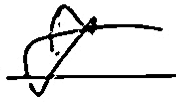


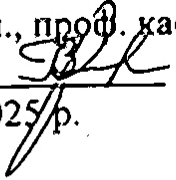
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

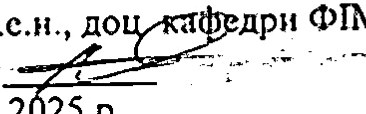
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

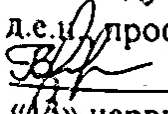
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»)

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Грабовенко Я.О. 

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ
Боковець В.В. 
«10» червня 2025 р.

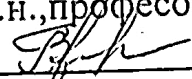
Рецензент: д.е.н., доц. кафедри ФІМ
Зянько В. В. 
«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.
 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В.В.


«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Грабовенко Яні Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Удосконалення управлінської праці на підприємстві в сучасних умовах (на прикладі ТОВ « Наш хліб Вінниця»)

керівник роботи: Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор, в.о. зав. каф.
ПЛМ

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97

2.Строк подання роботи: 04.06.2025 р.

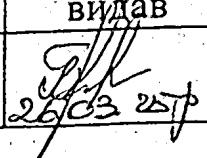
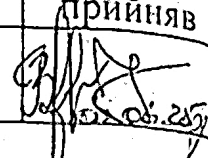
3.Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність ТОВ «Наш хліб Вінниця»

4.Зміст текстової частини:

- 1 Теоретичні аспекти раціональної організації управлінської праці;
- 2 Аналіз стану організації управлінської праці на ТОВ « Наш хліб Вінниця»;
- 3 Шляхи удосконалення системи організації управлінської праці на ТОВ «Наш хліб Вінниця»).

5.Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок 1 - Логіка процесу управлінської праці; Рисунок 2- Особливості управлінської праці; Рисунок 3 - Організаційна структура управління ТОВ «Наш хліб Вінниця»; Таблиця 1 - Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр.; Таблиця 2 - Динаміка активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.; Таблиця 3 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.; Таблиця 4- Критерії оцінки ефективності менеджера.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Боковець В.В., в.о. зав. каф. ПЛМ	 26.03.25	 26.03.25

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	вико.
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	викон.
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	вико.
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	вико.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	вико.
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	викон.
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	вико.

Здобувач



Грабовенко Я.О.

Керівник роботи



Боковець В.В.

АНОТАЦІЯ

Грабовенко Я.О. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
Удосконалення управлінської праці на підприємстві в сучасних умовах (на
прикладі ТОВ « Наш хліб Вінниця»).

У бакалаврській кваліфікаційній роботі увага приділена питанням
удосконаленню управлінської праці. Досліджено сутність поняття
управлінська праця, організація праці менеджера, а також розроблені
пропозиції щодо удосконалення управлінської праці на підприємстві.
Проведено дослідження загального стану та управління на ТОВ «Наш хліб
Вінниця», проаналізовано його основні фінансово-економічні показники та
оцінено ефективність управлінської діяльності на підприємстві.
Запропоновано шляхи удосконалення організації управлінської праці на
підприємства.

Ключові слова: управління, підприємство, управлінська праця,
менеджер, організація праці менеджера, персонал.

ABSTRACT

Grabovenko Ya.O. Bachelor's qualification work on the topic: Improving
managerial work at the enterprise in modern conditions (on the example of LLC
"Nash Khlib Vinnytsia").

In the bachelor's qualification work, attention is paid to the issues of
improving managerial work. The essence of the concept of managerial work, the
organization of a manager's work, and proposals for improving managerial work at
the enterprise were studied. A study of the general condition and management at
LLC "Nash Khlib Vinnytsia" was conducted, its main financial and economic
indicators were analyzed, and the effectiveness of managerial activities at the
enterprise was assessed. Ways of improving the organization of managerial work
at enterprises are proposed.

Keywords: management, enterprise, managerial work, manager, organization
of manager's work, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	5
1.1 Суть та економічний зміст управлінської праці	5
1.2 Існуючі підходи щодо управлінської праці з огляду існуючих літературних джерел	9
1.3 Наукові принципи, методології та методи досліджень по удосконаленню управлінської праці	14
2 АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»	30
2.1 Організаційно-економічна та управлінська характеристика підприємства	30
2.2 Аналіз управлінської праці на ТОВ «Наш хліб Вінниця»	47
2.3 Методи та способи вирішення задач раціональної організації управлінської праці на підприємстві	59
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»	64
3.1 Напрями підвищення продуктивності праці управлінського персоналу підприємства	64
3.2 Удосконалення управління діяльністю підприємства	67
3.3 Стратегічні напрямки удосконалення раціональної організації праці керівників на підприємстві	70
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ	80
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	81
Додаток Б (довідковий) Фінансова звітність ТОВ «Наш хліб Вінниця» за 2022-2024 рр.....	82
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративна частина БКР.....	87

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції ефективне управління підприємством стає ключовим чинником його стабільного функціонування та розвитку. Управлінська праця є основою організаційного процесу, оскільки від її якості та організації залежить прийняття управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією бізнес-процесів та зростаючими вимогами до ефективності управління, потребують постійного удосконалення методів та форм управлінської праці.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських процесів у сучасних умовах, коли оперативність, обґрунтованість та гнучкість управлінських рішень прямо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Раціоналізація управлінської праці дозволяє зменшити витрати часу, підвищити продуктивність працівників, забезпечити якісну інформаційну підтримку керівництва та сприяє впровадженню інноваційних рішень.

Метою даної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації управлінської праці на підприємстві з метою підвищення ефективності його функціонування.

У відповідності до теми, мети, об'єкту та предмету поставлені наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи управлінської праці та її організації;
- проаналізувати сучасний стан організації управлінської праці на ТОВ «Наш хліб Вінниця»;
- виявити основні проблеми та недоліки в організації управлінської праці;
- обґрунтувати напрями та заходи щодо її удосконалення;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Наш хліб Вінниця».

Предметом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є організація управлінської праці, методи її оптимізації та підвищення ефективності.

Інформаційне забезпечення і період дослідження: статут підприємства, баланси підприємства, звіти про фінансові результати (дана інформація бралась за 2022, 2023, 2024 роки).

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, структурно-функціональний аналіз, методи економічного аналізу, експертні оцінки та графічне моделювання.

Практична цінність олягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення організації управлінської праці ТОВ «Наш хліб Вінниця», що сприятиме підвищенню продуктивності праці управлінського персоналу, поліпшенню управлінської культури та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Апробація наукових досліджень. Стаття на тему «Стан управлінської праці в Україні», яка була представлена на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, ВНТУ, 2025 р.).

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

1.1 Суть та економічний зміст управлінської праці

У межах вітчизняної науки управління її предметом вважаються «управлінські відносини», що лежать в основі процесу управління персоналом. Для досягнення визначених цілей та виконання поставлених завдань сучасна кадрова політика використовує відповідний набір інструментів, які підбираються та застосовуються відповідно до специфіки виробничого процесу та вимог до працівників. У процесі виробничої діяльності здійснюється раціональне поєднання таких елементів, як засоби виробництва, сировина, матеріали та праця. Водночас важливим змінним фактором є «управління», яке передбачає реалізацію таких функцій, як планування, організація та контроль. Розглядаючи чинники виробництва, поряд із технічними та економічними аспектами необхідно враховувати й «соціально-гуманітарний компонент», зокрема потреби та інтереси людей.

На відміну від інших виробничих ресурсів, людина як суб'єкт праці не є пасивною складовою — вона має власні переконання, прагнення, здатна проявляти ініціативу, приймати самостійні рішення та діяти відповідно до власних мотивів. Саме тому, навіть у межах класичної управлінської моделі, людина розглядається не лише як ресурс, а як активний і цінний елемент виробничого процесу[3].

Управлінська праця — це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей.

Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці. Отже, вона є

працею виробничою. Предметом управлінської праці є як людина, так і її діяльність[5].

Управлінська праця не створює безпосередньо споживчих вартостей, але відіграє важливу роль у впливі на виробничий процес, забезпечуючи тим самим умови для його ефективного функціонування та розвитку.

Основним результатом управлінської діяльності є прийняття управлінських рішень. Саме тому працівників управлінської сфери можна справедливо вважати найактивнішою частиною трудового колективу, яка бере участь у створенні матеріальних благ шляхом впливу на виробничі ресурси та взаємодії з іншими підрозділами. Відтак, ефективність управлінської праці доцільно оцінювати за результатами виробничої діяльності[1].

Однак, на відміну від фізичної праці, управлінська діяльність має меншу визначеність у формулюванні цілей, виборі засобів їх досягнення та оцінці результатів. Її особливістю є широка варіативність умов, у яких вона здійснюється, відсутність чітких одиниць виміру, що ускладнює об'єктивне оцінювання її ефективності. До того ж, значну роль відіграє колективний характер цієї праці, що додатково опосередковує її результати.

Відмінною рисою управлінської праці є те, що основним об'єктом діяльності виступає інформація, яка є специфічним предметом праці. У той час як виробничі працівники мають справу з фізичними об'єктами (сировиною, паливом, комплектуючими) і трансформують їх у готову продукцію, управлінська діяльність зосереджена на обробці, аналізі та використанні інформаційних потоків.

Цей вид праці має низку інших характерних особливостей: складність у зіставленні витрат із результатами, труднощі у визначенні рівня досягнутого ефекту, а також переважання інтелектуальних процесів. Управлінська праця значною мірою ґрунтується на розумових зусиллях - сприйнятті, запам'ятовуванні, аналізі та мисленні[2].

Управлінська праця, як різновид інтелектуальної діяльності, відзначається низьким рівнем фізичних навантажень, проте супроводжується значними психоемоційними зусиллями та активною роботою пам'яті. У зв'язку з цим важливо забезпечити сприятливі умови для її здійснення, а також впроваджувати засоби механізації та автоматизації управлінських процесів.

На відміну від фізичної праці, розумова діяльність часто не обмежується робочим часом - вона продовжується й у позаробочий період, іноді навіть мимоволі.

У цей час відбувається ментальний пошук варіантів вирішення складних завдань, аналіз ситуацій та інші розумові процеси. Згідно з результатами спостережень, 40–45% керівників та 30–35% фахівців продовжують виконувати службові обов'язки вдома протягом 1–2 годин після закінчення робочого дня. Менеджерська діяльність має яскраво виражений творчий характер, оскільки пов'язана з постійним пошуком рішень для завдань, які не завжди можуть бути вирішені шляхом застосування лише накопиченого досвіду[8].

Серед характерних рис управлінської праці слід виокремити опосередкований і дистанційний характер взаємодії з об'єктами управління, необхідність одночасного впливу на ставлення людей до засобів виробництва, а також на самі засоби виробництва як такі. Крім того, управлінська діяльність має ймовірнісний характер, що ускладнює чітке визначення термінів виконання конкретних завдань і прогнозування кінцевих результатів праці менеджера. Управлінська праця всебічно впливає на систему виробництва і відображується у кінцевих його результатах.

Тому виміряти її організаційний рівень, продуктивність і ефективність можна порівнянням виходу валової продукції, валового доходу і прибутку на одного управлінського працівника або на одиницю затраченого часу в управлінні у поточному році порівняно з показниками плану або попередніх періодів[7].

Рівень організації праці персоналу можна оцінювати за допомогою різноманітних коефіцієнтів, зокрема — коефіцієнта ефективного використання фонду робочого часу, рівня кваліфікації працівників, коефіцієнта зайнятості тощо. Наприклад, якщо на підприємстві 85% фонду робочого часу використовується продуктивно, це свідчить про високий рівень трудової дисципліни та належну організацію процесів.

Досягнення високих результатів у колективній діяльності значною мірою залежить від узгодженості цілей, єдності дій та координації зусиль усіх учасників трудового процесу. Важливими чинниками також є:

- оптимальний підбір кадрів відповідно до їхніх професійних компетенцій (наприклад, розміщення працівника зі спеціальністю у сфері логістики саме в логістичному відділі);
- диспетчеризація виробничих процесів, що дозволяє уникати простоїв і перевантажень (наприклад, контроль за завантаженням верстатів на виробництві);
- впровадження комп'ютерних систем управління, таких як ERP-системи, які забезпечують точну координацію між відділами;
- регулярне підвищення кваліфікації працівників шляхом проведення тренінгів з організації праці, тайм-менеджменту, оптимізації робочого простору тощо[11].

Менеджер має усвідомлювати, що управлінський процес реалізується через систему функцій і методів менеджменту, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Важливою умовою ефективного управління є також якісна комунікація між всіма рівнями організаційної структури. Успішне прийняття управлінських рішень базується саме на вмінні правильно застосовувати ці інструменти.

Наприклад, ефективне вирішення конфлікту між підрозділами може залежати не лише від авторитету керівника, а й від його здатності організувати комунікацію та обрати оптимальний стиль управління - демократичний, директивний або змішаний.

Отже, ефективна організація праці персоналу безпосередньо залежить від комплексного підходу до управління: раціонального використання робочого часу, правильного підбору кадрів, узгодженості дій та застосування сучасних управлінських інструментів. Усе це дозволяє підвищити продуктивність праці та досягти стабільного розвитку підприємства[13].

1.2 Існуючі підходи щодо управлінської праці з огляду існуючих літературних джерел

Поняття управлінської праці тісно пов'язане з поняттям управління, яке розглядається як об'єкт або сфера її застосування.

Управлінська праця — це особливий вид суспільної діяльності, головною метою якої є забезпечення цілеспрямованої та скоординованої роботи як окремих учасників трудового процесу, так і трудових колективів загалом.

На рисунку 1.1 схематично представлено логіку управлінської праці та її орієнтованість на досягнення результатів організаційної діяльності.

Ключові завдання управління полягають у визначенні цілей організації та формуванні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для їх реалізації, а також у забезпеченні гармонійної взаємодії між індивідуальними трудовими процесами та координації колективної діяльності персоналу.

У сучасних умовах управління також повинно орієнтуватися на задоволення потреб працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на результативність функціонування організації[10].

Управління — це передусім робота з людьми, де об'єктом управлінського впливу виступає їхня трудова діяльність. Взаємовідносини між працівниками в процесі управління можуть опосередковуватися у вигляді різних форм інформації. У ході управлінської діяльності здійснюються збір, обробка та передача інформації. Комунікація в

управлінському процесі — як між управлінцями, так і між керівником та виробничим персоналом — також базується на інформаційній взаємодії. Отже, управлінська праця за своєю суттю є інформаційною.

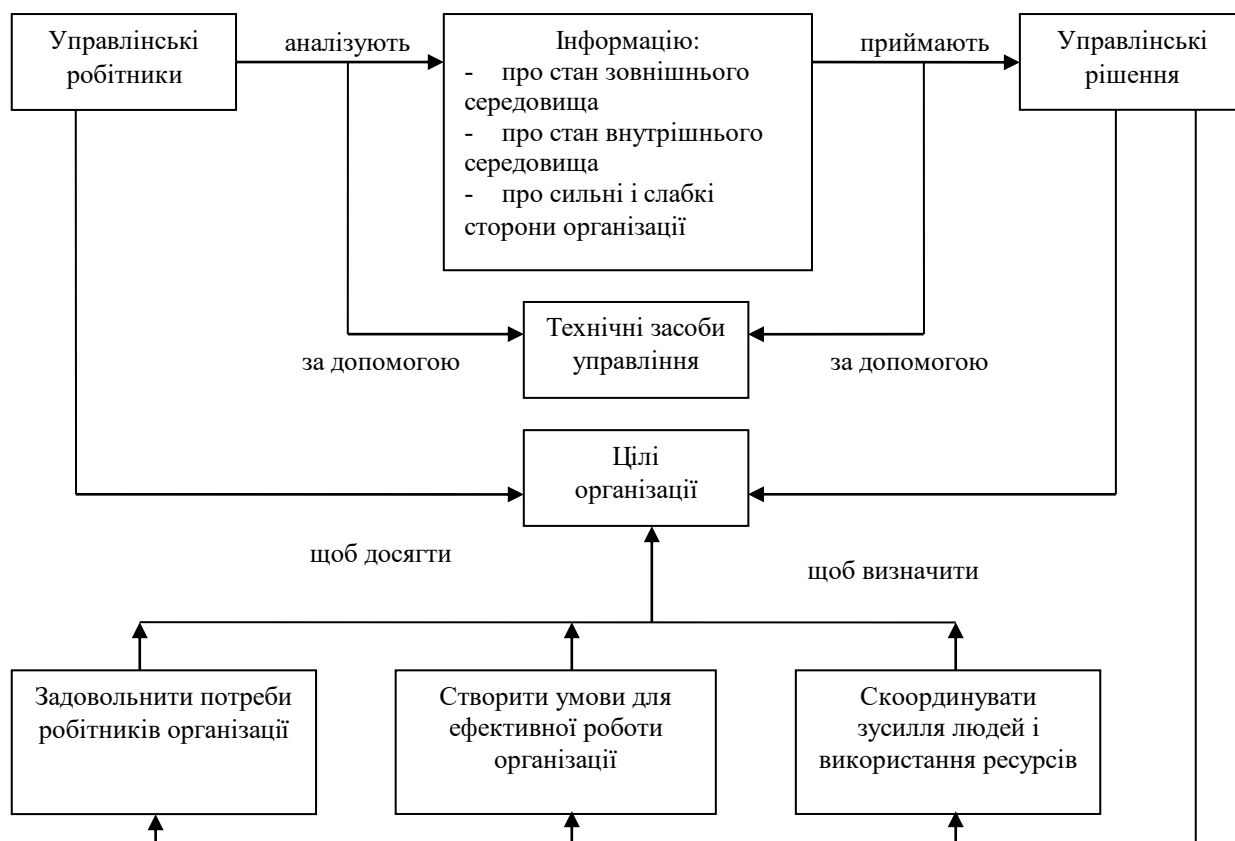


Рисунок 1.1 - Логіка процесу управлінської праці[14]

Досягнення цілей управління відбувається через підготовку та реалізацію керуючих впливів на персонал, які активізують їхню діяльність. Основною формою такого впливу є управлінське рішення — специфічний продукт управлінської праці.

Управління — складний і багатогранний процес. Прийняття рішень залежить від динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів, що створюють нестандартні ситуації. Це вимагає від управлінця творчого підходу[12].

Якість управлінських рішень зумовлена не лише знаннями та кваліфікацією керівника, а й особистими рисами, досвідом, інтуїцією та

здоровим глуздом. Тому управління справедливо розглядається як мистецтво.

Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень їх використання визначає культуру та ефективність управління.



Рисунок 1.2 - Особливості управлінської праці

Менеджер — це фахівець, який професійно виконує управлінські функції. У сучасному розумінні термін "менеджер" означає керівника або спеціаліста, що обіймає постійну посаду та наділений повноваженнями приймати рішення щодо певних напрямів діяльності підприємства, яке працює в умовах ринкової економіки[16].

На сьогодні поняття "менеджер" трактується широко — як керівник або працівник управлінського апарату, який постійно займає посаду і має

повноваження ухвалювати рішення щодо конкретних видів діяльності організації. Цей термін застосовується щодо: організатора окремих робіт у межах структурних підрозділів чи цільових програм; керівника підприємства або його частин (відділів, секцій); керівника щодо підлеглих; адміністративного працівника будь-якого рівня.

Розрізняють три основні категорії менеджерів:

- Менеджери нижчого рівня (технічний рівень) — керівники, які відповідають за щоденні дії та операції, необхідні для стабільного функціонування підприємства.
- Менеджери середнього рівня (управлінський рівень) — займаються управлінням та координацією в межах організації. Вони узгоджують діяльність і зусилля різних підрозділів.
- Менеджери вищого рівня (інституціональний рівень) — здебільшого відповідають за розробку стратегічних планів, визначення цілей, адаптацію організації до змін і взаємодію з зовнішнім середовищем.

На рисунку 1.3 подано схему розподілу стратегічних (СЗ), тактичних (ТЗ) та оперативних (ОЗ) управлінських завдань між цими трьома категоріями менеджерів [19].

Менеджери вищого рівня — це найменш чисельна, проте найбільш впливова категорія управлінського персоналу. Вони визначають загальні напрями діяльності та розвитку організації або її основних структурних підрозділів, ухвалюють стратегічно важливі рішення щодо перспективного розвитку та ключових напрямів роботи. До їхніх повноважень входить, зокрема, можливість придбання інших компаній, запуск нових виробничих ліній, прийняття на роботу персоналу тощо.

Діяльність менеджерів цього рівня відзначається масштабністю, високою складністю та пріоритетом стратегічного планування. Вони підтримують тісні зв'язки із зовнішнім середовищем, активно взаємодіють із партнерами, інвесторами, органами влади. Для цієї категорії характерне

широке коло управлінських рішень, високий темп роботи і постійна необхідність адаптуватися до змін[20].



Рисунок 1.3 - Розподіл стратегічних, тактичних та оперативних задач управління між категоріями менеджерів [23]

Останніми роками у світі спостерігається тенденція до скорочення кількості менеджерів вищої ланки. Так, результати дослідження 89 транснаціональних компаній (дві третини з яких — американські, а третина — європейські) засвідчили, що за останні п'ять років щонайменше один раз 85% компаній провели реорганізацію своїх центральних офісів. У більшості випадків вона супроводжувалась скороченням апарату управління та переведенням звільнених фахівців на середній рівень управління. На думку експертів, навіть у найбільших корпораціях чисельність центрального апарату не повинна перевищувати 100–150 осіб. У дослідженні, проведеному Ашриджським центром стратегічного менеджменту (Велика Британія),

підкреслюється, що кількість топ-менеджерів не може встановлюватися однозначно. Роль штаб-квартири у кожній компанії розуміється по-різному, але, як правило, її функції зводяться до трьох головних напрямів: забезпечення цілісності компанії, формування політики та стратегії розвитку, а також надання послуг, що сприяють зниженню витрат за рахунок масштабів. Відносна важливість кожної з цих функцій у різних компаніях зумовлює різну чисельність управлінського апарату, іноді — навіть його зростання.

Проте рушійною силою організацій виступають не топ-менеджери, а менеджери середнього рівня. Саме вони координують та контролюють діяльність керівників нижчої ланки, зосереджуючись переважно на тактичних завданнях, хоча й беруть участь у розв'язанні стратегічних питань. Значну частину свого робочого часу вони присвячують спілкуванню — як з колегами на одному рівні (горизонтальна координація), так і з керівниками нижчого рівня (вертикальна взаємодія)[25].

Найчисленнішою управлінською категорією є менеджери нижчого рівня. Вони відповідають за безпосереднє виконання виробничих завдань і ефективне використання ресурсів. Їхня діяльність спрямована здебільшого на вирішення оперативних і тактичних проблем. Робота цих фахівців відзначається великою різноманітністю завдань, швидкою зміною робочих ситуацій, коротким періодом реалізації прийнятих рішень і постійною взаємодією з виконавцями. Основними елементами витрат їхнього часу є контроль за діяльністю працівників і надання інструкцій.

1.3 Наукові принципи, методології та методи досліджень по удосконаленню управлінської праці

Існує низка методів, за допомогою яких керівник досягає бажаного рівня децентралізації власних повноважень і функцій:

1. делегування повноважень;

2. управління за відхиленнями;
3. принцип «тиску знизу»;
4. використання матричних структур;
5. створення комісій;
6. розподіл функцій між членами загального керівництва;
7. розробка положень про розподіл;
8. розробка посадових інструкцій [22].

Розглянемо докладніше перший метод.

Чітке та аргументоване розмежування обов'язків, прав і відповідальності є однією з основних умов ефективної роботи керівника (директора, генерального директора, начальника, керуючого). Суть його полягає в тому, що керівник передає виконання окремих виробничих функцій посадовим особам — заступникам директора.

Передаються не всі обов'язки й права, а лише ті, які не є винятковими повноваженнями керівника (наприклад, видання наказів, підпис окремих звітних документів тощо). Законодавчими та нормативними актами передбачено перелік функцій і прав, які не підлягають передачі.

Делегування дозволяє керівнику ефективно управляти великими колективами та сприяє створенню оптимальної структури управління [24].

Реалізація принципу делегування повноважень на практиці здійснюється за такими напрямками:

1. Перерозподіл функцій між представниками керівництва підприємства — керівником, його заступниками й головним інженером. Основна мета — звільнити керівника від вирішення питань, які можуть бути делеговані заступникам і головному інженеру.

2. Перерозподіл функцій між представниками адміністрації підприємства — лінійними та функціональними керівниками, їхніми заступниками, з одного боку, і виконавцями — з іншого.

3. Тимчасове надання працівникові певних повноважень для виконання окремого завдання чи обсягу робіт.

У процесі діяльності функції керівника групи можуть змінюватися: на початку вони можуть мати узгоджувально-координуючий характер, у фінальній фазі — набувають розпорядчого характеру. Після завершення завдання (проєкту) групу розпускають, а працівники повертаються до виконання своїх звичайних обов'язків у відповідних підрозділах[31].

Обсяг функцій чи кількість підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від різноманітних чинників: обсягу завдань, напрямів роботи, чисельності підлеглих (підрозділів), якими керівник може ефективно керувати, кількості погоджень прийнятих рішень, усталених традицій тощо. Точно визначити доцільне навантаження керівника складно, оскільки це залежить від його особистих здібностей і нахилів. Прийнято вважати, що безпосередньо підпорядкованими керівникові можуть бути до 10 осіб (заступники, керівники виробничих підрозділів). Цей показник є умовним і слугує орієнтиром. Для малих і середніх підприємств ця цифра зазвичай становить 7–9 осіб.

Узгоджений і затверджений керівником розподіл функцій оформлюється у вигляді спеціального документа, який доводять до відома всіх працівників управлінського апарату й лінійних керівників. Такий документ може бути оформлений як наказ про розподіл обов'язків між керівниками й їхніми заступниками або як перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва[33].

На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснюється директором і його заступниками, функції розподіляються шляхом досягнення домовленості між цими особами. Така домовленість стає основою для підготовки відповідного розпорядчого документа. Розподіл обов'язків між членами керівної ланки має ґрунтуватися на добровільності, взаєморозумінні та узгодженні спільних дій. Застосування керівником адміністративного тиску в цьому випадку є винятковим явищем.

Керівників поділяють залежно від рівня управління, обсягу повноважень та характеру зв'язків.

За повноваженнями та колом обов'язків виділяють такі категорії керівників:

- лінійні — керують організацією або її окремими виробничими одиницями;
- функціональні — очолюють структурні підрозділи, що спеціалізуються на певних управлінських функціях чи їхніх групах.

У складних організаційних структурах з ієрархією формується багаторівнева система управління, де один лінійний керівник фізично не може охопити весь обсяг діяльності. В такому разі відбувається вертикальний розподіл праці: вищий керівник координує роботу підлеглих нижчого рівня, ті — ще нижчого і далі, аж до керівників, які безпосередньо організовують роботу виконавців[30].

За рівнями управління керівників класифікують на окремі групи.

Керівники нижчого рівня (операційні, першої ланки) безпосередньо управляють ресурсами — працівниками, сировиною, обладнанням. Вони розподіляють працівників по робочих місцях, переміщують їх за необхідності, ставлять конкретні завдання, стимулюють працю в межах прийнятої системи мотивації, а також контролюють виконання. Типові посади: майстер, завідувач відділу тощо. Це найчисленніша категорія управлінців. Їхня праця інтенсивна, різнопланова та орієнтована на досягнення короткострокових результатів.

Керівники середньої ланки відповідають за великі структурні одиниці підприємства. Основне їхнє завдання — узгодження та нагляд за діяльністю керівників нижчого рівня. Серед типових посад — начальник цеху, завідувач секції, відділення або філії. У великих організаціях середній рівень поділяють на нижній і верхній середній, утворюючи таким чином чотирирівневу систему управління: нижчий, нижній середній, верхній середній і вищий[32].

Специфіка роботи середніх керівників визначається не цілями всієї організації, а завданнями конкретного підрозділу, що іноді спричиняє певну

«автономність» у діяльності окремих виробничих чи господарських одиниць. Вони виконують роль посередника між низовим та вищим рівнями управління.

Керівники вищого рівня є найменш численною групою. Типові посади: президент, генеральний директор, голова правління тощо. Вони приймають стратегічні рішення, що визначають загальний напрям розвитку організації.

Методологія — це наука, яка вивчає структуру, логіку, інструменти та методи пізнання й трансформації діяльності. Вона має на меті забезпечення системного розуміння закономірностей, які забезпечують відповідність між реальністю та її відображенням у людській свідомості[35].

Діяльність виступає об'єктом, що потребує спеціального методологічного осмислення.

Методологічні підходи до оптимізації трудової діяльності можна розглядати крізь призму психології творчості як складової методології управлінського рішення. У цьому загальному концепті розвиток трактують як перехід від натуралістичного бачення до системодіяльнісного підходу.

Дослідник, який дотримується натуралістичного підходу, вважає себе суб'єктом, що спостерігає за об'єктом, відокремлюючи себе від нього, й застосовує певні процедури та дії для здобуття знань. Отримані знання набувають форми шаблонів або моделей, які використовують для реконструкції образу об'єкта, його структури й зовнішнього вигляду.

Системодіяльнісний підхід вивчає системи мислення і діяльності, які спрямовані на пізнання реальності, через призму інструментів, методів, технік, технологій, процедур і операцій. Вони утворюють структуру “мислєдіяльності” (МД), яка має свої організаційні форми. З одного боку, натуралістичний підхід зважає на особливості свідомості, що фіксує виключно об'єкт. З іншого — така свідомість неспроможна охопити складніші структури взаємодії мислення та діяльності й не враховує зв'язки об'єкта з навколишнім середовищем[34].

У контексті МД це означає, що результати дослідження є проявом мислення, побудованого на досвіді дослідника та його “моделі світу”. Інакше кажучи, ми накладаємо на матеріал природи власні знання, формуючи об’єкти пізнання. Використання методів творчого пошуку та раціоналізаторських технологій у технічних і організаційних завданнях базується на психологічних механізмах.

Особливість раціоналізації як форми творчості з погляду психології полягає в її домінуючому характері. Професор В. А. Романець у праці “Психологія творчості” визначив цю рису, спираючись на теоретичний аналіз. Видатний фізіолог О. О. Ухтомський сформулював принцип домінанти, який описує здатність організму зосереджувати зусилля на виконанні цілеспрямованої діяльності — роботи уяви, спрямованої на створення нового шляхом поєднання розрізнених елементів.

Людина завжди прагне перейти від чуттєвого сприйняття до розуміння. У будь-яких чуттєвих проявах вона шукає смисл. Така розумова активність є фундаментальною умовою її існування. Усе нове в середовищі вимагає осмислення, класифікації, а невідомим об’єктам необхідно надати значення і місце. Первинно предмет постає у свідомості, і лише потім — у матеріальній формі. Людська практика супроводжується прагненням надати абстракціям наочності — через образи, малюнки, моделі тощо. Виникає логічне запитання: чи може нова ідея з’явитися лише завдяки раціональному мисленню? Відповідь — ні [31].

Раціоналізація вимагає організації мислення як процесу, однак це не єдиний можливий підхід. Наприклад, Луї де Бройль зазначав: “Наука, будучи по суті раціональною за своїм методом і природою, досягає найвизначніших звершень лише через небезпечні миттєві прориви свідомості, коли з’являється здатність звільнитися від тягаря логічного мислення. Це називають уявою, інтуїцією, дотепністю... Учений виконує послідовний аналіз, проходить дедуктивні етапи один за одним; цей ланцюг стримує його

до певного моменту, але потім він виривається з нього, і свобода уяви відкриває нові горизонти”.

Ефективний вибір і застосування нових методів розв’язання проблем потребують розуміння механізмів, що блокують розвиток, і виявлення суперечностей, які ці проблеми утримують. Пізнання суті речей можливе лише через усвідомлення їхнього походження.

Відоме твердження, що «зрозуміти завдання — означає майже наполовину його вирішити», цілком стосується як технічної, так і організаційної раціоналізації, в яку завжди залучені люди. Саме тому організаційні суперечності набувають більш "людяного" характеру, на відміну від технічних, і це значно ускладнює структуру таких конфліктів. У межах цих структур виникають як специфічні суперечності, так і ті, що характерні для будь-якої діяльності людини в організаціях[30].

Досвід показує, що джерелом багатьох типових організаційних проблем є порушення загального принципу необхідної відповідності у двох взаємопов’язаних блоках:

1. Цілі — потреби, завдання — цілі, методи — завдання, результати — методи;
2. Можливості — потреби, засоби — функції (цілі), права — обов’язки.

Щоб усунути подібні дисбаланси, необхідно застосовувати перевірені методи організації та відповідні інструменти. Успішність творчої діяльності значною мірою залежить від точності розуміння цілей, усвідомлення системних зв’язків і виявлення суперечностей. Інакше кажучи, потрібно по-новому інтерпретувати ситуацію та запропонувати конкретні шляхи для подолання конфліктів, якщо вони дійсно існують.

Раціоналістичний підхід ґрунтується на науковому пізнанні, яке прагне очистити сприйняття подій від звичних, повсякденних нашарувань, долаючи антропоморфізм у сприйнятті реальності. Інтенсивна творча технологія — це поєднання методичності та раціонального підходу в організації процесу творчості. Як вітчизняний, так і світовий досвід дозволяють окреслити

загальні принципи раціонального підходу до вирішення наукових і творчих завдань, а також познайомитись з ефективними методами пошуку нових рішень [33].

Однією з причин неефективного використання таких методів є недотримання вимог щодо поділу творчого процесу на етапи або свідоме пропускання окремих з них. Найбільш виправданою є така послідовність етапів:

- постановка й аналіз завдання;
- пошук ідеї;
- розроблення варіантів розв'язання;
- створення проекту (або рекомендацій);
- організація залучення необхідних ресурсів.

На практиці ці етапи можуть частково накладатися один на одного чи змінюватися у часі, проте дотримання першого загального принципу інтенсивної творчої технології — етапність і послідовність дій — у більшості випадків забезпечує результативність.

Другий принцип вимагає узгодження вибраного методу з особливостями завдання та індивідуальними можливостями того, хто здійснює пошук. Люди відрізняються за типом мислення — хтось краще працює з абстракціями, інші — з конкретними образами. Один може зосереджено працювати над завданням тривалий час, інший діє швидко або в умовах постійного відволікання. Відмінності в здібностях, уподобаннях і внутрішніх суперечностях формують індивідуальні умови ефективного творчого пошуку. Ці питання вивчає інженерна психологія, яка досліджує взаємозв'язок між психологічними характеристиками людини та об'єктами її діяльності, зокрема — технічними системами.

Третій принцип — взаємного доповнення та раціонального узгодження методів — лежить в основі сучасних перспективних підходів у методології науково-технічної й організаційної творчості. Він є ключовим елементом

інтенсивної технології творчості, яка перебуває на етапі активного формування[23].

Одним із перших дослідників, хто спробував описати етапи творчого процесу, був російський інженер Павло Костянтинович Енгельмаєр. У своїх роботах він намагався зблизити психологічну структуру творчості в різних сферах — технічній, науковій та художній.

Енгельмаєр виділив три основні етапи творчого процесу:

1. Зародження ідеї — інтуїтивний акт мислення, що виникає з внутрішнього бажання, волі та мотивації. На цьому етапі формується початковий імпульс до творчості.

2. Розумове опрацювання ідеї — дискурсивне мислення, в якому застосовуються логіка, аналіз і емпіричні методи. Тут первісне уявлення поступово трансформується в реалістичну концепцію чи можливість.

3. Реалізація — практична діяльність, коли винахідник або творець вступає у взаємодію з матеріалом для втілення свого задуму в конкретну форму.

Особливу увагу Енгельмаєр приділяв третьому етапу, підкреслюючи, що винахід — це насамперед принцип, схема (система, план) і конструкція. Саме в реалізації ідеї проявляється завершеність творчого процесу.

Він також визначив чотири ключові характеристики творчості:

1. Штучність — створення продуктів культури, не заданих природою.
2. Доцільність — орієнтація на розв'язання конкретних завдань (користь, краса, істина, добро).

3. Раптовість — несподіваний характер творчого акту, що відрізняється від поступового логічного мислення.

4. Цілісність — наявність об'єднуючої ідеї, що надає твору завершеності структури.

Подальший глибокий аналіз творчого процесу, його етапності та співвідношення свідомого й несвідомого у ньому був розвинений у працях таких видатних мислителів, як Г. Гельмгольц та А. Пуанкаре.

На кожному з етапів пошуку важливо забезпечити відповідність між змістом роботи та характеристиками використовуваних методів — це ключовий принцип інтенсивної технології творчості. У реальних умовах можна використовувати як окремі ідеї або методи, так і весь арсенал інструментів[22].

Коли існує конкретне завдання, доцільно організовувати процес його розв'язання у п'ять послідовних етапів:

1. Перший етап — це застосування законів формуючої теорії розвитку технічних систем (ТРТС) для технічних питань, а також функціонального та системного підходів. Для аналізу організаційних структур використовують методики виявлення недоліків та збору інформації, зокрема метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

2. Другий етап — пошук ідей. У разі простих завдань ефективними можуть бути окремі методи, як-от морфологічний аналіз чи мозковий штурм. Однак для більшості творчих проблем доцільніше застосовувати комплекс інструментів ТВВЗ, включаючи:

- прийоми для подолання психологічної інерції;
- початкове формулювання суперечностей;
- стандартні прийоми та фізичні ефекти для пошуку рішень.

Третій етап — це трансформація ідеї у конкретне рішення. Він є обов'язковим, адже зазвичай початкова ідея ще не є готовим варіантом, придатним для створення проекту чи навіть ескізу, а іноді викликає сумніви щодо своєї реалізованості. На цьому етапі доцільно використовувати інструменти аналізу можливостей застосування речових і польових ресурсів (РПР) з ТВВЗ, другу частину методики АВВЗ, а також методи автоматизованого проектування (САПР) та елементи методики пошукового конструювання (МПК), зокрема засоби для створення і вдосконалення технічних рішень. Оцінка функцій за допомогою ФВА також є корисною. Варто зауважити, що деякі невеликі роботи цього етапу можуть бути виконані в рамках інших етапів.

Четвертий етап передбачає розробку повного проекту, що особливо актуально для складних завдань, які вимагають детальної технічної документації. Тут використовують елементи методик функціонально-вартісного проектування, ФВА, а також оптимізаційні методи, що базуються на математичних моделях і прийомах пошукового конструювання.

П'ятий, завершальний етап включає процедури підготовки рішень до реалізації, а також організаційні форми їх розгляду, які детально розроблені в межах ФВА[17].

Працюючи індивідуально над раціоналізаторськими завданнями, важливо поетапно й глибоко досліджувати сутність проблеми. Як писав китайський мислитель Сунь-цзи: «Поділи те, що є єдиним». Чим більше елементів проблеми вдасться виділити, тим більше буде можливостей впливати на її характеристики — змінювати або покращувати їх. Намагайтесь скласти якомога повніший опис проблеми, не опускаючи жодної дрібниці, адже потім відновити забуте буде непросто.

На цьому етапі важливішою є кількість ідей, а не їх якість. Оскільки кожна людина бачить проблему по-своєму, не варто перейматись, якщо ваш опис буде відрізнятися від описів інших. Прислухаючись до власної інтуїції та уяви, ви можете знайти нестандартний підхід або запропонувати оригінальне рішення.

Під час створення опису проблеми зазвичай виокремлюють такі її властивості:

- Фізичні характеристики — зміст, структура, будова, колір, форма, смакові властивості, запах, щільність, габарити;
- Функціональні характеристики — особливості маркетингу, виробничого процесу, реалізації продукції та тривалість цих етапів;
- Соціальні характеристики — соціальні аспекти, умови укладання угод, а також юридичні й морально-етичні норми;
- Екологічні характеристики — ступінь впливу на довкілля, як позитивний, так і негативний;

- Цінові характеристики — собівартість продукції, гуртові й роздрібні ціни.

Наприклад, про простий олівець можна сказати, що він має жовтий колір, виготовлений із дерева, загострений, має шестигранну форму й напис на корпусі[13].

Найбільш відомою вітчизняною методикою у сфері раціоналізації технічних засобів є система ТВВЗ — теорія вирішення винахідницьких завдань, створена понад пів століття тому інженером із Баку Г. С. Альтшуллером.

Ключові положення ТВВЗ:

- Раціоналізаторське мислення підлягає навчанню; розвиток техніки не є хаотичним, а відбувається за певними закономірностями;
- Завдання варто вирішувати не методом численних спроб і помилок, а через цілеспрямовані, обґрунтовані дії;
- Необхідно відкрито ставитися до нестандартних і навіть сміливих ідей, розвиваючи власну творчу активність.

За роки існування створено велику базу знань АВВЗ — алгоритмів вирішення винахідницьких завдань, типових рішень, а також добірки фізичних, хімічних та математичних ефектів. Для ефективного вирішення технічної задачі недостатньо лише знань і уяви — необхідно мати у своєму розпорядженні відповідні методи й інструменти.

На сьогодні відомо близько півсотні різних методів, створених як в Україні, так і за її межами. Інформаційна база АВВЗ охоплює приблизно 40 методик вирішення технічних задач, сформованих на основі аналізу понад 40 тисяч патентів. Наприклад, при розв’язанні задачі, пов’язаної зі зміною кольору, рекомендується:

- а) змінити колір самого об’єкта або його оточення;
- б) варіювати прозорість об’єкта або середовища, в якому він знаходиться;

в) застосовувати барвники чи фарбувальні складки для виявлення малопомітних або невидимих предметів[15].

Ці принципи можуть бути ефективними, зокрема, при удосконаленні звичайної шкільної дошки.

Найвідчутніший результат від впровадження рішень досягається в таких сферах:

- там, де існують небезпечні для людини, природи або техніки фактори;
- у випадках значних витрат, недостатньої ефективності або частих збоїв;
- у ситуаціях, коли протягом тривалого часу не було жодних змін, і все відбувається за інерцією.

Розглядаючи раціоналізацію як процес ухвалення рішень, можна виділити такі ключові етапи:

1. Формування повного спектра можливих рішень. На цьому кроці слід зібрати максимальну кількість ідей — як глобальних, так і локальних, реалістичних і фантастичних, обґрунтованих та інтуїтивних. Усі варіанти фіксуються та попередньо оцінюються.

2. Аналіз кожної запропонованої альтернативи. Чим повніше інформація, тим легше ухвалити обґрунтоване рішення щодо доцільності реалізації варіанту. Деякі ідеї можуть бути автоматично відкинуті на цьому етапі.

3. Оцінювання шансів на успіх. На цьому етапі важливо зрозуміти: «Чи дійсно можлива реалізація цієї ідеї на практиці?»

4. Визначення відповідності рішень цілям і цінностям системи. Найпривабливіші ідеї можуть не відповідати загальній стратегії, етичним чи правовим нормам. Тому пріоритет надається тим рішенням, які узгоджуються з усіма важливими критеріями. Сьогодні існують перевірені методики раціоналізаторської діяльності як для окремих осіб, так і для колективів.

5. Розроблення покрокового плану реалізації. Потрібно виявити чинники, які можуть сприяти або перешкоджати впровадженню обраного рішення.

6. Планування майбутніх удосконалень. Цей етап є критично важливим, адже без стратегічного бачення розвиток системи може зупинитися. Тому короткострокові рішення мають гармоніювати з довгостроковими цілями.

Цікавим є той факт, що ухвалення рішень можливе навіть за умов, коли:

- один із трьох основних чинників — мета, цінність або умови — лишається невизначеним;
- обраний варіант здається непідтвердженим в межах наявних ресурсів;
- рішення базується на внутрішніх суперечностях;
- паралельно розглядається кілька альтернатив [21].

Для того щоб приймати рішення, які враховують як наявні обставини, так і перспективи, людина повинна володіти певними рисами, знаннями й уміннями, зокрема:

- цікавість і допитливість — бажання й здатність активно шукати та накопичувати інформацію;
- передбачливість і обережність — уміння завчасно виявляти проблеми й готувати запасні рішення;
- здоровий глузд і проникливість — здатність співвідносити отримані дані з конкретною ситуацією та об'єктивно її оцінювати;
- рішучість — готовність взяти на себе відповідальність за обране рішення;
- уміння делегувати — здатність ефективно передавати завдання й відповідальність іншим;
- планування — навички створення чіткої й реалістичної стратегії дій для всієї команди;
- оцінювання ризиків — здатність виявляти можливі загрози у процесі реалізації рішення [27].

Отже, підходи до раціоналізації трудової діяльності розглядаються крізь призму психології творчості як складова загальної методології управлінських рішень. Раціональний підхід ґрунтується на синтезі наукового розуміння дійсності з творчим пошуком найефективніших рішень у стислі строки[32].

Підбиваючи підсумки викладеного в першому розділі, можна сформулювати такі висновки.

Управлінський вплив реалізується не лише керівниками, а й усіма працівниками, чия професійна діяльність стосується управлінських процесів. Їх зазвичай називають управлінським персоналом, співробітниками управління, кадрами управлінської сфери або менеджерами. Однією з умов ефективного менеджменту є належна організація їхньої праці.

Робота управлінців вимагає впорядкування: необхідне регулювання службових стосунків, відповідне технічне забезпечення, обґрунтований розподіл обов'язків і кооперація, нормування робочих процесів тощо. У цьому контексті особливо важливо дотримуватись наукового підходу до організації управлінської праці, що передбачає об'єктивну оцінку трудових операцій, мінімізацію суб'єктивізму й некомпетентності, а також забезпечення узгодженої роботи всієї управлінської команди.

Суть організації праці в сфері менеджменту полягає в доцільному і логічному поєднанні зусиль керівників, спеціалістів та інших управлінських працівників для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Їхня скоординована колективна діяльність є ключем до ефективного управління, зниження витрат на утримання апарату управління, гармонізації взаємодії між управлінською та виробничою системами організації, що в результаті сприяє зростанню загальної продуктивності.

Організація праці управлінців передбачає встановлення порядку та норм службової поведінки для працівників апарату управління, які зобов'язані виконувати поточні й перспективні завдання відповідно до посадових інструкцій і регламентів структурних одиниць. Процес організації праці в менеджменті складається з трьох основних етапів:

1. Прогнозування очікуваних результатів на основі аналізу об'єктивних умов (наприклад, чіткого розподілу функцій між окремими співробітниками, підрозділами та рівнями управління, уточнення повноважень і посилення відповідальності, поглиблення професійної та кваліфікаційної спеціалізації праці тощо).

2. Розроблення правил службової поведінки та нормування засобів праці, що включає формування кадрового складу відповідно до загальноприйнятого поділу обов'язків, закріплених у посадових інструкціях та положеннях про підрозділи; створення технологічних схем управлінської роботи; забезпечення управлінської діяльності необхідними технічними засобами — комп'ютерами, копіювальними пристроями, обладнанням для обробки та зберігання документації, меблями тощо.

3. Виконання поставлених завдань. Після затвердження плану дій та впровадження регламенту службової поведінки розпочинається практична реалізація завдань, спрямованих на досягнення поставлених організаційних цілей.

Організація праці управлінців як цілісна система є результатом роботи лінійного менеджера і становить невід'ємну частину процесу управління. У великих структурах зі складною управлінською ієрархією доцільним є створення спеціалізованих підрозділів, основною метою яких є постійне удосконалення організації праці управлінського персоналу.

Раціональна організація управлінської діяльності є основою її ефективності. Працювати ефективно — це означає досягати кращих результатів із меншими затратами ресурсів. Питання ефективності праці управлінців можна розглядати як у вузькому, так і в широкому контексті.

2 АНАЛІЗ СТАНУ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

2.1 Організаційно-економічна та управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця» створене з метою задоволення потреб споживачів у хлібобулочній продукції, забезпечення населення робочими місцями та одержання прибутку.

Підприємство діє на території м. Вінниці та Вінницької області, але має на меті подальше розширення ринків збуту за межі регіону. Задля цього ТОВ «Наш хліб Вінниця» приймає участь у регіональних, міжрегіональних, республіканських та міжнародних виставках, ярмарках та презентаціях.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Наш хліб Вінниця» (далі – ТОВ «Наш хліб Вінниця») розташоване за адресою Україна, Вінниця, вул. Д. Нечая 7. Товариство засноване відповідно до Закону України «Про господарські товариства» та Декрету Кабінету міністрів № 57-93 від 20.05.93р.

Метою діяльності товариства відповідно до його Статуту є:

- діяльність товариства, спрямована на подальший його розвиток, одержання прибутку від діяльності для задоволення інтересів акціонерів і членів трудового колективу;
- задоволення попиту споживачів на товари та послуги в сферах, що визначені у предметі діяльності;
- здійснення ринкових відносин.

Компанія ТОВ «Наш хліб Вінниця» спеціалізується на виробництві високоякісних безглютенових хлібобулочних виробів, розроблених для здорового харчування клієнтів. Пропонує асортимент натуральної випічки, у якій збережено традиційний смак, натомість відсутній глютен. Продукція створена за сучасними рецептами, що дозволяють насолоджуватися ароматом свіжоспеченого хліба без ризику для тих, хто стежить за своїм

раціоном або має непереносимість глютену.

Розподіл прав, обов'язків та відповідальності за здійсненням робіт з розробки, ухвалення, організації та контролем виконання управлінських рішень у ТОВ «Наш хліб Вінниця» побудований відповідно до існуючої лінійно-функціональної структури управління, тобто існуючої сукупності органів управління, підрозділів, окремих посад і взаємозв'язків між ними. Відповідно до Закону України від 19 вересня 1991 р. «Про господарські товариства» та статуту товариства вищим органом товариства є загальні збори акціонерів, виконавчим органом є правління на чолі з головою правління, який одночасно є директором підприємства, а контролюючі функції покладені на спостережну раду і ревізійну комісію. Така складна система органів управління необхідна для забезпечення, з одного боку, захисту інтересів акціонерів, а з іншого боку, ефективності оперативного управління багатосторонньою діяльністю товариства і недопущення її зниження внаслідок можливих протиріч у поглядах окремих акціонерів.

Виділення у організаційній структурі товариства великої кількості підрозділів пов'язано також із необхідністю забезпечити систематичність і ритмічність процесу розробки, ухвалення, організації та контролю виконання різноманітних управлінських рішень на основі розподілу праці управлінського персоналу.

Участь в управлінні товариством загальних зборів, правління, спостережної ради та ревізійної комісії носить епізодичний характер, але від цього не стає менш важливою. Загальні збори фактично визначають стратегію товариства щодо прийняття конкретних управлінських рішень, а спостережна рада та ревізійна комісія виступають органами контролю за виконанням рішень загальних зборів, збирають та аналізують необхідну для цього інформацію.

Загальні збори контролюють виконання своїх рішень, аналізуючи отримані від правління звіти про результати річної діяльності, а оперативним управлінням займається фактично голова правління - директор (правління

втручається лише у разі необхідності). Прийняті правлінням рішення є обов'язковими для голови, як і рішення загальних зборів. Він організовує їх виконання. Для цього директор наділяється відповідними повноваженнями діяти від імені товариства без довіреності, а саме приймати управлінські рішення щодо господарської діяльності підприємства. Описаний вище механізм розробки, ухвалення та виконання рішень функціонує як сукупність інформаційних зв'язків. Основними недоліками такої організації прийняття рішень є відсутність гарантії прийняття науково обґрунтованих рішень, недотримання послідовності виконання робіт процесу прийняття рішення, а також відсутність надійного механізму ознайомлення виконавців (працівників структурних підрозділів) із рішеннями, прийнятими на рівні загальних зборів і навпаки, ознайомлення загальних зборів з думками і пропозиціями виконавців.

В широкому розумінні, хлібзавод є системою по прийняттю і виконанню управлінських рішень. В економіці розгляд системи базується на визначенні зовнішнього і внутрішнього середовища. Основними тут є фактори, що описують середовище і їх вплив на досліджуваний об'єкт, а також виділення основних взаємозв'язків в системі. Функціонування даної системи є однією із важливих умов формування ринку хлібобулочних та кондитерських виробів у Вінницькому регіоні. Визначимо дану систему з позицій системного аналізу як самостійний, стійкий у своїй динаміці елемент економіки, який має юридичний статус і основним видом діяльності якого є виробництво і реалізація хлібобулочних та кондитерських виробів. Місце даного елемента в економічному середовищі визначають його взаємодії з іншими елементами опосередковано через товарно-матеріальні, грошові, інформаційні потоки. При цьому товарно-матеріальні потоки відображують рух продукції і матеріалів у системі. На зовнішньому рівні ним є рух матеріалів і запасних частин від постачальників у систему, а на внутрішньому – від одного лінійного підрозділу в інший. Інформаційні потоки зовнішнього економічного середовища впливають на процес діяльності. Ці потоки

включають закони, нормативні акти, правила формування стану ринку, тобто фактори, яким підкоряється даний суб'єкт господарювання. У даній системі інформаційні потоки ототожнюються з діями систем державного управління, промислового виробництва, податкової служби через відповідні рішення, акти, закони. Грошовими потоками є потоки, що відтворюють процес розрахунків за отримані товарно-матеріальні цінності, надані послуги як у самій системі, так і з боку зовнішнього середовища (розрахунки між системою і постачальниками товарно-матеріальних цінностей).

Фактори зовнішнього середовища впливають як на організаційну, так і на фінансову діяльність системи. Вони характеризуються невизначеністю і мінливістю. Складність взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища зумовлює необхідність їх детального вивчення, що виступає першим етапом процесу прийняття рішень, виявленням ознак можливих проблем, слабких чи сильних сторін підприємства, його можливостей та небезпек. Організаційна структура управління ТОВ «Наш хліб Вінниця» схематично представлена на рисунку 2.1.

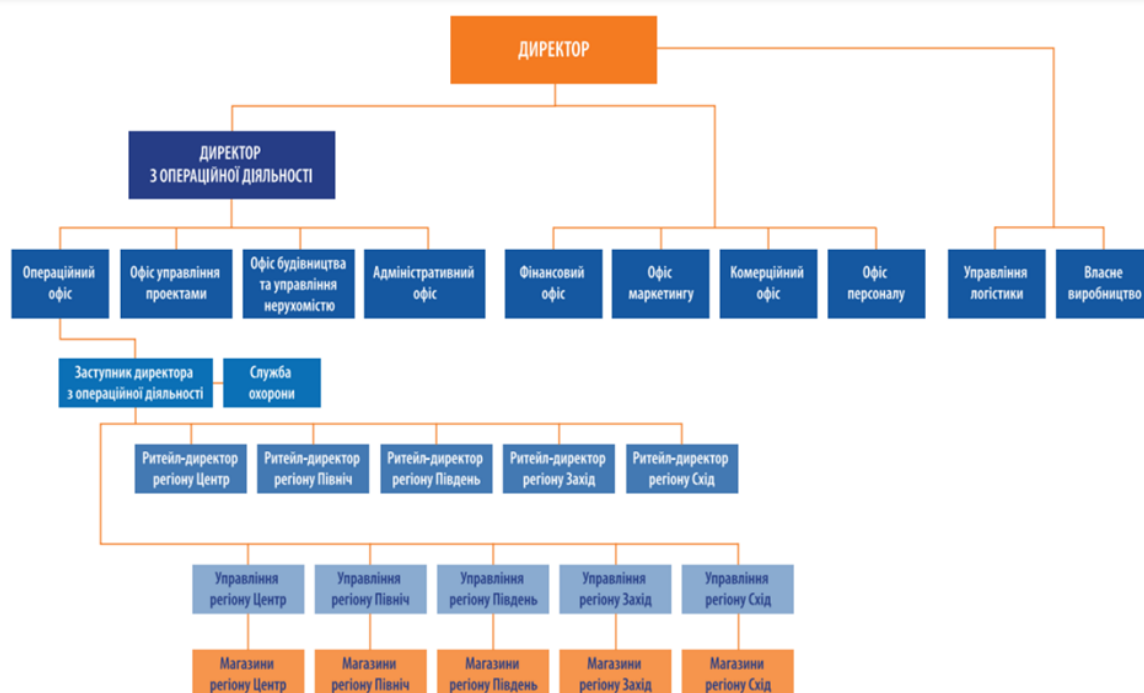


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Аналізуючи організаційну структуру управління можна чітко побачити, що найвищим органом Товариства є генеральний директор. Усі підрозділи підприємства виведені йому в пряме підпорядкування задля забезпечення найбільшої продуктивності їх роботи.

У розпорядженні директора знаходяться, зокрема, питання стратегічного характеру. Він організує діяльність на основі широкого використання прогресивних форм і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду. Також в його компетенції вирішення питань, що стосуються управління логістикою та власним виробництвом.

Директор з операційної діяльності – безпосередньо підпорядкований генеральному директору і фактично керує діяльністю компанії на оперативному рівні. У його повноваження входять:

- здійснення оперативного управління компанією;
- контроль діяльності персоналу компанії;
- організація роботи, в рамках узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів.

У свою чергу у директора з операційної діяльності є заступник, в обов'язки якого входить управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, в яких знаходяться філії компанії.

В обов'язки директорів кожного з регіонів – входять не тільки контроль за виробничим процесом, а й організація роботи організації та її персоналу.

Відповідно в кожному регіоні є керівник торгівельного відділу – це спеціаліст, до завдань якого входить організація продажів товарів або послуг. Цей фахівець відповідає за роботу в цілому відділі. До його завдань входить:

- забезпечення виконання плану продажів;
- відстеження строків поставки;
- участь в відповідальних переговорах з постачальниками;
- керування і навчання менеджерів;

– спілкування з партнерами і постачальниками. Успішний керівник відділу продажів може швидко вирости до виконавчого, фінансового або генерального директора.

Підрозділи і працівники підприємства, що виконують певні функції управління, утворюють функціональну підсистему управління. Функції управління діяльності підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому набувають економічні, організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним. Але дана структура має як переваги, так і недоліки.

Управління процесом маркетингу підприємства, тобто аналіз, планування, організація, мотивація та контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства у ТОВ «Наш хліб Вінниця» здійснюється офісом маркетингу.

Управління маркетингом на підприємстві включає в себе розробку та впровадження стратегій і тактик з метою досягнення маркетингових цілей організації. Основною метою управління маркетингом є задоволення потреб та бажань клієнтів, підвищення продажів та позиціонування компанії на ринку.

До ключових етапів управління маркетингом на підприємстві можна віднести: аналіз ринку, розробку маркетингової стратегії, реалізацію маркетингової стратегії, аналіз результатів, взаємодію з клієнтами, використання інтернет-маркетингу, моніторинг та адаптація.

Організаційна структура повинна бути досконалою, задля ефективного впливу на процес управління, а саме надання послуг та процес виробництва. Саме для цього вона повинна відповідати конкретним вимогам, таким як: дієвість, адаптованість (здатність пристосовуватися до зовнішніх змін середовища), адекватність, гнучкість (можливість динамічно змінюватися відносно попиту, вдосконалювати технології та виявляти інновації), стійкість (здатність забезпечити правдиву передачу інформації), легка для розуміння.

У випадку ТОВ «Наш хліб Вінниця», розглядаючи переваги даної структури управління, можна помітити, що їх більше ніж недоліків, наприклад: установка між підрозділами зрозумілих і чітких зв'язків, оперативність і зкоординованість у прийнятті рішень, чітка схема розпоряджень, гармонійність у діях виконуючих, завдання для виконавців отримуються чітко та забезпечуються ресурсами, відповідальність за кінцевий результат лежить на керівнику.

Але, можна виділити і декілька недоліків, серед них: керівнику необхідно мати великий досвід у різних сферах діяльності, так як на нього покладатимуться складні завдання, що може обмежувати його ефективність управління, наступним недоліком можна виділити великий потік інформації, документації, також відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

Економічні дані, фінансові індикатори та інша інформація, що надається Державною службою статистики України, використовуються для забезпечення зважених висновків про поточний фінансовий стан і ефективність роботи підприємства. В якості періоду дослідження використовується: 2022 – 2024 рр.

Таблиця 2.1 - Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід, тис. грн.	60 181,4	63 998,9	78 652,7	3 817,5	14 653,8	6,34	22,9	30,69
Собівартість, тис. грн.	39 653	43 287	57 578,6	3 634	14 291,6	9,16	33,02	45,21
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	20 528,4	20 711,9	21 074,1	183,5	362,2	0,89	1,75	2,66

Продовження таблиці 2.1

Частка основних засобів у активах	0,06	0,13	0,22	0,07	0,09	116,67	69,23	266,67
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,41	0,31	0,26	-0,1	-0,05	-24,39	-16,13	-36,59
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	3,48	3,14	-	-0,34	-	-9,77	-
Фондовіддача, обороти	-	33,15	17,14	-	-16,01	-	-48,3	-
Фондоємність	-	0,03	0,06	-	0,03	-	100	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	15,28	15,87	-	0,59	-	3,86	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	8,94	9,34	-	0,4	-	4,47	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	14,51	11,72	7,48	-2,79	-4,24	-19,23	-36,18	-48,45
Матеріалоємність	0	0	0	0	0	-	-	-
Витрати на гривню продажів, грн.	0,66	0,68	0,73	0,02	0,05	3,03	7,35	10,61
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	2,79	3,2	1,78	0,41	-1,42	14,7	-44,38	-36,2
Коефіцієнт фінансової автономії	0,52	0,61	0,48	0,09	-0,13	17,31	-21,31	-7,69

Продовження табл. 2.1

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,94	3,41	2,31	1,47	-1,1	75,77	-32,26	19,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	1,53	0,81	1	-0,72	188,68	-47,06	52,83
Середня кількість працівників, осіб	0	0	0	0	0	-	-	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	0	0	0	0	0	-	-	-
Продуктивність праці, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-

В 2022 р. ТОВ «Наш хліб Вінниця» сформувало обсяг виручки в розмірі 60 181,4 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2024 р.) виручка становить 78 652,7 тис. грн., що на 30,69% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (на 30,69%), ніж собівартість (на 45,21% за 2022 - 2024 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Наш хліб Вінниця».

Валовий прибуток ТОВ «Наш хліб Вінниця» був додатним на кінець 2024 р. і становив 21 074,1 тис. грн. проти 20 528,4 тис. грн. в 2022 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в

рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2024 р. ТОВ «Наш хліб Вінниця» на кожну гривню продажів заробило 7,48 копійок операційного прибутку. Управлінці не виконують свою роботу, а саме - не шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить скорочення показника на - в 2022 - 2024 рр.

Залучені основні засоби ТОВ «Наш хліб Вінниця» використовуються в операційному процесі менш інтенсивно, про що свідчить зниження фондівіддачі (поточне значення становить 17,14 проти базового 33,15). В 2024 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 17,14 гривень товарів і послуг.

Таблиця 2.2 - Динаміка активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Нематеріальні активи	8,5	7,5	6,4	-1	-1,1	-11,76	-14,67	-24,71
Незавершені капітальні інвестиції	0	62,1	62,1	62,1	0	-	0	-
Основні засоби:	943	2 918,1	6 258,5	1 975,1	3 340,4	209,45	114,47	563,68
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	951,5	2 987,7	6 327	2 036,2	3 339,3	214	111,77	564,95
Готова продукція	0	3,2	1,9	3,2	-1,3	-	-40,63	-

Продовження таблиці 2.2

Запаси	2 376,7	3 289	3 969,5	912,3	680,5	38,39	20,69	67,02
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 265,8	1 693,2	5 531,1	-572,6	3 837,9	- 25,27	226,67	144,1 1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 547,6	259,2	36,8	-1 288,4	-222,4	- 83,25	-85,8	- 97,62
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 757,7	4 787	4 527,3	1 029,3	-259,7	27,39	-5,43	20,48
Гроші та їх еквіваленти	3 732,9	8 582,6	7 620,4	4 849,7	-962,2	129,9 2	-11,21	104,1 4
Витрати майбутніх періодів	26,6	48,6	0	22	-48,6	82,71	-100	-100
Інші оборотні активи	0	450	0	450	-450	-	-100	-
ОБОРОТНІ АКТИВИ	13 707,3	19 109,6	21 685,1	5 402,3	2 575,5	39,41	13,48	58,2
БАЛАНС	14 658,8	22 097,3	28 012,1	7 438,5	5 914,8	50,74	26,77	91,09

Зростаюча сума активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» становила в 2024 р. 28 012,1 тис. грн. проти 14 658,8 тис. грн. в 2022 р.

Як оборотні, так і необоротні активи вплинули на таку динаміку (приріст 91,09%). Перші збільшилися на 58,2%, в той час як останні на 564,95% в 2022 - 2024 рр.

Наступні елементи активів ТОВ «Наш хліб Вінниця» здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- готова продукція (+1,9 тис. грн.)
- запаси (+67,02%)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+144,11%)
- інша поточна дебіторська заборгованість (+20,48%)
- гроші та їх еквіваленти (+104,14%)
- незавершені капітальні інвестиції (+62,1 тис. грн.)

- основні засоби: (+563,68%)

Негативно впливали на суму такі елементи активів ТОВ «Наш хліб Вінниця»:

- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-97,62%)

- витрати майбутніх періодів (-100%)

- нематеріальні активи (-24,71%)

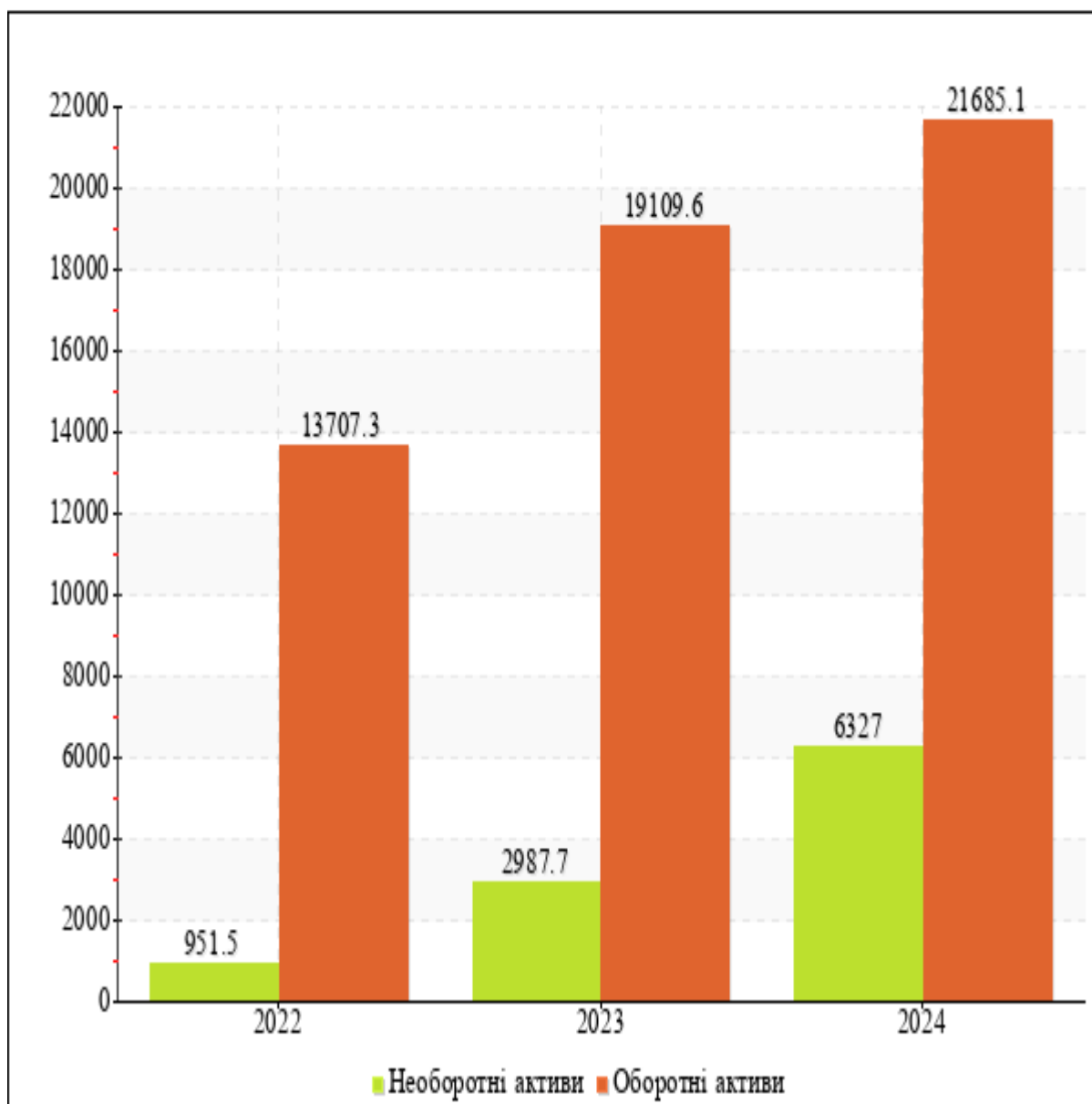


Рисунок 2.2 - Динаміка активів ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Таблиця 2.3 - Динаміка джерел фінансування ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік	Абсолютний приріст (відхилення), +,-				Відносний приріст (відхилення), %		
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7 591,2	13 504,2	13 375,4	5 913	- 128,8	77,89	-0,95	76,2
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	7 592,2	13 505,2	13 376,4	5 913	- 128,8	77,88	-0,95	76,19
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	12,5	2 990	5 246,7	2 977,5	2 256,7	23 820	75,47	41 873,6
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	743,4	992,9	4 574,5	249,5	3 581,6	33,56	360,72	515,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	494,1	313,8	552,5	- 180,3	238,7	- 36,49	76,07	11,82
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	104,1	72	170,9	-32,1	98,9	- 30,84	137,36	64,17
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	330,2	322,6	591,6	-7,6	269	-2,3	83,38	79,16
Інші поточні зобов'язання	5 382,3	3 900,8	3 499,5	-1 481,5	- 401,3	- 27,53	-10,29	-34,98
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	7 054,1	5 602,1	9 389	-1 452	3 786,9	- 20,58	67,6	33,1
Баланс	14 658,8	22 097,3	28 012,1	7 438,5	5 914,8	50,74	26,77	91,09

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Збільшення власного капіталу (на 76,19%) в 2022 - 2024 рр. свідчить як про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «Наш хліб Вінниця». Обсяг власного капіталу ТОВ «Наш

хліб Вінниця» дорівнює 13 376,4 тис. грн. на кінець 2024 р. проти 7 592,2 тис. грн. в 2022 р.

Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 91,09% протягом 2022 - 2024 рр. за рахунок власного капіталу (на 76,19%), довгострокових (на 41 873,6%) і короткострокових зобов'язань (на 33,1%). Як результат, ТОВ «Наш хліб Вінниця» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

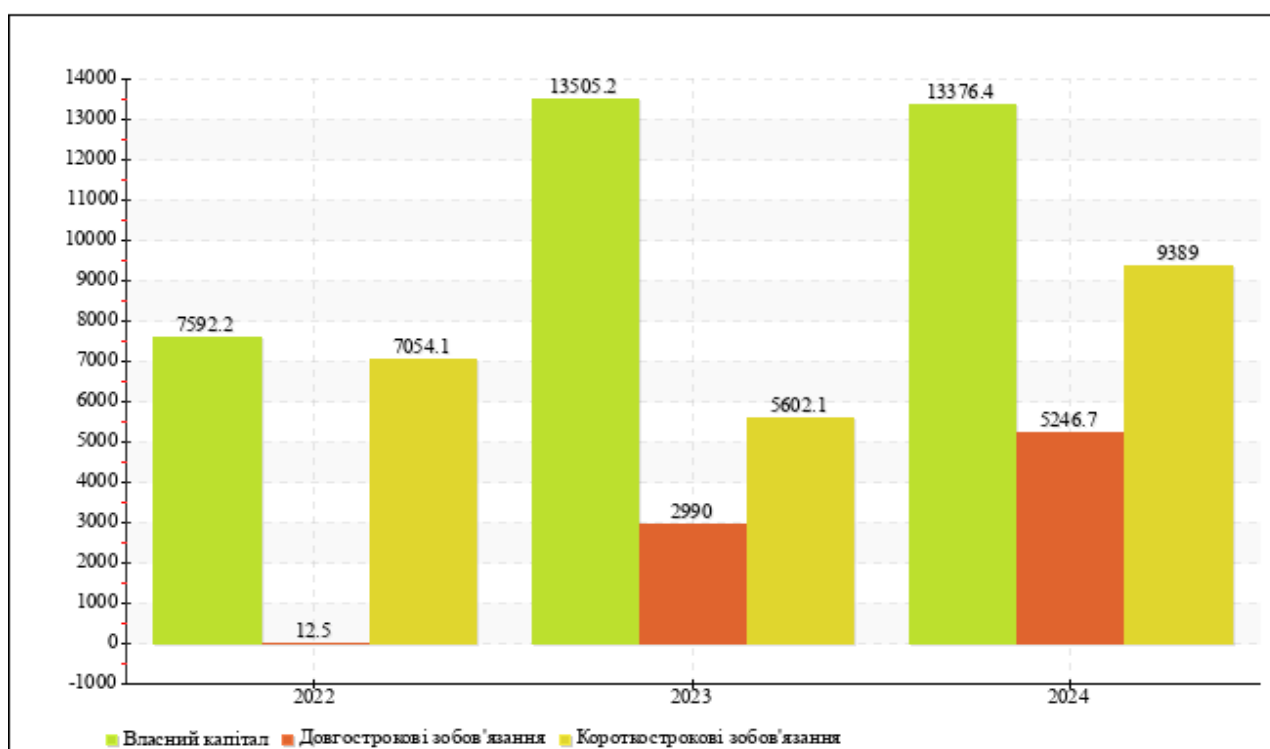


Рисунок 2.4 - Динаміка пасивів ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Наш хліб Вінниця» були:

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (+76,2%)
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (+515,35%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+11,82%)

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування (+64,17%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (+79,16%)

Найбільш важливими факторами зниження вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Наш хліб Вінниця» були:

- інші поточні зобов'язання (-34,98%)

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	60 181,4	63 998,9	78 652,7	3 817,5	14 653,8	6,34	22,9	30,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 653	43 287	57 578,6	3 634	14 291,6	9,16	33,02	45,21
Валовий прибуток (збиток)	20 528,4	20 711,9	21 074,1	183,5	362,2	0,89	1,75	2,66
Інші операційні доходи	38,1	356,6	1 325,8	318,5	969,2	835,96	271,79	3 379,79
Інші операційні витрати	11 836,6	13 570,1	16 517,1	1 733,5	2 947	14,65	21,72	39,54
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	8 729,9	7 498,4	5 882,8	-1 231,5	-1 615,6	-14,11	-21,55	-32,61
Інші доходи	184,9	1 239,8	689,2	1 054,9	-550,6	570,52	-44,41	272,74
Інші витрати	0	917,5	1 176,2	917,5	258,7	-	28,2	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	8 914,8	7 820,7	5 395,8	-1 094,1	-2 424,9	-12,27	-31,01	-39,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 604,7	1 407,7	971,2	-197	-436,5	-12,28	-31,01	-39,48

Продовження табл. 2.4

Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	7 310,1	6 413	4 424,6	- 897,1	-1 988,4	- 12,27	- 31,01	- 39,47
Разом доходи	60 404,4	65 595,3	80 667,7	5 190,9	15 072,4	8,59	22,98	33,55
Разом витрати	51 489,6	57 774,6	75 271,9	6 285	17 497,3	12,21	30,29	46,19

В 2022 р ТОВ «Наш хліб Вінниця» сформувало обсяг виручки в розмірі 60 181,4 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2024 р.) виручка становить 78 652,7 тис. грн., що на 30,69% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (на 30,69%), ніж собівартість (на 45,21% за 2022 - 2024 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Наш хліб Вінниця».

Валовий прибуток ТОВ «Наш хліб Вінниця» був додатним на кінець 2024 р. і становив 21 074,1 тис. грн. проти 20 528,4 в 2022 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Наш хліб Вінниця» були неефективними, тому що спостерігається скорочення на 32,61%% суми прибутку від операційної діяльності, що вказує

на відсутність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Наш хліб Вінниця» становить 7 310,1 тис. грн. в 2022 р.

Негативна динаміка показника ТОВ «Наш хліб Вінниця» (від'ємний приріст 39,47%) говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Фінансове становище власників ТОВ «Наш хліб Вінниця» в 2022 - 2024 рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на 76,19%. Таким чином, підприємство характеризується ефективною бізнес-моделлю.

В 2022 р. ТОВ «Наш хліб Вінниця» сформувало обсяг виручки в розмірі 60 181,4 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2024 р.) виручка становить 78 652,7 тис. грн., що на 30,69% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації

якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Наш хліб Вінниця» становить 7 310,1 тис. грн. в 2022 р.

Негативна динаміка показника ТОВ «Наш хліб Вінниця» (від'ємний приріст 39,47%) говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

2.2 Аналіз управлінської праці на ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Основними загальними показниками економічної ефективності від раціоналізації організації управлінської праці є зростання продуктивності праці, річний економічний ефект (економія приведених витрат).

Приведені витрати — капітальні витрати, помножені на нормативний коефіцієнт ефективності, тобто частина капітальних витрат, яка припадає на один рік, на основі нормативного терміну їх окупності.

Річний економічний ефект E_p розраховують у національній валюті (у гривнях) за формулою:

$$E_p = (B_1 - B_2) \times O_2 + E_n B_{од} \quad (2.1)$$

де B_1 і B_2 — вартість одиниці роботи до і після впровадження заходів із раціоналізації (поточні витрати), грн.; O_2 — річний обсяг робіт після впровадження заходів із раціоналізації в натуральному вираженні (документів, копій, рядків і т. д.); E_n — нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (величина, обернена до нормативного терміну окупності T_n); $B_{од}$ — одноразові витрати, пов'язані з розробленням і впровадженням заходів, грн.

Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (E_n) для заходів, пов'язаних з раціоналізацією організації управлінської праці, дорівнює 0,15; нормативний термін окупності (T_n) — 6,7 року. Якщо

конкретний захід економічно доцільний, необхідно враховувати час, за який окупляться витрати на його впровадження. Економічно ефективним його можна вважати за умови, що термін окупності одноразових витрат не перевищуватиме нормативний.

Одноразові витрати ($B_{од}$) — капітальні витрати, які відображають вартість закупленої оргтехніки та обладнання для здійснення заходів із раціоналізації, або організаційні витрати на розроблення нових методів праці, оплати праці дослідників, оргпроектантів тощо. Термін окупності одноразових витрат ($T_{од}$) визначають відношенням одноразових витрат ($B_{од}$) до річної економії від зниження вартості робіт, отриманої внаслідок упровадження заходів із раціоналізації процесу менеджменту. Величину, обернену до терміну окупності, називають коефіцієнтом ефективності (E):

$$T_{од} = \frac{B_{од}}{(B_1 - B_2)O_2} \quad (2.2)$$

$$E = \frac{(B_1 - B_2)O_2}{B_{од}} = \frac{1}{T_{од}} \quad (2.3)$$

Як відомо, елементом предмета праці управлінців є інформація, зафіксована на певному носії. Одиницею роботи є або весь документ (файл), або його окремі частини (рядки, колонки, розділи). Для визначення затрат праці, необхідних для опрацювання цієї одиниці, потрібно, вдаючись до відповідного методу (фотографії робочого дня, моментних спостережень, хронометражу), визначити середній час на цю роботу (у годинах, хвилинах) до раціоналізації та після неї. Визначення вартості, певної роботи передбачає з'ясування вартості однієї робочої години категорії службовців, які беруть у ній участь, до і після впровадження заходів із раціоналізації. Для цього річний фонд оплати праці цілять на річний фонд робочого часу (у годинах або хвилинах). Отримані величини перемножують на відповідну кількість годин (хвилин), що виражають працезатрати на одиницю роботи до і після впровадження заходів із раціоналізації. Для визначення показника ($B_1 - B_2$) цього достатньо, якщо носій інформації, а отже його вартість, не змінюються.

Рационалізація управлінської праці, а отже й зростання показників її ефективності безпосередньо пов'язані з поділом праці між окремими категоріями працівників управління.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою управління.

Безпосередньою метою управління працею є координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Знаряддям управління праці є засоби оргтехніки. Специфіка предмета управління праці, й безпосередня мета, засоби цієї праці зумовлюють її специфічний характер і зміст.

Управлінська праця всебічно впливає на систему виробництва і відображується у кінцевих його результатах. Тому виміряти її організаційний рівень, продуктивність і ефективність можна порівнянням виходу валової продукції, валового доходу і прибутку на одного управлінського працівника або на одиницю затраченого часу в управлінні у поточному році порівняно з показниками плану або попередніх періодів.

Рівень організації праці персоналу можна визначити і за коефіцієнтами: використання фонду робочого часу, кваліфікації працівників та ін.

Високий організаційний ефект від колективної діяльності можуть забезпечити: узгодження цілей і засобів в діяльності учасників, синхронізація їхніх зусиль, правильний підбір і розстановка кадрів, диспетчеризація і комп'ютеризація виробництва, підвищення кваліфікації працівників з питань раціональної організації праці тощо.

Економії часу менеджерів можна досягти тоді, коли організувати його роботу так, щоб йому не доводилося декілька разів повертатись до неї. Внаслідок того, що на багатьох підприємствах немає чіткого регламенту роботи менеджерів, у них дуже незначна частка особистої роботи (1-3%) без участі підлеглих або інших відвідувачів, коли вони зайняті прогнозуванням основних напрямів розвитку виробництва і творчим пошуком альтернативного розв'язання проблем, що виникають.

Ефективність діяльності організацій великою мірою залежить від кадрового управління. До кадрів управління належать працівники, які виконують функції управління або беруть участь у їх виконанні, інакше кажучи, працівники, що професійно виконують процеси управління і входять до апарату управління.

Весь обсяг робіт з управління підприємством розподіляється між функціональними та лінійними підрозділами апарату управління. Лінійні та функціональні підрозділи ТОВ «Наш хліб Вінниця» детальніше розглянуті на Рисунку 2.1.

Основні функціональні відділи апарату управління групуються в наступні служби:

- департамент економічного розвитку підприємства;
- відділ стратегічного розвитку;
- відділ АСУ;
- центральна бухгалтерія;
- відділ постачання та збуту;
- відділ по роботі з кадрами та оплаті праці;
- юридичний відділ;
- виробничі цехи, відділи допоміжних виробництв.

У зв'язку з централізацією певних функцій управління, функціональні підрозділи апарату управління об'єднуються у групи і підпорядковуються певному керівнику, головному спеціалісту. У цехах також є апарат

управління. Кожен цех очолює начальник цеху, який підпорядковується головному інженерові.

Функціональні відділи управління підприємством не мають права самостійно, минаючи директора чи головного інженера, віддавати розпорядження начальнику цеху.

Певні відділи управління заводу здійснюють управління цеховим апаратом лише стосовно розробки загальних принципів і методів організації праці і виробничого процесу. Виключними є лише відділи технічного контролю і виробничі диспетчерські відділи, яким безпосередньо підпорядковані контролери і технологи цехів. Якщо більш детально розглянути основні функціональні обов'язки управлінських підрозділів ТОВ «Наш хліб Вінниця», то з'ясується, що планово-економічне управління керує розробкою поточних і перспективних планів підприємства по обсягу виробництва, номенклатурі і собівартості продукції; забезпечує методологічну і організаційну єдність системи планування.

Фінансове управління забезпечує виконання планів з накопичення, своєчасних розрахунків з Держбюджетом, банками, постачальниками і покупцями, складає звітні баланси доходів та витрат.

Відділ оплати праці і заробітної плати керує роботою по науковій організації праці, плануванню робочих кадрів, системи оплати праці, норм, тарифів, розцінок.

Відділ кадрів керує набором, підготовкою, перепідготовкою кадрів, їх використанням.

Управління головного інженера здійснює планування спеціалізації, завантаження виробничих потужностей, забезпечує модернізацію і ремонт устаткування, постачання тепло- і електроенергії.

Технологічне управління розробляє і організує впровадження нових технологій (нові види напоїв), проведення науково-дослідних і експериментально-конструкторських робіт.

Управління матеріально-технічного постачання розробляє і організує виконання планів матеріально-технічного постачання.

Незважаючи на багатосторонність процесу управління, в ньому вимальовуються система дій, яку умовно можна назвати технологією прийняття рішень. Управлінським персоналом ТОВ «Наш хліб Вінниця» була розроблена система дій, що виконується при розробці стратегічних цілей діяльності підприємства.

В цілому цей процес складається з наступних ланок:

1. Виявлення проблемної ситуації. Визначення цілі рішення і критеріїв оцінки його результатів.
2. Етап збору інформації для ознайомлення з питанням, по якому приймається рішення, і умовами, які склалися для найбільш ефективного рішення.
3. Розробка варіантів рішення, їх оцінка і прийняття рішення. Цей етап в управлінні найбільш кваліфікованої управлінської праці, вміння аналізувати, обирати найліпший варіант рішення.
4. Організація виконання прийнятого рішення. Сюди включають розробку плану реалізації рішень, визначення строків виконання операцій, призначення відповідальних осіб, інструктаж та інші заходи.
5. Облік і контроль виконання рішення. Прийняття вірних управлінських рішень і чітке їх виконання відіграє основну роль у організації діяльності підприємства. Вірні рішення приймаються також завдяки чітко організованому, кваліфікованому управлінському складу і чітко функціонуючій системі управління, яке координує та обробляє ці рішення, доводить до виконавців і контролює виконання.

Незважаючи на те, що ТОВ «Наш хліб Вінниця» є досить відомим, розвинутим та конкурентоспроможним підприємством, як і більшість українських підприємств харчової промисловості не може похвалитися розвинутою системою інформаційного забезпечення управлінців усіх рівнів. Хоча не все так погано як здається.

Так підприємство вже тривалий час використовує власну комп'ютерну мережу, причому комп'ютери встановлені в кожному управлінському відділі, крім того комп'ютерна обробка інформації застосовується в відділі маркетингу, в лабораторіях підприємства, у юридичному бюро. Сервісне обслуговування комп'ютерної мережі підприємства проводить інформаційно-обчислюваний центр. Як бачимо сама назва говорить про себе. Тобто розвиток інформаційних технологій на підприємстві залишився на рівні 5 років тому.

Наприклад, вся бухгалтерія дійсно проводиться за допомогою прикладної системи 1С: Бухгалтерія, але досі ще не застосовується системи електронного зв'язку з банком — система клієнт-банк. Облік товарів, що надходять та вибуває з підприємства теж проводиться за допомогою програмного забезпечення 1С: Склад, саме програмного забезпечення. Хоча можна використовувати ще й апаратне забезпечення.

З усього цього можна зробити висновок, по-перше, що вся проблема інформаційного забезпечення полягає у відсутності єдиного комплексного системного підходу до інформаційного потоку, тобто відсутня єдина інформаційна система на даному підприємстві. Все це призводить до тих наслідків, які були розглянуті в попередніх розділах.

По-друге, внутрішній документообіг підприємства все ж таки залишається паперовим, що зумовлено, на мій погляд третьою найголовнішою проблемою — проблемою персоналу. Більшість працівників підприємства не бажають застосовувати сучасні тенденції інформаційного забезпечення управління. В першу чергу це стосується керівництва, від якого і залежить впровадження новітніх технологій обробки та розповсюдження інформації. Так переважаючим способом передачі інформації залишається усний та документальний паперовий.

Адміністративні методи використовуються як такі, які орієнтовані на мотиви поведінки на ТОВ «Наш хліб Вінниця», як свідомо необхідність

трудової дисципліни, відчуття обов'язку, бажання людини працювати у певній організації, культура трудової діяльності.

Економічні методи підприємство застосовує як матеріальне стимулювання колективів, окремих працівників.

Що до соціально-психологічних методів управління, то їм приділяється дуже маленька увага.

Метод експертних оцінок використовується для планування персоналу, робиться висновок і, виходячи з висновку експерта, формується ціль планування.

Персонал підприємства знаходиться у постійному русі, тому, за даними про наявність кадрів в цілому і за категоріями по групах персоналу можна розрахувати показники обороту кадрів. Тому, користуючись формулою 2.6 (зазначену нижче), визначимо оборотність з прийому:

$$K_i = \frac{Ч_n}{Ч_c}, \quad (2.4)$$

де $Ч_n$ – кількість прийнятого персоналу на роботу,

$Ч_c$ – середньоспискова чисельність персоналу.

$\frac{16}{159} = 0,10$ - коефіцієнт інтенсивності обороту з прийому становить 0,10 або 10%.

Наступне, що необхідно визначити, - коефіцієнт обороту з вибуття, використавши наступну формулу:

$$K_v = \frac{Ч_v}{Ч_c}, \quad (2.5)$$

де $Ч_v$ – чисельність вибувшого персоналу.

$\frac{10}{159} = 0,062$ - коефіцієнт обороту з вибуття становить 0,062 або 0,62%.

Також необхідно визначити показник плинності персоналу на підприємстві, який визначається:

$$K_n = \frac{Ч_{en}}{Ч_c}, \quad (2.6)$$

де $Ч_{\text{вп}}$ – чисельність персоналу, що вибула за причинами (за власним бажанням, за прогул, інші порушення).

$\frac{10}{159} = 0,062$ - коефіцієнт плинності становить 0,062 або 0,62%, він рівний коефіцієнту обороту з вибуття.

Необхідний показник – заміщення персоналу, який розраховується за формулою:

$$K_z = \frac{Ч_n \cdot Ч_v}{Ч_c}, \quad (2.7)$$

$\frac{16 \cdot 10}{159} = 0,37$ - коефіцієнт заміщення становить 0,37 або 37%.

Не менш важливим чинником на підприємстві є сталість кадрів, яка визначається за формулою:

$$K_c = \frac{Ч_k}{Ч_c}, \quad (2.8)$$

де $Ч_k$ – чисельність осіб, які є в обліковому складі весь календарний рік.

$\frac{153}{159} = 0,96$ - отже, сталість кадрів становить 0,96 або 96%. Це дуже високий коефіцієнт і він значить, що на підприємстві ТОВ «Наш хліб Вінниця» постійні кадри.

Не менш важливим на підприємстві є стаж роботи в організаціях:

$$K_{cm} = \frac{Tr}{60 \text{ місяців}}, \quad (2.9)$$

де Tr – тривалість роботи в організації.

$\frac{35}{60} = 0,58$ - таким чином, коефіцієнт стажу роботи в організаціях становить 0,58 або 58%.

На підприємстві ТОВ «Наш хліб Вінниця» існують як основні, так і допоміжні робітники. Тому визначимо кількість основних робітників за наступною формулою:

$$Ч_{\text{осн.р.}} = \frac{\sum TPM_i \times K_i}{\Phi Ч_E \times K_{\text{вн}}}, \quad (2.10)$$

де $ТРМ_i$ – трудомісткість,

K_i – загальна кількість робочих місць,

$ФЧ_E$ – ефективний фонд часу, $K_{вн}$ – коефіцієнт виконання норм виробітку.

$$\frac{9000 \times 0,35}{8 \times 3} = 131.$$

Таким чином, на ТОВ «Наш хліб Вінниця» з основної маси, тобто з усієї кількості персоналу, який становить 159 чоловік, 131 чоловік – основні робітники.

Тепер визначимо кількість допоміжних робітників за такою формулою:

$$Ч_{д.р.} = \frac{З_{об.р.} \times зм.}{H_{об.}}, \quad (2.11)$$

де $З_{об.р.}$ – загальний обсяг робіт, зм. – зміна, $H_{об.}$ – норма обслуговування.

$$11 + 8 + 10 = 29.$$

Як видно, кількість допоміжних робітників становить 29 чоловік. До них входять робітники механічної майстерні, будівельної бригади, а також підсобні робітники.

При розрахунку чисельності персоналу організації використовується також метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності. Це можна визначити за допомогою наступної формули:

$$Ч_p = K_{рм} K_{зм} K_{пер}, \quad (2.12)$$

де $K_{рм}$ — потрібне число робітників або робочих місць;

$K_{зм}$ — коефіцієнт змінності;

$K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

$$15 \times 3,7 = 18,5 = 19.$$

Таким чином, чисельність робітників за робочим місцем становить 19 чоловік.

В процесі планування потреби у виробничих працівниках визначається їх спискова та явочна чисельність. Користуючись формулою, визначимо спискову чисельність працівників:

$$P_{сп} = \frac{P_{яв}}{K_{яв}}, \quad (2.13)$$

де $P_{яв}$ – явочна чисельність робітників;

$K_{яв}$ – коефіцієнт явки на певний період часу.

$$\frac{158}{153} = 1,03.$$

Таким чином, спискова чисельність працівників становить 103 чоловіки.

Тепер за наступною формулою визначаємо коефіцієнт явки:

$$K_{яв} = \frac{T_{яв}}{T_{реж}}, \quad (2.14)$$

де $T_{яв}$ – річний явочний фонд часу одного робітника, год.;

$T_{реж}$ – річний режимний фонд часу одного робітника, год.

$$\frac{318,5}{7,67} = 41,5.$$

Як видно, коефіцієнт явки становить 41,5%.

Важливе значення на підприємстві має розподіл часу, який розраховується так:

$$K_{нрч} = K_{др} K_{в} K_{пер}, \quad (2.15)$$

де $K_{др}$ — коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу.

Як правило знаходиться в межах $1,2 \leq K_{др} \leq 4$;

$K_{в}$ – коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило, встановлюється на рівні 1,12;

$K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

$$3 \times 2 \times 41,5 = 1494.$$

Коефіцієнт необхідного розподілу часу становить 1494 люд./год.

Тепер можна розрахувати кількість робітників або службовців за формулою:

$$Ч_p = \frac{OK_3}{H_{об}} K_{пер}, \quad (2.16)$$

де O – число об'єктів, що обслуговуються;

K_3 – коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$ – норма обслуговування;

$K_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

$$\frac{4 \times 8}{8} \times 41,5 = 25.$$

Отже, необхідна кількість службовців – 25 чоловік.

Велике значення для ефективності функціонування відділу кадрів та підприємства в цілому має рівень якісного складу кадрів. Для визначення рівня якості складу кадрів розраховується показник якості розставлення кадрів за посадами.

Таблиця 2.5 - Показники якості розставлення кадрів за посадами

№	Показник	Значення
1	Кількість посад	41
2	Працівники з вищою освітою	16
3	Працівники з спеціальною освітою	20
4	Всього спеціалістів	16
5	Всього управлінського персоналу	36

$$\frac{16 + 20}{41 + 20} \times 100 = 59\%.$$

Показник якості розставлення кадрів за посадами у ТОВ «Наш хліб Вінниця» складає 59%. Це свідчить про середній рівень ефективності функціонування як відділу кадрів, так і всього підприємства в цілому.

Останнє, що потрібно оцінити, це стан трудової дисципліни на підприємстві. Оцінка стану трудової дисципліни робиться на базі відповідальності персоналу. Коефіцієнт трудової дисципліни обчислюється так:

$$\frac{159 - 46}{159} \times \frac{1656 - 314}{1656} = 0,61.$$

Коефіцієнт трудової дисципліни на ТОВ «Наш хліб Вінниця» становить 0,61.

Після обчислення коефіцієнту трудової дисципліни обчислюється питома вага порушників трудової дисципліни:

$$\frac{46}{159} \cdot 100 = 28\%.$$

Отже, питома вага порушників трудової дисципліни в загальній кількості працівників підприємства у 2024 році складає 28%.

Підсумувавши вище сказане, можна сказати, що загалом управління персоналом на підприємстві ТОВ «Наш хліб Вінниця» не досить ефективне. Показник якості розстановки кадрів має середній рівень 53%, колектив підприємства досить стабільний – коефіцієнт плинності лише 6,2%, та не всі працівники з управління персоналом спеціалісти.

2.3 Методи та способи вирішення задач раціональної організації управлінської праці на підприємстві

У процесі управління менеджер здійснює ряд конкретних функцій, серед яких: організація і планування діяльності колективу і своєї власної роботи; розподіл завдань і інструктаж підлеглих; контроль за ними; підготовка і читання звітів; перевірка й оцінка результатів роботи; ознайомлення з усіма новинками у світі бізнесу, техніки і технології, висування і розгляд нових ідей і пропозицій; рішення питань, що виходять за межі компетенції підлеглих; знайомство з поточною кореспонденцією; відповіді на і прийом відвідувачів; проведення зборів і представництво; заповнення форм звітності; ведення переговорів; підвищення кваліфікації.

Всі ці роботи характеризуються: високою розмаїтістю (до 200 видів дій у день), розмаїтістю форми самих цих дій і місця їхнього здійснення, широкими контактами і комунікаціями усередині і поза фірмою, швидкою зміною подій, людей і дій.

Виконуючи свої повсякденні обов'язки, менеджер спілкується з різноманітними категоріями осіб. Насамперед, це партнери. Іноді вони можуть бути дуже неприємними, що висувають безглузді вимоги і навіть загрозливими, але в будь-якому випадку поводитись з ними потрібно

коректно, не показуючи дратування. Інша категорія людей, із якими доводиться спілкуватися, - керівники різноманітного рангу. У розмовах із ними виражатися потрібно чітко і недвозначно, притримуватися тільки фактів або власних міркувань, коротко викладати думки. Ставлячи якусь проблему, найкраще відразу ж запропонувати варіант її рішення, щоб бос не займався нею від початку до кінця. Взагалі, найкраще велику частину його роботи взяти на себе - він цього не забуде. З підлеглими спілкування повинно бути у вищій мірі довірчим і доброзичливим - від них, як відомо у вирішальному ступені залежить доля менеджера. І нарешті, менеджер постійно спілкується з колегами - керівниками інших підрозділів. Прямого впливу на них він зробити не може і тут в особливій мірі потрібно вміти вести переговори, торгуватися і переконувати.

У процесі спілкування менеджеру доводиться виконувати три основні ролі.

По-перше, це роль координатора, що зв'язує одну групу людей з іншою, і спрощуючого діалог між ними.

По-друге, це роль інформатора, що забезпечує отримання, передачу й обробку різноманітного роду інформації. Цю роль може грати контролер, що стежить за роботою підлеглих, що порівнює її з поставленими цілями. Її може взяти на себе розповсюджувач ідей, що у курсі всіх змін, що впливають на роботу співробітників, що інформує їх про це, що роз'ясняє політику фірми. Це і представник, що роз'ясняє значення і характер проблем іншим підрозділам або партнерам.

По-третє, це роль, пов'язана з прийняттям рішень. Її грає підприємець, що шукає нові шляхи досягнення цілей і бере на себе всю відповідальність за ризик, пов'язаний із ними. Її грає менеджер, відповідальний за розподіл ресурсів фірми. Її, нарешті, грає представник фірми, що веде переговори з партнерами.

Менеджери вищої ланки фірми звичайно є номінальними главами, координаторами, представниками, визначають цілі й основні принципи

діяльності. Менеджери середньої ланки частіше усього виступають у якості генераторів ідей, представників на переговорах, координаторів діяльності своїх підлеглих, визначаючи їхній функціональні обов'язки і цілі, що удосконалюють виробничий процес. Менеджери нижчої ланки - майстри - знаходяться ближче до безпосередніх виконавців. Цілі для них формуються на найближчу перспективу безпосередніми керівниками й орієнтовані на підвищення продуктивності праці, кваліфікації окремих робітників, зниження браку. На відміну від попередніх категорій управлінців вони вирішують питання не "Що робити? ", а "Як робити? "

На підприємстві ТОВ «Наш хліб Вінниця» топ-менеджерами використовуються наступні форми влади:

- владу, яка базується на засідках примусу (виконавець вірить у ті, що влада може заважати задоволенню певної споживи або зробити інші неприємності);
- владу, яка базується на засідках винагороди;
- експертну владу (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні споживи);
- еталонну владу (влада власного прикладу того керівника, що впливає);
- законну (традиційну) владу (виконавець вірить у ті, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок - виконувати їх).

Підсумовуючи другий розділ роботи, зробимо наступні висновки.

Отже, основним напрямом діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Наш хліб Вінниця» є випуск і реалізація хлібобулочних та кондитерських виробів. Завод має розгалужену сітку фірмових магазинів, а також поставляє свою продукцію у інші магазини, лотки та маркети.

Розподіл прав, обов'язків та відповідальності за здійсненням робіт з розробки, ухвалення, організації та контролем виконання управлінських рішень у ТОВ «Наш хліб Вінниця» побудований відповідно до існуючої

лінійно-функціональної структури управління, тобто існуючої сукупності органів управління, підрозділів, окремих посад і взаємозв'язків між ними.

Раціоналізація управлінської праці, а, отже, й зростання показників її ефективності безпосередньо пов'язані з поділом праці між окремими категоріями працівників управління.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Незважаючи на те, що ТОВ «Наш хліб Вінниця» є досить відомим, розвинутим та конкурентоспроможним підприємством, як і більшість українських підприємств харчової промисловості не може похвалитися розвинутою системою інформаційного забезпечення управлінців усіх рівнів. Хоча не все так погано як здається.

Так підприємство вже тривалий час використовує власну комп'ютерну мережу, причому комп'ютери встановлені в кожному управлінському відділі, крім того комп'ютерна обробка інформації застосовується в відділі маркетингу, в лабораторіях підприємства, у юридичному бюро. Сервісне обслуговування комп'ютерної мережі підприємства проводить інформаційно-обчислюваний центр. Як бачимо сама назва говорить про себе. Тобто розвиток інформаційних технологій на підприємстві залишився на рівні 5 років тому.

Наприклад, вся бухгалтерія дійсно проводиться за допомогою прикладної системи 1С: Бухгалтерія, але досі ще не застосовується системи електронного зв'язку з банком — система клієнт-банк. Облік товарів, що надходять та вибуває з підприємства теж проводиться за допомогою програмного забезпечення 1С: Склад, саме програмного забезпечення. Хоча можна використовувати ще й апаратне забезпечення.

Загалом управлінська праця на підприємстві ТОВ «Наш хліб Вінниця» не досить ефективна. Показник якості розстановки кадрів має середній рівень 53%, колектив підприємства досить стабільний – коефіцієнт плинності лише 6,2%, та не всі працівники з управління персоналом спеціалісти. Стан трудової дисципліни відповідає іншим показникам і не досить високий, питома вага порушників трудової дисципліни складає 28%.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

3.1 Напрями підвищення продуктивності праці управлінського персоналу підприємства

Успішна діяльність підприємства у XXI столітті значною мірою залежить від рівня цифровізації, адаптивності управлінської системи та здатності лідерів забезпечити інноваційний розвиток. В умовах глобальної конкуренції, нестабільної економіки й швидкого технологічного прогресу підвищуються вимоги до професійного рівня управлінців. Тому стратегічним завданням є формування високопродуктивного управлінського персоналу, який ефективно діє в умовах цифрової трансформації.

1. Цифровізація управлінських процесів

Результати впровадження цифрових рішень ілюструє графік на рис. 1, який демонструє зростання продуктивності в українських компаніях, що інтегрували сучасні платформи управління.

Цифровізація – це не просто тренд, а необхідність. Вітчизняні підприємства активно впроваджують цифрові рішення для автоматизації процесів. Наприклад, аграрна компанія "Кернел" використовує ERP-систему SAP для планування, контролю ресурсів та логістики, що дозволило скоротити витрати на 20%. У корпорації "Укрнафта" впровадження електронного документообігу сприяло прискоренню погоджень і скороченню бюрократичних процесів. CRM-системи (наприклад, Bitrix24) дозволяють керівникам оперативно відстежувати активність менеджерів із продажу та оцінювати ефективність роботи відділу.

Deloitte: "Цифрові платформи дають змогу лідерам приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу". McKinsey: "Підприємства, які інвестують у цифровізацію управління, підвищують продуктивність управлінського персоналу до 30%".

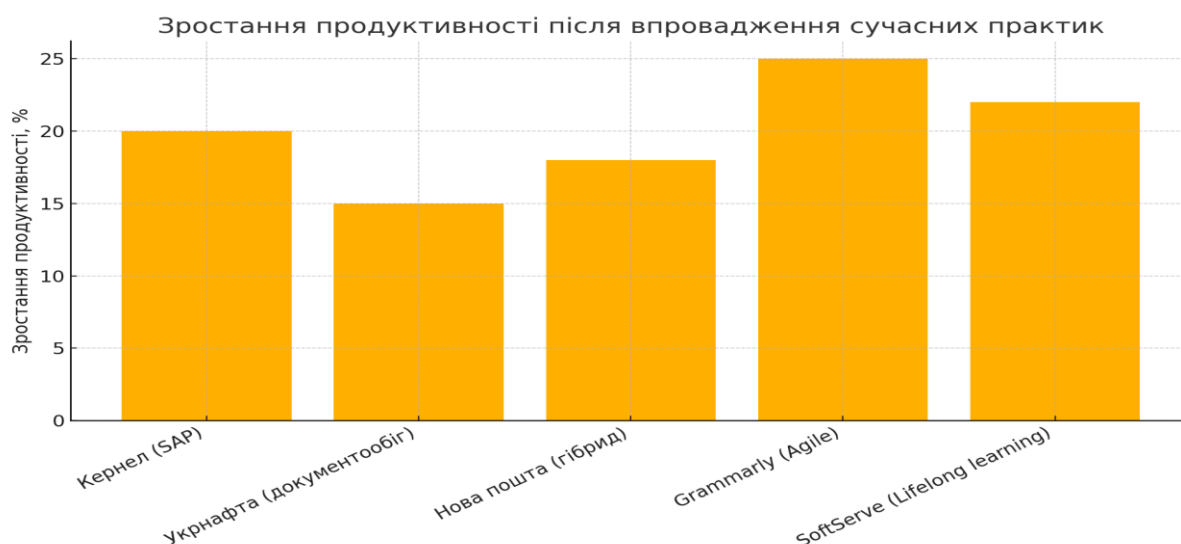


Рисунок 3.1 - Зростання продуктивності підприємств після впровадження сучасних практик

2. Гібридні та дистанційні формати роботи

Сучасне управління неможливе без адаптації до гібридної моделі. У компанії "Нова пошта" значна частина аналітиків і маркетологів працює дистанційно. При цьому використовуються платформи Microsoft Teams, Asana для організації командної роботи, відеозустрічей і постановки завдань. Завдяки чітким KPI та OKR досягається висока ефективність незалежно від фізичної присутності.

Гнучкий графік допомагає запобігти вигоранню. Компанії, які впроваджують політику work-life balance, мають нижчий рівень плинності персоналу та вищу залученість.

3. Agile-підхід і адаптивне лідерство

Agile-філософія передбачає зміну ролі керівника з контролюючої на фасилітатора та коуча. У компанії "Grammarly Україна" успішно працює практика регулярних спринтів, ретроспектив і швидкого реагування на зміни. Крос-функціональні команди, що об'єднують спеціалістів із різних сфер, забезпечують ефективне вирішення складних задач.

4. Soft skills як основа ефективного управління

Оцінку ключових управлінських компетенцій можна здійснювати за критеріями, наведеними у табл.3.1.

Таблиця 3.1- Критерії оцінки ефективності менеджера:

Критерій	Питома вага, %	Індикатори
Цифрові навички	20	CRM, ERP, AI, аналітика
Лідерство та EQ	20	Коучинг, командна взаємодія
Інноваційність	20	Ініціативність, гнучкість
Результативність	25	Виконання KPI, OKR
Навчання та розвиток	15	Курси, сертифікація, індивідуальний план розвитку

Сучасний управлінець має не тільки володіти технічними знаннями, але й демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, здатність до ефективної комунікації та прийняття рішень в умовах невизначеності. У компанії "Rozetka" реалізовано програми менторства для нових менеджерів, що сприяє швидкій адаптації та розвитку лідерських якостей.

5.Персоналізовані моделі мотивації. Мотивація повинна відповідати індивідуальним цінностям працівника. Сучасні компанії застосовують гейміфікацію (внутрішні рейтинги, бейджі), психологічну підтримку, програми добробуту. ESG-чинники, як-от участь у волонтерських проєктах, екологічних ініціативах, дедалі частіше стають мотиваційними факторами.

6.Атестація і розвиток за принципами lifelong learning. Оцінювання управлінців має проводитися регулярно. Це не лише класична атестація, а й онлайн-оцінки, зворотний зв'язок від колег (360°), визначення потенціалу за моделями 9-box grid. Компанії, як-от SoftServe, створюють індивідуальні плани розвитку (IDP) з супроводом HR Business Partner. Популярним є навчання через платформи Coursera, Prometheus, Udemy.

7. Сучасні підходи до винагороди. Модель Total Rewards охоплює зарплату, навчання, гнучкий графік, відпустки, благополуччя. Компанія "Monobank" надає опції ключовим працівникам, що дозволяє залучати та утримувати таланти. Премії за інновації, внесок у CSR (корпоративну соціальну відповідальність) — також практикуються в багатьох передових організаціях.

Таким чином, поєднання цифрових технологій, гнучких форматів праці, розвитку soft skills, персоналізованих систем мотивації та безперервного навчання є основою зростання продуктивності управлінського персоналу в сучасних умовах.

3.2 Удосконалення управління діяльністю підприємства

Удосконалення управління на підприємстві ТОВ «Наш хліб Вінниця» варто реалізовувати на основі сучасної управлінської логіки, де ключову роль відіграє оптимізація ресурсів, цифровізація процесів та підвищення ефективності управлінського персоналу.

Основні напрями вдосконалення управління:

1. Оптимізація організаційної структури.

Рациональна організаційна структура дозволяє зменшити дублювання функцій між підрозділами та окремими працівниками. Вона передбачає чіткий розподіл повноважень, відповідальності та завдань, що спрощує координацію дій. Введення принципу функціональної гнучкості дає змогу адаптувати структуру під потреби конкретного проєкту чи ситуації. Це дозволяє оперативно змінювати внутрішні зв'язки без загрози цілісності управлінського процесу. У підсумку структура стає менш ієрархічною, але більш адаптивною й ефективною.

2. Автоматизація адміністративних процесів.

Автоматизація дає змогу зменшити час на виконання рутинних операцій, підвищуючи ефективність управління. Електронний документообіг

дозволяє швидко обмінюватися інформацією без паперових затримок. CRM-та ERP-системи централізують управління даними, процесами та взаємодією з клієнтами й підрозділами. Планувальники (як-от Asana, Trello, Microsoft Planner) полегшують розподіл завдань та контроль їх виконання. Як наслідок — зменшуються адміністративні витрати та підвищується прозорість управлінської діяльності.

3. Реструктуризація витрат.

Традиційна система обліку витрат не завжди дає змогу виявити неефективні ланки управління. Перехід до підходу Activity-Based Costing (облік витрат за видами діяльності) дає змогу чітко визначити джерела витрат і зони їх зниження. Це допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витратних процесів. Наприклад, можна виявити, які процеси не створюють цінності для клієнта, але генерують витрати. У підсумку реструктуризація витрат сприяє підвищенню рентабельності без втрати якості.

4. Кадрова оптимізація.

Скорочення зайвих штатних одиниць є одним із найбільш ефективних способів зниження адміністративних витрат. Це не означає звільнення ключових спеціалістів, а раціоналізацію розподілу функцій між працівниками. Паралельно доцільно підвищувати рівень ІТ-оснащення — наприклад, забезпечити менеджерів сучасними комп'ютерами, програмним забезпеченням. Це дозволяє одному працівнику ефективно виконувати більший обсяг робіт без зниження якості. У результаті підприємство отримує економію ресурсів і підвищення продуктивності управлінського апарату.

Розрахунок економічного ефекту від удосконалення управління

1. Економія фонду заробітної плати.

У результаті оптимізації організаційної структури управління було прийнято рішення скоротити 2 штатні одиниці управлінського апарату. Середньорічна заробітна плата одного працівника становила 180 000 грн. Відповідно, загальна економія заробітної плати (ЕЗП) становить:

$$ЕЗП = Ч_{\text{скор}} \times З_{\text{ср}} \times (1 + П_{\text{с}})$$

$$ЕЗП = 2 \times 180\,000 \times (1 + 0,22) = 439\,200 \text{ грн}$$

де:

- $Ч_{\text{скор}}$ – кількість скорочених посад (2 особи);
- $З_{\text{ср}}$ – середньорічна зарплата (180 тис. грн);
- $П_{\text{с}}$ – відсоток нарахувань на соціальне страхування (22%).

Таким чином, економія фонду заробітної плати з урахуванням соціальних нарахувань становить 439 200 грн на рік.

2. Ріст продуктивності праці управлінського персоналу.

До впровадження заходів обсяг продукції, що випускався, становив 9 млн грн при кількості управлінців 9 осіб. Після скорочення залишилось 7 працівників управлінського апарату, при цьому обсяг продукції збільшився до 10,3 млн грн. Розрахунок продуктивності праці:

$$ПП1 = 9\,000\,000 / 9 = 1\,000\,000 \text{ грн/особа}$$

$$ПП2 = 10\,300\,000 / 7 \approx 1\,471\,429 \text{ грн/особа}$$

Приріст продуктивності праці:

$$(ПП2 - ПП1) / ПП1 \times 100 = (1\,471\,429 - 1\,000\,000) / 1\,000\,000 \times 100 \approx 47\%$$

Таким чином, після скорочення штату та автоматизації процесів продуктивність праці зросла на 47%.

(Раніше згадувався приріст 22% — це може бути усереднене значення по всьому персоналу або іншому періоду — за фактичними даними розрахунок дає більше.)

3. Зменшення собівартості послуг.

За рахунок зменшення адміністративних витрат, зокрема економії на оплаті праці, собівартість наданих послуг також знизилась. До впровадження заходів собівартість становила 6 094,9 тис. грн. Після скорочення персоналу та автоматизації частина витрат була виключена:

$$S2 = S1 - ЕЗП = 6\,094,9 - 439,2 = 5\,655,7 \text{ тис. грн}$$

Отже, зменшення собівартості склало 439,2 тис. грн.

4. Строк окупності комп'ютеризації.

Було закуплено нову техніку для автоматизації управлінських процесів на суму 28 000 грн. Економічний ефект у вигляді зменшення витрат на управління після впровадження ІТ-оснащення становив 1 167 грн/день.

$$T. \text{ окупн.} = 28\,000 / 1\,167 \approx 24 \text{ дні}$$

Це означає, що витрати на комп'ютери окупляться менш ніж за місяць.

5. Річний економічний ефект.

Сукупний річний ефект складається з економії на заробітній платі та зниження собівартості. Також враховуються приріст продуктивності й обсяг виробництва.

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{ЗП}} + (S_1 - S_2) = 439,2 + 173,9 \approx 613,1 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, річний економічний ефект від запропонованих заходів становить 613,1 тис. грн.

Запропоновані заходи з удосконалення управління діяльністю ТОВ «Наш хліб Вінниця» дали змогу досягти відчутного економічного ефекту та покращити управлінські показники підприємства. Оптимізація організаційної структури та скорочення дублюючих функцій дозволили зменшити витрати на оплату праці та підвищити продуктивність управлінського персоналу на 47%. Автоматизація процесів і комп'ютеризація сприяли пришвидшенню управлінських операцій, підвищенню точності рішень і зменшенню собівартості послуг. Загальна річна економія коштів становить 613,1 тис. грн, а строк окупності додаткових витрат не перевищив 24 дні. Таким чином, удосконалення управління стало важливим кроком до зміцнення фінансової стабільності підприємства та формування сучасної моделі ефективного менеджменту.

3.3 Стратегічні напрямки удосконалення раціональної організації праці керівників на підприємстві

Раціональна організація праці управлінців — запорука стабільного функціонування підприємства. Для ТОВ «Наш хліб Вінниця» стратегічним

пріоритетом є підвищення ефективності управлінської праці за допомогою чіткої структуризації функцій і процесів.

У сучасних умовах ведення господарської діяльності раціональна організація праці управлінського персоналу є стратегічно важливим чинником забезпечення ефективного функціонування підприємства. Праця керівників повинна бути організована так, щоб максимально сприяти досягненню цілей організації за найменших витрат ресурсів — часу, зусиль і коштів.

На підприємстві ТОВ «Наш хліб Вінниця» стратегія організації праці управлінського персоналу передбачає створення таких умов, за яких менеджери можуть зосередитися на ключових функціях управління — плануванні, організації, мотивації, контролі — без надмірного навантаження побічними або дублюючими процесами. З цією метою важливо впроваджувати принципи раціонального поділу праці, визначення чіткої відповідальності, цифровізації робочих процесів та вдосконалення структури взаємодії між підрозділами.

Таблиця 3.2 - Принципи сучасної організації управлінської праці

Принцип	Суть
Чіткий розподіл функцій	Уникнення дублювання, чіткі посадові інструкції
Пропорційність	Збалансоване навантаження між різними ланками
Паралельність	Однотимове виконання процесів, оптимізація часових витрат
Прямоточність	Мінімізація "петльових" маршрутів документообігу
Ритмічність	Планомірна і рівномірна робота без "штормів"
Безперервність	Мінімізація простоїв, затримок, втрат часу
Виключність	Максимальна самостійність у межах компетенції

Розглянемо кожний принцип окремо:

1. Чіткий розподіл функцій і відповідальності.

Один із ключових стратегічних напрямів — встановлення прозорого функціонального поділу обов'язків між керівниками підрозділів і спеціалістами. Кожен працівник повинен чітко розуміти межі своєї компетенції, відповідальність і очікувані результати. Для цього необхідно переглянути та оновити посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, схеми функціональних зв'язків, що особливо актуально для підприємств із широкою номенклатурою продукції, як у випадку з ТОВ «Наш хліб Вінниця».

2. Формалізація управлінських процесів

Впровадження єдиних стандартів, алгоритмів і регламентів виконання управлінських функцій дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність процесів. Це зменшує залежність від окремих осіб, підвищує керованість і знижує рівень хаотичних рішень. У рамках цього напрямку доцільно впроваджувати типові шаблони управлінських документів, електронні форми взаємодії та чіткі графіки узгодження рішень.

3. Принципи організації управлінської праці

Доцільно орієнтуватися на перевірені принципи, зокрема:

- Пропорційність — баланс між чисельністю, кваліфікацією і функціональним навантаженням працівників;
- Паралельність — забезпечення одночасного виконання різних етапів роботи для скорочення циклів прийняття рішень;
- Прямоточність — логічне розміщення підрозділів і документопотоків відповідно до ходу процесів;
- Безперервність і ритмічність — уникнення простоїв, затримок, забезпечення регулярної взаємодії між ланками;
- Виключність — максимальна самостійність керівників середньої ланки у межах їхньої зони відповідальності.

4. Використання цифрових інструментів

Раціональна організація праці неможлива без сучасних цифрових засобів. Планувальники (Trello, Notion), системи внутрішньої комунікації (Slack, MS Teams), CRM і ERP-платформи дозволяють менеджерам зосередитися на аналітичних і стратегічних задачах, зменшуючи навантаження на рутинні операції. На ТОВ «Наш хліб Вінниця» впровадження елементарних засобів електронного управління завданнями дозволило зменшити кількість внутрішніх нарад та підвищити прозорість звітності.

5. Професійна класифікація та розвиток

Раціоналізація праці включає також оцінку кваліфікаційного рівня керівників. Запровадження системи класифікації (наприклад, на базі критеріїв освіти, досвіду, досягнень) та регулярної атестації дозволяє мотивувати працівників на розвиток. Це дає змогу створити прозору основу для визначення посадових окладів і кар'єрного зростання.

6. Баланс між навантаженням і ефективністю

Один із ключових викликів — уникнення перенавантаження окремих керівників, що знижує якість ухвалених рішень. Раціональний розподіл завдань між менеджерами, делегування повноважень, автоматизація повторюваних дій дозволяє досягти рівномірного навантаження та скоротити «вузькі місця» в управлінській структурі.

Раціональна організація праці управлінського персоналу — це не лише структурна перебудова, але й стратегічний інструмент підвищення загальної результативності підприємства. Умови, створені для менеджерів, повинні сприяти не тільки виконанню поставлених завдань, але й розвитку ініціативи, відповідальності та управлінської культури. Для ТОВ «Наш хліб Вінниця» це означає можливість забезпечити стає зростання, зберігаючи ефективність навіть в умовах динамічного середовища.

ВИСНОВКИ

Загалом по кваліфікаційній бакалаврській роботі можна зробити наступні висновки.

1. Управлінська праця — це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей. Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці. Отже, вона є працею виробничою. Предметом управлінської праці є як людина, так і її діяльність.
2. Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.
3. Основним напрямом діяльності ТОВ «Наш хліб Вінниця» є випуск і реалізація хлібобулочних та кондитерських виробів. Завод має розгалужену сітку фірмових магазинів на території м. Вінниці та Вінницької області, а також поставляє свою продукцію у інші магазини та торговельні точки регіону.
4. Основними недоліками організаційної структури управління підприємством є відсутність гарантії прийняття науково обґрунтованих рішень, недотримання послідовності виконання робіт процесу прийняття рішення, а також відсутність надійного механізму ознайомлення виконавців (працівників структурних підрозділів) із рішеннями, прийнятими на рівні загальних зборів і навпаки, ознайомлення загальних зборів з думками і пропозиціями виконавців.
5. Підприємство ТОВ «Наш хліб Вінниця» реалізує свою продукцію, в основному, на ринку хлібобулочних та кондитерських виробів м. Вінниці та Вінницької області. Ринок хлібобулочних та кондитерських виробів м.

Вінниці та її області (його ємність) становлять 4664,0 тис. грн. Частка нашого підприємства на ринку на сьогоднішній день становить (виходячи з наявних даних про виручку підприємств галузі) становить приблизно 80%. Доля підприємства на ринку кожного року зростає.

6. Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Наш хліб Вінниця» становить 7 310,1 тис. грн. в 2022 р.

7. Негативна динаміка показника ТОВ «Наш хліб Вінниця» (від'ємний приріст 39,47%) говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

8. Незважаючи на те, що ТОВ «Наш хліб Вінниця» є досить відомим, розвинутим та конкурентоспроможним підприємством, як і більшість українських підприємств харчової промисловості не може похвалитися розвинутою системою інформаційного забезпечення управлінців усіх рівнів. Хоча не все так погано як здається.

9. Поєднання цифрових технологій, гнучких форматів праці, розвитку soft skills, персоналізованих систем мотивації та безперервного навчання є основою зростання продуктивності управлінського персоналу в сучасних умовах.

10. Запропоновані заходи з удосконалення управління діяльністю ТОВ «Наш хліб Вінниця» дали змогу досягти відчутного економічного ефекту та покращити управлінські показники підприємства. Оптимізація організаційної структури та скорочення дублюючих функцій дозволили зменшити витрати на оплату праці та підвищити продуктивність управлінського персоналу на 47%. Автоматизація процесів і комп'ютеризація сприяли пришвидшенню

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агеєва І.М. Управлінська праця: сучасні підходи до оптимізації. Економічний вісник, 2024, №3, С. 45-52.
2. Баранюк Х.О. Методологія оцінки ефективності управлінської праці на підприємствах. Вісник економічної науки, 2024, №2, С. 33-40.
3. Басюркіна Н.Й. Стратегічне управління персоналом: удосконалення управлінських процесів. Економіка і суспільство, 2025, №1, С. 12-19.
4. Ботіка Т.С. Вплив цифрових технологій на управлінську працю. Наукові записки, 2024, №4, С. 67-74.
5. Боковець В.В., Грабовенко Я.О. Стан управлінської праці в Україні. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», Вінниця, ВНТУ, 2025. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view>
6. Боковець В.В., Григорук І.О., Москвічова О.С. Людський потенціал як невід’ємна складова розвитку економіки. Кол монографія. Розвиток економіки та сучасний рівень менеджменту. Одеса: Купрієнко С.В., 2019. С. 105-113.
7. Боковець В.В., Мусіяничук Ю.А. Роль мотивації персоналу в забезпеченні ефективного функціонування підприємства/ В.В. Боковець, Ю.А. Мусіяничук//Подільський науковий вісник. 2020. №3(15). С.58-65.
8. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В.А. Мотивація персоналу як важливий елемент ефективної діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного ун-ту. Серія: Економічні науки. Хмельницький: Хмельницький національний університет. 2021. №5. Т.1. С.294-297.
9. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова

діяльність» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Мороз, Т. М. Білоконь. Вінниця: ВНТУ, 2024. 55 с.

9. Євтушевська О.О. Інноваційні підходи до управління персоналом на підприємстві. Журнал сучасного менеджменту, 2024, №5, С. 28-35.

10. Згалат-Лозинська Л.О. Удосконалення професійної орієнтації на основі прогнозування тенденцій ринків праці. Актуальні проблеми економіки, 2024, № 313, С. 101-110.

11. Луценко В.С. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві: порівняння методологій LEAN та AGILE. Сучасні тренди розвитку менеджменту, 2024, С. 83-90.

12. Козієвкін С.О. Проблеми ефективності управлінської праці в Україні: аналіз сучасних викликів // Ефективність державного управління. 2023. № 1.

13. Гречанюк О.В. Трансформація управлінської праці в умовах цифровізації. //Державне управління: теорія і практика. 2022. № 4.

14. Світлицька В.Р. Управлінські рішення в умовах цифрової трансформації. Збірник наукових праць, Одеса, 2024, С. 15-22.

15. Медоуз Д., Медоуз Д. Межі зростання: управлінські аспекти сталого розвитку. Київ: Видавництво "Наукова думка", 2024, 320 с.

16. Роуз-Акерман С. Корупція та управлінська ефективність. Наукові записки, 2024, №16, С. 25-33.

17. Паліфка Б. Економічні аспекти вдосконалення управлінської праці. Міжнародний економічний журнал, 2024, №2, С. 55-62.

18. Юсса Е., Мартімор Д. Партнерство в управлінні: теорія і практика. Журнал економічних досліджень, 2024, №14, С. 44-51.

19. Котлер Ф. Менеджмент у ХХІ столітті: нові підходи до управління. Харків: Видавництво "Клуб сімейного дозвілля", 2024, 400 с.

20. Друкер П. Ефективний менеджмент: принципи та практики. Київ: Видавництво "Ліра", 2024, 280 с.

21. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: теорія та практика. Львів: Видавництво ЛНУ, 2024, 350 с.

22. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій: сучасні підходи. Київ: Центр учбової літератури, 2024, 512 с.
23. Савченко В.А. Економіка праці та управлінські рішення. Київ: Видавництво "Знання", 2024, 200 с.
24. Гринько Т.В. Управлінська праця в умовах цифровізації: виклики та можливості. Економічний журнал, 2025, №1, С. 20-27.
25. Мельник Ю.М. Стратегічне управління підприємством: сучасні методи. Харків: Видавництво "Право", 2024, 300 с.
26. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав.
27. Кравченко О.В. Оптимізація управлінських процесів на основі цифрових технологій. Економіка та управління, 2024, №6, С. 18-25.
28. Пономаренко В.С. Сучасні моделі управління персоналом: теорія і практика. Київ: Видавництво "Економічна література", 2024, 360 с.
29. Шевчук А.М. Вплив корпоративної культури на ефективність управлінської праці. Науковий вісник, 2024, №7, С. 34-41.
30. Грицина Л.А. Управлінська праця в умовах глобалізації: виклики та перспективи. Журнал менеджменту, 2025, №2, С. 15-22.
31. Левицька О.Р. Автоматизація управлінських процесів на підприємстві. Вісник економічних наук, 2024, №5, С. 50-57.
32. Сидоренко Н.П. Ефективність управлінської праці: методи оцінки та вдосконалення. Економічний журнал, 2024, №8, С. 29-36.
33. Ткачук В.І. Стратегії підвищення продуктивності управлінської праці. Харків: Видавництво "Фактор", 2024, 280 с.
34. Олійник Т.Г. Управління змінами в організації: сучасні підходи. Збірник наукових праць, Київ, 2024, С. 10-17.
35. Бондаренко Ю.В. Інноваційні методи управління персоналом на підприємстві. Сучасні економічні дослідження, 2025, №1, С. 23-30.
36. Мороз Л.І. Управлінська праця в умовах цифрової економіки: підручник. Львів: Видавництво "Магнолія", 2024, 400 с.

Д О Д А Т К И

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ
ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Удосконалення управлінської праці на підприємстві в сучасних умовах

Тип роботи: БКР

(БКР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності StrikePlagiarism

Оригінальність	75,34 %	Схожість	24,66 %
----------------	---------	----------	---------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Тетяна ПІЛЯВОЗ

(ім'я та прізвище)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою StrikePlagiarism щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Яна ГРАБОВЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Вікторія БОКОВЕЦЬ

(ім'я та прізвище)

Додаток Б (довідковий)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ"	за СДРПОУ	2023 01 01
Територія	за КАТОТТГ	43594489
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	UA090200010063857
Вид економічної діяльності	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб		10.71
Одиниця виміру:		
Адреса, телефон		

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошневих кондитерських виробів, торгів і тістечок нетривалого зберігання

тис. грн. з одним десятковим знаком

вулиця Данила Нечая, буд. 7, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001

4824558

I.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006	
Актив	Код	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	9,6	8,5
Первісна вартість	1001	9,6	9,6
Накопичена амортизація	1002	(-)	(1,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	104,2	-
Основні засоби :	1010	427,6	943,0
первісна вартість	1011	635,1	1 611,9
знос	1012	(207,5)	(668,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	541,4	951,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	811,5	2 376,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 479,0	2 265,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,0	1 547,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1 520,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 018,3	3 757,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	647,2	3 732,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	26,6
Інші оборотні активи	1190	32,6	-
Усього за розділом II	1195	8 999,6	13 707,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 541,0	14 658,8

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ"	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Територія	за КАТОТТГ	43594489
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	UA05020030010063857
Вид економічної діяльності	за КОПФГ	240
	за КВЕД	10.71
Середня кількість працівників, осіб	102	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон	вулиця Данила Нечая, буд. 7, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001	4824558

І.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8,5	7,5	
Первісна вартість	1001	9,6	9,6	
Накопичена амортизація	1002	(1,1)	(2,1)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	62,1	
Основні засоби :	1010	943,0	2 918,1	
первісна вартість	1011	1 611,9	4 218,5	
знос	1012	(668,9)	(1 300,4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	951,5	2 987,7	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	2 376,7	3 289,0	
у тому числі готова продукція	1103	-	3,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 265,8	1 693,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 547,6	259,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 520,0	253,1	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 757,7	4 787,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 732,9	8 582,6	
Витрати майбутніх періодів	1170	26,6	48,6	
Інші оборотні активи	1190	-	450,0	
Усього за розділом II	1195	13 707,3	19 109,6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	14 658,8	22 097,3	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 591,2	13 504,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	7 592,2	13 505,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	743,4	992,9
розрахунками з бюджетом	1620	494,1	313,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	104,1	72,0
розрахунками з оплати праці	1630	330,2	322,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 382,3	3 900,8
Усього за розділом III	1695	7 054,1	5 602,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 658,8	22 097,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 998,9	60 181,4	
Інші операційні доходи	2120	356,6	38,1	
Інші доходи	2240	1 239,8	184,9	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	65 595,3	60 404,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43 287,0)	(39 653,0)	
Інші операційні витрати	2180	(13 570,1)	(11 836,6)	
Інші витрати	2270	(917,5)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(57 774,6)	(51 489,6)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	7 820,7	8 914,8	
Податок на прибуток	2300	(1 407,7)	(1 604,7)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	6 413,0	7 310,1	

Керівник

(підпис)

Пилипчук Ігор Іванович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Сахнок Максим Юрійович

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ"	за ЄДРПОУ	2025 01 01
Територія ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ ¹	43594489
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	UA05020020010063857
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок нетрипального зберігання	240
Середня кількість працівників, осіб	117	10.71
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон	вулиця Данила Нечая, буд. 7, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001	4824558

І.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7,5	6,4
Первісна вартість	1001	9,6	9,6
Накопичена амортизація	1002	(2,1)	(3,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	62,1	62,1
Основні засоби :	1010	2 918,1	6 258,5
первісна вартість	1011	4 218,5	8 455,6
знос	1012	(1 300,4)	(2 197,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 987,7	6 327,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 289,0	3 969,5
у тому числі готова продукція	1103	3,2	1,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 693,2	5 531,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	259,2	36,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	253,1	36,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 787,0	4 527,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 582,6	7 620,4
Витрати майбутніх періодів	1170	48,6	-
Інші оборотні активи	1190	450,0	-
Усього за розділом II	1195	19 109,6	21 685,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 097,3	28 012,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 504,2	13 375,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	13 505,2	13 376,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 990,0	5 246,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	992,9	4 574,5
розрахунками з бюджетом	1620	313,8	552,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	72,0	170,9
розрахунками з оплати праці	1630	322,6	591,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 900,8	3 499,5
Усього за розділом III	1695	5 602,1	9 389,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 097,3	28 012,1

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78 652,7	63 998,9	
Інші операційні доходи	2120	1 325,8	356,6	
Інші доходи	2240	689,2	1 239,8	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	80 667,7	65 595,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(57 578,6)	(43 287,0)	
Інші операційні витрати	2180	(16 517,1)	(13 570,1)	
Інші витрати	2270	(1 176,2)	(917,5)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(75 271,9)	(57 774,6)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 395,8	7 820,7	
Податок на прибуток	2300	(971,2)	(1 407,7)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4 424,6	6 413,0	

Керівник

Пилипчук Ігор Іванович

Додаток В
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
до бакалаврської кваліфікаційної роботи
на тему:
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ
(на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «НАШ ХЛІБ
ВІННИЦЯ»)

Виконала: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Грабовенко Я.О. _____

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ
Боковець В.В. _____

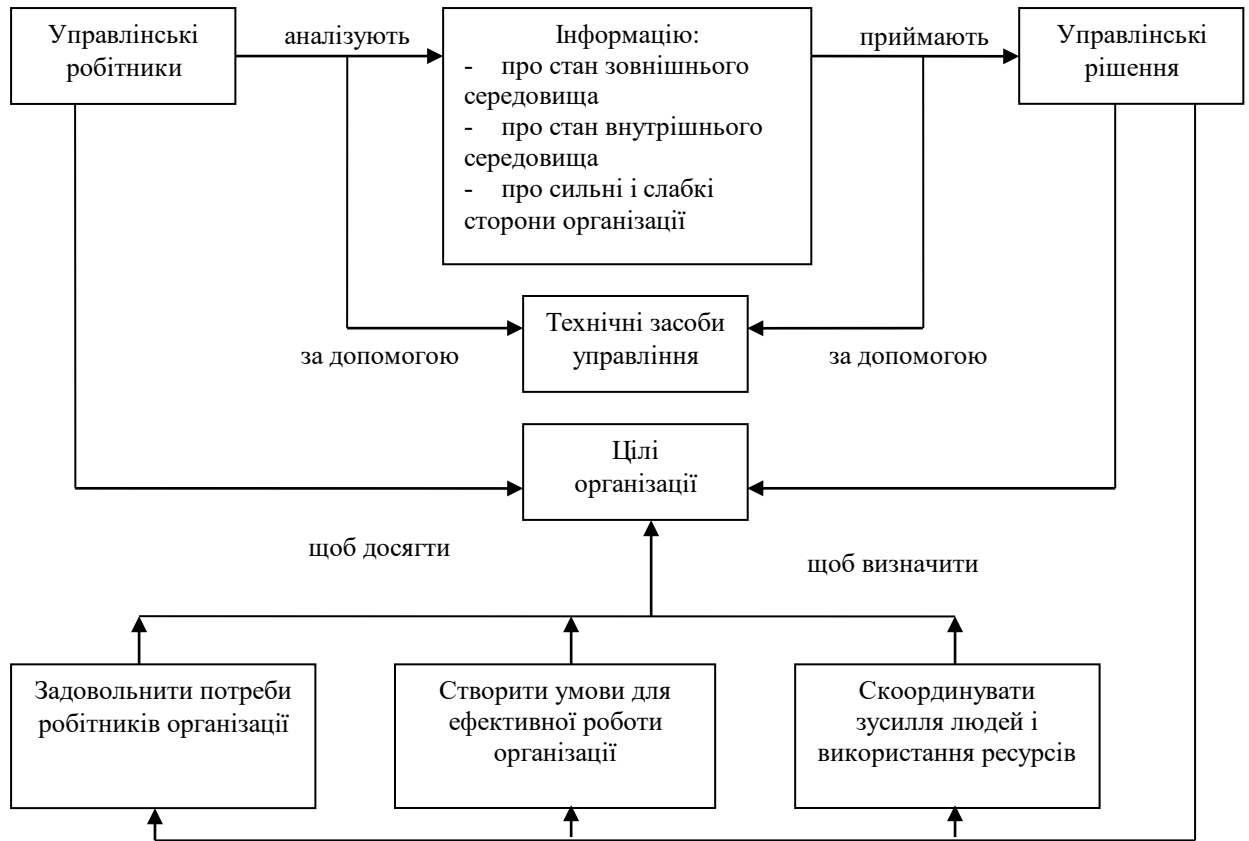


Рисунок 1 - Логіка процесу управлінської праці



Рисунок 2 - Особливості управлінської праці

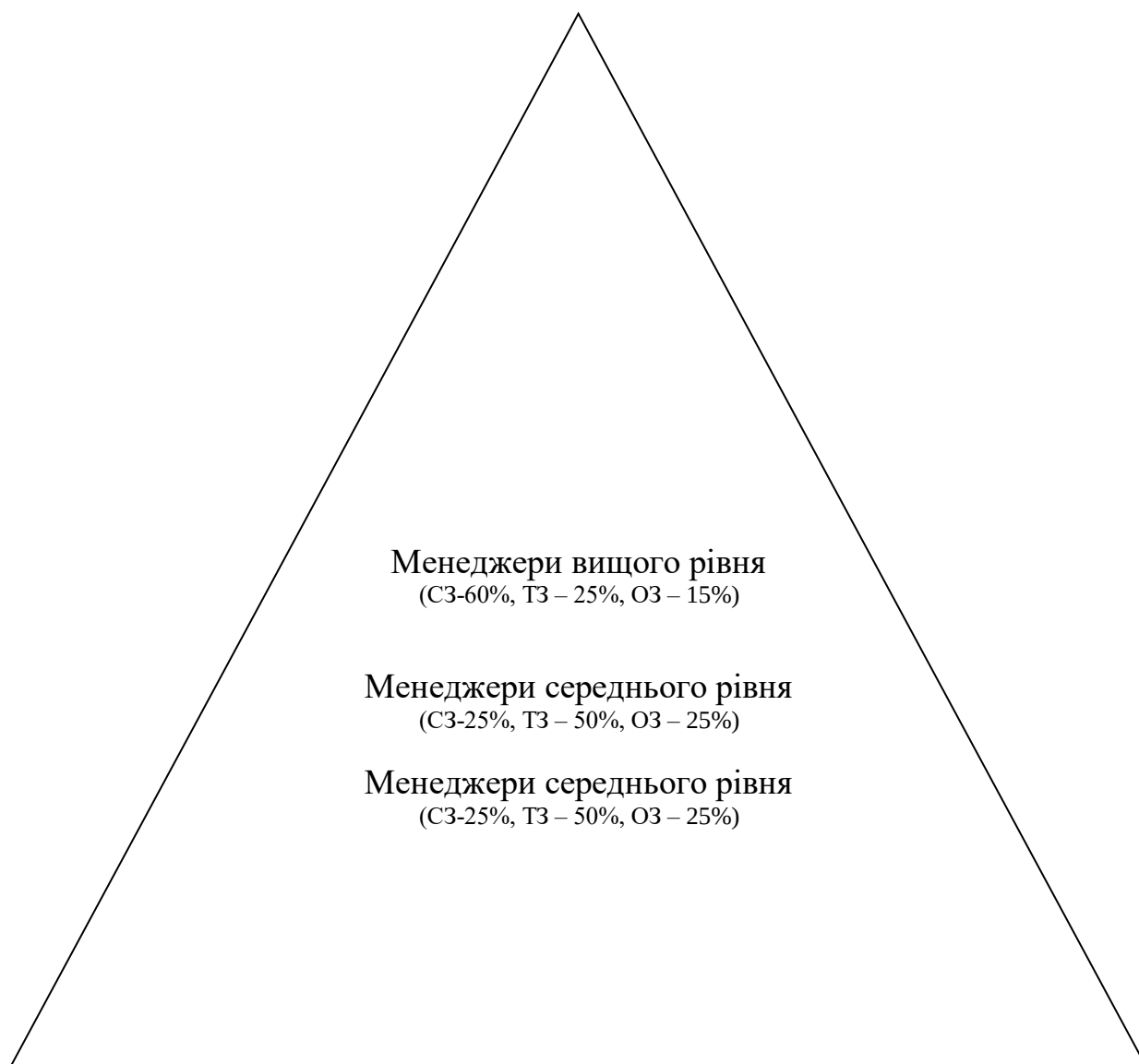


Рисунок 3 - Розподіл стратегічних, тактичних та оперативних задач управління між категоріями менеджерів

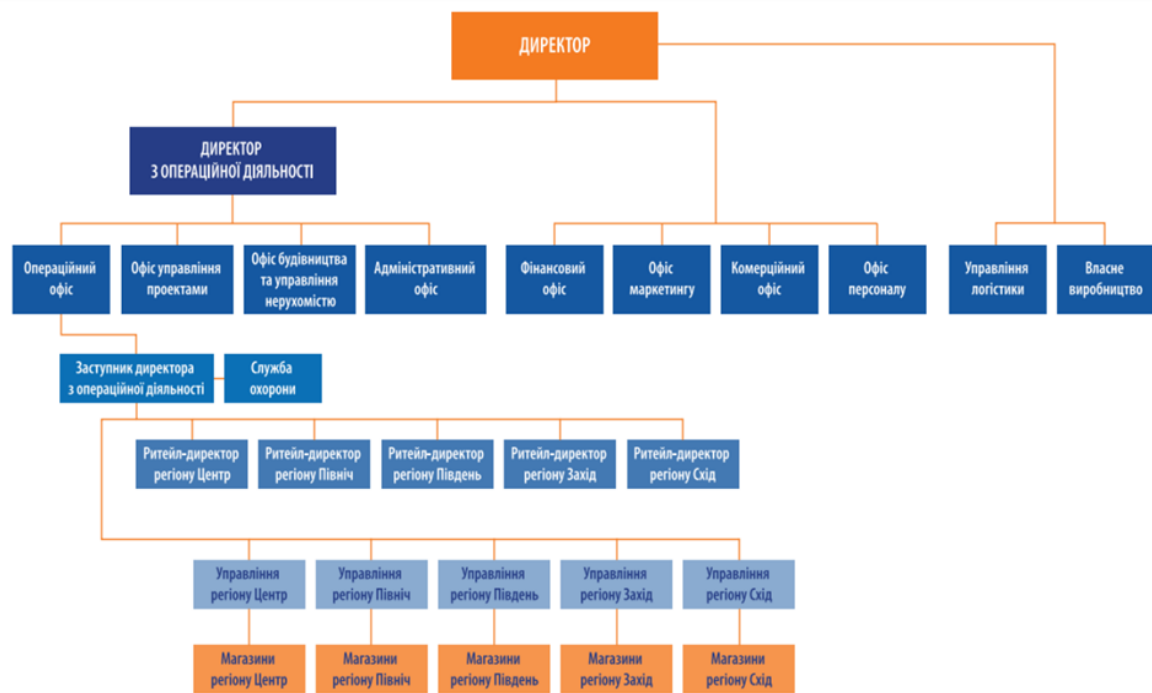


Рисунок 4 – Організаційна структура управління ТОВ «Наш хліб Вінниця»

Таблиця 1 - Показники якості розставлення кадрів за посадами

№	Показник	Значення
1	Кількість посад	41
2	Працівники з вищою освітою	16
3	Працівники з спеціальною освітою	20
4	Всього спеціалістів	16
5	Всього управлінського персоналу	36

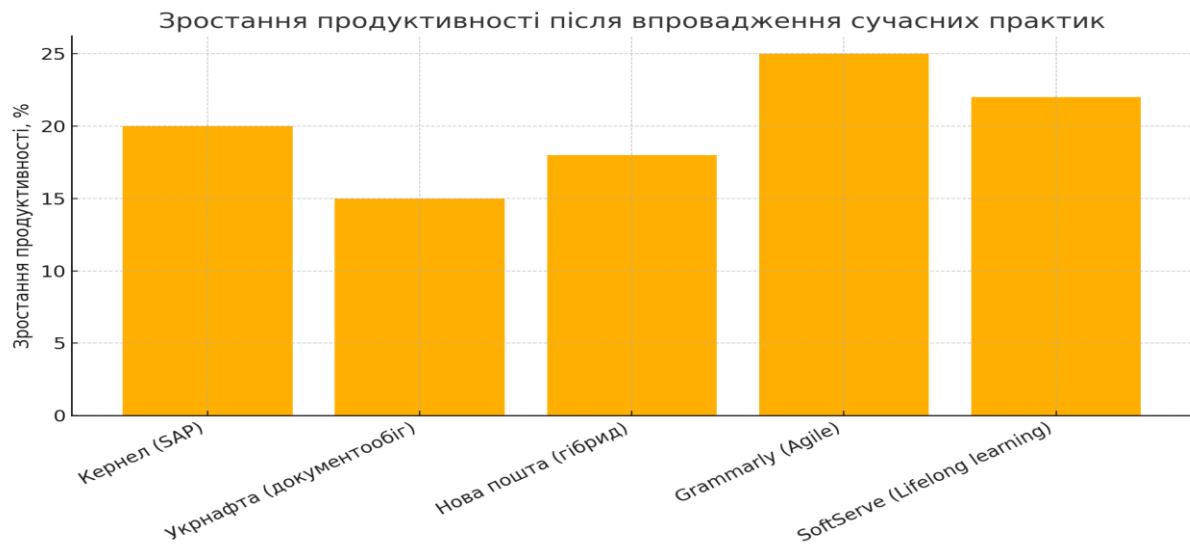


Рисунок 5 - Зростання продуктивності підприємств після впровадження сучасних практик

Таблиця 2 - Критерії оцінки ефективності менеджера:

Критерій	Питома вага, %	Індикатори
Цифрові навички	20	CRM, ERP, AI, аналітика
Лідерство та EQ	20	Коучинг, командна взаємодія
Інноваційність	20	Ініціативність, гнучкість
Результативність	25	Виконання KPI, OKR
Навчання та розвиток	15	Курси, сертифікація, індивідуальний план розвитку

Таблиця 3- Принципи сучасної організації управлінської праці

Принцип	Суть
Чіткий розподіл функцій	Уникнення дублювання, чіткі посадові інструкції
Пропорційність	Збалансоване навантаження між різними ланками
Паралельність	Однчасне виконання процесів, оптимізація часових витрат
Прямоточність	Мінімізація "петльових" маршрутів документообігу
Ритмічність	Планомірна і рівномірна робота без "штурмів"
Безперервність	Мінімізація простоїв, затримок, втрат часу
Виключність	Максимальна самостійність у межах компетенції