

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ-БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ»)**

 Виконала: Ляшенко Вікторія Сергіївна
прізвище, ім'я, по батькові підпис

 Керівник: доцент Вихор Микола Васильович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові підпис

Рецензент: доцент Герасименко Ю. С.
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові підпис

Я, Ляшенко Вікторія Сергіївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

Рогов доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Ляшенко Вікторії Сергіївни**

Тема: Адміністративні методи управління підприємством» (за матеріалами ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали»)

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Дослідити теоретичні засади функціонування системи методів управління у підприємствах та місце серед них адміністративних методів. 2. Охарактеризувати організаційно-економічні передумови функціонування системи методів управління у ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали». 3. Розкрити особливості застосування адміністративних методів управління у ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали». 4. Визначити напрямки подальшого вдосконалення адміністративних методів управління у підприємстві.

Вихідні дані:

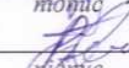
Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які досліджують проблему застосування адміністративних методів управління, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	
Аналітична частина	січень-лютий 2025	
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	
Оформлення роботи	травень 2025	
Перевірка на плагіат	травень 2025	
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	
Подання на рецензування	травень 2025	

Керівник

Здобувачка


підпис

підпис

М. В. Вухор
вчене звання, прізвище, ініціали
В. С. Ляшенко
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ
ЛЯШЕНКО В. С.

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ-БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ»)

Досліджені теоретичні основи управління підприємствами в сучасних умовах. Визначені принципи, функції та методи управління підприємствами. Охарактеризовані сутність та місце адміністративних методів у системі методів управління підприємствами. Підкреслено, що особливість адміністративних методів управління полягає у тому, що вплив на трудові колективи здійснюється через застосування менеджерами владних повноважень шляхом впровадження і використання стійких організаційних зв'язків, правових положень, норм, регламентів

Розкриті особливості формування та функціонування системи адміністративних методів управління у ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали». Встановлено, що використання у підприємстві адміністративних методів управління ґрунтується на чітких правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткої ієрархії і підпорядкованості у колективі та розподілі обов'язків.

Для підвищення ефективності адміністративних методів управління запропоновано удосконалити процес створення та запровадження внутрішніх розпорядчих документів, а, також запровадити електронну систему контролю та обліку робочого часу, що зніме частково соціально-психологічну напругу серед працівників, зменшить негативні прояви стосовно контролю з боку безпосереднього керівництва.

Кваліфікаційна робота містить 40 сторінку комп'ютерного тексту, 2 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел із 20 найменувань.

Ключові слова: підприємство, методи управління, адміністративні методи

ANNOTATION

LYASHENKO V.

ADMINISTRATIVE METHODS OF ENTERPRISE MANAGEMENT (BASED ON THE MATERIALS OF “KAYZEL-BUILDING MATERIALS” LLC)

The theoretical foundations of enterprise management in modern conditions are studied. The principles, functions and methods of enterprise management are determined. The essence and place of administrative methods in the system of enterprise management methods are characterized. It is emphasized that the peculiarity of administrative management methods is that the influence on labor collectives is carried out through the application of power by managers through the introduction and use of stable organizational ties, legal provisions, norms, regulations

The peculiarities of the formation and functioning of the system of administrative management methods in LLC "Krayzel-building materials" are revealed. It has been established that the use of administrative management methods in the enterprise is based on clear rules of internal labor regulations, a clear hierarchy and subordination in the team and the distribution of responsibilities.

To increase the efficiency of administrative management methods, it is proposed to improve the process of creating and implementing internal administrative documents, as well as to introduce an electronic system of control and accounting of working hours, which will partially relieve socio-psychological tension among employees and reduce negative manifestations of control by direct management.

The qualification work contains 40 pages of computer text, 2 tables, 6 figures, and a list of sources used with 20 names.

Keywords : enterprise, management methods, administrative methods

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ-БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ».....	18
2.1. Економічно-організаційна характеристика ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали»	18
2.2. Дослідження практики застосування адміністративних методів управління у ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали»	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ-БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ».	32
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена важливою роллю, яку відіграє адміністративне управління для бізнесу в сучасних умовах, а також високі результати ефективності підприємств, які впроваджують сьогодні адміністративні методи управління.

Застосування ефективних методів управління організаціями загалом та методів управління персоналом зокрема, забезпечення сталого розвитку підприємств у складному динамічному та нестійкому середовищі стає однією з найважливіших проблем сучасної економіки. А за сьогоднішніх умов політичної та економічної кризи, а також воєнних дій на території України, питання формування якісної системи управління на вітчизняних підприємствах набувають ще більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне трактування сутності, виділення складових та встановлення наступності організації процесу адміністративного управління в організаціях досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Т.Лазоренко, А. Полянська, Л.Ріщук, І.Галюк, М. Вихор, О.Орлов та інші.

Метою роботи є аналіз застосування адміністративного управління на підприємстві ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» та підвищення ефективності даного підприємства.

В ході дослідження було поставлено і вирішено **наступні завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи функцій та методів управління підприємством;
- розглянути особливості застосування адміністративних методів;
- надати економічно-організаційну характеристику ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали», проаналізувати методи управління підприємством;
- розробити та запропонувати шляхи удосконалення застосування адміністративних методів управління ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали».

Об'єктом дослідження є система методів адміністративного управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування адміністративних методів управління у підприємствах. Конкретні дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали».

Методи дослідження. У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, метод спостереження, порівняльний метод, графічні методи. Результати дослідження представлені у вигляді таблиць, графіків, схем.

Інформаційно базою проведеного дослідження є наукові праці з аналогічної тематики, нормативно-правові акти, звітність досліджуваного підприємства, інформація із відкритих джерел.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву», 23 квітня 2025 року у Білоцерківському національному аграрному університеті та опубліковані у матеріалах конференції.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінки, нараховує 2 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 20 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наприкінці минулого століття в Україні в усіх сферах виробничо-господарської діяльності почав використовуватися термін «менеджмент», який часто ототожнювався з терміном «управління».

Проте між цими поняттями існує різниця, що полягає в наступному:

- управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною різноманітних обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, літаком, людьми.

- менеджмент є різновидом управління, який стосується управління людьми (працівниками, колективом працівників, групами, організацією). Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. В літературі можна знайти численні визначення цього поняття.

В загальному сенсі управління – це процес прийняття рішень, координації ресурсів та впорядкування дій з метою досягнення поставлених цілей.

Управління включає в себе такі компетенції, як ефективне спрямування та мобілізація ресурсів, побудова комунікацій, визначення стратегії, адаптація до змін у середовищі та вирішення поточних проблем.

Загальний принцип управління полягає в тому, щоб досягти оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей, сприяючи розвитку організації.

Серед інших особливостей, що вирізняють управління серед інших дій, необхідно наголосити, що управління – це усвідомлений процес, тобто управляюча особа заздалегідь намітила перелік дій, що будуть вжиті для досягнення результату, отже процес управління – це наслідок інтелектуальних зусиль, а не результат дії інстинкту чи емоцій [1].

В широкому сенсі під поняттям «менеджмент» наразі може розумітися:

- система наукових знань;
- вид професійної діяльності;

- прошарок працівників організації (які і виконують функції менеджменту в компанії).

Менеджмент поділяється на наступні різновиди:

- за функціональними сферами діяльності;
- за рівнями відповідальності
- за галузями діяльності

За функціональними сферами діяльності можливо визначити значну кількість напрямків. Проте найбільш розповсюдженими є зображені на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Функціональні напрямки менеджменту

Джерело: [2]

Стратегічний менеджмент передбачає увагу вищого керівництва до оточення, середовища компанії з метою належного своєчасного реагування на зміни. Процес стратегічного менеджменту передбачає три етапи: – в рамках стратегічного планування визначення довгострокових перспектив розвитку підприємства, на етапі реалізування планів розробляються заходи щодо здійснення стратегії; в процесі контролювання визначаються проблеми у сфері стратегії компанії.

Маркетинговий менеджмент забезпечує досягнення цілей організації через наступні дії: вивчення і сегментація ринку; розроблення товарів; ціноутворення; – створення систем збуту; розподіл і збут створеній продукції; реклама

- фінансовий менеджмент включає: складання бюджету і фінансового плану; формування грошових ресурсів; розподіл грошей між структурами, що визначають життєдіяльність організації; оцінювання фінансового потенціалу організації.

- виробничим менеджментом передбачається, управління процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів у готову продукцію через наступні операції: вибір технологічного процесу, розстановка кадрів, техніки; управління закупівлею сировини, матеріалів і напівфабрикатів; управління запасами на складах, контроль якості.

- кадровий менеджмент або ж управління персоналом спрямоване на використання можливостей працівників для досягнення цілей організації. Основні дії – підбір і розстановка кадрів, їх навчання і розвиток кадрів, створення належних умов на робочому місці, вирішення трудових суперечок.

Рівень відповідальності – частина організації, де можуть бути самостійно ухвалені рішення без обов'язкового погодження. В організаціях визначається, як правило, три рівня управління: інституційний, управлінський та технічний рівні.

Схематично поділ за рівнями відповідальності зображено на рисунку 1.2.

До інституціонального рівня управління відноситься вище керівництво організації: президент і віце-президенти (директор і його заступники). Їхньою зоною відповідальності є прийняття найважливіших рішень для компанії, розробка довгострокових планів, формування стратегічних цілей, управлінням відносинами організації і зовнішнього середовища.

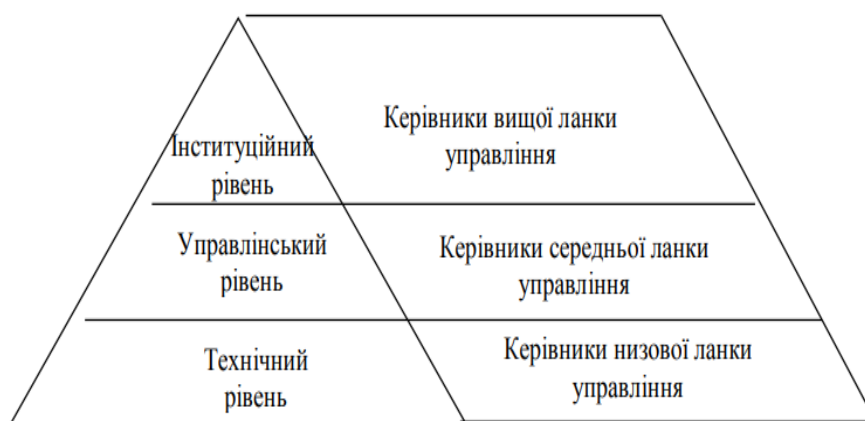


Рис. 1.2. Рівні відповідальності у менеджменті.

Джерело: [3]

До управлінського рівня відносяться керівники, що відповідають за виробничий процес у підрозділах, що складаються з декількох первинних утворень (начальники цехів, крупних відділів), менеджери філій та відділень підприємства, керівники цільових програм, проектів. Вони координують і контролюють роботу молодших менеджерів.

До технічного рівня управління відносяться керівники низової ланки, або операційні керівники, що відповідають за безпосереднє використання виділених ним ресурсів: сировини, устаткування, робочої сили, управляють бригадами, змінами, ділянками.

Таблиця 1.1.

Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції
Інституційний	Голова правління, члени ради директорів, директор	Постановка цілей, розроблення стратегії
Управлінський	Керівники лінійних підрозділів, начальники підрозділів	Забезпечення реалізації стратегії. Розроблення тактики
Технічний	Керівники первинних колективів, які мають у своєму підпорядкуванні тільки виконавців	Забезпечення виконання оперативних завдань

Джерело: [3]

Щодо видів менеджменту за галузями діяльності, можливо виділити, наприклад, аграрний менеджмент, банківський менеджмент, менеджмент торгівлі, менеджмент промисловості та інші. Ці види менеджменту мають власні визначальні риси відповідно до галузевих особливостей.

Для досягнення цілей організації використовуються різноманітні принципи та методи управління

Принципи управління – це базові умови системи менеджменту. Вони впливають на стратегію ведення бізнесу, місію та його бачення. Принципи управління сформував у ХІХ столітті Анрі Файоль. [4]

А. Файоль належить розробка принципів адміністративного управління, Всього цих принципів 14, вони не втратили свого значення і в наш час.

1. Повноваження та відповідальність Повноваження є інструментом влади, яка безпосередньо пов'язана з відповідальністю.

2. Розподіл праці при спеціалізації. Базується на посадових обов'язках, посадових інструкціях тощо. Цими документами визначається коло обов'язків працівника, тим самим встановлюється розподіл праці.

3. Єдність розпоряджень (принцип єдиноначальності). Працівник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника. Виконуючи завдання кількох керівників, є шанс про щось забути чи не встигнути

4. Дисципліна. Без трудової та виконавчої дисципліни неможливо вчасно та якісно виконувати поставлені завдання.

5. Єдність керівництва. Це розкривається так: «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету».

6 Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Це означає, що інтереси працівника не мають переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода. Винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців. Гідна винагорода мотивує на успіх.

8. Централізація. У компанії має бути досягнута відповідність між централізацією і децентралізацією. В загальному випадку - чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. Ієрархія. Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління.

10. Порядок. Кожен працівник має робоче місце, що забезпечене всім необхідним.

11. Справедливість. Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів – з іншого.

12. Стабільність персоналу. Файоль розглядав плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака доброго керівництва.

13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу.

14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Мають бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей

До функцій сучасного менеджменту відносяться:

- Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення. Послідовність дій та зміст функції планування наступний; визначення поточного стану організації -- визначення бажаного стану організації—визначення шляху досягнення бажаного стану організації. За масштабом планування поділяється на стратегічне та поточне, яке забезпечує реалізацію обраної стратегії. Можливі завдання стратегічного планування наведені на рисунку 1.3. Звичайно, наведений перелік не є вичерпним.

Функція організування - це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів у цілі, в результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Мета функції організації—усунення керівником невизначеності між виконавцями щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для спільної діяльності.



Рис.1.3. Завдання стратегічного планування

Джерело:[4]

Організаційне проектування містить наступні чинники:

- проектування робіт
- департаменталізація
- делегування повноважень
- встановлення діапазону контролю
- створення механізмів координації.

Функція мотивації. Мотивація – спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (це те, що людина вважає цінним для себе) [5].

Функція контролю - встановлення зворотного зв'язку між діями та наслідками. Основні компоненти контролю:

- Об'єкт контролю (що контролюється);
- Суб'єкт контролю (хто контролює);
- Особливості процесу контролю.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей [6].

Методи менеджменту можуть бути класифіковані за різними ознаками, а саме:

1) за напрямками впливу на керований об'єкт:

- методи прямого впливу, що впливають безпосередньо (наприклад, через накази, розпорядження, вказівки, інструкції і таке інше);

- методи непрямого впливу, (наприклад, через методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі).

2) за способом врахування інтересів працівників:

- методи матеріального впливу – базуються на економічних стимулах заохочення працівників, (наприклад, премії, доплати);

- методи владного впливу – полягають у впорядкуванні, регламентації та нормуванні діяльності працівників (наприклад, штатні розписи, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани);

- методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціальної активності працівників, включаючи етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником та підлеглими.

3) за формою впливу:

- кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули);

- якісні методи, де інформація подається у письмово- кількісні методи містять цифрову інформацію (наприклад, калькуляції, му чи словесному вигляді через вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами.

4) за характером впливу:

- а) економічні методи, до яких відносяться техніко-економічні плани підприємства, економічні стимули, що впливають на економічну поведінку стимулюють до вирішення конкретних завдань (тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії).

- б) соціально-психологічні: наявність соціальних планів, що передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію охорони праці тощо; моральні стимули, що впливають через нагороди. формування колективів

та соціально-психологічного клімату в них – забезпечують вплив на засадах добору членів колективу..

в) адміністративні (організаційно-розпорядчі): - організаційні дії, розпорядчі дії, дисциплінарні дії (використовують у конкретних ситуаціях, реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення).

Система методів управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює сукупність методів, засобів і прийомів, які використовуються для планування, організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності підприємства.

Найкращий результат досягається в результаті комплексного використання вказаних методів. Таке поєднання сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та дає ефект ефективного управління персоналом. Використання ефективних методів управління допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та займати лідируючі позиції у своїй галузі [7].

Соціально-психологічні методи визнаються найтоншим інструментом впливу на соціальні групи та індивідуальні особистості. Їх сутність зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал установа нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Соціологічні методи ставлять за мету вивчення та врахування соціальних аспектів взаємодії між членами організації, сприяючи побудові ефективних міжособистісних відносин. Психологічні методи орієнтовані на розуміння та вплив на мотивацію, поведінку та задоволення праці співробітників.

Адміністративні методи орієнтовані на організаційні аспекти управління, включаючи розподіл обов'язків, управління ресурсами та встановлення ефективних комунікаційних зв'язків всередині колективу [8]. Вони забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і

повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Економічні методи враховують фінансові аспекти управління, такі як бюджетування, фінансовий аналіз та раціональне використання ресурсів).

Використання адміністративних і економічних методів дозволяє встановити стандарти якості та контролювати їх дотримання, що забезпечує випуск продукції високої якості.

Адміністративні методи включають юридичний та адміністративний вплив на відносини підлеглих і регулюються правовими нормами. До них відносять накази, вказівки, інструкції, дисциплінарні стягнення. Особливість адміністративних методів полягає у тому, що вплив на трудові колективи здійснюється через застосування менеджерами владних повноважень шляхом впровадження і використання стійких організаційних зв'язків, правових положень, норм, регламентів [9].

Основною перевагою адміністративних методів є оперативність, оскільки вони чинять швидкий належний вплив на працівників зокрема та на роботу компанії в цілому. Їх головним недоліком є орієнтація виконавців на дотримання інструкцій та розпоряджень Вони не передбачають прямого впливу на мотивацію працівника до виявлення творчих здібностей і стимулювання професійного зростання.

Робота з використанням таких методів ґрунтується на владі керівництва та потребує відповідальності з боку співробітників.

Розпорядження керівництва є обов'язковими для виконання, інакше застосовуються міри дисциплінарного стягнення. Ініціатива, свобода вибору обмежені.

Сукупність адміністративних методів управління поділяється на наступні групи.

Організаційно-стабілізуючі методи. Дозволяють створити міцну основу для спільної роботи людей у компанії, встановити довгострокові зв'язки між співробітниками та підрозділами у рамках посадових інструкцій.

Розпорядчі методи. Призначені для оперативного управління спільною працею фахівців та підрозділів. Базуються на укладання договорів, наказів, розпоряджень тощо.

Дисциплінарні методи забезпечують стабільність встановлених зв'язків та відносин, допомагають підтримувати почуття обов'язку, відповідальність співробітників. Реалізуються через встановлені правила поведінки на підприємствах, системи контролю, розроблення заохочувальних заходів та заходів покарання.

Адміністративні методи управління виправдані у випадках, коли треба змусити колектив діяти за інструкцією, щоб досягти мети бізнесу. Такими випадками можуть бути:

- співробітниками виконуються стандартні операції строго за регламентом (найчастіше це зустрічається у кол-центрах або в бухгалтеріях);
- працюють низько кваліфіковані кадри, яким чіткі інструкції дозволяють уникати помилок;
- потрібно швидко налагодити робочий процес;
- керівництво не довіряє працівникам.

Таким чином, основне завдання адміністративних методів управління в менеджменті полягає в тому, щоб узгодити та координувати дії підлеглих,

Головними перевагами адміністративних методів управління є:

- сувора дисципліна виробничого та управлінського персоналу;
- забезпечення обраної технології виробництва і управління.

Недоліки адміністративних методів

- вони призводять до концентрації влади;
- вимагають обов'язкового оформлення всіх прийнятих рішень, що негативно впливає на час їх реалізації [10].

Отже, наприкінці минулого століття у відповідних сферах почав широко використовуватися термін “менеджмент”, який часто ототожнювався із поняттям “управління”.

Проте управління є більш широким поняттям, що включає в себе також термін менеджмент. Різниця між ними полягає в наступному: під

управлінням розуміється цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку. Управляти можна людьми, технічними засобами, комп'ютерними мережами тощо. Натомість під менеджментом розуміється виключно управління колективом працівників або окремих виконавців.

Загальний принцип управління полягає в тому, щоб досягти оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей, сприяючи розвитку організації [11].

Серед інших особливостей, що відрізняють управління серед інших дій, необхідно наголосити, що управління – це усвідомлений процес, тобто управляюча особа заздалегідь намітила перелік дій, що будуть вжиті для досягнення результату, отже процес управління – це наслідок інтелектуальних зусиль, а не результат дії інстинкту чи емоцій

Виокремлюються види менеджменту за наступними ознаками: за функціональними сферами діяльності (стратегічний, інноваційний, фінансовий тощо); за рівнями відповідальності (технічний, управлінський, інституціональний); за галузями діяльності (аграрний, промисловий, торговий тощо).

До функцій менеджменту відносяться:

Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення.

Функція організування - це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів у ціле, в результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Функція мотивації. Мотивація – спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Функція контролю - встановлення зворотного зв'язку між діями та наслідками [12].

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей. Методи управління класифікуються за численними ознаками [13].

За характером впливу методи менеджменту поділяються.

а) економічні методи, до яких відносяться техніко-економічні плани підприємства, економічні стимули, що впливають на економічну поведінку стимулюють до вирішення конкретних завдань (тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії).

б) соціально-психологічні: наявність соціальних планів, що передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію охорони праці тощо; моральні стимули, що впливають через нагороди. формування колективів та соціально-психологічного клімату в них – забезпечують вплив на засадах добору членів колективу..

в) адміністративні (організаційно-розпорядчі): - організаційні дії, розпорядчі дії, дисциплінарні дії (використовують у конкретних ситуаціях, реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення).

Адміністративні методи включають юридичний та адміністративний вплив на відносини підлеглих і регулюються правовими нормами. До них відносять накази, вказівки, інструкції, дисциплінарні стягнення. Особливість адміністративних методів полягає у тому, що вплив на трудові колективи здійснюється через застосування менеджерами владних повноважень шляхом впровадження і використання стійких організаційних зв'язків, правових положень, норм, регламентів [14].

Адміністративні методи управління виправдані у випадках, коли треба змусити колектив діяти за інструкцією, щоб досягти мети бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ-БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ»

2.1. Економічно-організаційна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Крайзель-будівельні матеріали»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Крайзель-будівельні матеріали» далі – ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» працює на вітчизняному ринку з 2004 року (25.04.2004 – дата реєстрації підприємства) і є частиною німецького концерну FIXIT GRUPPE, який об'єднує низку відомих європейських брендів у сфері будівельних матеріалів.

Код ЄДРПОУ – 32917949.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю [15].

Юридична адреса: 01133, місто Київ, вул. Первомайського Леоніда, буд. 5-А.

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю.

Кінцеві бенефіціари – фізичні особи – громадяни Німеччини.

Засновник Товариства «Рьофікс АГ», Австрія, 6832, Рьотіз, вул. Бадштрассе, 23. Розмір внеску – 63 352 877,10 грн, 100 %

Розмір статутного капіталу – 63 352 877,10 грн.

Основний вид діяльності – 46.73 “Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням” [16].

Додаткові види діяльності:

20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик;

20.52 Виробництво клеїв;

23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей.

KREISEL є провідним виробником і постачальником будівельних матеріалів та систем, який за 50 років свого існування виріс із німецького

сімейного підприємства до міжнародної групи компаній із сучасним виробництвом і високоякісною продукцією, перевіреною часом.

Компанія забезпечує постачанням високоякісної продукції, виготовленої за німецькими рецептами з використанням європейських сировинних компонентів, суворим дотриманням технологічних процесів виробництва і контролем якості як сировини, так і готової продукції.

Маючи понад 600 співробітників, 10 заводів і представництва у 9 країнах Центральної та Східної Європи, KREISEL прагне бути ближче до своїх клієнтів та їх потреб. Крім того, KREISEL входить до складу німецького концерну FIXIT GRUPPE, який робить великий акцент на розробку та впровадження сучасних, інноваційних рішень із фокусом на діджиталізацію [17].

В Україні продукція ТМ KREISEL виробляється на заводі у м. Фастів, виробнича потужність якого складає більше 150 тис. тон в рік, збут продукції якого здійснюється як на український ринок, так і на ринки Молдови та Грузії.

Асортимент продукції ТМ KREISEL налічує понад 140 найменувань продукції, яку можна придбати у кожному куточку України і не тільки.

Наявність у компанії стратегічної місії означає основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення. Роль місії – визначальна, об'єднуюча та обмежувальна. Місія Товариства визначена, викладена на сайті компанії і наведена на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Місія компанії .

Джерело: [15].

Основні цінності компанії представлені на рис. 2.2..

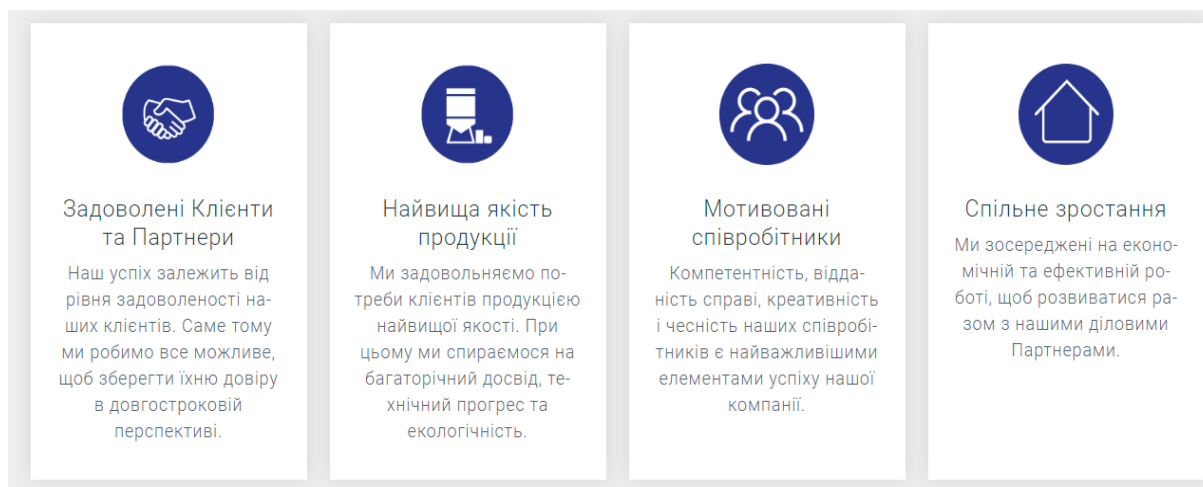


Рис. 2.2. Основні цінності компанії KREISEL
Джерело: [15].

У 2023 році штат працівників в Україні складає 111 осіб.

Основна діяльність KREISEL включає виробництво сухих будівельних сумішей, таких як клеї для плитки, штукатурні суміші, гідроізоляційні матеріали, декоративні штукатурки, а також фарби для інтер'єрів і фасадів. Крім того, компанія займається виробництвом клеїв і мастик, які використовуються у будівництві та ремонті.

KREISEL також активно займається оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Її продукція широко використовується в будівельних проектах по всій Україні, що сприяє стабільному зростанню компанії на ринку.

Заводи компанії розташовані в різних регіонах, що забезпечує швидку та ефективну доставку продукції до клієнтів. Також KREISEL надає консультативну підтримку і послуги з підбору матеріалів для різних будівельних проектів.

Компанія усвідомлює значення соціальної відповідальності з боку бізнесу, а відтак, бере активну участь в заходах, що:

- не допускають зловживання ресурсів понад їхню здатність до відновлення;
- якнайменше впливають на клімат та екологію;
- ведуть до збереження здоров'я та благополуччя працівників, клієнтів та постачальників.

FIXIT GRUPPE, підрозділом якого є Товариство, виступає проти дискримінації, просуває рівні можливості для всіх співробітників та підтримує можливість поєднання кар'єри та сімейного життя

Також компанія працює із дотриманням ESG-принципів (environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»). Зусилля підприємства по кожному із вказаних напрямків заради сталого розвитку беруться до уваги інвесторами та фінансовими інститутами при прийнятті рішень. Показники щодо дотримання ESG-принципів можуть враховуватися також контрагентами, постачальниками в комерційній діяльності.

ESG-принципи в сучасному розумінні були сформовані колишнім генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном. Свого часу він запропонував управлінцям крупних світових компаній включити вказані принципи до своїх стратегій. Такий підхід набув розповсюдження, і станом на зараз компаніям не вигідно мати низький ESG – рейтинг, оскільки він враховується при прийнятті рішень інвесторами та банками, і таким чином негативно впливає на бізнес-діяльність [18].

Компанія дотримується ESG -принципів у своїй діяльності, про що повідомляє на власному сайті (рисунок 2.3).

Аналіз основних показників діяльності підприємства дає можливість визначити його поточний стан, можливості та проблеми. Дана інформація використовується як для прийняття поточних рішень, так і для розробки загальної стратегії.

Основні техніко-економічні показники діяльності Товариства за 2021- 2023 роки наводяться в таблиці 2.1.



Рис. 2.3. Дотримання підприємством ESG-принципів

Джерело: [15].

Таким чином, дані таблиці демонструють, що діяльність підприємства за останній звітний рік є прибутковою. У 2022 році валовий дохід (виручка від реалізації), знизилася на 30 % порівняно із попереднім. Кінцевий результат у 2022 році був збитковий (-69 176 тис. грн.). Натомість у 2023 році чистий дохід зріс на 183 %, підприємство знову отримало прибуток, притому його величина перевищувала прибуток у базовому довоєнному році.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності Товариства у 2021-2023 роках.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	90 443	21 267	87 867	-69 176	66600	23,51	413,16
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	543 457	382 817	703 940	-160 640	321 123	70,44	183,88

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	357 993	253 117	420 065	-104 876	166 948	70,70	165,96
Валовий прибуток	185 464	129 700	283 875	-55764	154 175	69,93	218,87
Адміністративні витрати	51 480	12 337	5 303	-39 143	-7 034	23,96	42,98
Витрати на збут	78 775	78 309	114 667	-466	36 358	99,41	146,43
Інші операційні витрати	3 522,00	20 982	10 781	17 460	-10 201	595,74	51,38
Фін. результат від операційної діяльності	58 944	10 613	119 621	-48 331	109 008	18,01	1 127,12
Інші доходи	24 139	40 668	42 104	16 529	1 436	168,47	103,53
Інші витрати	6 898,00	112 582	74 669	105 684	-37 913	1 632,1	66,32
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	57 929	-69 176	66 599	-127 105	135 775	-119,42	-96,27
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	107	113	111	6,00	-2,00	105,61	98,23
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	110008	129145	132339	19 137	3194,00	117,40	102,47
Фондовіддача, грн.	4,94	2,96	5,32	-1,98	2,35	60,00	179,45
Фондомісткість	0,20	0,34	0,19	0,13	-0,15	166,66	55,73
Коефіцієнт оборотності	3,77	1,92	2,85	-1,85	0,94	50,83	148,82
Середня тривалість обороту	95,49	187,86	126,23	92,37	-61,63	196,73	67,19
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	144157,5	199768	246832	55 610,5	47 064	138,58	123,56

Продуктивність праці, тис. грн./особу	543 457	3387,76	6341,80	-540069,2	2954,04	0,62	187,20
Рентабельність власного капіталу, %	64,05	-325,27	75,80	-389,32	401,07	-507,84	-23,30
Рентабельність продажу по чистому прибутку %	10,66	-18,07	9,46	-28,73	27,53	-169,52	-52,36

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Кількість працівників протягом досліджуваного періоду залишалася на відносно стабільному рівні, від 107 осіб у 2021 році до 111 осіб у 2013 році. Натомість показник продуктивності праці протягом досліджуваного періоду зріс з 5 079 тис. грн./особу до 6341 тис. грн./особу. Проте таке зростання може частково пояснюватися і загальним підвищенням цін та інфляційними процесами.

Протягом досліджуваного періоду зростала вартість основних фондів, тобто склад їх оновлювався. У 2022 році вартість основних фондів зросла на 17,4% порівняно із попереднім роком, у 2023 році – на 2,47% порівняно із 2022 роком

Також зростала вартість оборотних фондів. У 2022 році на 38,58 % порівняно із 2021, у 2023 році – на 23,56 % порівняно із 2022 роком.

У 2023 році зросла рентабельність продажу, з 0,17% до 0,181 %, рентабельність власного капіталу та рентабельність господарської діяльності знизилися.

Фондовіддача після зниження у 2022 році у 2023 році знову зросла, перевищивши довоєнний рівень, і становила 5,96. Зростання показника фондовіддачі є позитивною ознакою.

Тривалість обороту оборотних засобів зросла у 2022 році на 96,73 %, і становила 187,86 днів. У 2023 році знизилася на 33%, до 126,23 дні. Скорочення тривалості обороту оборотних засобів свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та є позитивною ознакою. Аналогічним чином також

змінився коефіцієнт оборотності, який демонструє кількість оборотів оборотних засобів протягом року. У 2021 році коефіцієнт становив 3,77, у 2022 – 1,92, у 2023 – 2,85.

Отже, аналіз основних показників діяльності Товариства протягом 2021-2023 років вказує на погіршення показників у 2022 році, що пов'язано із початком повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави. Ефективне управління вимагає прийняття ризиків і невизначеності як неминучих компонентів щоденних операцій [16].

У 2023 році Товариство знову мало прибуток та покращення результатів діяльності. На нашу думку, на загальний результат вплинули такі чинники, як покращення економічної ситуації в країні після початкового колапсу, пожвавлення бізнес-діяльності, а також наявність сталого попиту на будівельні матеріали, що їх пропонує Товариство. Причиною попиту є необхідність ремонту та відновлення зруйнованих агресором будівель і споруд.

2.2. Дослідження практики застосування адміністративних методів управління у ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали»

В ході проведеного дослідження було встановлено, що ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» це організація із лінійно-функціональною схемою взаємодії підрозділів. На підприємстві сформульовані правила та процедури, чітко розписані всі права та відповідальність кожного співробітника. Наявний великий ступінь централізації.

У Товаристві сформовані наступні відділи:

- планово-економічний відділ
- фінансовий відділ
- відділ кадрів
- відділ дистрибуційних продаж
- відділ розвитку продуктів та контролю якості
- відділ по роботі з мережами

А також виробничі ділянки.

Станом на сьогодні схема є прийнятною, оскільки забезпечує досить високий рівень ефективності. До переваг лінійно-функціональної схеми відносяться:

- ділова та професійна спеціалізація;
- висока координація у функціональних галузях;
- процес виробництва перебуває під повним контролем.

Разом з тим, такій структурі притаманні і недоліки, а саме:

- надто довгий ланцюг команд від керівника до конкретного виконавця;
- у міру зростання підприємства функціональні підрозділи здатні втратити свою гнучкість.

На підприємстві у відповідності до наявних потреб застосовуються всі групи методів менеджменту. В таблиці 2.2 узагальнюється застосування на підприємстві методів менеджменту, наводяться приклади такого застосування та характеристика зв'язку функцій та методів менеджменту.

Таблиця 2.2

Характеристика методів менеджменту на ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали»

Групи методів менеджменту	Види методів менеджменту	Приклади застосування методів менеджменту	Характеристика взаємозв'язку функцій та методів менеджменту
Економічні	Економічні плани	Сформований фінансовими службами бюджет, який визначає джерела формування та напрямки використання фінансових ресурсів	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі планування
	Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, надбавки, доплати, компенсаційні виплати спонукають працівників до якісного виконання своїх обов'язків	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі мотивування

Соціально-психологічні	Соціальні плани	План покращення умов праці основних робітників на виробництві передбачає встановлення удосконаленої системи кондиціонування, пило- збору та захисту від шуму	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі планування
	Моральні стимули	Подяка та нагородження почесними грамотами працівників що сумлінно працюють	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі мотивування
	Методи формування колективів	Підбір працівників у бригаду з урахуванням сумісності (вік, стаж роботи тощо)	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі організація взаємодії
Адміністративні методи	Організаційні методи	Встановлені норми витрат енергоносіїв та паливно мастильних матеріалів під час виробничої діяльності	Формуються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі планування
	Розпорядчі методи	Наказ директора про прийняття на роботу працівників робочих спеціальностей	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління кадрами, а саме на етапі організація взаємодії
	Дисциплінарні методи	Догана майстру цеха за неякісне виконання виробничого завдання	Формується в результаті реалізації конкретної функції менеджменту – управління виробничо-господарською діяльністю, а саме на етапі організація взаємодії

Джерело: [3]

Основні завдання, що стоять перед підприємством, це:

- збільшення обсягу продажів;
- посилення становища на ринку.

До завдань керівника підприємства входить:

- періодично коригувати структуру управління підприємством;
- у першочерговому порядку досліджувати та аналізувати ситуацію у конкурентів, оскільки ринок будівельних матеріалів є насиченим та висококонкурентним;
- підтримувати та зміцнювати інтелектуальний потенціал компанії.

Нами було проаналізовано застосування адміністративного методу управління на досліджуваному підприємстві ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» встановлено позитивні і негативні сторони методу, а також для яких саме завдань він є ефективним.

В результаті встановлено наступне. Використання Товариством адміністративного (організаційно-розпорядчого) методу управління ґрунтується на чітких правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткої ієрархії у колективі та розподілі обов'язків.

На нашу думку, з урахуванням дії правового режиму воєнного стану та загальної економічної та політичної кризи в країні, застосування адміністративних методів управління є цілком обґрунтованим.

Адміністративний метод передбачає виконання наказів і розпоряджень без їх обговорення. Основними рисами адміністративного стилю є наступні:

- безумовне дотримання інструкцій та наказів.
- чітка вертикальна ієрархія;
- контроль за використанням робочого часу;
- матеріальна відповідальність

Даний стиль ефективний у випадках, коли:

- виконуються стандартні операції за встановленим регламентом;
- коли зайнятий низько кваліфікований персонал і лише чітке дотримання правил може мінімізувати відсоток помилок;

- коли необхідно швидко організувати робочий процес (використання економічного і особливо соціально-психологічного методу потребує великих тимчасових затрат);

- за низького рівня довіри керівництва до співробітників.

Адміністративний метод має також і недоліки. Перш за все, він неприйнятний стосовно працівників, що звикли до більш демократичних умов праці. А відтак, може вплинути негативно на плинність кадрів в організації.

Також до негативних факторів адміністративного методу можна віднести сприяння концентрації влади на підприємстві а також відсутність можливостей для творчої реалізації, стимулів для самовдосконалення тощо.

Товариство застосовує адміністративні методи управління у своїй діяльності, проте при цьому не дотримується порядку створення та обігу розпорядчих документів, введення їх у дію.

Якісне адміністративне управління приносить підприємству ряд вигод, підвищує ефективність його діяльності.

Так, посилення контролю над витратами, ефективністю використання фінансів дасть можливість підтримати належний фінансовий стан та ефективно управляти грошовими потоками.

Адміністративні методи дають можливість швидко підвищити продуктивність. Можна визначити, які команди краще виконують певні завдання, і дозволити їм зосередитися на своїх сильних сторонах.

Процес досягнення цілей підприємства здійснюється за допомогою адміністративного менеджменту. Це пояснюється тим, що у центрі уваги стає створення та впровадження більш ефективних процесів, які гарантують досягнення цілей.

Ефективне управління передбачає наявність якісного ефективного планування. Якщо визначені прості і здійсненні цілі, які відповідають стратегічним цілям організації, то стратегічні цілі досягаються швидше і ефективніше.

Для кожного процесу на підприємстві має бути особа, відповідальна за його підтримку та покращення результатів. Ця особа повинна складати періодичні звіти та обґрунтовувати значні відхилення.

Важливим є періодична оцінка діяльності підприємства, зокрема через загальні збори менеджерів раз у певний період в залежності від потреби. На критичних ділянках такі збори доцільно проводити частіше. Постійна оцінка забезпечить успішну роботу підприємства, тому це необхідно здійснювати попри завантажений графік.

Важливою є дієва внутрішня комунікація. Проблеми спілкування приносять велику шкоду на будь-яких рівнях, починаючи загальнодержавним управлінням і закінчуючи будинковим чатом. Чутки і плітки здатні загубити успішну роботу і негативно позначитися на результатах.

Отже, ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» працює на вітчизняному ринку з 2004 року і є частиною німецького концерну FIXIT GRUPPE, який об'єднує низку відомих європейських брендів у сфері будівельних матеріалів.

Компанія забезпечує постачанням високоякісної продукції, виготовленої за німецькими рецептами з використанням європейських сировинних компонентів, суворим дотриманням технологічних процесів виробництва і контролем якості як сировини, так і готової продукції.

В Україні продукція ТМ KREISEL виробляється на заводі у м. Фастів, виробнича потужність якого складає більше 150 тис. тон в рік, збут продукції якого здійснюється як на український ринок, так і на ринки Молдови та Грузії.

Компанія має власну стратегічну місію, працює із дотриманням ESG -- принципів (environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»).

Аналіз основних показників діяльності Товариства протягом 2021-2023 років вказує на погіршення показників у 2022 році, що пов'язано із початком повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави. У 2023 році Товариство знову мало прибуток та покращення результатів діяльності.

ТОВ «Крайзель - будівельні матеріали» має лінійно-функціональну побудову. На підприємстві сформульовані правила та процедури, чітко розписані

всі права та відповідальність кожного співробітника. Наявний великий ступінь централізації.

На підприємстві у відповідності до наявних потреб застосовуються всі групи методів менеджменту, проте істотна увага приділяється адміністративному (організаційно-розпорядчому) методу управління ґрунтується на чітких правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткої ієрархії у колективі та розподілі обов'язків, що в умовах дії правового режиму воєнного стану та загальної кризи в країні, застосування адміністративних методів управління є цілком обґрунтованим.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КРАЙЗЕЛЬ-БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ»

Ефективність діяльності підприємства залежить від якості управління персоналом. Проте керівники часир применшують значення розроблених методів управління, які роблять управління ефективним сприяють підвищення продуктивності праці.

Методи управління не можуть застосовуватися ізольовано один від одного, вони діють у поєднанні. Адміністративні методи – методи прямого рішення, виконання яких є обов’язковим. Вони базуються на владі, дисципліні, та відомі здавна як “методи батога”. Характеризуються безпосереднім впливом керуючої системи на об’єкт, тобто кожне розпорядження керівника є обов’язковим до виконання, інакше застосовуються штрафні санкції.

Завданням таких методів є підтримка трудової дисципліни та забезпечення організаційної чіткості. Їх визначальною ознакою є директивність, наказовий характер, однозначність команд, які не залишають можливості вибору варіантів, наявність великого апарату, контролюючого виконання команд, пряму дію на волю підлеглих.

Проте в сучасних умовах надмірне захоплення використанням адміністративних методів, особливо за рахунок застосування інших методів управління, може мати і негативний вплив на результативність.

Наприклад:

- використовуються типові або застарілі правила внутрішнього трудового розпорядку;
- робота з персоналом відбувається з порушенням Кодексу закону про працю України (КЗпП);
- не ефективно вибудована організаційна структура;
- посадові інструкції, або відсутні, або складені з порушенням КЗпП;
- накази віддаються розпливчасто, не сформульовано, без чітких інструкцій до виконання, а система якості або відсутня, або використовується не

повною мірою;

- дисбаланс між адміністративними методами покарання і заохочення, що, по-перше, призводить до підвищення плинності кадрів та відсутності аналізу причини звільнення персоналу; по-друге, відсутності зв'язку між адміністративним заохоченням і досягнутими співробітником результатами.

Тому важливо застосовувати адміністративні методи управління, коригуючи та удосконалюючи їх відповідно до вимог сьогодення, що має позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства. Слід дотримуватися не тільки чіткої організації штатних структур, а і, у зв'язку зі змінами умов діяльності та впливом зовнішнього середовища, щорічно їх коригувати. Посадові інструкції мають містити визначення функціональних особливостей фахівця і нормування його праці. Особливу увагу необхідно звернути на застосування договірної системи організації та оплати праці.

Необхідно акцентувати погляд на ефективні види розпорядчих впливів, які залежать від чіткості та ясності наказів із зазначенням стану питання, заходів, ресурсів, термінів і відповідальних виконавців; застосування системи контролю якості роботи.

Важливо дотримуватися балансу між адміністративними методами покарання й заохочення та чіткою їх структурованістю, що надасть можливість скоротити плинність кадрів. А безпосереднє застосування методів адміністративного заохочення співробітників за досягнення, серед яких підвищення на посаді, збільшення оплати праці, направлення на стажування, сприятиме формуванню мотивації до професійної діяльності.

Необхідно також зауважити, що у сучасному світі, у зв'язку з безробіттям, інфляцією, затримкою заробітної плати, перевищенням темпів зростання цін на споживчі товари над темпами зростання заробітної плати, роль адміністративних методів знижується, тобто при загальному низькому рівні винагороди, що покриває лише базові потреби працівника, адміністративні стягнення не є ефективними.

Підприємство ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» застосовує адміністративні методи управління у своїй діяльності, що дає Товариству

можливість діяти ефективно, отримувати прибуток, забезпечувати робочими місцями понад сотню осіб, дотримуватися цілей сталого розвитку та бути соціально-відповідальним підприємством.

Серед стратегічних орієнтирів забезпечення та зміцнення дисципліни праці слід виокремити наступні:

- захист трудових прав працівників зі сторони адміністрації та роботодавця, посилення їхнього контролю за бездоганним виконанням трудових обов'язків;
- ефективне використання професійних умінь та навичок працюючих, забезпечення умов для професійного зростання;
- забезпечення сприятливих умов праці та запобігання виникненню ризиків втрати здоров'я та працездатності на виробництві;
- запровадження ефективних моделей корпоративного управління, орієнтованих на формування культури дисципліни, розвиток самодисципліни;
- неухильне дотримання дисципліни поведінки в процесі праці та за її межами;
- відтворення в колі соціальних цінностей працівників пріоритетності дисциплінованої праці;

Проте, діяльність Товариства може бути ще більш ефективною у разі виправлення недоліків, що виявлені при дослідженні застосування Товариством адміністративних методів управління.

Зміни, що настали де-факто, не завжди знаходять відображення у організаційно-розпорядчих документах Товариства. Або ж зміни вносяться із запізненням, без дотримання необхідних процедур затвердження, візування тощо. Але ж чітке документування всіх процесів є однією із основ адміністративного методу управління.

Необхідність внесення змін і доповнень стосується таких документів, як штатний розклад, положення про структурні підрозділи, правила внутрішнього трудового розпорядку.

У процесі підготовки організаційно-правові документи в обов'язковому порядку повинні пройти процедуру узгодження (візування) із усіма

зацікавленими підрозділами й особами, юридичною службою (юристом), заступниками керівника організації або одним із заступників, що керують відповідним напрямком діяльності організації.

Для уникнення в подальшому недоліків, доцільно забезпечити відповідальним особам проходження навчання та підвищення кваліфікації на онлайн-курсах.

Крім того, для підвищення ефективності контролюючих функцій та одночасного зняття соціально-психологічної напруги серед працівників, що незадоволені жорсткими внутрішніми правилами, доцільно запровадити електронну систему обліку робочого часу, які зараз набувають популярності [19].

Зазвичай подібні системи включають в себе такі функції:

- Облік робочого часу працівників
- Аналіз продуктивності дає можливість визначати наскільки ефективно витрачається робочий час.
- Онлайн трансляція моніторів дасть можливість виявити перезавантажених та малозайнятих осіб.

Запровадження такої системи дасть можливість контролювати персонал офісу, спеціалістів без персоніфікації, що позитивно позначиться на роботі [20].

Таким чином, роль адміністративних методів у сучасному світі вже не відіграє значну роль. Цьому сприяє з одного боку, складна економічна ситуація в країні, наростання кризових явищ, зростання інфляції та безробіття – все це зменшує реакцію на застосування стягнень, оскільки на загальну негативну ситуацію воно не дуже впливає. З іншого боку, в сучасному світі, з його електронізацією бізнес-процесів дріб'язковий контроль не сприяє зростанню продуктивності праці, викликаючи лише роздратування.

Саме тому доцільно використовувати сучасні програми, що контролюють використання робочого часу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність теми дослідження обумовлена важливою роллю, яку відіграє адміністративні методи управління для бізнесу в сучасних умовах, а також високі результати ефективності підприємств, які впроваджують сьогодні адміністративні методи управління.

В загальному вигляді, методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей. Методи управління класифікуються за численними ознаками.

За характером впливу методи менеджменту поділяються.

а) економічні методи, до яких відносяться техніко-економічні плани підприємства, економічні стимули, що впливають на економічну поведінку стимулюють до вирішення конкретних завдань (тарифні ставки, посадові оклади, доплати, надбавки, премії).

б) соціально-психологічні: наявність соціальних планів, що передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію охорони праці тощо; моральні стимули, що впливають через нагороди. формування колективів та соціально-психологічного клімату в них – забезпечують вплив на засадах добору членів колективу..

в) адміністративні (організаційно-розпорядчі): - організаційні дії, розпорядчі дії, дисциплінарні дії (використовують у конкретних ситуаціях, реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення).

Адміністративні методи включають юридичний та адміністративний вплив на відносини підлеглих і регулюються правовими нормами. До них відносять накази, вказівки, інструкції, дисциплінарні стягнення. Особливість адміністративних методів полягає у тому, що вплив на трудові колективи здійснюється через застосування менеджерами владних повноважень шляхом впровадження і використання стійких організаційних зв'язків, правових положень, норм, регламентів.

Адміністративні методи управління виправдані у випадках, коли треба змусити колектив діяти за інструкцією, щоб досягти мети бізнесу.

Баазою даного дослідження є підприємство ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали». Організаційна структура Товариства є лінійно-функціональною. На підприємстві сформульовані правила та процедури, чітко розписані всі права та відповідальність кожного співробітника.

ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» працює на вітчизняному ринку з 2004 року і є частиною німецького концерну FIXIT GRUPPE, який об'єднує низку відомих європейських брендів у сфері будівельних матеріалів.

Компанія забезпечує постачанням високоякісної продукції, виготовленої за німецькими рецептами з використанням європейських сировинних компонентів, суворим дотриманням технологічних процесів виробництва і контролем якості як сировини, так і готової продукції.

В Україні продукція ТМ KREISEL виробляється на заводі у м. Фастів, виробнича потужність якого складає більше 150 тис. тон в рік, збут продукції якого здійснюється як на український ринок, так і на ринки Молдови та Грузії.

Компанія має власну стратегічну місію, працює із дотриманням ESG -- принципів (environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»).

Аналіз основних показників діяльності Товариства протягом 2021-2023 років вказує на погіршення показників у 2022 році, що пов'язано із початком повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави. У 2023 році Товариство знову мало прибуток та покращення результатів діяльності.

ТОВ «Крайзель-будівельні матеріали» має лінійно-функціональну побудову. На підприємстві сформульовані правила та процедури, чітко розписані всі права та відповідальність кожного співробітника. Наявний великий ступінь централізації.

На підприємстві у відповідності до наявних потреб застосовуються всі групи методів менеджменту, проте істотна увага приділяється адміністративному (організаційно-розпорядчому) методу управління ґрунтується на чітких правилах внутрішнього трудового розпорядку, чіткої ієрархії у

колективі та розподілі обов'язків, що в умовах дії правового режиму воєнного стану та загальної кризи в країні, застосування адміністративних методів управління є цілком обґрунтованим.

Дослідженням встановлено, що Товариству для підвищення ефективності роботи можна запропонувати:

- Удосконалити створення та запровадження внутрішніх розпорядчих документів, які зараз містять помилки та недоліки. Для унеможливлення в подальшому таких недоліків, забезпечити навчання відповідальних осіб на відповідних курсах.

- Запровадити електронну систему контролю та обліку робочого часу, що зніме частково соціально-психологічну напругу серед працівників, зменшить негативні прояви стосовно контролю з боку безпосереднього керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слободянюк Р. Функції і методи управління підприємством. URL: http://vtei.edu.ua/doc/21_04_2021/118.pdf#page=126
2. Бурачек І. Функції та методи адміністративного менеджменту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/158-1.pdf>
3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Полянська А. С., Ріщук Л. І., Галюк І. Б. П 54 Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.
5. Орлов О., Новак Ю. Мотивація у менеджменті. URL: <https://eu-conf.com/wp-content>
6. Борисенко В. Методи управління підприємством. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12736/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%96.312-314.pdf>
7. Янчук А. Значення системи методів управління у виробничо-господарській діяльності підприємств URL <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/>
8. Баскалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2017. № 6. С. 25-29. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5380b01d-b1a2-4eca-b1ca-4a7ed0c8b2e0/content>
9. Пасічнюк В., Вихор М. Методи управління трудовими колективами підприємств. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/>
10. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
11. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473>

12. Воронько-Невідчина Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/316/302>
13. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120447/115407>
14. Данилюк Д., Серeda Г. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
15. Офіційний сайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua>.
16. Інформація про підприємство URL: <https://clarity-project.info/edr/32917949>
17. Мінін О., Кириченко О. Використання системи методів управління. URL: <https://web.archive.org/web/2024032505311>
18. Харченко Т. М., Михайлик Р. А. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/757/726>
19. Гнилянська О., Карий О. Ефективне використання інтернету речей (IOT) в адміністративному менеджменті: завдання та можливості для організацій у сучасному бізнес-середовищі. *Підприємництво і торгівля*, 2023. № 39 (2023). С. 58-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-06><http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1480>
20. Шевченко І. Ефективність інструментів та технологій управління ресурсами на підприємстві. URL <https://www.academia.edu/1>