

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Лотоцький Олесь Русланович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 65.011.5:658.3(043.3)

Вдосконалення система організації управлінської праці на підприємстві

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

Левків Галина Ярославівна
доктор економічних наук, професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Лотоцький О.Р. Вдосконалення система організації управлінської праці на підприємстві. – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації управлінської праці на підприємстві. Проаналізовано системи організації управлінської праці на прикладі підприємства ПП «***». Запропоновано шляхи оптимізації організації управлінської праці на підприємстві

Ключові слова: організація, мотивація, управлінська праця, інструменти, методи.

SUMMARY

Lototsky O.R. Improving the system of organizing managerial work at the enterprise.– *Manuscript*.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical principles of organizing managerial work at the enterprise. The systems of organizing managerial work are analyzed using the example of the enterprise PE "****". Ways to optimize the organization of managerial work at the enterprise are proposed.

Keywords: organization, motivation, managerial work, tools, methods.

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Лотоцький Олесь Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): Вдосконалення система організації управлінської праці на підприємстві.

керівник проєкту (роботи) Левків Галина Ярославівна д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року

№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

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

Теоретичні засади організації управлінської праці на підприємстві; Оцінка системи організації управлінської праці на прикладі підприємства ПП «***»; Оптимізація організації управлінської праці на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунки, таблиці, схеми.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання «.....» 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	жовтень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	листопад 2024	
4	Бібліографічний огляд	січень 2025	
5	Вступ	березень 2025	
6	Розділ 1	травень 2025	
7	Розділ 2	червень 2025	
8	Розділ 3	липень 2025	
9	Висновки та пропозиції	вересень 2025	
10	Оформлення роботи	жовтень 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	жовтень 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	листопад 2025	

Здобувач

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)**Керівник проєкту (роботи)**

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1.	Зміст та особливості організації управлінської праці	9
1.2.	Ключові аспекти організації управлінської праці	13
1.3.	Принципи та напрями організації управлінської праці	18
1.4.	Методи та інструменти удосконалення організації управлінської праці	22
РОЗДІЛ 2.	ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «***»	33
2.1.	Загальна характеристика підприємства	33
2.2.	Аналіз структури і складу працівників підприємства	36
2.3.	Аналіз організації управлінської праці	45
2.4.	Практичне застосування методів удосконалення управлінської праці ПП «***»	52
РОЗДІЛ 3.	ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	57
3.1.	Головні виклики у сфері організації управлінської праці	57
3.2.	Механізми мотивації для оптимізації управлінської праці	61
3.3.	Система оцінки ефективності управлінської праці на ПП «***»	65
3.4.	Інтеграція системи КРІ та мотивації для оцінки управлінської праці керівників ПП «***»	69
	ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	75
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
	ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується посиленням ринкових відносин, що зумовлює появу нових завдань і викликів для підприємств. Традиційні підходи до управління, які ще донедавна вважалися ефективними, нині втрачають свою актуальність і потребують переосмислення. Зокрема, особливої уваги набуває проблема організації управлінської праці, адже від якості та ефективності управління залежить не лише конкурентоспроможність підприємства, а й його здатність до довгострокового розвитку.

У сучасних умовах господарювання роль менеджера істотно ускладнюється. Від нього вимагається не лише професійна компетентність та дисципліна, а й уміння творчо мислити, брати активну участь у виробничих процесах, шукати резерви підвищення їх ефективності. Менеджмент сьогодні можна розглядати не лише як систему наукових знань і практичних навичок, а передусім як мистецтво управління людьми. Успіх у бізнесі значною мірою визначається особистими якостями керівника, його здатністю організовувати роботу колективу, мотивувати працівників і забезпечувати ефективну взаємодію в команді.

Науково-технічний прогрес і швидкі зміни в соціально-економічному середовищі висувають нові вимоги до організації управлінської праці. Вони стосуються не лише рівня професійної підготовки менеджерів, але й їхньої здатності адаптуватися до постійних змін, приймати стратегічно важливі рішення та раціонально використовувати наявні ресурси.

Управлінська праця має системний характер, і саме від її належної організації залежить успішність функціонування підприємства загалом або його окремих структурних підрозділів. Тому завдання менеджера полягає не стільки у формальному виконанні планових показників, скільки в управлінні діяльністю

колективу, забезпеченні оптимальних умов праці та стимулюванні персоналу до досягнення високих результатів.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням проблем організації управлінської праці займалися як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких варто відзначити Л.В. Балабанову, Й.С. Завадського, В.О. Новака, Г.В. Осовську, О.В. Сардака, Ф.І. Хміля, А.В. Шегду, Л.В. Шовкун та інших. Їхні наукові напрацювання становлять важливу теоретичну базу для подальших практичних досліджень у цій сфері.

Метою роботи є проведення комплексного аналізу системи організації управлінської праці в ПП «***» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних вимог і тенденцій розвитку менеджменту.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи та сутність організації управлінської праці на підприємстві;
- здійснити оцінку існуючої системи організації управлінської праці в ПП «***»;
- виявити проблеми та розробити рекомендації щодо їх подолання, приділивши особливу увагу питанням стимулювання працівників.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес організації управлінської праці на підприємстві ПП «***».

Предметом дослідження – теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.

Методологічну основу дослідження становлять **методи** аналізу, порівняння, анкетування, узагальнення та системний підхід, які дозволяють комплексно дослідити поставлену проблему.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності діяльності підприємства ПП «***». Запропоновані підходи та рекомендації можуть стати

основою для вдосконалення організації управлінської праці, оптимізації функціональних обов'язків менеджерів, раціонального розподілу часу та ресурсів, а також для впровадження сучасних методів стимулювання персоналу. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані в діяльності інших підприємств подібного типу, у навчальному процесі під час вивчення дисциплін із менеджменту та в подальших наукових розробках з питань організації управлінської праці.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Левків , Г. Я., Смолінська , О. Є., & Лотоцький , О. Р. (2025). Методологія наукових досліджень у менеджменті: сучасні підходи, інструменти та перспективи викладання. Актуальні питання економічних наук, (9).<https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/321>

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 81 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст та особливості організації управлінської праці

Узагальнено менеджмент можна розглядати як синтез науки й мистецтва управління людьми та ресурсами задля досягнення визначених цілей. Це не лише система знань і методів, а й особлива майстерність, що поєднує в собі вміння впливати на мотиви, поведінку та інтелектуальні здібності працівників, перетворюючи неорганізовані зусилля на єдиний продуктивний механізм. Інакше кажучи, менеджмент охоплює всі можливості людини, якими лідер користується для реалізації стратегічних і тактичних завдань організації.

Управління виступає ключовим інструментом у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Воно тісно пов'язане з організацією виробництва: без чіткого управління навіть добре структурований виробничий процес не дасть очікуваного результату, а без належної організації виробництва управлінські дії втрачають сенс, адже неможливо керувати хаотичною системою [1].

Процес управління починається з визначення кінцевої мети, яка задає орієнтир усій подальшій діяльності. Мета управління - це бажаний результат, що визначає вибір засобів, методів та ресурсів для його досягнення. Вона повинна бути конкретною, досяжною, зрозумілою всім учасникам процесу та відповідати як законам розвитку суспільства і природи, так і умовам конкуренції

Організаторська діяльність менеджера виявляється у розподілі завдань, формуванні системи відповідальності та координації між виконавцями. З одного боку, організація є інструментом досягнення економічної ефективності, а з іншого

- способом регулювання відносин усередині колективу, забезпечення змістовного наповнення роботи та її справедливому розподілу [2].

Управлінська діяльність висуває високі вимоги до особистості: від знань та навичок до психофізіологічної витривалості, інтелектуальних здібностей і лідерських якостей. У деяких сферах ці вимоги сягають рівня покликання й таланту. Саме тому менеджер - це не просто найманий працівник, а ключова фігура підприємства, яка професійно готується до організації та керівництва діяльністю компанії чи її підрозділів у складних і конкурентних умовах сучасного ринку [3].

Праця менеджера є складною та висококваліфікованою діяльністю, спрямованою на досягнення цілей організації. За своєю сутністю вона належить до управлінської праці.

Під управлінською працею розуміють:

- діяльність керівників, яка полягає у прийнятті рішень;
- роботу фахівців, що здійснюють підготовку, обробку й аналіз інформації для прийняття рішень;
- працю технічного персоналу апарату управління, який забезпечує доведення рішень до виконавців [31].

Зміст діяльності менеджера передбачає наявність робочої сили, предмета та засобів праці. Основним предметом праці на підприємстві є інформація, а також люди або групи осіб, що виступають потенційними споживачами чи постачальниками товарів і послуг. Безпосереднім результатом діяльності менеджера є управлінське рішення - вибір певної альтернативи у формі наказу, розпорядження, плану дій або іншої управлінської документації, яка визначає подальший розвиток об'єкта управління.

Таким чином, і предметом, і продуктом управлінської праці виступає інформація, що становить основу ефективного менеджменту. Оволодіння нею є першочерговим завданням сучасного керівника, адже сьогодні вирішальним чинником його впливу є не матеріальні ресурси, а знання [3].

Ефективне управління ґрунтується на поєднанні наукових знань і мистецтва менеджменту. Використання науково обґрунтованих методів дозволяє вирішувати як рутинні, так і нестандартні управлінські завдання. Межі та різноманітність технік менеджера визначаються законами управління, які реалізуються через відповідні принципи. Принципи не можуть бути довільно обраними - їх дотримання зумовлюється методами та прийомами організаційної діяльності.

Техніка управління проявляється у формах і засобах втілення принципів у практику, і хоча універсальних правил цього процесу не існує, вона завжди відображається у специфічному стилі роботи конкретного менеджера. Саме індивідуальний стиль керівництва визначає особливості застосування техніки управління, способів спілкування з людьми та опрацювання інформації. У найбільш узагальненому вигляді ці техніки формують стиль управлінської діяльності.

Попри те, що управлінська праця безпосередньо не створює матеріальних благ, вона є складовою частиною праці колективного працівника і в цьому сенсі розглядається як продуктивна діяльність.

Поняття управлінської праці тісно пов'язане з категорією управління як особливої сфери його реалізації. Якщо виходити з того, що будь-яка діяльність людини може проявлятися у двох формах - фізичній та інтелектуальній, то управлінську працю доцільно розглядати як один із різновидів розумової праці.

З часом управлінська праця виокремилася в самостійну категорію суспільної діяльності, що згодом зазнала подальшої спеціалізації за видами та підвидами. Її основу становить розуміння управління як особливого виду професійної діяльності, невід'ємного від будь-якої колективної праці. Адже коли до одного процесу залучається група осіб, виникає об'єктивна потреба в координації їхніх зусиль [1].

У науковій літературі досі існують різні підходи до трактування сутності управлінської праці, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «управлінська праця»

Автор	Сутність поняття
В.В. <u>Сербін</u> [36]	Вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей
Д.Г. Кучеренко [16]	Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, і управлінських працівників <u>правомірно</u> віднести до найбільш активної частини трудового колективу, який бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва і через інші колективи
<u>Н.П. Загородня</u> [12]	Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому й є продуктивною працею
І.Б. Галюк [5]	Пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання.
Б. О. <u>Язюк</u> [40]	Порядок, правила службової поведінки в <u>апараті</u> управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.
О.І Мельничук [9]	Процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети. Цей процес передбачає розробку комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин у середині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем
Г.В. <u>Осовська</u> [27]	Результат упорядкованої діяльності і невід'ємна складова частина управління

Джерело: власний аналіз джерел

Управлінська праця – це особливий вид людської діяльності, спрямований на забезпечення злагодженої та цілеспрямованої взаємодії як окремих працівників, так і колективу підприємства в цілому. Її головне призначення полягає у створенні умов для ефективної координації спільної роботи, що дозволяє перетворити

індивідуальні зусилля на єдиний організований процес, здатний приносити відчутний результат.

За своєю суттю управлінська праця є планомірною діяльністю адміністративно-управлінського персоналу, яка охоплює комплекс функцій: організацію трудового процесу, регулювання його перебігу, мотивацію працівників до продуктивної діяльності та контроль за досягненням поставлених завдань. Вона формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень, створення необхідних умов праці та підтримання належного рівня дисципліни й відповідальності в організації.

Зміст управлінської праці зумовлений насамперед об'єктом управління. Він залежить від структури виробничих процесів, методів організації праці, рівня технічного забезпечення діяльності та характеру інформаційних потоків. Важливу роль відіграють також соціально-психологічні чинники, адже в процесі управління неминуче виникають певні взаємовідносини між керівниками та підлеглими, що впливають на ефективність спільної роботи.

Таким чином, управлінська праця є багатогранним і динамічним процесом, який поєднує елементи науки, практики та мистецтва управління, і від її якості безпосередньо залежить успіх функціонування підприємства.

1.2. Ключові аспекти організації управлінської праці

З розвитком ринкових відносин, що стимулюють конкурентне середовище, все більшого значення набуває організація праці керівника. У цих умовах саме результативність діяльності стає ключовим чинником, від якого залежить ефективність виробництва. Водночас технічний прогрес підвищує вартість кожної одиниці робочого часу, що робить правильну організацію праці управлінця ще більш актуальною. Раціональне планування його діяльності сприяє оптимальному використанню обладнання й робочого часу персоналу, що, у свою чергу, забезпечує

зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності виробництва [11].

Щоб зрозуміти суть організації праці керівника, важливо визначити її місце у загальній системі організації виробництва. В економічній літературі поняття «організація праці» трактується по-різному та використовується у різних поєднаннях, як-от: «організація виробництва, праці й управління», «організація та управління працею», «організація, нормування й оплата праці» тощо. Це свідчить про багатозначність і широту цього терміну. В одних випадках організація виробництва і праці розглядаються як паралельні, хоча й тісно взаємопов'язані напрями, в інших – організація праці виступає складовою організації виробництва, безпосередньо пов'язаною з управлінням підприємством.

Організація праці керівника – це комплексний процес, що поєднує засоби праці, предмети діяльності й саму працю. Вона охоплює кілька основних складових:

Конструкторсько-технологічна підготовка виробництва, яка включає розробку конструкції виробів, технології їх виготовлення, підбір обладнання, оснащення та інструментів.

Матеріальна підготовка виробництва, що забезпечує робочі місця необхідними ресурсами – сировиною, заготівлями, напівфабрикатами, деталями, інструментами тощо.

Організаційно-технологічна підготовка виробництва, яка визначає правила функціонування засобів виробництва, їхнє просторове розташування, а також послідовність технологічних процесів, операцій і робіт.

Організація праці, що передбачає визначення оптимальних пропорцій живої праці, організацію та обслуговування робочих місць, застосування раціональних методів і прийомів роботи, встановлення норм праці, створення сприятливих умов для персоналу та ефективного режиму праці й відпочинку.

Організація управління виробництвом, яка забезпечує побудову чіткої системи лінійного керівництва, формування раціональної організаційної структури

управління, контроль за перебігом виробничих процесів і внесення коректив у разі потреби [12].

Отже, організацію праці керівника варто розглядати як окремий напрям економічної діяльності підприємства, проте її неможливо відокремити від інших складових організації виробничих процесів. Досвід підтверджує, що найбільший ефект вона дає тоді, коли поєднується з заходами щодо вдосконалення техніки та організації виробництва. Серед ключових аспектів організації праці керівника особливе значення мають планування та нормування, адже будь-який трудовий процес має часову структуру. Саме нормування дозволяє не лише визначити обсяг і інтенсивність праці, але й проаналізувати доцільність кожної дії, вибудувати оптимальну послідовність її виконання [13].

У сучасних умовах ринку організація праці керівника все частіше розглядається крізь призму соціально-економічних і соціально-психологічних аспектів управління. Загострення конкуренції підсилює потребу у зростанні продуктивності праці персоналу, водночас висуваючи нові вимоги до роботодавця щодо створення належних умов праці, її оптимальної інтенсивності та змістовності. Виходячи з сутності організації праці керівника та її особливостей, вона покликана вирішувати кілька груп завдань:

Техніко-технологічні завдання – передбачають вплив організації та нормування праці на структуру підприємства, рівень спеціалізації виробництва, вибір найбільш ефективних технологічних процесів. Рішення у сфері проектування цехів, розробки технологій, створення обладнання чи оснащення неможливі без урахування трудомісткості процесів, що визначається саме через нормування.

Економічні завдання – полягають у формуванні такої системи взаємодії людини із засобами виробництва та між собою, яка забезпечує високу продуктивність, зниження собівартості й зростання прибутковості. Це досягається завдяки раціональному розподілу та кооперації праці, застосуванню сучасних

методів роботи, належному обслуговуванню робочих місць, упровадженню обґрунтованих норм та створенню сприятливих умов праці.

Психофізіологічні завдання – спрямовані на підтримання стабільної працездатності працівників та збереження їхнього здоров'я. Це забезпечується введенням оптимальних режимів праці й відпочинку, регулюванням темпу роботи, а також створенням на робочих місцях безпечних і комфортних умов.

Соціальні завдання – орієнтовані на підвищення мотивації та змістовності трудової діяльності. Вони реалізуються через правильне поєднання фізичних і розумових зусиль працівників, удосконалення форм поділу та співпраці у процесі виконання виробничих функцій [14].

Розв'язання психофізіологічних і соціальних завдань створює підґрунтя для гуманізації праці, яка є одним із провідних принципів сучасної організації трудової діяльності. Під гуманізацією праці розуміють таку організацію виробничого процесу, за якої максимально враховуються потреби працівників – як фізіологічні, так і соціальні. Це означає, що підприємство не може розглядати людину лише як елемент виробничої системи: необхідно дбати про її здоров'я, безпеку, задоволеність працею, можливості професійного зростання та психологічний комфорт. Гуманізація є складним завданням для будь-якого підприємства, оскільки вимагає поєднання економічної доцільності та соціальної відповідальності. Часто для її досягнення доводиться жертвувати принципом абсолютної економічності, адже інвестиції в поліпшення умов праці окуповуються лише в довгостроковій перспективі, через підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і зростання мотивації працівників.

Слід зазначити, що психофізіологічні, економічні, технічні й соціальні завдання організації праці тісно взаємопов'язані між собою. Ізолювати один аспект від іншого неможливо, оскільки ефективність праці визначається комплексним підходом.

Саме тому впровадження заходів з організації праці повинно здійснюватися системно, із врахуванням розвитку техніки й технологій, удосконалення виробничої структури та організації управління [15]. Лише такий підхід забезпечує найвищий рівень результативності.

Основні напрями організації праці керівника, які впливають із зазначених завдань, охоплюють широкий спектр питань:

1. *Розробка раціональних форм поділу та кооперації праці.* Ефективна організація трудового процесу передбачає чіткий розподіл функцій між працівниками залежно від складності завдань, кваліфікації та технічних особливостей виробництва. Грамотний поділ праці забезпечує уникнення дублювання операцій, підвищує швидкість виконання робіт та сприяє глибшій спеціалізації персоналу. Кооперація, у свою чергу, дозволяє скоординувати діяльність окремих підрозділів і працівників у єдиному технологічному процесі.

2. *Організація робочих місць.* Робоче місце має бути не лише обладнане необхідними інструментами, устаткуванням і засобами зв'язку, але й спроектоване так, щоб звести до мінімуму зайві рухи й витрати часу. Раціональне розташування предметів праці й технічних засобів сприяє оптимальному використанню робочої зони, зменшує фізичне навантаження та підвищує продуктивність кожного працівника.

3. *Обслуговування робочих місць.* Ефективність діяльності значною мірою залежить від безперебійного постачання працівників усім необхідним – від сировини й матеріалів до послуг ремонтного та транспортного характеру. Якісне обслуговування дозволяє знизити простої, уникнути втрат часу та зосередити зусилля працівників безпосередньо на виконанні основних виробничих завдань.

4. *Оптимізація трудового процесу.* Вона досягається впровадженням найбільш раціональних методів і прийомів праці, які забезпечують економію робочого часу й мінімізацію фізичних зусиль. Важливим завданням є встановлення оптимального темпу виконання операцій, що враховує індивідуальні можливості

працівника та дозволяє підтримувати високу працездатність протягом усього робочого дня.

5. *Створення сприятливих умов праці та раціоналізація режимів праці й відпочинку.* Це означає формування таких умов на робочому місці, які забезпечують збереження здоров'я працівників та їхню здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Ідеться про належний мікроклімат, освітлення, рівень шуму, безпеку, а також про науково обґрунтовані режими праці – змінні, добові, тижневі й річні.

6. *Атестація і раціоналізація робочих місць.* Регулярний аналіз та оцінка робочих місць дають змогу визначити їх відповідність сучасним стандартам організації виробництва, технологічним вимогам та умовам охорони праці. У разі виявлення відхилень необхідно впроваджувати заходи з їх раціоналізації, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності праці.

7. *Нормування праці.* Це один із найважливіших інструментів управління трудовою діяльністю, який дозволяє встановлювати необхідні витрати часу та ресурсів, співвідносити чисельність персоналу з кількістю обладнання, визначати виробничу інтенсивність і планувати результати діяльності [16].

Зазначені напрями не є відокремленими: вони формують єдину систему організації праці керівника. Їхня реалізація охоплює всі категорії персоналу – від робітників основних і допоміжних виробничих процесів до спеціалістів та управлінців. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити високу економічну ефективність, але й створити умови для гармонійного поєднання виробничих інтересів підприємства та соціальних потреб працівників.

1.3. Принципи та напрями організації управлінської праці

Організація управлінської праці на підприємстві ґрунтується на певних принципах, які визначають її зміст і спрямованість. Вони формують основу для

створення ефективної системи управління, сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і забезпечують узгодженість усіх елементів управлінського процесу. Принципи організації управлінської праці охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти, поєднуючи вимоги раціонального використання ресурсів з урахуванням людського чинника.

Основні принципи організації управлінської праці таблиця 1.2.

1. *Науковість* передбачає використання сучасних наукових методів, досягнень менеджменту, економіки, психології та соціології при організації праці. Науковий підхід дозволяє обґрунтовано планувати управлінські процеси, прогнозувати їх результати та знижувати ризики помилкових рішень. Наприклад, застосування методів тайм-менеджменту та програмного забезпечення для контролю завдань дозволяє керівнику раціонально розподіляти свій час та контролювати виконання завдань підлеглими.

2. *Системність* передбачає розгляд управлінської праці як частини єдиної організаційної системи підприємства. Це означає взаємозв'язок усіх підрозділів, управлінських рівнів і процесів, що забезпечує гармонійне функціонування підприємства. Наприклад, зміни в організаційній структурі управління потребують корекції посадових обов'язків та переналаштування комунікацій між відділами.

3. *Раціональність* полягає у максимально ефективному використанні часу, трудових і матеріальних ресурсів. Раціональний підхід дозволяє скоротити зайві дії, оптимізувати процес прийняття рішень і забезпечити більш високий результат без додаткових витрат.

4. *Ергономічність* або створення комфортних умов праці забезпечує підвищення продуктивності управлінського персоналу та збереження його здоров'я. Вона включає правильне розташування меблів і техніки, належне освітлення, оптимальний мікроклімат та умови для перерв і відпочинку.

5. *Гуманізація* акцентує увагу на соціальних і психологічних потребах персоналу. Це проявляється у мотивації, розвитку кар'єри, підвищенні кваліфікації та підтримці дружньої атмосфери на робочому місці.

6. *Безперервність удосконалення* передбачає постійний розвиток управлінських процесів, вдосконалення форм і методів роботи, адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Таблиця 1.2

Основні принципи організації управлінської праці

Принцип	Зміст	Очікуваний результат
Науковість	Застосування наукових методів та підходів до організації праці	Раціональність і обґрунтованість управлінських рішень
Системність	Розгляд управлінської праці як єдиного цілого, що складається з взаємопов'язаних елементів	Узгодженість усіх аспектів управлінської діяльності
Раціональність	Оптимальне використання часу, ресурсів і зусиль управлінців	Зниження витрат і підвищення ефективності роботи
Ергономічність	Створення зручних і комфортних умов праці	Підвищення працездатності та збереження здоров'я персоналу
Гуманізація	Урахування соціальних і психологічних потреб працівників	Підвищення мотивації та задоволеності працею
Безперервність удосконалення	Постійний розвиток форм і методів організації праці	Адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

Джерело: [3]

Основні напрями організації управлінської праці

Реалізація принципів організації управлінської праці здійснюється через конкретні напрями діяльності. Вони визначають практичні кроки, спрямовані на оптимізацію процесів управління та підвищення ефективності роботи (таб.1.3.)

1. *Розподіл і кооперація управлінської праці* – чітке визначення обов’язків, компетенцій та зон відповідальності між керівниками та спеціалістами. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити конфліктність і підвищити продуктивність роботи.

2. *Організація робочих місць управлінців* – забезпечення оснащення сучасними технічними засобами, програмним забезпеченням, комфортними меблями та ергономічним розташуванням робочих зон.

3. *Обслуговування робочих місць* – постійне забезпечення управлінців необхідними ресурсами, матеріалами, технічним і інформаційним сервісом. Це дозволяє підтримувати безперервність управлінських процесів і скоротити втрати робочого часу.

4. *Раціоналізація трудових процесів* – впровадження ефективних методів і прийомів роботи, які дозволяють оптимально розподілити час і зусилля.

5. *Використання інформаційних технологій* – автоматизація документообігу, застосування систем управління даними, що прискорює прийняття рішень та підвищує їх обґрунтованість.

6. *Організація режимів праці та відпочинку* – встановлення оптимального співвідношення між роботою та відпочинком, що сприяє збереженню працездатності та здоров’я управлінців.

7. *Підвищення кваліфікації персоналу* – навчання, тренінги та професійний розвиток, які підвищують компетентність і забезпечують високий рівень прийняття рішень.

8. *Атестація та оцінка робочих місць* – періодична перевірка відповідності робочих місць сучасним вимогам, виявлення резервів підвищення ефективності управлінської праці.

Таблиця 1.3.

Основні напрями організації управлінської праці та їх характеристика

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Розподіл і кооперація управлінської праці	Закріплення обов'язків між керівниками та спеціалістами	Підвищення узгодженості, уникнення дублювання функцій
Організація робочих місць	Оснащення технікою та комфортними умовами	Підвищення продуктивності і зниження втомлюваності
Обслуговування робочих місць	Забезпечення ресурсами та сервісом	Безперебійність робочого процесу
Рационалізація трудових процесів	Впровадження ефективних методів роботи	Оптимальне використання часу і ресурсів
Використання ІТ	Автоматизація процесів і документообігу	Прискорення прийняття рішень, зменшення помилок
Організація режимів праці і відпочинку	Баланс роботи і відпочинку	Стійка працездатність, збереження здоров'я
Підвищення кваліфікації	Навчання та тренінги персоналу	Підвищення компетентності та якості рішень
Атестація і оцінка робочих місць	Перевірка відповідності сучасним стандартам	Виявлення резервів підвищення ефективності

Джерело: [11]

Таким чином, поєднання принципів та напрямів організації управлінської праці формує цілісну систему, яка забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, раціональне використання ресурсів підприємства, гармонійне поєднання соціальних і економічних аспектів діяльності, а також створення умов для професійного розвитку та мотивації персоналу. Такий системний підхід дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

1.4. Методи та інструменти удосконалення організації управлінської праці

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на ринку особливого значення набуває питання постійного вдосконалення організації управлінської праці. Якщо принципи та напрями управління визначають загальну логіку і стратегічний вектор діяльності підприємства, то саме методи та інструменти виступають практичними засобами, що забезпечують ефективну реалізацію цих принципів у повсякденній роботі. Без застосування дієвих методів організація управлінської праці перетворюється на формальність, позбавлену реальних результатів.

Ефективність управлінської діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки правильно обрані методи організації та вдосконалення управлінської праці. У сучасній науковій та практичній літературі методи управління розглядаються як сукупність прийомів і засобів впливу на колектив і окремих працівників з метою забезпечення досягнення поставлених завдань.

Залежно від спрямованості та специфіки впливу, усі методи вдосконалення управлінської праці можна поділити на чотири великі групи (таб.1.4):

1. Організаційно-адміністративні методи – базуються на владних відносинах, регламентації та формалізації діяльності.
2. Економічні методи – передбачають матеріальне стимулювання працівників, створення умов для раціонального використання ресурсів.
3. Соціально-психологічні методи – спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток комунікацій і колективної роботи.
4. Інноваційні та інформаційно-технологічні методи – пов'язані з цифровізацією управлінських процесів та використанням новітніх технологій.

Для зручності систематизації розглянемо їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.4.

Класифікація методів удосконалення управлінської праці

Група методів	Зміст та приклади застосування	Переваги	Обмеження
<i>Організаційно-адміністративні</i>	Регламентація діяльності; посадові інструкції; накази, розпорядження; стандартизація процесів; контроль виконання рішень.	Чіткість та дисципліна; швидке впровадження; зрозумілість для працівників.	Можливість бюрократизації; обмежена гнучкість.
<i>Економічні</i>	Заробітна плата; премії, бонуси; участь у прибутках; система KPI; бюджетування; оптимізація витрат часу і ресурсів.	Стимулює підвищення продуктивності; безпосередньо пов'язує результат із винагородою.	Може призвести до конкуренції між працівниками; ризик короткострокової мотивації.
<i>Соціально-психологічні</i>	Корпоративна культура; моральне заохочення; довіра; підтримка ініціативи; розвиток командної роботи; психологічна підтримка.	Підвищення лояльності; формування сприятливого клімату; розвиток творчості.	Важко виміряти результат; потребує часу та професійних HR-фахівців.
<i>Інноваційні та інформаційно-технологічні</i>	Автоматизація документообігу; CRM-та ERP-системи; бізнес-аналітика; дистанційні технології управління; штучний інтелект у прийнятті рішень.	Оптимізація процесів; швидкий доступ до інформації; підвищення конкурентоспроможності.	Високі витрати на впровадження; потреба у навчанні персоналу.

Джерело: [23]

Кожна з груп методів має власне значення у процесі організації управлінської праці:

Організаційно-адміністративні методи забезпечують порядок і дисципліну, створюють основу для чіткої координації управлінських процесів. Без їх використання будь-яка діяльність втрачає структурованість і системність.

Економічні методи мотивують працівників до досягнення високих результатів, оскільки безпосередньо пов'язані з їх матеріальними інтересами. Вони є ключовим інструментом у системі мотивації персоналу.

Соціально-психологічні методи сприяють підвищенню ефективності роботи через формування позитивного клімату в колективі. Вони особливо важливі для підприємств, де результат залежить від командної роботи.

Інноваційні методи формують підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства, оскільки дозволяють скоротити витрати, оптимізувати процеси та підвищити якість управлінських рішень.

У практичній діяльності підприємства (наприклад, ПП «***») важливо не лише використовувати окремі методи, а й поєднувати їх у комплексі, оскільки саме інтегрований підхід забезпечує максимальний результат.

Ефективність управлінської праці значною мірою залежить від використання сучасних інструментів, які сприяють підвищенню продуктивності, якості прийняття рішень, зменшенню витрат часу та ресурсів. Інструменти оптимізації виступають важливою складовою системи організації управлінської діяльності, оскільки дозволяють поєднати стратегічні завдання підприємства з оперативною діяльністю його персоналу.

Управлінська праця має специфічний характер, що поєднує аналітичну, організаційну та комунікативну складові, тому й інструменти її оптимізації повинні бути комплексними. Серед них виділяють організаційно-адміністративні, економічні, інформаційно-аналітичні та соціально-психологічні засоби.

Основні напрями застосування інструментів оптимізації управлінської праці включають:

- удосконалення системи планування та контролю;
- підвищення ефективності комунікацій у колективі;
- застосування сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів;
- формування системи мотивації та стимулювання персоналу;
- впровадження методів контролю результативності та оцінки ефективності.

Важливим аспектом є впровадження цифрових технологій управління. Використання програмних продуктів для планування, обліку та контролю (ERP-

систем, CRM-систем, аналітичних платформ) дозволяє мінімізувати людський фактор, знизити ймовірність помилок, а також забезпечити керівників своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Окрім цього, оптимізація управлінської праці неможлива без використання соціально-психологічних інструментів, що сприяють налагодженню сприятливого клімату в колективі, розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня задоволеності працівників.

Нижче представлена таблиця 1.5., що відображає класифікацію основних інструментів оптимізації управлінської праці.

Таблиця 1.5.

Інструменти оптимізації управлінської праці

Група інструментів	Приклади застосування	Очікуваний результат
Організаційно-адміністративні	Регламентація діяльності; стандартизація процесів; удосконалення організаційної структури	Зменшення дублювання функцій; чіткість процесів
Економічні	Система преміювання; KPI; бюджетування	Підвищення результативності та ефективності
Інформаційно-аналітичні	ERP-системи; CRM-системи; бізнес-аналітика	Автоматизація процесів, зростання точності даних
Соціально-психологічні	Тимбілдинг; розвиток корпоративної культури; методи нематеріальної мотивації	Поліпшення психологічного клімату, зростання лояльності
Інноваційні	Використання штучного інтелекту в управлінні; системи електронного документообігу	Прискорення процесів, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: [31]

Таким чином, використання різних груп інструментів оптимізації дозволяє підприємству комплексно впливати на всі складові управлінської праці — від планування та контролю до мотивації та комунікації. Ефективна інтеграція організаційних, економічних, інформаційних і соціальних засобів забезпечує

стабільний розвиток підприємства, підвищує продуктивність персоналу і дозволяє гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та цифровізації економіки питання удосконалення управлінської праці набуває особливого значення. Кожна країна формує власні підходи до організації управління, спираючись на соціально-економічні умови, рівень розвитку інноваційних технологій та традиції менеджменту. Вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду дозволяє визначити найефективніші методи, які можуть бути інтегровані у практику українських підприємств, зокрема таких як ПП «***».

Зарубіжний досвід. У розвинених країнах світу особливу увагу приділяють:

1. Інноваційним підходам до організації управлінської праці. У США та країнах ЄС активно впроваджуються цифрові технології: автоматизація бізнес-процесів, використання ERP- та CRM-систем, застосування big data та штучного інтелекту для прогнозування управлінських рішень. Наприклад, корпорації «Siemens», «General Electric», «Apple» використовують комплексні системи управління знаннями, що дозволяють не лише підвищити продуктивність управлінців, а й розробляти довгострокові стратегії розвитку.

2. Гнучким організаційним структурам. У Японії та Південній Кореї поширеним є використання концепції *кайдзен*, що передбачає безперервне удосконалення процесів та активну участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Це створює високий рівень командної роботи і дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку.

3. Методам соціально-психологічної оптимізації. У країнах Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія) наголошується на формуванні сприятливого клімату в колективі, розвитку корпоративної культури, забезпеченні рівних можливостей для всіх співробітників. Управлінська праця розглядається не лише як процес координації завдань, а й як механізм мотивації, що ґрунтується на довірі й співробітництві.

4. Поширенню методів контролю якості. У Німеччині широко застосовується система *Total Quality Management (TQM)*, яка інтегрує стандартизацію, контроль якості та систему постійного вдосконалення управлінських процесів.

Вітчизняний досвід. В Україні питання удосконалення управлінської праці перебуває у стадії активного розвитку та модернізації. Основні тенденції таб.1.6.:

1. Цифровізація управлінських процесів. Все більше підприємств впроваджують системи електронного документообігу, аналітичні панелі, ERP-рішення для обліку фінансів, логістики та управління персоналом. Це дозволяє зменшити бюрократичне навантаження та підвищити оперативність прийняття рішень.

2. Адаптація західних моделей менеджменту. Українські компанії активно інтегрують концепції *Lean management*, *Agile*, *Balanced Scorecard*, що сприяє гнучкості управлінських структур і забезпечує конкурентні переваги на міжнародному ринку.

3. Соціально-психологічні методи. На багатьох підприємствах зростає увага до мотивації персоналу: впроваджуються системи преміювання, гнучкі графіки роботи, розвиток корпоративної культури. Успішні українські компанії, такі як «Нова пошта», «Рошен», активно застосовують програми розвитку персоналу, що поєднують матеріальне стимулювання з нематеріальними формами мотивації.

4. Державна підтримка управлінських реформ. Важливим елементом є розробка національних стандартів управління та цифровізації документообігу у державному та приватному секторах, що створює єдиний підхід до організації управлінської діяльності.

Таблиця 1.6.

**Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду удосконалення
управлінської праці**

Критерій	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Технології управління	ERP, CRM, big data, AI, електронні платформи	ERP, електронний документообіг, аналітика
Оргструктури	Гнучкі, децентралізовані, концепції Agile, Kaizen	Поєднання класичної ієрархії з елементами Agile
Методи мотивації	Тимбілдинг, розвиток корпоративної культури, work-life balance	Преміювання, соцпакет, корпоративні заходи
Якість управління	Системи TQM, стандарти ISO	Адаптація ISO, поступове вдосконалення
Соціальний аспект	Орієнтація на довіру, співробітництво, інклюзію	Орієнтація на матеріальне стимулювання

Джерело: [35]

Порівняльний аналіз. Умовно зарубіжний досвід можна охарактеризувати як більш технологічний та системний, орієнтований на інновації, цифровізацію та стандартизацію управлінських процесів. Натомість вітчизняна практика все ще має перехідний характер, поєднуючи традиційні адміністративні методи з новими цифровими інструментами і соціально-психологічними підходами.

Таким чином, вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду доводить, що для підвищення ефективності управлінської праці українським підприємствам необхідно активно інтегрувати інноваційні методи, враховуючи при цьому особливості національної економіки та специфіку управлінської культури. Для ПП «***» це означає поєднання традиційних форм адміністративного контролю з цифровими технологіями та соціально-психологічними інструментами мотивації, що створить основу для стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

У сучасних умовах трансформації економіки та переходу до цифрової моделі розвитку підприємств удосконалення управлінської праці стає стратегічним

напрямом підвищення конкурентоспроможності організацій. Методи організації та оптимізації управлінської діяльності постійно змінюються, набувають нових форм і змісту, що зумовлено глобалізаційними процесами, діджиталізацією, розвитком інноваційних технологій та зростанням ролі людського капіталу.

Основні тенденції розвитку методів удосконалення управлінської праці (таб.1.7):

1. Цифровізація управлінських процесів. У найближчі роки цифрові технології стануть базою для ефективної організації управлінської праці. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних (Big Data), блокчейн-технологій забезпечить більш точний аналіз управлінських рішень, скорочення часу на виконання рутинних завдань та підвищення об'єктивності оцінки ефективності роботи персоналу.

2. Розвиток гнучких моделей управління. Традиційні ієрархічні структури поступово замінюються гнучкими моделями, що базуються на принципах *Agile*, *Scrum* та *Lean management*. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, ефективніше координувати роботу команд і забезпечувати оперативне прийняття рішень.

3. Інтеграція соціально-психологічних методів. Перспективним напрямом є посилення ролі методів, що враховують людський фактор: розвиток корпоративної культури, формування сприятливого психологічного клімату, створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників. Це сприятиме зміцненню лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

4. Управління знаннями та розвиток людського капіталу. У майбутньому особливе значення набуде формування системи управління знаннями (*Knowledge Management*), що забезпечує накопичення, обробку і передачу інформації в організації. Це підвищить ефективність колективної праці, сприятиме інноваційності та розвитку компетенцій співробітників.

5. Екологізація та соціальна відповідальність управління. Сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку у систему управління. Методи організації управлінської праці повинні враховувати екологічні стандарти, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) та «зелені» технології. Це підвищить репутацію підприємства на ринку та забезпечить його відповідність міжнародним стандартам.

Таблиця 1.7

Перспективні напрями розвитку методів удосконалення управлінської праці

Напрямок розвитку	Характеристика	Очікуваний ефект для підприємства
Цифровізація	Використання AI, Big Data, блокчейн, електронних платформ	Скорочення витрат, швидкість рішень
Гнучкі моделі управління	Agile, Scrum, Lean – адаптивність, робота малих команд	Підвищення гнучкості та інноваційності
Соціально-психологічні методи	Мотивація, корпоративна культура, work-life balance	Зростання продуктивності та лояльності
Управління знаннями	Систематизація та передача знань, розвиток компетенцій	Інноваційність, розвиток персоналу
Сталий розвиток	Екологічні стандарти, корпоративна соціальна відповідальність	Підвищення репутації, нові ринки

Джерело: власні дослідження

У даному розділі було розглянуто сутність, класифікацію та особливості застосування методів удосконалення управлінської праці, а також їх роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. З'ясовано, що сучасна система методів управління є багаторівневою та комплексною, оскільки поєднує адміністративні, економічні, соціально-психологічні, організаційно-технічні та інноваційні інструменти. Їхнє використання забезпечує раціоналізацію трудових процесів, підвищення продуктивності праці, формування ефективної системи мотивації персоналу, а також сприяє гармонізації взаємовідносин у колективі.

Особливу увагу приділено інструментам оптимізації управлінської праці, які дозволяють оперативно адаптувати підприємство до змін ринкового середовища, підвищити якість прийняття управлінських рішень та зменшити витрати часу на

виконання адміністративних функцій. Важливим чинником ефективності є також збалансоване поєднання зарубіжного та вітчизняного досвіду організації управлінської діяльності, що дає змогу інтегрувати найкращі практики у систему управління конкретного підприємства.

Перспективи розвитку методів удосконалення управлінської праці визначаються зростанням ролі цифровізації, впровадженням гнучких організаційних моделей, активним використанням соціально-психологічних механізмів впливу та орієнтацією на сталий розвиток. Саме ці напрями формуватимуть основу майбутньої системи управління, що дозволить підприємствам, зокрема ПП «***», зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Отже, методи удосконалення управлінської праці виступають ключовим інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємства, адже вони дають можливість не лише підвищити результативність роботи управлінського персоналу, але й створюють умови для комплексної модернізації системи управління.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «***»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «***» є сучасною інноваційною компанією, що функціонує на ринку автоматизації та управління технологічними процесами. Основною місією підприємства є створення комплексних рішень у сфері автоматизації виробничих та інженерних систем, забезпечення їхньої ефективності, надійності та енергоощадності.

У сучасних умовах зростає роль технологій, що дозволяють не лише контролювати процеси, а й оптимізувати їх відповідно до вимог ефективного використання ресурсів. Саме на цьому сегменті спеціалізується ПП «***», яке пропонує клієнтам системи автоматизації для промисловості та впроваджує обладнання у рамках концепції «розумний будинок». Завдяки поєднанню технічних рішень, програмного забезпечення та навчально-консультаційного супроводу підприємство формує унікальну екосистему співпраці з клієнтами та партнерами.

Основним напрямом діяльності ПП «***» є автоматизація інженерних систем будівель і споруд. Для цього застосовуються сучасні SCADA-системи, які дозволяють централізовано контролювати роботу обладнання, виявляти несправності, прогнозувати навантаження та підвищувати ефективність управління. Подібні рішення є актуальними як для промислових підприємств, так і для об'єктів житлово-комунального господарства, офісних центрів, навчальних закладів та інших установ.

Підприємство також активно працює у сфері постачання обладнання, яке відповідає сучасним технічним стандартам. Співпраця лише з перевіреними виробниками та використання власних розробок гарантує надійність рішень.

Важливою частиною діяльності є програмування та налаштування обладнання, що дозволяє адаптувати його до специфіки конкретного об'єкта.

До ключових послуг компанії належать:

- постачання сучасного обладнання;
- сервісне обслуговування систем автоматизації;
- технічна підтримка клієнтів у процесі експлуатації обладнання;
- професійна допомога у підборі оптимальних рішень;
- програмування та налаштування систем управління;
- проведення навчання для клієнтів і партнерів.

Особливої уваги заслуговує навчальна складова діяльності ПП «***». Компанія організовує регулярні семінари, навчальні курси та практикуми, які проводяться як власними фахівцями, так і запрошеними експертами з-за кордону. Це дозволяє клієнтам і партнерам не лише отримати сучасні технічні рішення, а й оволодіти знаннями та навичками їх ефективного використання у практичній діяльності.

Подібна форма роботи є важливою конкурентною перевагою підприємства, оскільки більшість компаній-операторів ринку автоматизації обмежуються лише технічним постачанням і підтримкою. «***» же створює систему довготривалої співпраці, яка поєднує навчання, консалтинг і технічний супровід.

Конкурентні переваги підприємства.

ПП «***» має низку особливостей, що забезпечують йому стійкі позиції на ринку:

1. *Комплексний підхід* – підприємство пропонує повний цикл послуг: від консультування та проектування до налаштування обладнання й навчання персоналу.

2. *Глибока експертиза* – команда складається з висококваліфікованих інженерів і програмістів, які мають практичний досвід роботи з SCADA-системами та автоматизацією промислових об'єктів.

3. *Супровід і навчання* – підприємство забезпечує повну підтримку клієнтів, включаючи підбір обладнання, навчання та післяпродажне обслуговування.

4. *Якісне обладнання* – у роботі використовуються рішення лише від перевірених виробників, а також власні розробки, що проходять тестування у промислових умовах.

5. *Інноваційність* – постійний розвиток, орієнтація на сучасні технології та актуальні тенденції ринку.

У сукупності ці чинники формують імідж ПП «***» як надійного партнера у сфері автоматизації технологічних процесів. Для наочності узагальнена характеристика підприємства подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Узагальнена характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне підприємство «***»
Сфера діяльності	Автоматизація та управління технологічними процесами, впровадження систем енергозбереження та «розумного будинку»
Основні напрями	- Автоматизація інженерних систем будівель і споруд із використанням SCADA-систем;- Розробка та впровадження рішень для промислових об'єктів;- Постачання обладнання для систем управління та контролю.
Послуги	- Постачання сучасного обладнання;- Сервісне обслуговування;- Технічна підтримка;- Програмування та налаштування систем;- Професійна допомога у виборі рішень;- Навчання клієнтів і партнерів.
Навчальна діяльність	Проведення семінарів, навчальних курсів і практикумів із залученням вітчизняних та закордонних експертів
Ключові переваги	- Комплексний підхід («від проекту до супроводу»);- Досвідчена команда інженерів та програмістів;- Повний цикл підтримки партнерів;- Використання перевіреного та надійного обладнання.

Джерело: власні дослідження

Таким чином, ПП «***» можна охарактеризувати як підприємство, що поєднує сучасні технічні рішення з практичним досвідом і системним підходом до реалізації проєктів. Завдяки високому рівню професіоналізму, орієнтації на клієнта та постійному розвитку підприємство займає провідні позиції у сфері автоматизації, пропонуючи не лише продукцію та послуги, а й довгострокове партнерство

2.2. Аналіз структури і складу працівників підприємства

Ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від грамотної організації управління персоналом. Трудові ресурси є одним із ключових факторів виробничої діяльності, а їх структура, якість та стабільність визначають здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Тому важливим завданням є систематичний аналіз складу та структури працівників, оцінка динаміки їхнього руху, а також використання різних методів управління для забезпечення стабільності та ефективності трудового колективу.

Аналіз структури персоналу ПП «***» проводився за категоріями працівників у період 2022–2024 рр. Основні категорії включають службовців (керівники, фахівці та інші службовці) і робітників. Дані про чисельність персоналу та їхню питому вагу наведені в таблиці 2.2.

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що в цілому чисельність персоналу підприємства протягом 2022–2024 рр. продемонструвала позитивну динаміку. Абсолютне відхилення склало +6 осіб, що свідчить про зростання кадрового потенціалу організації. При цьому структура працівників зазнала певних змін: чисельність службовців у цілому залишилася на рівні 2022 року, тоді як кількість робітників збільшилася на 6 осіб і у 2024 році досягла 35 працівників. Це вказує на те, що підприємство посилює виробничий сегмент своєї діяльності, що, ймовірно, зумовлено зростанням обсягів робіт та необхідністю у додатковій робочій силі.

Таблиця 2.2.

Структура персоналу ПП «*» по категоріям працівників**

Показники	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	Відхилення 2024 до 2022 р., чол. / %
Службовці	11	27,50	11	25,00	11	23,91	-
в тому числі:							
керівники	2	5,00	2	4,54	2	4,35	-
фахівці	6	15,00	6	13,64	4	8,70	-2
інші службовці	3	7,50	3	6,82	5	10,87	+2
Робітники	29	72,50	33	75,00	35	76,09	+6
Всього працівників	40	100	44	100	46	100	+6

Джерело: власні дослідження

Детальніший аналіз категорії службовців дозволяє виявити внутрішні зміни: чисельність фахівців зменшилася на 2 особи, тоді як кількість інших службовців, навпаки, зросла на 2 особи. Така ситуація може пояснюватися як оптимізацією управлінського апарату, так і перерозподілом функціональних обов'язків між категоріями працівників. З одного боку, скорочення фахівців може нести ризик втрати кваліфікованих кадрів, а з іншого — збільшення кількості інших службовців може свідчити про посилення допоміжних функцій в управлінні.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами зазвичай оцінюється шляхом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями та професіями у звітному році з показниками попередніх періодів. У даному випадку, за інформацією, наведеною в таблиці 2.2, загальна чисельність персоналу у 2024 році зросла на 15% у порівнянні з 2022 роком. Це є свідченням того, що підприємство не лише зберігає кадровий потенціал, але й нарощує його.

Окремої уваги заслуговує аналіз змін у структурі персоналу:

- чисельність робітників зросла на 20,69%, що підкреслює орієнтацію підприємства на нарощування виробничих можливостей;
- кількість інших службовців збільшилася на 66,67%, що свідчить про розширення допоміжних та адміністративних функцій;
- чисельність фахівців, навпаки, скоротилася на 33,33%, що може мати як позитивні (оптимізація витрат), так і негативні наслідки (зниження рівня професійної експертизи у певних сферах).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кадрова політика підприємства у 2022–2024 рр. була спрямована на підтримання стабільної чисельності управлінського персоналу та водночас на збільшення кількості робітників. Це вказує на прагнення підприємства зміцнити виробничий потенціал, забезпечити зростання продуктивності праці та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Динаміка структури персоналу на ПП «***» представлена на рис. 2.2.

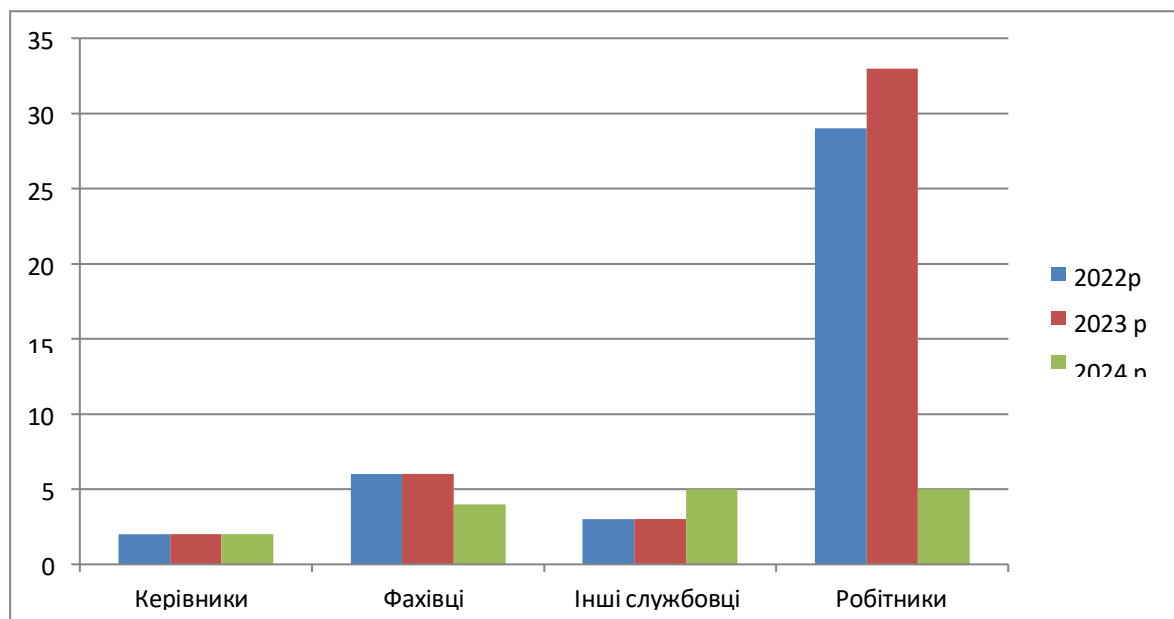


Рисунок 2.2. Динаміка структури персоналу на ПП «*»**

Джерело: власні дослідження

У 2024 році провідну частку в структурі персоналу підприємства займають робітники – їх питома вага становить 76,09%. Водночас спостерігається зменшення частки службовців на 3,59%, і на кінець періоду їхня частка дорівнює 23,91%. Це свідчить про зростання ролі робітничого сегмента в загальній структурі персоналу, що, ймовірно, пов'язано з виробничими потребами та розширенням обсягів виконуваних робіт.

Потреба в трудових ресурсах на підприємстві визначається щорічно. У випадках, коли виявляється дефіцит кадрів у тій чи іншій категорії, керівництво проводить додатковий набір працівників для забезпечення належного рівня трудових ресурсів.

Динаміка руху персоналу ПП «***» наведена у таблиці 2.3. та проілюстрована на рисунку 2.3. Аналіз цих даних показує, що найбільше звільнень відбулося у 2022 році — підприємство залишило 5 осіб (у тому числі за власним бажанням та за згодою сторін). У 2024 році кількість звільнених знизилася до 2 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрового складу.

Найбільший набір нових працівників також зафіксований у 2022 році — 9 осіб. За питомою вагою видно, що у 2022 році відсоток прийнятих становив 22,5%, тоді як відсоток звільнених складав 12,5%. У 2024 році ситуація змінилася: частка прийнятих на роботу знизилася до 10,87%, а звільнених — до 4,35%. Це свідчить про зменшення кадрових коливань та поступове зростання стабільності трудового колективу.

Таблиця 2.3.

Динаміка руху персоналу ПП «***»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %
Чисельність персоналу	40	100	44	100	46	100	6	
Прийнято на роботу	9	22,50	6	13,63	5	10,87	4	11,63
Звільнено , в тому числі:	5	12,50	4	4,00	2	4,35	3	8,15
за власним бажанням	5	12,50	4	4,00	2	4,35	3	8,15
скорочено	-	-	-		-	-	-	-
вихід на пенсію	-	-	-		-	-	-	-

Джерело: власні дослідження

Аналіз даних таблиці дає підстави стверджувати, що у 2022 році підприємство характеризувалося позитивним балансом руху персоналу: кількість прийнятих на роботу працівників перевищувала число звільнених. Така тенденція свідчить про розширення кадрового складу та орієнтацію підприємства на нарощування виробничого потенціалу. Подібна ситуація зберігалася і в 2024 році — кількість новоприйнятих співробітників знову перевищувала кількість тих, хто залишив підприємство. Це підтверджує наявність сталої тенденції до оновлення та зміцнення трудових ресурсів, що є позитивним фактором у формуванні стабільного колективу та забезпеченні ефективності господарської діяльності.

На підприємстві ПП «***» застосовується комплексний підхід до управління персоналом, який охоплює всі основні групи методів: адміністративно-правові, економічні та соціально-психологічні. Використання різних методів у взаємозв'язку дозволяє забезпечити не лише належну організацію праці, але й

сприяє підвищенню її результативності та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

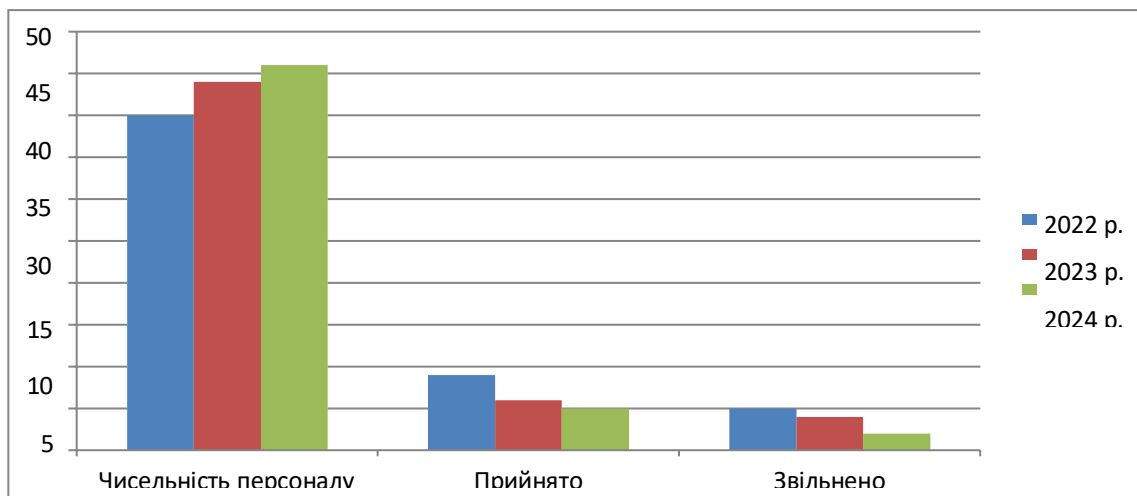


Рисунок 2.3 Динаміка руху персоналу ПП «*»**

Джерело: власні дослідження

Адміністративно-правові методи є традиційним та базовим інструментом впливу на персонал, оскільки вони ґрунтуються на системі владних відносин, вимогах дисципліни та суворому дотриманні встановлених правил. На ПП «***» ці методи реалізуються через видання наказів, розпоряджень, інструкцій та інших внутрішніх документів, які регламентують діяльність працівників і визначають порядок виконання їхніх обов'язків. Ключову роль у цьому процесі відіграє дисципліна, яка розуміється як обов'язкове для всіх співробітників підпорядкування встановленим правилам поведінки. Вони закріплені у законах України, колективному договорі, угодах, трудових договорах та локальних нормативних актах організації.

Важливим елементом адміністративно-правових методів є правила внутрішнього трудового розпорядку, що регламентують трудову діяльність і визначають права та обов'язки кожного працівника. У разі порушення трудової дисципліни або неналежного виконання працівником своїх обов'язків роботодавець

має право застосовувати дисциплінарні стягнення. На підприємстві це можуть бути зауваження, догана або, у більш серйозних випадках, звільнення з роботи відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів. Така система дозволяє підтримувати трудову дисципліну й водночас забезпечує чітке регулювання відносин між роботодавцем і працівниками.

Економічні методи управління персоналом на ПП «***» базуються передусім на матеріальному стимулюванні праці. Вони реалізуються через встановлення рівня заробітної плати, нарахування премій, надання компенсацій і різних пільг. При цьому види та розмір винагороди виступають важливим чинником, який безпосередньо впливає на задоволеність працівників своєю працею та визначає рівень їхньої мотивації. Крім основної заробітної плати, підприємство впроваджує систему додаткових пільг, спрямованих на підвищення якості трудового життя персоналу. До таких пільг можуть належати медичне страхування, пенсійні виплати, соціальні програми або бонуси за досягнуті результати.

Традиційно підприємства надають однакові пільги всім працівникам певного рівня, однак у сучасних умовах такий підхід не завжди є ефективним. Це зумовлено тим, що працівники відрізняються своїми потребами, життєвими обставинами та пріоритетами. Тому не всі додаткові пільги мають однакову цінність для різних категорій співробітників. Наприклад, для молодих працівників більш важливими можуть бути програми професійного розвитку та кар'єрного зростання, тоді як для досвідчених співробітників більш вагомим чинником є стабільність, медичне забезпечення або соціальні гарантії. Це вимагає від підприємства гнучкості у формуванні системи винагороди та індивідуалізації підходів до стимулювання.

Таким чином, на ПП «***» застосовується багаторівнева система управління персоналом, яка поєднує адміністративну регламентацію, економічні стимули та елементи соціально-психологічного впливу. Це дозволяє підтримувати дисципліну й порядок, мотивувати працівників до досягнення високих результатів, а також

формувати позитивний клімат у колективі, що є важливою умовою стабільного розвитку підприємства [18].

Цінність і значення додаткових пільг для працівників значною мірою залежать від індивідуальних характеристик, таких як вік, сімейний стан, кількість утриманців та інші соціальні фактори. Наприклад, співробітники, які мають велику сім'ю, у першу чергу орієнтовані на медичне обслуговування для членів родини та програми страхування життя. Для працівників старшого віку найбільш важливими є пільги, що стосуються виходу на пенсію та соціального забезпечення у похилому віці. Молодь, навпаки, часто більше цінує ті форми заохочень, які дозволяють швидко отримати додаткові кошти, тобто премії чи інші грошові виплати.

На ПП «***» діє система преміювання, що націлена на заохочення працівників за високі результати у виконанні виробничих завдань. Такий підхід не лише підсилює мотивацію персоналу, а й створює здорову конкуренцію в колективі, стимулюючи працівників підвищувати продуктивність праці та ефективність роботи.

Водночас слід зазначити, що однією з ключових передумов підвищення продуктивності праці є стабільність кадрового складу. Зміни у структурі працівників за віковими характеристиками, рівнем освіти чи стажем роботи, як правило, зумовлені природним рухом робочої сили. Саме динаміка цього руху є важливим об'єктом аналізу, оскільки дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство зберігає кадровий потенціал та чи достатньо активно поповнює його новими кадрами.

Зміни чисельності персоналу, пов'язані з прийомом нових працівників і звільненням існуючих, незалежно від причин їх вибуття або джерел поповнення, прийнято називати оборотом робочої сили. Цей показник має вагоме значення для характеристики забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та рівня стабільності колективу.

Для більш детальної оцінки кадрової ситуації на ПП «***» проаналізуємо рух робочої сили за даними таблиці 2.4.

На основі даних, наведених у таблиці 2.4, можна зробити низку узагальнених висновків. У динаміці середньооблікової чисельності персоналу та кількості працівників, які пропрацювали повний календарний рік, спостерігається чітка тенденція до зростання: чисельність збільшилася на 6 та 7 осіб відповідно. Такий приріст свідчить про стабільність кадрового складу та позитивні зрушення у сфері забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Таблиця 2.4.

Показники руху робочої сили ПП «*»**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. , (+,-)
1.Середньооблікова чисельність працівників, чол.	40	44	46	+6
2.Прийнято на роботу	9	6	5	-4
3.Вибуло	5	4	2	-3
4.Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	5	4	2	-3
5.Кількість працівників, що проробили весь рік	37	40	44	+7
6.Коефіцієнт обороту по прийняттю (р.2/р.1)	0,2250	0,1360	0,1087	-0,1163
7.Коефіцієнт зі звільнення (р.3/ р.1)	0,1250	0,0909	0,0435	-0,0815
8.Коефіцієнт плинності кадрів (р.4/р.1)	0,1250	0,0909	0,0435	-0,0815
9.Коефіцієнт сталості персоналу (р.5/р.1)	0,9250	0.9090	0,9565	+0,0400

Джерело: власні дослідження

Особливо важливим є той факт, що у динаміці відбулися позитивні зміни й у показниках руху кадрів: коефіцієнт обороту за звільненням, а також коефіцієнт плинності персоналу знизилися, що означає зменшення кількості працівників, які

залишають підприємство. Водночас коефіцієнт сталості кадрів зріс, що демонструє підвищення рівня закріплення персоналу та їх довготривале прагнення працювати саме в даній організації. У сукупності ці зміни можна розцінювати як безумовно позитивні тенденції, що сприяють стабільній роботі підприємства, підвищенню продуктивності та покращенню загального клімату в колективі.

Трудові відносини співробітників ПП «***» належним чином врегульовані, оскільки вони ґрунтуються на укладанні індивідуальних трудових контрактів, а також на колективному договорі, який визначає основні принципи співпраці між адміністрацією та працівниками. Форми участі персоналу в управлінні підприємством можна умовно поділити на дві категорії: формальні та неформальні.

До формальних відноситься участь через положення колективного договору та правила внутрішнього трудового розпорядку. У цих документах чітко регламентовано права й обов'язки працівників, а також умови їхнього залучення до управлінських процесів. Як правило, положення договору укладаються на термін від одного до трьох років, а зміни чи доповнення до них можуть бути внесені лише за взаємною згодою обох сторін, що гарантує баланс інтересів.

Неформальна участь реалізується через безпосередні контакти між працівниками та їх керівниками середньої чи нижчої ланки. У процесі таких комунікацій висловлюються пропозиції, ідеї чи рекомендації, які в подальшому передаються на розгляд менеджерам вищої ланки. Це дозволяє враховувати ініціативу співробітників, формувати партнерську атмосферу у колективі та забезпечувати більш гнучке реагування на потреби організації.

Таким чином, кадрова політика ПП «***» характеризується як з позиції формалізованих процедур, так і через розвиток неформальних комунікацій, що створює передумови для стабільності персоналу, підвищення його лояльності та загальної ефективності діяльності підприємства.

2.3. Аналіз організації управлінської праці

Однією з найуживаніших концепцій, що характеризує діяльність керівника, вважається функціональна модель. Її сутність полягає у визначенні змісту управлінської праці через перелік основних функцій, які виконує керівник. Водночас у ПП «***» реалізація управлінських функцій не обмежується виключно директором, адже підприємство належить до категорії малих, що зумовлює більш гнучкий підхід до розподілу управлінських обов'язків. Значна частина функцій передається іншим працівникам, причому цей процес не завжди відбувається у повній відповідності до їх формального місця в організаційній ієрархії. Навіть такі складові управлінської діяльності, як відповідальність за результати колективної праці та виховання членів трудового колективу, делегуються на рівень менеджерів, які несуть персональну відповідальність за виконання поставлених завдань.

Розподіл управлінської праці на підприємстві є закономірним і природним процесом виокремлення окремих видів діяльності у відносно самостійні напрями роботи різних груп управлінців. Це свідчить про наявність елементів спеціалізації, що дозволяє кожному фахівцеві концентрувати зусилля на виконанні окремих функціональних завдань. У системі управління персоналом ПП «***» простежуються риси демократичного стилю керівництва: кожен працівник виконує визначені функціональні обов'язки, володіє достатньою компетентністю та має певні повноваження для прийняття управлінських рішень у межах своєї компетенції.

Для аналізу стилю управління було обрано заступника директора. Його діяльність є показовою для розуміння особливостей організаційної культури підприємства. До основних функціональних обов'язків заступника належать:

- контроль і координація роботи підлеглих працівників;
- надання допомоги директору у вирішенні організаційних та управлінських питань.

Заступник директора досконало знає стандарти організаційної роботи, відзначається ввічливістю та дотримується принципу рівноправного спілкування з підлеглими. Його діяльність відзначається високим рівнем плановості: робочий день заздалегідь структурований, що забезпечує чіткість виконання завдань. В організаційній культурі підприємства передбачено практику, коли керівники надають консультації своїм підлеглим безпосередньо на робочому місці, що сприяє швидкому реагуванню на проблеми. Якщо ж звернення працівника відбувається поза робочим часом, комунікація організовується у вільному кабінеті. Спеціально відведеного часу для прийому відвідувачів не встановлено. Близько п'ятої частини робочого часу керівника займають телефонні переговори та взаємодія з постачальниками, що відповідає оптимальному навантаженню для управлінця такого рівня.

Важливою характеристикою даного менеджера є здатність мислити стратегічно, передбачати можливі труднощі та враховувати перспективні наслідки прийнятих рішень. Окрім цього, він володіє системним мисленням, уміє швидко орієнтуватися у складних ситуаціях, послідовно й цілеспрямовано реалізовує поставлені завдання. Постійне вдосконалення професійних знань і навичок є невід'ємною частиною його діяльності.

Особливо слід відзначити здатність заступника директора до врегулювання конфліктних ситуацій: він виконує роль посередника між сторонами, допомагає долати наслідки психологічної напруги та сприяє конструктивному вирішенню непорозумінь. Залежно від управлінських обставин, у колективі він може виступати в різних іпостасях – адміністратора, плановика, експерта, регулятора тощо. Така багатофункціональність свідчить про його професіоналізм і високий рівень управлінської культури.

Визначити стиль керівництва цього менеджера досить складно, оскільки йому притаманні як авторитарні, так і демократичні риси, що проявляються залежно від конкретних виробничих умов та управлінських ситуацій. Заступник керівника

застосовує різні форми управлінського впливу: від чітких наказів і директив до рекомендацій чи прохань. Він контролює не лише кінцевий результат виконаної роботи, але й сам процес її здійснення. Частина повноважень делегується підлеглим, однак відповідальність у повному обсязі залишається за ним. При цьому керівник підтримує прояв ініціативи співробітників, створюючи умови для реалізації їхніх ідей.

Водночас у професійному портреті заступника можна відзначити й певні суперечливі риси. Він досить чутливо реагує на критику, є вимогливим як до себе, так і до підлеглих, прагне брати безпосередню участь у всіх важливих справах підприємства. Основною метою управлінської діяльності вважає забезпечення виконання функцій колективом у найбільш раціональний та організований спосіб, що не суперечить встановленим нормам і правилам. Розподіл зусиль у колективі здійснюється рівномірно, а прояв ініціативи працівників, як правило, не обмежується. Водночас до впровадження принципово нових або експериментальних методів керівник ставиться з обережністю, вважаючи їх надмірно ризиковими.

У структурі підприємства саме на заступника директора покладено ключові функції з організації роботи з персоналом. Серед його основних завдань – формування кадрового потенціалу підприємства відповідно до потреб виробництва та його профілю. Це передбачає підбір і комплектування кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, створення та ведення бази даних щодо кількісного і якісного складу працівників, аналіз їх розвитку і руху.

Керівник організовує розробку прогнозів щодо поточних і перспективних потреб у персоналі, визначає джерела їх задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлює співпрацю з навчальними закладами та службами зайнятості, налагоджує контакти з підприємствами аналогічного профілю. Крім того, він забезпечує внутрішнє інформування колективу про наявні вакансії та використовує засоби масової інформації для поширення оголошень про найм працівників.

Важливим напрямом його роботи є відбір кадрів на основі оцінки професійної кваліфікації, ділових і особистих якостей кандидатів. Також він здійснює контроль за ефективним використанням персоналу у структурних підрозділах підприємства, систематично аналізує стан кадрової роботи та розробляє пропозиції щодо її удосконалення.

Таким чином, управлінський стиль заступника директора поєднує елементи різних підходів, що дозволяє йому гнучко адаптуватися до конкретних умов, забезпечувати результативність управління кадрами та сприяти ефективному функціонуванню підприємства в цілому.

На сьогоднішній день процес відбору персоналу на підприємстві здійснюється переважно на основі особистої співбесіди та аналізу поданих кандидатами документів. Однак у сучасних умовах конкуренції та високих вимог до якості трудових ресурсів використання лише цих методів є недостатнім. Для підвищення ефективності кадрового відбору доцільно впроваджувати додаткові інструменти оцінювання, зокрема професійне та психологічне тестування потенційних співробітників, встановлення випробувального терміну, а також отримання рекомендацій з попередніх місць роботи. Такий підхід сприятиме формуванню більш якісного кадрового складу, мінімізації ризиків невдалого підбору кадрів і підвищенню результативності роботи колективу.

У ПП «***» важливу роль у процесах управління персоналом відіграє заступник директора. Він зарекомендував себе як успішний керівник, адже здатний не лише формувати стратегічне бачення розвитку підприємства, а й ефективно спрямовувати зусилля колективу на досягнення поставлених цілей. Керівник активно покладається на команду, значну частину якої він сам сформував, що свідчить про виважену кадрову політику та довіру до підлеглих. Саме злагоджена робота колективу забезпечує реалізацію управлінських рішень на високому рівні.

Заступник директора відзначається високою культурою ділового спілкування, що проявляється у ввічливості, тактовності та делікатності у взаємодії з

працівниками. Стиль його керівництва можна охарактеризувати як індивідуалізований феномен, оскільки він формується під впливом особистісних характеристик конкретної управлінської особи та визначає специфіку ухвалення рішень і взаємодії з персоналом. У цьому сенсі управлінський стиль заступника директора є відображенням його індивідуальних якостей, професійного досвіду та вміння працювати з людьми.

У процесі функціонування ПП «***» виробився своєрідний, індивідуально забарвлений управлінський стиль, який є унікальним і практично не піддається точному відтворенню. Це пояснюється тим, що управлінські ситуації на підприємстві не є шаблонними, вони змінюються залежно від внутрішніх і зовнішніх умов, а тому і поведінка керівника, і дії підлеглих адаптуються до нових обставин. Вибір стилю керівництва зумовлюється завданнями, що стоять перед менеджером у конкретний момент часу, і може проявлятися у різних формах:

Командний стиль – керівник надає чіткі вказівки підлеглим, контролює їх дії на кожному етапі та забезпечує безумовне виконання поставлених завдань.

Директивно-колегіальний стиль – управлінець не лише контролює, а й обговорює ключові рішення з працівниками, стимулює їх до висловлення пропозицій і підтримує ініціативу колективу.

Партнерський стиль – менеджер бере активну участь у роботі команди, допомагає підлеглим у виконанні завдань, а також розділяє з ними відповідальність за прийняті рішення.

Делегування повноважень – керівник передає частину управлінських функцій співробітникам, наділяє їх правом приймати окремі рішення та відповідати за досягнення визначених цілей.

Таким чином, стиль керівництва у ПП «***» є гнучким та варіативним. Він поєднує різні підходи, що дає змогу керівнику ефективно реагувати на динамічні зміни середовища, підтримувати ініціативність персоналу і водночас забезпечувати стабільність управлінських процесів.

Директор є ключовою фігурою у функціонуванні підприємства, адже саме він організовує всі виробничі та комерційні процеси, контролює їхній перебіг і відповідає за загальний стан справ. До його компетенції належить забезпечення виконання затверджених планів розвитку, визначення допустимих норм товарних запасів для матеріально відповідальних осіб, упровадження сучасних методів обслуговування клієнтів, а також контроль за дотриманням трудової дисципліни, техніки безпеки та санітарних вимог. Директор і його заступники також здійснюють розгляд скарг і пропозицій, оперативно усувають виявлені недоліки, а інші керівні працівники діють у межах посадових інструкцій, затверджених на основі кваліфікаційних вимог.

Менеджер у ПП «***» відповідає за управління окремими напрямками діяльності підприємства, орієнтуючись на досягнення прибутковості, підтримання позитивної ділової репутації та задоволення потреб споживачів. Виходячи зі стратегічних пріоритетів компанії, він планує та координує комерційні процеси, контролює розробку бізнес-планів, договорів і контрактів, аналізує ризики та приймає управлінські рішення. У його сферу обов'язків входить вирішення організаційних, технічних, економічних і кадрових питань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності використання ресурсів.

Крім цього, менеджер займається добором і розвитком персоналу, стимулює їхню професійну активність, підтримує систему ділових зв'язків і комунікацій із партнерами. Він аналізує попит на продукцію, прогнозує збут, вивчає потреби споживачів і бере участь у формуванні інноваційних програм, інвестиційних рішень і рекламних стратегій. Основна мета його діяльності – забезпечення стабільного зростання прибутку, підвищення якості товарів та послуг, а також зміцнення позицій підприємства на ринку.

Для виконання цих завдань менеджер має відповідати високим кваліфікаційним вимогам: володіти вищою освітою у сфері менеджменту (або

іншою профільною з додатковою управлінською підготовкою) та мати не менше двох років практичного досвіду роботи за фахом.

2.4. Практичне застосування методів удосконалення управлінської праці ПП «*»**

Ефективність функціонування будь-якого підприємства визначається рівнем організації управлінської праці. Удосконалення управлінської діяльності стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, оптимізації процесів виробництва та забезпечення стабільного розвитку підприємства. На прикладі приватного підприємства «***», що спеціалізується на виробництві меблів та оптовій торгівлі, можна проаналізувати практичне застосування методів управлінської оптимізації та їх вплив на результати діяльності.

*1. Адміністративно-організаційні методи удосконалення управлінської праці ПП «***».*

На ПП «***» велике значення приділяється формуванню чіткої організаційної структури. Вона базується на демократичних засадах та ефективному розподілі функцій. Основні кроки з удосконалення управлінської роботи включають:

Розробку та постійне оновлення посадових інструкцій для всіх співробітників. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує дисципліну та чіткість виконання завдань.

Впровадження положень про структурні підрозділи, де зазначено їхні завдання, права, обов'язки та взаємозв'язки з іншими відділами. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності та оперативний обмін інформацією.

Рационалізацію робочих місць керівників, включаючи автоматизацію документообігу, впровадження сучасних засобів оргтехніки та цифрових інструментів управління.

Завдяки цим заходам знижується час на виконання рутинних завдань, підвищується продуктивність і точність управлінських рішень.

*2. Економічні методи удосконалення управлінської праці ПП «***».*

Матеріальна мотивація персоналу ПП «***» реалізується через різні форми:

Стабільна заробітна плата, що відповідає рівню кваліфікації та обсягу виконаної роботи.

Премії та бонуси, що нараховуються за досягнення конкретних результатів у виробництві та продажах.

Фінансування професійного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам розвивати компетенції та підвищувати ефективність своєї праці.

Матеріальна допомога та заохочення (пільгове харчування, спецодяг, корпоративні подарунки), які підвищують соціальну стабільність працівників і сприяють створенню позитивної корпоративної культури.

Дані економічні методи стимулювання підвищують мотивацію персоналу та забезпечують прямий зв'язок між результатами праці та винагородою, що впливає на продуктивність і якість управлінських рішень.

*3. Соціально-психологічні методи ПП «***».*

Соціально-психологічні методи удосконалення управлінської праці спрямовані на підвищення мотивації співробітників, зміцнення корпоративного духу та створення комфортного робочого середовища. На ПП «***» реалізуються такі підходи: Визнання заслуг працівників, публічне відзначення досягнень та професійних успіхів. Розвиток корпоративної культури, проведення корпоративних заходів, святкування професійних та ювілейних дат. Залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, що підвищує рівень довіри до керівництва та сприяє формуванню колективного підходу до вирішення завдань. Створення атмосфери довіри та взаємодопомоги, що знижує плинність кадрів та зміцнює соціальну стабільність підприємства.

Ефективне використання соціально-психологічних методів підвищує лояльність співробітників, сприяє активній участі в реалізації стратегічних цілей та формує позитивний імідж роботодавця на ринку праці.

*4. Організаційно-технічні методи ПП «***».*

Для підвищення продуктивності управлінської праці ПП «***» впроваджено низку організаційно-технічних заходів:

- Автоматизація обліку та документообігу, що дозволяє значно скоротити час на рутинні операції.
- Використання програмного забезпечення для планування виробництва та контролю виконання завдань.
- Цифрові комунікаційні платформи, що забезпечують швидкий обмін інформацією та відстеження статусу робіт у реальному часі.

Ці методи сприяють підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, точності даних та скороченню часу на адміністрування.

*5. Інноваційні підходи та цифровізація процесів ПП «***».*

ПП «***» активно використовує сучасні інноваційні методи для підвищення ефективності управлінської праці:

- ERP-системи для комплексного управління ресурсами підприємства.
- CRM-системи для оптимізації роботи з клієнтами та аналізу продажів.
- Хмарні сервіси та платформи для командної роботи, що дозволяють дистанційно контролювати процеси та координувати співробітників.
- Аналітичні інструменти для оцінки ефективності управлінських рішень і прогнозування результатів діяльності.

Таблиця 2.5

**Практичне застосування методів удосконалення управлінської праці на
ПП «***»**

Група методів	Конкретні заходи на ПП «***»	Очікувані та фактичні результати
Адміністративно-організаційні	Положення про підрозділи, посадові інструкції, оптимізація структури	Зменшення дублювання функцій, швидкість прийняття рішень
Економічні	Зарплата, премії, бонуси, фінансування навчання	Підвищення мотивації, продуктивності та якості праці
Соціально-психологічні	Визнання заслуг, корпоративна культура, участь у рішеннях	Лояльність, зниження плинності, формування командного духу
Організаційно-технічні	Автоматизація обліку, електронний документообіг	Скорочення часу на рутинні операції, підвищення точності даних
Інноваційні	ERP, CRM, хмарні сервіси, аналітика	Прозорість процесів, швидкість рішень, гнучкість управління

Джерело: власні дослідження

Впровадження інновацій дозволяє ПП «***» підвищити гнучкість управління, забезпечити прозорість бізнес-процесів та прискорити прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Отже впровадження зазначених методів дозволило ПП «***»:

1. Зменшити плинність кадрів на 15% протягом двох років.
2. Підвищити продуктивність праці управлінців за рахунок автоматизації та оптимізації робочого часу.
3. Підвищити задоволеність персоналу роботою та рівень лояльності до підприємства.
4. Скоротити час на підготовку та обробку документів на 30–35%.
5. Підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та якість координації роботи підрозділів.

Важливим результатом є те, що комплексне використання адміністративних, економічних, соціально-психологічних, організаційно-технічних та інноваційних

методів дозволяє досягати високих показників ефективності та забезпечує основу для стратегічного розвитку підприємства.

Практичне застосування методів удосконалення управлінської праці на ПП «***» демонструє, що комплексний підхід є найбільш ефективним. Використання різних груп методів дозволяє підприємству:

- забезпечувати стабільність і продуктивність управлінських процесів;
- підвищувати мотивацію та професійний рівень персоналу;
- оптимізувати витрати часу і ресурсів;
- формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- впроваджувати інноваційні інструменти управління та цифровізацію бізнес-процесів.

Таким чином, успішна організація та вдосконалення управлінської праці стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та стабільного розвитку ПП «***».

РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Головні виклики у сфері організації управлінської праці

Організація управлінської праці є фундаментальним чинником ефективності будь-якого підприємства. Вона включає планування, координацію, контроль та стимулювання діяльності персоналу, забезпечення взаємодії між підрозділами та оптимізацію робочих процесів. На сучасному етапі розвитку економіки та бізнесу підприємства, включно з ПП «***», стикаються з низкою проблем, що безпосередньо впливають на продуктивність, стабільність та конкурентоспроможність організації.

Серед ключових викликів у сфері управлінської праці можна виділити:

1. *Висока плинність кадрів.* Часта зміна персоналу ускладнює формування стабільних робочих груп, призводить до втрати накопиченого досвіду, підвищує витрати на адаптацію нових працівників і знижує ефективність командної роботи. Плинність кадрів негативно впливає на моральний клімат колективу та здатність організації реалізовувати стратегічні завдання.

2. *Відсутність системи безперервного навчання.* Працівники, які не проходять регулярного підвищення кваліфікації, виявляються неготовими до оперативного реагування на зміни в бізнес-процесах та впровадження нових технологій. Це обмежує можливості організації щодо підвищення якості продукції, впровадження інновацій та адаптації до ринкових змін.

3. *Низький рівень мотивації персоналу.* Відсутність ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання знижує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, що призводить до зниження продуктивності, росту кількості помилок та погіршення якості роботи.

4. *Недостатнє нормування праці.* Відсутність чітких стандартів і нормативів ускладнює розподіл завдань, призводить до перевантаження працівників і хаотичного виконання робіт, що негативно впливає на контроль та планування процесів.

5. *Неоптимальна організаційна структура.* Нечітко визначені функції, повноваження та взаємодія між підрозділами уповільнюють ухвалення рішень, підвищують ймовірність виникнення конфліктів і знижують загальну ефективність управління.

6. *Недостатня автоматизація процесів.* Відсутність сучасних ІТ-систем ускладнює облік, контроль та аналіз даних, збільшує трудові витрати керівників і підвищує ризик помилок при прийнятті рішень.

Узагальнена характеристика цих викликів представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні виклики управлінської праці та їх вплив на діяльність ПП «*»**

Виклик	Опис проблеми	Вплив на ефективність підприємства	Приклади можливих заходів
Плинність кадрів	Часта зміна співробітників, втрата досвіду	Зниження стабільності команд, витрати на адаптацію	Адаптаційні програми, наставництво, соціальні бонуси
Відсутність навчання	Недостатнє підвищення кваліфікації	Низька продуктивність, уповільнена адаптація	Тренінги, курси, стажування
Низька мотивація	Відсутність системи стимулювання	Зниження результативності та зацікавленості	KPI, премії, кар'єрне просування, нематеріальні бонуси
Недостатнє нормування	Відсутність стандартів та регламентів	Перевантаження, хаотичне виконання завдань	Регламенти, стандарти, контроль виконання завдань
Неоптимальна структура	Нечіткі функції та повноваження	Уповільнення ухвалення рішень, конфлікти	Оптимізація штатної структури, посадові інструкції
Недостатня автоматизація	Брак сучасних ІТ-систем	Збільшення трудових витрат, помилки	CRM, ERP, електронний документообіг

Джерело: власні дослідження

На сьогодні одним із ключових викликів кадрової політики ПП «***» є відсутність системного підходу до професійного розвитку персоналу. Невпровадження комплексної системи підвищення кваліфікації ускладнює:

- визначення професійних категорій;
- проведення кадрових перестановок;
- формування ефективної мотивації працівників.

У зв'язку з цим першочерговим завданням стає посилення уваги до навчання та стажування персоналу. Навчання може здійснюватися як без відриву від виробництва, так і з тимчасовим призупиненням робочого процесу. Регулярне підвищення кваліфікації дозволяє співробітникам швидше адаптуватися до змін у технологічних і бізнес-процесах, підвищує компетентність та безпосередньо впливає на економічні результати підприємства.

Важливим аспектом є забезпечення можливостей для кар'єрного зростання. Внутрішнє просування по службі не лише мотивує персонал, а й сприяє формуванню довіри між рівнями організації, делегуванню повноважень та розвитку самостійних команд. Співробітники, які піднімаються на управлінські позиції, глибоко розуміють бізнес-процеси зсередини, що забезпечує прийняття більш ефективних управлінських рішень.

Кар'єрне зростання впливає на продуктивність персоналу не лише через матеріальні стимули, такі як підвищення зарплати, але й через нематеріальні фактори — підвищення статусу, відчуття затребуваності та можливість самореалізації.

Ефективність роботи керівника значною мірою визначається правильним плануванням робочого часу та облаштуванням робочого місця. У повсякденній практиці керівник працює з великим обсягом документів:

- організаційно-розпорядчі;
- планові;
- статистичні;

- фінансові;
- інші аналітичні матеріали.

Для підвищення продуктивності необхідно:

1. Оснащення сучасною оргтехнікою та автоматизованими системами управління.
2. Раціональна організація робочого місця та комфортного простору.
3. Оптимізація робочого часу з урахуванням пріоритетів завдань.

Недостатня організація робочого процесу часто призводить до понаднормових робочих днів (10–12 годин), що негативно впливає на особисте життя, самоосвіту та відпочинок керівника. Використання системного підходу до планування дозволяє уникнути цього, підвищує ефективність та якість прийняття рішень.

Основні аспекти організації управлінської праці включають:

Раціональне планування робочого часу. Розподіл завдань відповідно до пріоритетів та делегування повноважень.

Обладнання робочого місця. Використання сучасних технічних засобів та автоматизованих систем.

Контроль та аналіз робочих процесів. Перевірка виконання завдань, обробка даних та коригування планів.

Професійний розвиток керівника. Виділення часу на навчання, участь у тренінгах та підвищення кваліфікації.

Для підвищення ефективності управлінської праці на підприємстві кожен структурний підрозділ повинен мати Положення про організацію роботи, що регламентує: основні завдання та цілі відділу; структуру підрозділу та взаємозв'язки між працівниками; функції, права та обов'язки працівників; взаємодію з іншими відділами та координацію спільних завдань.

Особлива увага приділяється нормуванню праці, яке дозволяє оптимізувати робочий час, підвищити продуктивність працівників та забезпечити раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів. Системне нормування праці також

створює умови для об'єктивної оцінки результатів роботи, планування кар'єрного зростання та формування ефективної мотиваційної системи.

Комплексний підхід до організації управлінської праці, що включає розвиток кадрового потенціалу, чітке визначення функцій підрозділів, нормування праці та автоматизацію робочих процесів, є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності ПП «***». Впровадження системи підготовки та стажування персоналу, формалізація структурних підрозділів і оптимізація управлінських процесів дозволяє підвищити продуктивність праці, зміцнити командний потенціал та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Завдяки впровадженню цих заходів ПП «***» зможе підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність управлінської діяльності та досягти стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

3.2. Механізми мотивації для оптимізації управлінської праці

Ефективне управління персоналом неможливе без створення чіткої та дієвої системи стимулювання праці, яка поєднує матеріальні та нематеріальні форми мотивації. На сучасному етапі розвитку підприємств, зокрема ТОВ «***», управлінська діяльність вимагає комплексного підходу до мотивації співробітників, що враховує їхні потреби, професійні цілі, психологічні особливості та соціальний статус. Створення такої системи є специфічним та багатогранним процесом, який потребує не лише теоретичних знань у сфері трудової мотивації, але й практичного досвіду розробки та впровадження різноманітних методів заохочення персоналу.

1. Значення системи мотивації у підвищенні ефективності управлінської праці

Мотивація співробітників безпосередньо впливає на продуктивність їх праці, якість виконання робіт, рівень відповідальності та ініціативності. Для керівника підприємства ключовим завданням є забезпечення такої організації праці, при якій

кожен працівник усвідомлює цінність своєї роботи, відчуває зацікавленість у досягненні результату та має чітке уявлення про способи отримання винагороди.

За результатами діяльності підприємства у 2024 році проведено оцінку впливу методів мотивації персоналу на результати господарської діяльності, що дозволило визначити найбільш ефективні способи стимулювання співробітників. Ці дані систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка впливу методів мотивації персоналу на результат господарської діяльності ПП «*»**

Метод мотивації	Оцінка впливу (бали від 1 до 10)
Матеріальний стимул:	
стабільна заробітна плата	7
премії та бонуси	8
оплата лікарняних	4
кредитування	8
курси та навчання	7
новорічні подарунки	3
корпоративні заходи	4
матеріальна допомога	6
спецодяг	2
пільгове харчування	5
Нематеріальний стимул:	
подяка від керівництва	2
довіра	4
визнання заслуг та професіоналізму	4
надання повноважень	5
закріплення за підприємством (довгостроковий контракт)	7

Джерело: власні дослідження

Аналіз таблиці демонструє, що найбільш ефективними методами стимулювання є стабільна заробітна плата, премії, бонуси, кредитування та можливість підвищення кваліфікації. Ці стимули не лише покращують фінансову

стабільність працівників, а й формують у них відчуття власної значущості, відповідальності та готовності брати на себе додаткові обов'язки.

Матеріальні стимули, включаючи заробітну плату, премії, бонуси, соціальні виплати, кредити, компенсації за навчання та пільги, є найпоширенішим та найочевиднішим способом мотивації працівників. Вони не лише відшкодовують витрачені зусилля та час, але й сприймаються як оцінка професійної цінності співробітника.

Важливо, що грошова винагорода виконує одночасно кілька функцій:

- економічну (компенсація витрат часу, енергії та професійних знань);
- соціальну (підтвердження статусу працівника та його значущості в колективі);
- психологічну (підвищення самооцінки та впевненості у власних силах).

Тобто гроші виступають не лише як винагорода, але й як інструмент формування внутрішньої мотивації та стимулювання професійної активності.

3. Нематеріальні стимули як фактор підвищення лояльності та ініціативності

Нематеріальні методи стимулювання, такі як подяка, довіра, визнання заслуг, надання повноважень та закріплення співробітника за підприємством через довгострокові контракти, мають особливе значення для формування позитивної корпоративної культури. Вони сприяють:

- розвитку професійних компетенцій;
- підвищенню мотивації до виконання нестандартних завдань;
- формуванню внутрішньої зацікавленості у результатах діяльності підприємства;
- зміцненню емоційного зв'язку між працівником і організацією.

Особливо ефективним є поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що забезпечує комплексний підхід до мотивації.

4. Принципи побудови ефективної системи стимулювання

Створення системи стимулювання потребує врахування таких ключових принципів:

1. *Справедливість і прозорість*: усі співробітники повинні чітко розуміти, за що вони отримують винагороду, і відчувати об'єктивність критеріїв оцінки.

2. *Індивідуальний підхід*: врахування особистих потреб, компетенцій і кар'єрних цілей працівників дозволяє максимально ефективно використовувати стимули.

3. *Системність*: мотиваційні заходи повинні бути комплексними та взаємопов'язаними, охоплювати матеріальні та нематеріальні аспекти.

4. *Регулярність і динамічність*: система стимулів повинна постійно переглядатися та коригуватися відповідно до змін в організації та зовнішньому середовищі.

5. *Зв'язок з результатами діяльності*: винагорода повинна прямо залежати від досягнутих результатів та ефективності виконання завдань.

5. *Впровадження системи мотивації на практиці*

Перед запровадженням будь-якої системи стимулювання необхідно провести роз'яснювальну роботу з персоналом, яка охоплює:

- пояснення цілей системи;
- опис критеріїв оцінки ефективності;
- демонстрацію способів отримання винагороди;
- інформування про можливості кар'єрного росту та професійного розвитку.

Постійне інформування співробітників формує впевненість у тому, що їхні досягнення будуть помічені та винагороджені, що підвищує мотивацію та лояльність до підприємства.

6. *Взаємозв'язок стимулювання та кар'єрного розвитку*

Система мотивації повинна інтегруватися з програмами кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. Працівники, які бачать перспективу професійного розвитку, більш мотивовані, ініціативні та готові брати на себе відповідальність.

Кар'єрне просування усередині підприємства є ефективним інструментом мотивації, що дозволяє:

- зменшити плинність кадрів;
- підвищити ефективність управлінської праці;
- сформувати команду висококваліфікованих та мотивованих фахівців;
- забезпечити передачу знань та досвіду між різними поколіннями працівників.

Комплексний підхід до стимулювання праці на підприємстві ТОВ «***» передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації, прозорість та справедливість системи винагород, регулярний контроль та коригування її ефективності. Основні результати впровадження таких заходів:

- підвищення продуктивності праці та ефективності управлінської діяльності;
- формування стабільного і лояльного колективу;
- розвиток професійних компетенцій та кар'єрного потенціалу працівників;
- створення умов для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, стимулювання персоналу виступає не лише як інструмент підвищення продуктивності, а й як стратегічний механізм розвитку управлінської системи підприємства, що забезпечує стабільність, ефективність та конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

3.3. Система оцінки ефективності управлінської праці на ПП «*»**

Ефективність управлінської праці є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства, і ПП «***» не є винятком. Якість управлінських рішень безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, продуктивність праці, рівень мотивації персоналу та конкурентоспроможність компанії.

Система оцінки управлінської праці на ПП «***» передбачає комплексний підхід, який включає: визначення ключових показників ефективності (КРІ) для керівників та структурних підрозділів; аналітичну оцінку як кількісних, так і якісних результатів управлінської діяльності; використання різних методів моніторингу та контролю; розробку рекомендацій щодо підвищення професійного рівня керівників і оптимізації роботи підрозділів.

На ПП «***» застосовуються два основних типи показників:

Кількісні показники:

- виконання планових завдань та виробничих показників;
- контроль строків реалізації проектів та робочих завдань;
- рівень продуктивності підлеглих;
- фінансові результати діяльності підприємства, рентабельність і доходність підрозділів.

Якісні показники:

- рівень комунікаційних навичок та взаємодії керівника з підлеглими;
- здатність приймати стратегічно обґрунтовані рішення;
- ефективність організації робочого процесу та раціональне використання ресурсів;
- рівень мотивації персоналу, підтримка ініціативності співробітників;
- здатність вирішувати конфлікти та формувати позитивний психологічний клімат.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності керівників застосовуються:

Анкетування та опитування персоналу. Мета — визначити рівень задоволеності роботою керівництва, оцінити стиль управління, комунікацію та довіру підлеглих.

Таблиця 3.3.

Приклад анкети для співробітників ПП «*»**

Питання	Оцінка за 5-бальною шкалою
Чи зрозумілі завдання та цілі, поставлені керівником?	1–5
Наскільки керівник сприяє професійному розвитку співробітників?	1–5
Чи заохочує керівник ініціативу та пропозиції?	1–5
Наскільки своєчасно керівник надає зворотний зв'язок?	1–5
Чи достатньо мотивує керівник досягнення результатів?	1–5

Джерело: власні дослідження

1. Внутрішні аудити підрозділів. Оцінка відповідності діяльності структурних підрозділів затвердженим планам та посадовим інструкціям, а також ефективності виконання завдань

2. Контроль виконання посадових обов'язків та робочих завдань
Регулярний аналіз продуктивності та своєчасності виконання завдань керівниками і підлеглими.

3. Система КРІ. КРІ для керівників ПП «***» дозволяє оцінювати ефективність роботи конкретних підрозділів і окремих співробітників.

Таблиця 3.4.

Приклад таблиці КРІ для заступника директора ПП «*»**

Показник	Опис	Мета	Вага
Контроль виконання завдань	Кількість виконаних робіт у строк	95%	20%
Делегування повноважень	Частка завдань, переданих підлеглим	≥30%	15%
Мотивація персоналу	Рівень задоволеності працівників	≥80%	20%
Організація робочого процесу	Відповідність стандартам та процедур	100%	25%
Впровадження покращень	Кількість оптимізаційних заходів	≥3 на рік	20%

Джерело: власні дослідження

Процес оцінки включає такі етапи:

1. *Збір даних* — анкетування, опитування, аудити, аналіз фінансових та виробничих показників.
2. *Обробка та аналіз* — систематизація результатів, порівняння з нормативами та KPI.
3. *Виявлення сильних та слабких сторін* — визначення ключових проблем управлінської діяльності.
4. *Розробка рекомендацій* — пропозиції щодо удосконалення методів управління, підвищення кваліфікації керівників та оптимізації роботи підрозділів.
5. *Впровадження коригувальних заходів* — зміна управлінського підходу, перегляд норм та процедур, застосування нових стимулів і мотиваційних інструментів.

Схема процесу оцінки ефективності управлінської праці:

Збір даних → Аналіз результатів → Виявлення проблем → Розробка рекомендацій → Впровадження заходів → Моніторинг результатів

Впровадження системи оцінки дозволяє підприємству:

- своєчасно виявляти потреби у підвищенні кваліфікації керівників та персоналу;
- оптимізувати структуру підрозділів, розподіл обов'язків та ресурсів;
- підвищувати продуктивність і результативність управлінських рішень;
- формувати прозору систему мотивації та стимулювання, що враховує досягнення кожного керівника;
- зміцнювати корпоративну культуру та покращувати психологічний клімат в колективі;
- підтримувати стратегічні цілі підприємства та забезпечувати стабільний розвиток.

Таким чином, комплексна система оцінки ефективності управлінської праці на ПП «***» дозволяє не лише контролювати діяльність керівників, а й активно впливати на покращення їхніх управлінських навичок, оптимізацію роботи підрозділів і підвищення мотивації персоналу. Впровадження КРІ, анкетування та регулярних аудитів створює прозору, ефективну та гнучку систему управління, що відповідає сучасним вимогам до організації управлінської праці.

3.4. Інтеграція системи КРІ та мотивації для оцінки управлінської праці керівників ПП «*»**

Для забезпечення високої ефективності управлінської праці на ПП «***» використовується комплексний підхід, що поєднує оцінку діяльності керівників через систему КРІ та стимулювання їхньої роботи за допомогою матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Така інтеграція дозволяє не лише контролювати виконання завдань, а й безпосередньо впливати на мотивацію керівного персоналу, підвищуючи загальну результативність підприємства.

Інтеграція базується на таких принципах (таб.3.5.):

1. *Прозорість і зрозумілість* – керівники повинні чітко розуміти, які показники впливають на оцінку їхньої роботи та які винагороди вони можуть отримати за досягнення конкретних результатів.
2. *Справедливість і об'єктивність* – КРІ формуються на основі реальних завдань і обсягів робіт, уникаючи суб'єктивних оцінок.
3. *Системність* – оцінка здійснюється регулярно (щомісяця, щокварталу, щороку), а мотивація надається за досягнення ключових показників.
4. *Комплексність* – оцінка включає як фінансові та виробничі результати, так і якісні показники, наприклад, рівень мотивації підлеглих та організаційна культура.

5. *Зворотний зв'язок* – після оцінки керівник отримує аналіз своїх сильних і слабких сторін та рекомендації щодо покращення роботи.

Таблиця 3.5.

Інтегровані оцінки керівників ПП «*»**

Керівник	KPI	Цільове значення	Фактичне виконання	Оцінка (балів)	Мотиваційна винагорода
Директор	Виконання стратегічного плану	100%	95%	9	Матеріальна премія + нематеріальне визнання
Заступник директора	Координація роботи підрозділів	$\geq 95\%$	92%	8	Премія, підвищення повноважень
Менеджер з продажу	Виконання плану продажів	$\geq 100\%$	105%	10	Бонус, корпоративне навчання
Менеджер з виробництва	Оптимізація витрат ресурсів	$\leq 5\%$ відхилення	6%	7	Премія + участь у проекті оптимізації
Менеджер HR	Плинність кадрів	$\leq 10\%$	12%	6	Премія частково + рекомендації щодо покращення

Джерело: власні дослідження

Примітка: оцінка здійснюється за 10-бальною шкалою, а мотиваційна винагорода включає матеріальні та нематеріальні стимули.

Інтегрована система передбачає три основні етапи:

1. Встановлення KPI для керівників

Визначаються стратегічні і оперативні завдання;

Формуються ключові показники, які відображають реальний вплив керівника на діяльність підприємства;

Встановлюються цільові значення, яких очікують від керівника.

2. Моніторинг та оцінка виконання KPI

Щомісячний і щоквартальний контроль;

Виявлення відхилень і причин невиконання;

Аналіз виробничих і фінансових результатів;

Оцінка якісних показників (мотивація підлеглих, організаційна культура).

3. Стимулювання на основі досягнутих результатів

Матеріальні стимули: премії, бонуси, підвищення заробітної плати;

Нематеріальні стимули: подяки, визнання заслуг, делегування додаткових повноважень, участь у стратегічних проектах;

Зворотний зв'язок та рекомендації щодо професійного розвитку;

Корекція стилю управління відповідно до результатів оцінки.

4. Інтеграція KPI та мотивації забезпечує:

Об'єктивність оцінки – усі керівники оцінюються за однаковими критеріями;

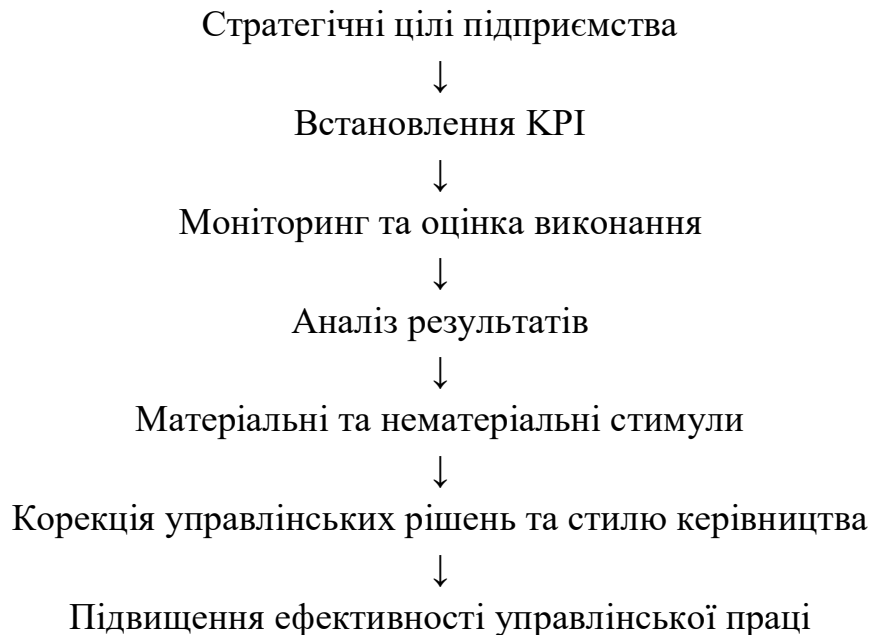
Мотивацію до досягнення результатів – прямий зв'язок між досягнутими KPI та винагородою;

Покращення організаційної культури – розвиток атмосфери довіри і прозорості в колективі;

Розвиток професійних навичок – рекомендації і тренінги на основі оцінки результатів;

Оптимізацію управлінської праці – виділення сильних та слабких сторін кожного керівника для подальшого підвищення ефективності роботи підрозділів.

5. Схема інтеграції KPI і мотивації 3.1.



Інтегрована система оцінки ефективності управлінської праці керівників ПП «***» на основі КРІ та стимулювання дозволяє підприємству не лише оцінювати результативність роботи, а й активно впливати на підвищення продуктивності, мотивації та компетентності керівного складу. Такий підхід забезпечує прозорість, об'єктивність та системність управлінської діяльності, сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства та стабільному розвитку організації.

Отож підсумовуючи можна стверджувати, що ефективна організація управлінської праці є одним із ключових чинників результативності функціонування підприємства, адже саме від рівня організаційної культури, раціонального розподілу повноважень і використання сучасних методів управління залежить здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища.

1. Необхідність удосконалення системи організації управлінської праці

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамікою попиту та швидким розвитком інформаційних технологій, вимагають від підприємств підвищення якості управлінських процесів. Недоліки в організації праці управлінців призводять до зниження продуктивності, дублювання функцій, перевантаження окремих ланок і нерационального використання людських ресурсів.

До основних проблем, що потребують розв'язання, належать:

- нечіткий розподіл функцій і обов'язків між управлінським персоналом;
- недостатній рівень автоматизації управлінських процесів;
- слабка взаємодія між структурними підрозділами;
- низький рівень контролю за виконанням управлінських рішень;
- обмежені можливості професійного розвитку персоналу.

2. Напрями удосконалення організації управлінської праці

Для досягнення стратегічних цілей підприємство має зосередити увагу на таких напрямках удосконалення системи організації управлінської праці:

Рационалізація структури управління – усунення дублювання функцій, чітке визначення ролей і відповідальності, оптимізація кількості рівнів управління.

Автоматизація управлінських процесів – впровадження сучасних програмних рішень (ERP-, CRM-систем, електронного документообігу), що знижують витрати часу на виконання рутинних завдань.

Підвищення кваліфікації персоналу – організація тренінгів, семінарів, навчання новітнім методам менеджменту та управління змінами.

Удосконалення комунікацій – налагодження горизонтальних і вертикальних каналів інформаційного обміну, розвиток корпоративної культури відкритості.

Система мотивації та оцінювання – створення прозорих критеріїв оцінки результатів праці, застосування матеріальних і нематеріальних стимулів.

3. Використання інноваційних підходів

Сучасні підприємства мають активно застосовувати інноваційні підходи до організації управлінської праці:

- процесний підхід, що забезпечує орієнтацію не лише на функції, а й на кінцевий результат діяльності;
- проєктне управління, яке дозволяє ефективно реалізовувати комплексні завдання в обмежені терміни;
- аутсорсинг управлінських функцій, що дає можливість зосередитися на ключових видах діяльності;
- гнучкі методи управління (Agile, Scrum), що підвищують адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

4. Очікувані результати від удосконалення

Реалізація заходів із вдосконалення організації управлінської праці дозволить підприємству:

- підвищити ефективність прийняття управлінських рішень;
- скоротити витрати часу та ресурсів на виконання управлінських операцій;
- посилити мотивацію персоналу й зменшити плинність кадрів;

- забезпечити гнучкість організаційної структури та здатність швидко реагувати на зміни ринку;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Удосконалення системи організації управлінської праці є комплексним процесом, що вимагає одночасного врахування структурних, технологічних, кадрових та мотиваційних аспектів. Лише за умови гармонійного поєднання цих елементів підприємство може досягти стабільного розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження особливостей організації та удосконалення управлінської праці на прикладі ПП «***» дало змогу сформулювати низку важливих узагальнень та висновків, що мають як теоретичне, так і прикладне значення для подальшого розвитку підприємства.

1. Слід наголосити, що управлінська праця на сучасному етапі розвитку підприємств виступає однією з ключових умов ефективного функціонування організації. Вона забезпечує узгодженість дій трудового колективу, спрямовує діяльність підрозділів на досягнення спільних цілей та визначає результативність виробничих і комерційних процесів. У випадку ПП «***» управлінська праця має вагоме значення з огляду на специфіку діяльності підприємства, що поєднує виробництво меблів з оптовою торгівлею.

2. Організація управлінської праці передбачає раціональне поєднання низки елементів, серед яких: розподіл функцій між управлінським персоналом, створення належних умов для їхньої діяльності, оптимізація трудових процесів, забезпечення робочих місць засобами зв'язку та оргтехнікою, а також упровадження сучасних методів управління. Аналіз показав, що ПП «***» поступово впроваджує ці елементи у свою практику, однак існують напрями, що потребують подальшого вдосконалення, зокрема підвищення ефективності використання інформаційних технологій у менеджменті.

3. Результати оцінки кадрового потенціалу підприємства засвідчили, що персонал ПП «***» має позитивну динаміку чисельності та якісних характеристик. У 2024 році кількість працівників зросла на 15 % у порівнянні з 2022 роком, при цьому питома вага робітників у структурі персоналу становить понад 76 %. Співвідношення між кількістю прийнятих і звільнених працівників є на користь перших, що свідчить про привабливість підприємства як роботодавця. Водночас у кадровій політиці спостерігаються й певні труднощі: висока плинність кадрів на

окремих ділянках виробництва, а також відсутність системної підготовки та перепідготовки персоналу.

4. Дослідження виявило, що на підприємстві застосовуються усі основні методи управління персоналом – адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Проте саме останній блок потребує поглиблення: недостатня увага до розвитку корпоративної культури, формування командного духу та створення умов для особистісної реалізації працівників знижує рівень лояльності персоналу до компанії.

5. В ході роботи було встановлено, що демократичний стиль управління, притаманний ПП «***», позитивно впливає на трудову мотивацію працівників та сприяє залученню їх до процесу ухвалення рішень. Такий підхід посилює внутрішню комунікацію, сприяє формуванню довіри між керівниками і підлеглими та стимулює ініціативність співробітників. Разом із тим, для досягнення максимальної ефективності демократичний стиль має бути поєднаний із чіткою системою контролю та персональної відповідальності.

6. Аналіз системи стимулювання засвідчив, що найбільш дієвими для працівників ПП «***» є матеріальні стимули – стабільна заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати. Саме вони отримали найвищі оцінки з боку персоналу. Водночас нематеріальні стимули – довіра керівництва, подяка, визнання заслуг – мають нижчий рівень ефективності, але відіграють не менш важливу роль у формуванні корпоративної атмосфери та розвитку мотивації. Це дає підстави стверджувати, що підприємству доцільно поєднувати фінансові стимули з активним розвитком системи нематеріального заохочення.

7. Особливої уваги заслуговує питання оцінки ефективності управлінської праці, що є важливим інструментом контролю та удосконалення діяльності управлінського персоналу. На ПП «***» застосовуються як кількісні, так і якісні методи оцінювання – виконання планових завдань, аналіз фінансових показників, рівень організації робочого процесу, комунікаційні навички керівників тощо.

Використання системи КРІ дозволяє об'єктивно визначати результативність роботи окремих керівників і структурних підрозділів, а також вчасно виявляти проблемні ділянки.

8. Впровадження ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу показало, що грошові винагороди, премії, бонуси та соціальні пільги мають вирішальне значення для підвищення продуктивності. Разом із цим, нематеріальні стимули – визнання заслуг, повноваження, кар'єрне зростання – створюють умови для професійної самореалізації та формують лояльність співробітників.

9. Комплексний підхід до оцінки, який включає кількісні та якісні показники, дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони діяльності керівників. Використання КРІ, регулярний аналіз виконання завдань та опитування персоналу дозволяють своєчасно коригувати управлінські рішення і підвищувати ефективність роботи підрозділів.

10. Відсутність чіткої системи підвищення кваліфікації та стажування ускладнює реалізацію кадрової політики та мотивацію працівників. Розвиток професійних компетенцій персоналу, стажування та навчальні програми сприяють підвищенню продуктивності, покращенню організації праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

11. Об'єднання системи оцінки ефективності роботи керівників з механізмами матеріальної та нематеріальної мотивації дозволяє створити прозору, зрозумілу та результативну систему управління. Така інтеграція підвищує дисципліну, заохочує до активної участі у розвитку підприємства та формує атмосферу довіри і взаємної відповідальності між керівництвом і персоналом.

12. Для подальшого підвищення ефективності управлінської праці на ПП «***» доцільно розширювати систему оцінки, впроваджувати сучасні технології планування та контролю, активніше використовувати індивідуальні та групові

стимули, а також постійно вдосконалювати процес навчання і професійного розвитку керівників і співробітників.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ПП «***» демонструє позитивні тенденції в організації управлінської праці, однак потребує подальшого вдосконалення в таких напрямках:

- запровадження системного підходу до безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток механізмів нематеріальної мотивації;
- розширення можливостей кар'єрного зростання та внутрішнього резерву кадрів;
- посилення інформаційної підтримки управлінських процесів за рахунок цифровізації.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що ефективна організація управлінської праці є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності ПП «***» на меблевому ринку України. Системна робота над удосконаленням кадрової політики, мотиваційного механізму та методів оцінки управлінської діяльності дозволить підприємству забезпечити стабільний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Балахонова О., Паліга А. А. Сучасні методи удосконалення організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 1. С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-1> (дата звернення: 26.09.2025).
3. Балахонова О., Паліга А. Основні завдання та етапи організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2022. Т. 3. С. 73–80. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2022-23-24-11> (дата звернення: 26.09.2025).
4. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
5. Галюк І.Б. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17. С. 75-83.
6. Голіус В. С. Зміст та основні чинники організації праці на підприємстві : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/43491> (дата звернення: 26.09.2025).
7. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. №176. С. 53-58.
8. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. Підприємництво та інновації. 2020. № 21. С. 35-42.
9. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37.

10. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94.
11. Добіжа Н. В. Роль страхування в розвитку інфраструктурного забезпечення аграрного ринку України. Ефективна економіка. 2021. №4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8826>
12. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.
13. Застосування критеріїв прийняття рішень для вдосконалення кадрового забезпечення системи управління безпекою праці на підприємстві / О. Є. Кружилко та ін. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*. 2025. № 4. С. 333–339. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-4-46> (дата звернення: 26.09.2025).
14. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111.
15. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
16. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 184 с.
17. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
18. Лащ І. Ю. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві : master's thesis. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87192> (дата звернення: 26.09.2025).

19. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

20. Левків Г. Я., Франчук І.Б., Делімарськиц Р.,Богаєць Б. Стрес-менеджмент в системі прийняття рішень із забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №3 (31)2024. С. 434-444
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-444-452](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-444-452)

21. Леськів Г.З., Левків Г.Я. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до індустрії 5.0. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 7(35). С. 278-286.
URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-356-364](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-356-364)

22. Левків Г., Батюк Б.Б., Подра О.П., Леськів Г.З. Зміни менеджменту в інноваційному середовищі. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»),): журнал. 2024. № 9(9) 2024. С. 1313. (С.645-655)
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-645-654](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-645-654)

23. Левків Г. Я., Смолінська О. Є., Лотоцький О. Р. Методологія наукових досліджень у менеджменті: сучасні підходи, інструменти та перспективи викладання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9.
URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15024417> (дата звернення: 26.09.2025).

24. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

25. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 171 с.

26. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024. – 374 с.(109-135)

27. Осовська Г.В. Підвищення рівня оплати праці в аграрному секторі економіки України як головний чинник мотивації високоефективної праці та соціальної безпеки. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.39> (дата звернення: 26.09.2025).

28. Перець Г.Ф. Менеджмент соціально-культурної сфери: Фактори успішності менеджера. 2020. 19 с.

29. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.

30. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1(2). С. 69-79.

31. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

32. Семенда О. Маркетингова стратегія підприємства на основі аналізу поведінки споживачів. *InterConf*. 2022. с. 114–119. Режим доступу: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2022.010>

33. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.

34. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4(83). С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14> (дата звернення: 26.09.2025).

35. Смолинець І.Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2021, випуск 101.

36. Сербін В. В. П-Менеджмент (менеджмент майбутнього) : thesis. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 26.09.2025).
37. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. I-II (77-78). С. 325-338.
38. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. Бізнесінформ. 2021. № 2. С. 346–351.
39. Юрик Н., Зубрецький С. Значення та роль сучасного менеджера в посиленні конкурентних позицій організації. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: тези XI Міжнар. наук.- практ. конферен. (03 листопада 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 12-14.
40. Ярема Л. В., Замора О. І., Герчанівська С. В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10008>