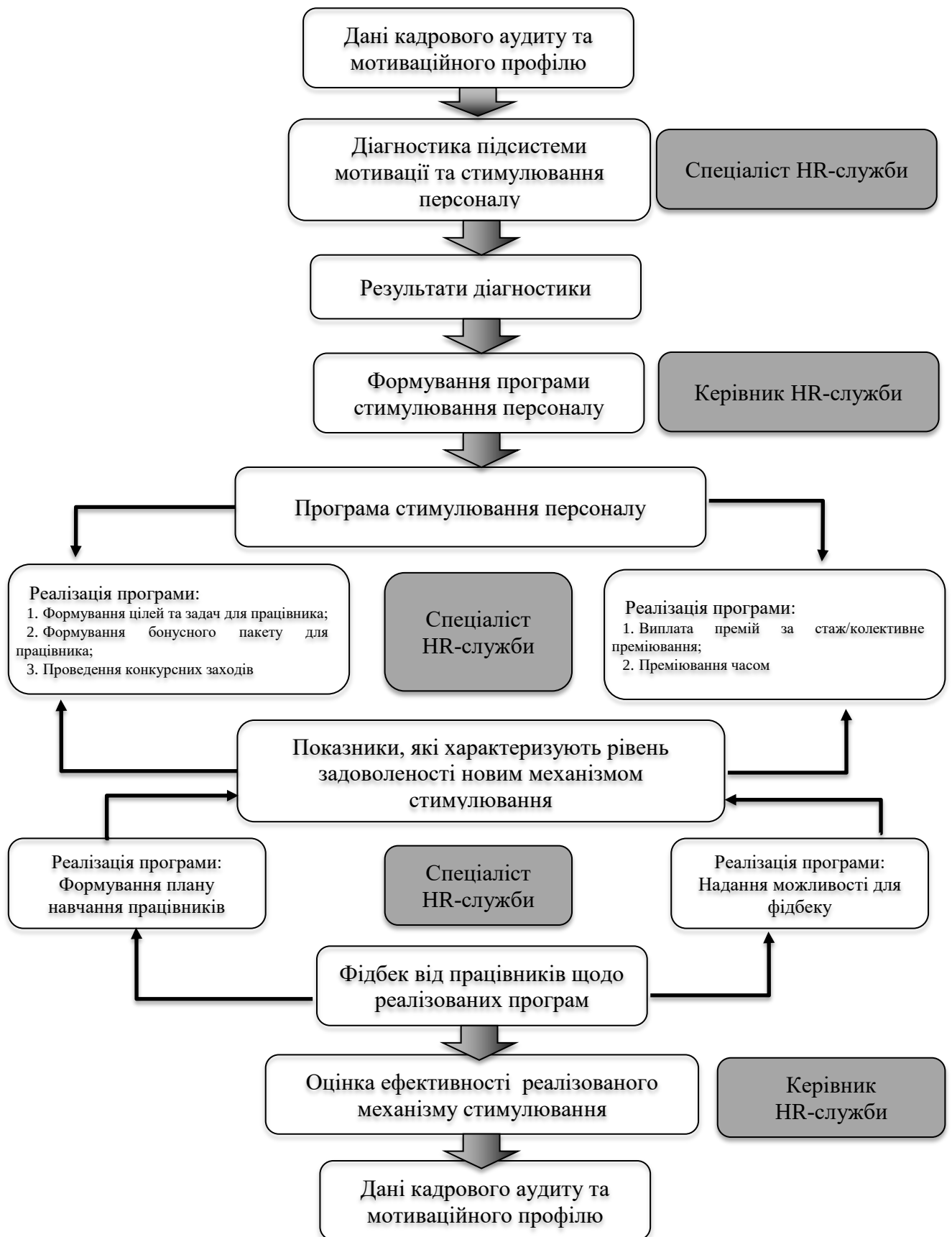


Рис. 3.1. Вдосконалений процес стимулювання персоналу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, сучасне стимулювання персоналу передбачає використання технологій, заснованих на профілях мотивації працівників, і використання МВО.

З метою підвищення мотивації працівників до роботи в ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» застосовуються стимули на основі грошового преміювання (премії за вислугу років, колективні премії), стимули за особливі досягнення та участь у мотивуючих заходах (конкурси, цільове управління).

Сучасний процес мотивації та мотивації персоналу передбачає застосування критеріїв ефективності для оцінки кожного підпроцесу.

Для того щоб здійснити побудову сучасного механізму стимулювання працівників, сформулюємо план діяльності (Дод. Ж).

Даний проект з розробки та застосування сучасних механізмів мотивації персоналу ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» розрахований на 1 рік 4 місяці.

Під час проекту існують контрольні точки, за допомогою яких можна визначити ефективність проекту та запобігти попередньо проаналізованим ризикам. Згодом планується продовження проекту для досягнення нових стратегічних цілей підприємства.

Команда проекту складається з 5 осіб: менеджер проекту (керівник HR-відділу), лінійний менеджер, 2 менеджера з персоналу, 1 економіст. Далі важливим є визначити загальну вартість проекту. З цією метою подаємо у вигляді Додатку Л витрати на кожен захід. Для цього згрупуємо всі заходи та відповідні витрати на дві категорії: інвестиційні та експлуатаційні.

Інвестиційні витрати зазвичай включають одноразові витрати на розробку та реалізацію проектної діяльності.

Опис та розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію проекту осучаснення механізму стимулювання працівників ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» наведено в Дод. З.

Оскільки в рамках проекту винагорода за витрачений час (216 грн./год.) буде здійснюватися керівниками та членами команди проекту, то в наступній

таблиці буде показано їх матеріальний бонус відповідно до запланованих трудомістких робіт. 216 грн за годину, з урахуванням податкових нарахувань.

Отже, загальна сума інвестиційних витрат становить 142 192 грн.

Основну частку інвестиційних витрат склали витрати на створення дошок вирішення проблем, а також витрати на створення, оновлення та друк правил конкурсу та навчання, що склало 64,3% від загальних інвестиційних витрат.

Далі в табл. 3.5 формуємо бюджет інвестиційних витрат проекту.

Таблиця 3.5

Бюджет інвестиційних витрат проекту, грн

№	Захід	Липень 2023	Серпень 2023	Всього
1.	Призначення проектної групи	1296		1296
2.	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	648		648
3.	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	1296		1296
4.	Аналіз зовнішнього середовища	2160		2160
5.	Проведення кадрового аудиту	2160		2160
6.	Підведення підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	864		864
7.	Аналіз механізму стимулювання персоналу підприємства	1728		1728
8.	Проведення анкетування персоналу на предмет задоволеності працею	4864		4864
9.	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	2160		2160
10.	Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	864		864
11.	Розробка бюджету проекту	1296		1296
12.	Розробка нового механізму стимулювання персоналу	2160	2160	4320
13.	Визначення основних напрямів вдосконалення механізму стимулювання персоналу		2160	2160
14.	Аналіз ринку з мотиваційними послугами, які будуть представлятися		9160	9160
15.	Розробка положення конкурсу «Кращий працівник»		24160	24160
16.	Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій		3456	3456
17.	Розрахунок показників для МВО		14820	14820

Продовж. табл. 3.5

18.	Внесення змін до положення про навчання працівників		28160	28160
19.	Створення «Дошки вирішення проблем»		35360	35360
20.	Фідбек із працівниками		1260	1260
ВСЬОГО:		21496	120696	142192

Джерело: сформовано автором

Отже, найбільш витратним етапом проекту є серпень 2023 року, на який припадає 84,9% усіх витрат. Далі розрахуємо експлуатаційні витрати проекту.

Операційні витрати виникають після фази безпосереднього впровадження проекту та початку експлуатації. Ці витрати включатимуть витрати, пов'язані зі збільшенням фонду оплати праці.

У ході аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства встановлено, що: персонал ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» незадоволені рівнем заробітної плати та системою оплати праці; середня заробітна плата працівників є нижчою за середню заробітну плату по галузі. Далі, вважаємо за доцільне, скласти загальний кошторис видатків на реалізацію проекту ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».

Загальний бюджет проекту наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Загальний бюджет витрат проекту

Періоди	Витрати		
	інвестиційні	експлуатаційні	загальні
Липень 2023	21496		21496
Серпень 2023	120696		120696
Вересень 2023		9062	
Жовтень 2023		4032354	
Листопад 2023		3875121	
Грудень 2023		3877536	
Січень 2024		4031502	
Лютий 2024		3875121	
Березень 2024		3876258	
Квітень 2024		4031502	

Травень 2024		3875121	
Червень 2024		3877536	
Липень 2024		4031502	
Серпень 2024		3875121	
Вересень 2024		3872880	
Жовтень 2024		3868510	
Листопад 2024		3872773	
ВСЬОГО	142192	54881899	55024091
Частка у загальному підсумку	0,26	99,74	100%

Джерело: сформовано автором

Загальний бюджет на реалізацію проєкту становить 55024091 грн., з яких інвестиційні витрати становлять лише 0,26%, а експлуатаційні – 99,74%, що можна пояснити структурою витратків, лєвова частка яких припадає на підвищення рівня оплати праці працівникам ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ».

Слід відзначити, що реалізація проєкту відбуватиметься виключно за рахунок власних коштів (нерозподіленого прибутку), тому немає потреби залучати зовнішні інвестиції.

3.2. Ефективність реалізації запропонованих заходів в умовах сучасного стану

Наступним етапом виступає аналіз та оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів для досліджуваного ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ». Для цього необхідно [34, с. 85]: оцінка в грошовому еквіваленті всіх заходів, які пов'язані з проєктом, і формування бюджету витрат на реалізацію проєкту; підтвердження, аналіз та розрахунок доходу проєкту; оцінка економічної вигоди запропонованого проєкту та вдосконалення системи стимулювання персоналу; оцінка соціального ефекту проєкту; підведення висновків.

Після реалізації запропонованого проєкту ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» очікується збільшення доходів підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці та ефективності використання витрат

робочого часу.

У табл. 3.7 наводимо дані, необхідні для подальшого розрахунку прибутку від реалізації запропонованого проекту, зокрема співвідношення продуктивності праці та задоволеності системою оплати праці.

Таблиця 3.7

**Результати дослідження залежності від зростання доходів
і задоволеність рівнем заробітної плати**

Роки	2018	2019	2020	2021
Приріст частки працівників, які задоволені системою оплати праці та рівнем заробітної плати, %	5,0	5,2	6,1	7,2
Приріст валової виручки на одного працівника на рік, %	7,1	8,6	8,7	9,2

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо приріст продуктивності праці за рахунок більш ефективного використання робочого часу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Дані балансу робочого часу до та після реалізації проекту

Витрати робочого часу	Норма, хв	До реалізації проекту			Після впровадження проекту		
		Час за зміну, хв	Частка, %	Відмінність з нормою, хв	Час за зміну, хв	Частка, %	Відмінність з нормою, хв
Підготовчо-заклучні	20	45	9,0	25	30	6,0	10
Оперативні	390	279	55,8	-111	357	71,4	-33
Час обслуговування	30	46	9,2	16	53	10,6	23
Урегульовані перерви	60	69	13,8	9	60	12,0	0
Неурегульовані перерви	0	61	12,2	61	0	-	0
Всього	500	500	100,0	-	500	100,0	-

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проект дозволить наблизити значення до нормативного графіку. Як наслідок, оптимізація витрат робочого часу призведе до підвищення продуктивності праці досліджуваного підприємства.

У табл. 3.9 наведено вихідні дані для розрахунку дохідності запропонованого проекту. Для цього порівнюємо показники продуктивності

праці до та після впровадження проекту, припускаючи в середньому 16 змін на місяць.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку доходів від проекту

Категорія	Продуктивність праці за годину, грн./чол.-год. за міс	До проекту		Після впровадження	
		Оперативний час за місяць, год	Виручка на одну людину, грн. /год	Оперативний час за місяць, год	Виручка на одну людину, грн. / год
Персонал	83048	279*16 змін/ 60 хв = 74,4	7728450	357 * 16 змін / 60 хв = 95,2	9680280
Приріст				20,8	25,26

Джерело: сформовано автором

Припустимо, що завдяки реалізації проекту, по-перше, продуктивність праці працівників зросте на 25,26 %, по-друге, кількість годин продуктивної праці на одного працівника збільшиться на 20,8 год/міс. Далі, вважаємо за доцільне, звести всі дані щодо дохідно-витратної частини запропонованого проекту у вигляді табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Доходи та витрати на проект для ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ», грн

Місяць реалізації проекту	Сукупні витрати	Сукупні доходи
Липень 2023	21496	-
Серпень 2023	120696	-
Вересень 2023	9062	-
Жовтень 2023	4032354	-
Листопад 2023	3875121	135300
Грудень 2023	3877536	179249
Січень 2024	4031502	124642
Лютий 2024	3875121	2739181
Березень 2024	3876258	4127802
Квітень 2024	4031502	4409059
Травень 2024	3875121	4601706
Червень 2024	3877536	4698943
Липень 2024	4031502	5298503
Серпень 2024	3875121	5828232
Вересень 2024	3872880	12116969
Жовтень 2024	3868510	18668083
Листопад 2024	3872773	25490406
ВСЬОГО	55024091	88418071

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загальна вартість реалізації проекту становитиме 55024091 грн, а сукупні доходи - 88418071 грн. Далі необхідно здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованого проекту, результати якого подаємо у вигляді табл. 3.11. Виходячи з отриманих розрахунків, можемо здійснити наступний висновок, що запропонований проект, який містить заходи зі стимулювання персоналу досліджуваного підприємства окупиться за 15,58 місяців із загальним прибутком 25338592 грн.

Таблиця 3.11

Показники економічної ефективності проекту для ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ»

Назва показника	Значення
Норма дисконту на рік, %	16,2
Доходи від проекту, грн.	88418071
Витрати від проекту, грн	55024091
Сума чистого дисконтного доходу, грн	25338592
Чиста поточна вартість на останньому етапі, грн.	25338592
Індекс доходності, у.о	1,54
Загальна рентабельність проекту, %	1,54
Середньомісячна рентабельність проекту, %	9,07
Термін окупності, міс	15,58
Приріст продуктивності праці до середньої заробітної плати, у.о.	1,121

Джерело: сформовано автором

Таким чином, можна стверджувати, що після впровадження запропонованого проекту ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» зможе підвищити рівень мотивації співробітників задля підвищення ефективності роботи в цілому, зменшити втрати робочого часу, покращити морально-психологічний клімат в колективі та підвищити задоволеність працівників рівнем оплати праці.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу застосування економічних методів менеджменту досліджуваного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності економічних методів менеджменту підприємства дало змогу констатувати, що це комплекс ефективних інструментів, які дозволяють підприємствам управляти своєю діяльністю з точки зору ефективності та економічної доцільності.

2. Особливості застосування економічних методів менеджменту в сучасних умовах господарювання задають їх ефективність та рівень розвитку. Виходячи із здійсненого аналізу цих особливостей, серед яких такі як комплексність, деталізація, взаємозв'язок, сезонність, можна констатувати наявність певних проблем їх реалізації, зокрема недостатня кваліфікація персоналу, недостатня фінансова база та відсутність довіри до нових методів менеджменту.

3. ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» - суб'єкт середнього підприємництва, основною метою діяльності якого виступає здійснення геодезичної зномки, надання різного спектру геодезичних послуг в Кіровоградській та Черкаській областях. Підприємство функціонує на ринку вже близько 20 років. Зростання розміру балансу досліджуваного підприємства дозволяє стверджувати про підвищення ефективності підприємницької діяльності, про що свідчить зростання обсягів операційної діяльності. В підтвердження даного висновку може слугувати зростання грошових коштів та їх еквівалентів. Як наслідок, має місце зростання розміру балансу досліджуваного підприємства, що може виступати підтвердженням підвищення ефективності його господарської діяльності впродовж досліджуваного періоду.

5. Досліджуване підприємство використовує у своїй діяльності широкий спектр економічних методів менеджменту, які направлені на ефективне управління основними та допоміжними видами діяльності ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ». Застосування таких економічних методів як бюджетування, економічне планування та стимулювання забезпечує виконання таких функцій управління, як планування, організація, мотивація та контроль. Поряд з тим, аналіз засвідчив, що суттєві недоліки застосування економічних методів відображаються у показниках плинності кадрів, саме тому має місце потреба звернути увагу на систему стимулювання персоналу як одного з інструментів економічних методів менеджменту.

6. З метою підвищення стимулювання працівників до роботи в ПП «АЛЬФА-ЗЕМЛЕПРОЕКТ» використовуються заохочення у вигляді грошової винагороди, а також заохочення за результатами досягнень та рівнем причетності працівників. Вдосконалена система мотивації та стимулювання персоналу передбачає застосування критеріїв ефективності для оцінки кожного підпроцесу. Проект із впровадження нових стимулів персоналу визначаються організаційними потребами (збереження персоналу), стратегічними цілями та кон'юктурою ринку, а також мають підтримку зі сторони керівництва. Проаналізувавши економічну ефективність реалізації запропонованих заходів в умовах сучасного стану, приходимо до висновку, що запропонований проект є економічно доцільним та рекомендується керівництву підприємства до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент : навч. Посіб. М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Остроз. акад.". Луцьк: АКВА ПРІНТ, 2018. 164с.
2. Ансофф И.З. Нова корпоративна стратегія. Київ: Принт, 2000. 413с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 2013. №74. С. 174-182.
4. Белоус К.В., Афанасьєва О.К. Менеджмент : практикум : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Одес. нац. мор. ун-т, Каф. "Менеджмент, маркетинг і логістика". Херсон : Олді-плюс, 2017. 116 с.
5. Битов В.П. Менеджмент як засіб підвищення ефективності виробництва в сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 71-76.
6. Герасименко В.М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 174-179.
7. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: Військові та технічні науки. 2019. № 3. С. 48-64.
8. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект*. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135.
9. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 195-204.
10. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_EPICENTR_K

11. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика; підручник; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ: Знання України, 2005. 249 с.
12. Інтернет-портал для управлінців. URL: [www. Management.com](http://www.Management.com).
13. Кібік О.М, Менеджмент і маркетинг : навч.-метод. посіб. Одеса: Фенікс, 2017. 115 с.
14. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування і господарська політика: Харків: 2008. 399 с.
15. Краля В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 85-92
16. Козенков Д.Є. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; М-во освіти і науки України, Нац. України. Дніпро: Акцент ПП, 2014. 174 с.
17. Коваленко М.П. Економіка і менеджмент: підручник. Одеса: МГУ, 2017. 133 с .
18. Колесник В.М., Воєнна К.І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. №71. С. 192-203.
19. Корнійчук В.П. Стратегічний підприємницький менеджмент. Підручник, Київ: 2009. — 390 с.
20. Костирко Л.А., Костирко Р.О., Кукса І.М., Тарасенко І.О. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Дніпро : СНУ ім. В. Даля, 2017. 464 с
21. Кузьмін О.Є. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Растр-7, 2017. 194 с .

22. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
23. Мазарук Р.А. Основи менеджменту: підруч. для студ. ВНЗ; Київ: Фіо, 2015. 245 с.
24. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: базовий підруч. Харків: Фоліо, 2014. 845 с.
25. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105-109.
26. Лесько О.Й., Причепа І.В., Кот Н.О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. *Економічний простір*. 2015. №97. С. 213-221.
27. Наумов А.А. Основи менеджменту : навч. Посіб. М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: ВПЦ "Київ. ун-т", 2012. 214 с.
28. Нетребя І.О. Основи менеджменту : навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: ВПЦ "Київ. ун-т", 2014. 142 с.
29. Подальчак Н.Ю., Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.
30. Причепа І.В., Маріянко А.А. Проблеми оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. №86. С. 196-205.
31. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 88-93.
32. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

33. Сакун Л. М., Буряк Є. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79.
34. Сакун Л. М., Лисич В. В. Підвищення конкурентних переваг на основі аналізу збалансованої системи показників. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 158-165
35. Стремядін В.М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка*. 2016. №5-6. С. 97-100.
36. Тендюк А.О., Васильківський С.М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2013. Випуск 10 (38). С. 225-232.
37. Тендюк А.О., Стрижеус Л.В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 290-300.
38. Харчук О., Мокрицька Г. Підвищення ефективності роботи підприємства як важливе завдання менеджменту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 262-271.
39. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.
40. Ullas Chandra Das, Ajit Kumar Mishra (2019). Management Concepts and Practices. Utkal University. URL: <https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/Management-Concepts-Practices.pdf>

41. Principles of Management. Rice University. URL:
<https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP.pdf>
42. Quinn S. (2010). Management Basics. URL:
https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Quinn.Mgmt.Basics.pdf
43. Robbins, Stephen P. (2013). Fundamentals of management: essential concepts and applications / Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. — 8th ed. URL:
<http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>