

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ МЕНЕДЖЕРІВ  
НА ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

**«ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»»»**

Виконала студентка 2-го курсу, групи МПОУ-20мз  
спеціальності 073 – «Менеджмент»  
\_\_\_\_\_ Здецька В.Д.

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕПВМ  
ВНТУ

\_\_\_\_\_ Глущенко Л. Д.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри ФІМ ВНТУ  
\_\_\_\_\_ Ткачук Л. М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н. професор Лесько О.Й.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Вінниця 2022

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор

\_\_\_\_\_ О. Й. Лесько  
“ 25 ” 01 2022 року

**ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
ЗДЕЦЬКІЙ ВЕРОНІЦІ ДМИТРІВНІ**

*1. Тема роботи* Підвищення ефективності управління працею менеджерів на товаристві з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця»

*керівник роботи:* к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕПВМ ВНТУ Глущенко Л.Д.

затверджені наказом вищого навчального закладу від \_\_\_\_\_ 2022 р., № \_\_\_\_\_.

*2. Строк подання студентом роботи:* 30.05.2022 р.

*3. Вихідні дані до роботи:* спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» та ін. джерела.

*4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки* (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади організації та управління праці менеджерів; проаналізувати системи організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; розробити пропозиції та рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

*5. Перелік ілюстративного матеріалу:* Основні компоненти поняття «менеджер»; Основні компоненти поняття «менеджер»; Якості менеджера; Ролі менеджера; Основні компоненти системи управління; Принцип дії процесу управління на підприємстві; Характеристика змісту управлінської праці; Схема управлінської праці; Функціональний аналіз діяльності менеджера; Класифікація кадрів управління залежно від ієрархічних рівнів; Класифікація кадрів управління; Діяльність менеджера вищого рівня; Діяльність менеджера середнього рівня управління; Діяльність менеджера низового рівня управління; Предметна класифікація видів діяльності менеджера; Завдання наукової організації праці; Напрямки наукової організації праці менеджерів; Основні економічні показники діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 роки (млн грн); Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 роки; Динаміка зміни основних видів прибутку ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 роки; Основні витратні статті ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки), млн грн; Динаміка зміни основних витрат ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки); Середньорічні значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки) (млн грн і %); Динаміка середньорічних значень зміни основних статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки); Розрахунок відхилень середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018- 2020 роки (млн грн і %); Динаміка середньорічних значень зміни основних статей пасивубухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки); Показників рентабельності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки) (%); Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки); Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-

2020 роки); Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки); Динаміка руху кадрів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; Динаміка руху кадрів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; Коефіцієнтом плинності кадрів за звітній період; Річний коефіцієнт плинності кадрів; Спеціалісти на різних стадіях, чол; Структура кадрового складу; Структура ФЗП персоналу в динаміці; Організаційна структура ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; Типи управлінських рішень на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; Таблиця SWOT-аналізу ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; Матриця SWOT-аналізу для обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; Принципи наукової організації праці менеджерів; Змакетований укрупнений алгоритм взаємодії керівника підприємства, керівників департаментів та керівника департаменту персоналу при відборі менеджерів; Комплекси управлінських завдань менеджерів; План рекомендацій з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»; Інформація з ТОВ «Промавтоматика Вінниця» для проведення моделювання; Моделювання залежності чистого доходу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» від підвищення коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства; Моделювання залежності продуктивності праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» залежно від підвищення коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства.

Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	доцент кафедри ЕПВМ, к.е.н., доцент Глущенко Л.Д	31.01.2022	

Дата видачі завдання 31.01.2022р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	31.01.2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	лютий-березень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	квітень 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	травень 2022 р.	
5.	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень 2022 р.	
6.	Рецензування МКР	травень 2022 р.	
7.	Захист МКР	червень 2022р. за графіком кафедри	

Студент \_\_\_\_\_ Здецька В. Д.  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Глущенко Л.Д.  
( підпис )

## АНОТАЦІЯ

УДК 65.012.4

Здецька В. Д. Підвищення ефективності управління працею менеджерів на товаристві з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ. Вінниця: ВНТУ, 2022. 99 с.

На укр. мові. бібліогр.: 36 назв; рис.: 37; табл.: 11.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано шляхи підвищення ефективності управління працею менеджерів товариства з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця». У теоретичному розділі досліджено теоретичні засади організації та управління праці менеджерів. У аналітичному розділі проаналізовано діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» та структуру персоналу і принципи організації та управління праці менеджерів. Визначено основні проблеми організації та управління праці менеджерів. У рекомендаційному розділі розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління працею менеджерів на основі сучасних методичних підходів наукової організації праці.

Ключові слова: менеджер, праця менеджера, організація праці, управління, система менеджменту, ефективність управління, підприємство.

## **A B S T R A C T**

Zdetska V. D. Improving the efficiency of managing the work of managers in a LLC «Promavtomatika Vinnytsia». Master's qualification work in the specialty 073 – management, educational program – management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2022. 99 p.

In Ukrainian language. bibliogr .: 36 titles; Fig. Stk.: 37; table. : 11

In the master's qualification work the ways of increase of efficiency of management of work of managers of limited liability company «Promavtomatika Vinnytsia» are offered. The theoretical section examines the theoretical foundations of the organization and management of labor managers. The analytical section analyzes the activities of LLC «Promavtomatika Vinnytsia» and the staff structure and principles of organization and management of managers. The main problems of organization and management of managers' work are identified. The recommendation section develops proposals for improving the efficiency of labor management of managers on the basis of modern methodological approaches to the scientific organization of labor.

Key words: manager, manager's work, labor organization, management, management system, management efficiency, enterprise.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ</b> .....	7
1.1 Сутність праці менеджерів, основні функції, якості і ролі менеджерів.....	7
1.2 Основні принципи управління та організації праці менеджерів.....	17
1.3 Обґрунтування основних методичних підходів наукової організації праці, як шляху підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів .....	32
1.4 Висновок до розділу.....	41
<b>2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»</b> .....	42
2.1 Характеристика підприємства та основні показники його діяльності. ....	42
2.2. Аналіз структури персоналу і організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» .....	59
2.3 Аналіз системи менеджменту ТОВ «Промавтоматика Вінниця».....	65
2.4 Висновок до розділу.....	68
<b>3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ</b> .....	70
3.1 Заходи з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів	70
3.2 Макетування нової організаційної структури управління праці менеджерів.....	77
3.3 Загальний план рекомендацій з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів .....	81
3.4 Моделювання результатів діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» після впровадження запропонованих рекомендацій. ....	87
3.4 Висновок до розділу.....	92
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	93
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	97
Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень .....	100
Додаток Б. Технічне завдання.....	101
Додаток В. Фінансова звітність .....	103

## ВСТУП

Менеджер займає ключове місце у системі управління підприємства. Він наділений повноваженнями приймати рішення і цим визначається його надважлива роль. Окрім цього, менеджер несе відповідальність перед керівником підприємства за свої рішення.

Управлінський персонал – це стратегічно важливий ресурс будь-якого підприємства, а підвищення ефективності управління працею менеджерів є головною передумовою конкурентоспроможності та покращення результатів діяльності організації загалом.

Сьогодні, ключовим питанням ефективного функціонування організацій України є відсутність системного дослідження й аналізу можливих шляхів підвищення ефективності управління працею менеджерів. Саме тому дослідження даної теми є актуальним й своєчасним етапом наукових досліджень.

Мета роботи – на основі сучасних методичних підходів наукової організації праці розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Виходячи з поставленої мети, дана робота має вирішити такі завдання:

1. Дослідити сутність праці менеджерів, основні функції, якості і ролі менеджерів.
2. Визначити основні принципи управління та організації праці менеджерів.
3. Розглянути основні методичні підходи наукової організації праці, як шляху підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів.
4. Провести характеристику досліджуваного підприємства, аналіз його фінансово-економічних показників та аналіз системи управління та організації праці менеджерів..
5. Розглянути сучасні заходи з підвищення ефективності управління праці менеджерів.
6. Запропонувати рекомендації з підвищення ефективності управління праці менеджерів.

7. Змоделювати результати діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» після впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єкт – ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Предмет – система організації та управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Методи дослідження. Під час проведення досліджень використовувалися наступні наукові методи: системного аналізу і синтезу, абстрактно-логічний, експертно-аналітичний, історичний, статистичний, економічного аналізу, зіставлення, узагальнення.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи, матеріали наукових конференцій, монографії, статті у наукових журналах, тези конференцій, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Промавтоматика Вінниця», інформаційні ресурси Інтернет.

При написанні магістерської кваліфікаційної роботи використовувались роботи вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління персоналом, організації та управління працею менеджерів, матеріали підприємства. Значний вклад у вирішення цих питань внесли такі відомі вчені, як: Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Данюк В.М., Іванова І.В., Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., Чайка Г. Л.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи. Основний науковий результат магістерської кваліфікаційної роботи полягає в уточненні теоретико-методологічних засад підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів та розробці рекомендацій щодо удосконалення управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Дістав подальший розвиток методичний інструментарій застосування підходів наукової організації праці, що конкретизує необхідні процедури впровадження та дає змогу алгоритмізувати процес впровадження наукової організації праці, що дозволило підвищити ефективність управління працею менеджерів та отримати економічний ефект. Вдосконалено організаційну структуру управління підприємства в напрямі вдосконалення функціональної взаємодії керівника підприємства, керівників департаментів та



керівника департаменту персоналу при відборі менеджерів, що дозволить підвищити рівень кадрового потенціалу організації й досягти синергетичний ефект від взаємодії менеджерів у більш короткі терміни.

Практичне значення отриманих у магістерській кваліфікаційній роботі результатів полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення і запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. За результатами роботи було підготовлено доповідь та прийнято участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» на тему: «Удосконалення організації праці менеджерів підприємства», яка відбулась у 2022 році [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 36 джерел, та додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 99 сторінках, робота містить 11 таблиць та на 37 рисунків.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана згідно з вимогами, що викладені в методичних вказівках кафедри ЕПВМ [2].

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ

## 1.1 Сутність праці менеджерів, основні функції, якості і ролі менеджерів

Існує кілька тлумачень походження слова «менеджмент»:

1. Слово «менеджмент» походить від англійського manage – управляти, керувати, яке запозичило свій корінь від латинського manus – рука, що означає «рукою вказують напрям в якому потрібно рухатись» [3].

2. Слово «менеджмент» з італійської мови maneggio/maneggiare та французької мови manège означає «арену, де бігають по колу коні, що підганяються довгим хлистом шталмейстера» [4]. Цікаве визначення за Мері Паркер Фоллет: менеджмент – це мистецтво добиватись успіху через керівництво людьми [5].

3. Сучасне визначення: менеджмент – це сукупність функцій, що орієнтовані на ефективне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів з метою досягнення цілей підприємства [6].

Менеджмент – процес планування, організації, мотивації і контролю, з допомогою якого висококваліфіковані спеціалісти формують організації всіх галузей економіки і управляють ними шляхом постановки цілей та розробки способів їх досягнення, координуючи діяльність працівників [7].

Менеджмент – це особливий вид діяльності підприємства, що працює в ринкових відносинах для забезпечення поставлених цілей при оптимальному, доцільному, економічному використанні матеріальних та трудових ресурсів на основі господарського та економічного механізму ринкових відносин [8].

Менеджмент має соціальну природу, оскільки ціль організації досягається зусиллями інших людей

Основні ознаки менеджменту як виду управління і як діяльності [9]:

- менеджмент, як управлінська діяльність, притаманний підприємствам, які функціонують у певному ринковому середовищі;
- потреба у менеджменті виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності працівників, які виконують певні види робіт;
- менеджмент віддає перевагу економічним методам і засобам управління;
- менеджмент забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) для досягнення цілей підприємства;
- менеджменту властива певна об'єктивність і незалежність;
- для менеджменту характерна гнучка організація управління, що може швидко змінюватись відповідно до нових умов;
- менеджменту притаманний професіоналізм управління, як одна із ключових вимог до менеджменту та персоналу;
- менеджмент висуває ряд вимог до особистих властивостей менеджера.

Менеджери ключові персони управлінського апарату. Менеджер – людина, що організує конкретну роботу в рамках визначеної кількості підлеглих їм працівників, керуючись сучасними методами. Сучасний менеджмент – це група осіб, що здійснюють в рамках підприємства управлінські функції [10].

Успіх підприємства напряму пов'язаний з діяльністю менеджерів. Саме менеджери формують цілі підприємства, забезпечують ресурсами, планують і здійснюють контроль, управління, а також приймають рішення і організують всю діяльність. Особистість менеджера – це ключовий фактор забезпечення ефективного розвитку організації [11].

Значний вклад у вирішення цих питань внесли такі відомі вчені, як: Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Данюк В.М., Іванова І.В., Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., Чайка Г.Л. та багато інших.

Менеджер – керівник, управлінець, начальник, який зайнятий управлінням процесами та працівниками на певній ділянці підприємства, організації [12].

У сучасному розумінні, менеджер – це фахівець, що організовує, налагоджує конкретну діяльність працівників і одночасно сам виконує певний обсяг управлінських функцій [13].

Сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях (рис. 1.1).

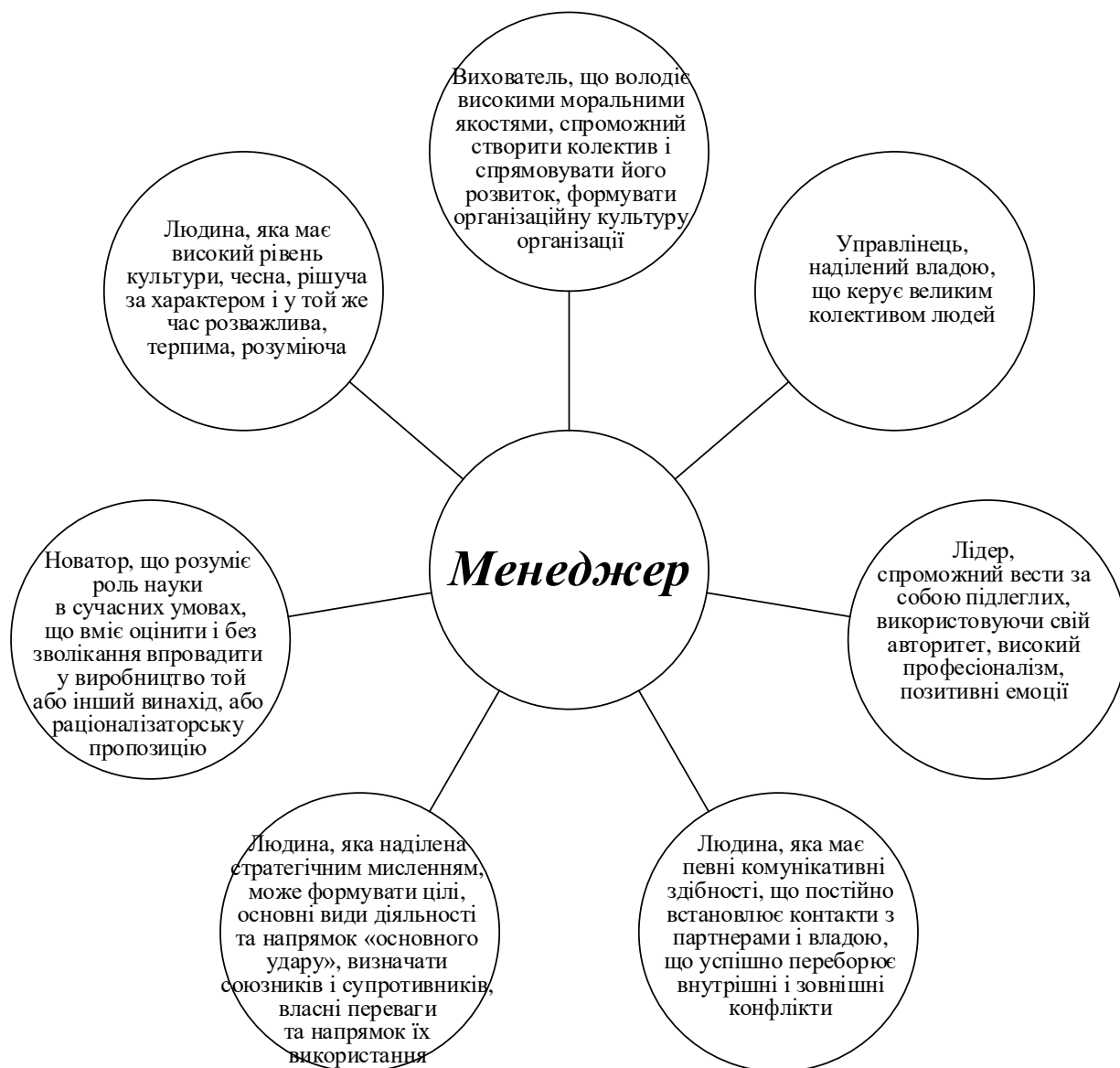


Рисунок 1.1 – Основні компоненти поняття «менеджер» (Власна розробка)

Менеджеру належить ключове місце у виконанні завдань управління. Саме він відповідає за роботу конкретного підрозділу чи підприємства, має у своєму

підпорядкуванні підлеглих, а також наділений правами і повноваженнями. Менеджер обирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх вирішення [14].

Результативність менеджера залежить не тільки від ефективної роботи його підлеглих та апарату управління, а й від організації власної праці.

Процес організації праці (ОП) менеджера базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон колаборації праці, закон переміни праці) та організаційних принципах (ритмічності, пропорційності, безперервності). Однак, у методах ОП менеджерів є й особливості, що пов'язані зі специфікою процесів управління підприємством. Обумовлені вони виокремленням управлінської праці від виконавчої праці, що є формою прояву розподілу праці у суспільстві [15].

До менеджерів належать: директор (керівник), його заступники, завідувачі відділами (службами, департаментами), фахівці цих відділів та служб. За службовим положенням – це службовці та інженерно-технічні працівники, що зайняті у всіх сферах економіки та органах управління, ті від кого залежить стан та ефективність ринкових перетворень. Менеджер, як правило, має діло з вертикальною структурою управління, яка вже сформована і вимагає чіткого розподілу повноважень та відповідальності.

Менеджер на будь-якому підприємстві виконує дві особливих функції:

1. Об'єднує роботу всіх підрозділів та ланок управління підприємством, а також здійснює пошук резервів розвитку, насамперед, серед працівників;
2. Приймаючи і реалізуючи управлінські рішення дбає про перспективи розвитку підприємства, тобто зміцнює позиції на ринку, чи розширює їх шляхом виходу на нові ринки.

Функції кожного менеджера передбачені посадовими інструкціями. Окрім цього, у кожного менеджера є й загальні функції, що не залежать від посади (рис. 1.2) [16].

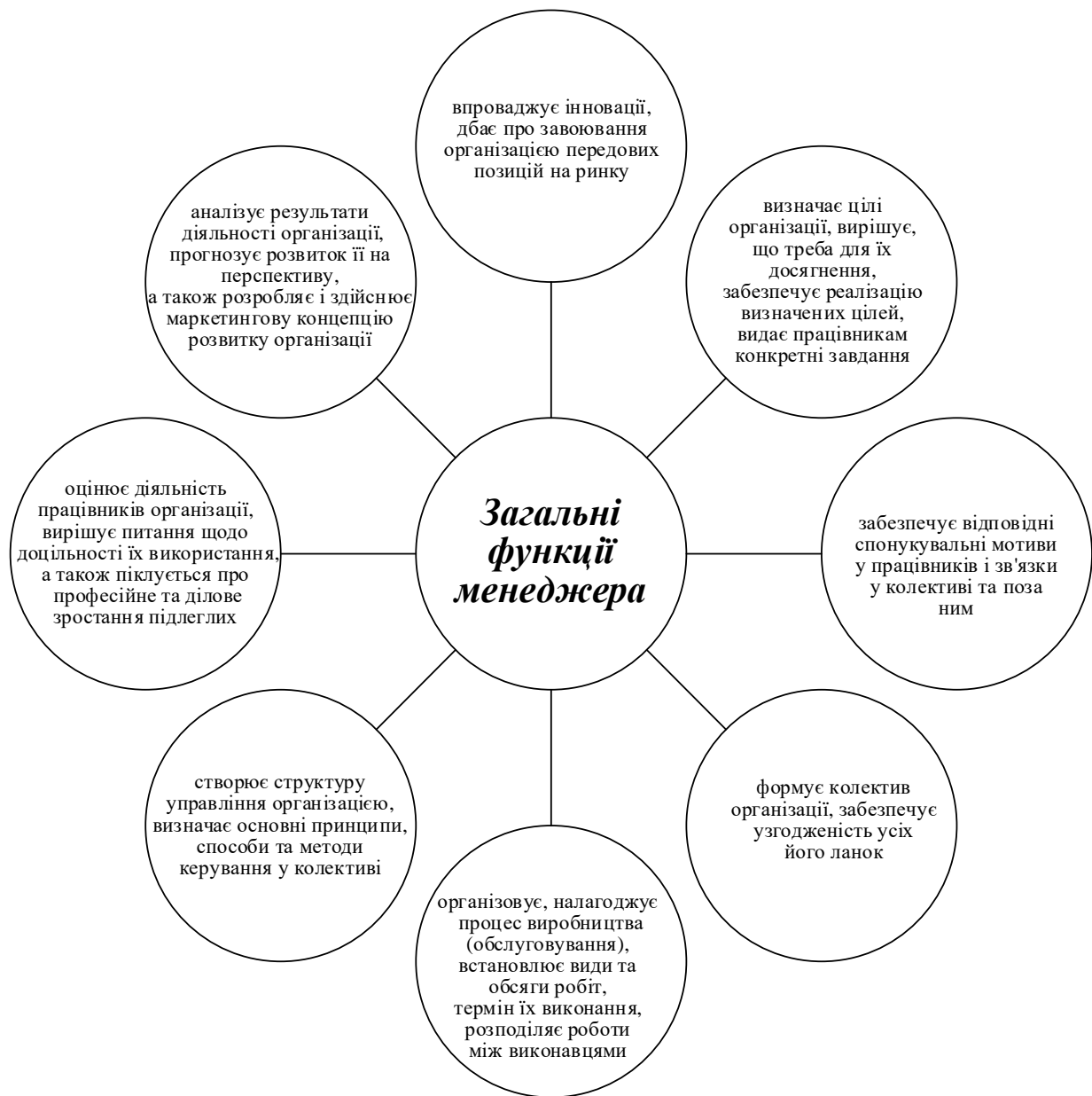


Рисунок 1.2 – Загальні функції менеджера (Власна розробка)

Виділяють три основні функції менеджера з точки зору організації управлінської праці: міжособистісну, інформаційну і функцію прийняття рішення [18].

Міжособистісна функція полягає в тому, що менеджер повинен організувати та узгодити діяльність працівників і постійно знаходитись із ними у контакті. Для цього менеджер наділяється відповідними повноваженнями і відповідальністю. Ролі менеджера у роботі з підлеглими:

- представницька (представницькі функції в органі управління підприємства чи трудовому колективі);
- спрямовуюча (переконування, особистісний приклад, оцінка дій підлеглих);
- неформальна (неофіційні контакти з працівниками та робітниками інших організацій).

Інформаційна функція передбачає, що менеджер є інформаційним центром із всіх ключових питань діяльності підприємства. Здійснюється ця функція шляхом пошуку інформації, її поширення і виступів.

Функція прийняття рішення передбачає проведення ділових перемовин, розподілення ресурсів, підготовки наказів і розпоряджень, залагодження конфліктів.

Як керівника, головною функцією менеджера є його стосунки з підлеглими, що включають [19]:

- визначення та видача завдань працівникам;
- здійснення нагляду, чи контролю за їх виконанням;
- створення та дотримання умов, при яких працівники будуть прагнути і зможуть виконати поставлені перед ними завдання своєчасно, у необхідному обсязі та якісно;
- за потреби консультування працівників та коригування їх дій.

Така модель поведінки менеджера у професійних відносинах з підлеглими дасть можливість стимулювати поведінку працівників, одержувати задоволення від роботи на даному підприємстві і під керівництвом саме цього менеджера.

Значимість функцій управління (планування, організації, координації, мотивації і контролю) в діяльності менеджерів різних рівнів не однакова. Менеджери вищого рівня витрачають більше часу на планування, а на нижньому рівні – важливіша функція мотивації. Досліджено, що менеджери, не залежно від рівня управління витрачають в два рази більше часу на планування, ніж на координування, організацію, мотивацію і контроль разом взяті. Менеджер виконує наступні функції: адміністративну; представницьку; стратегічну; комунікативно-регулюючу;

експертно-консультативну; інноваційну; виховну; психотерапевтичну; дисциплінарну [20].

Менеджер у ролі адміністратора виконує свої повноваження для забезпечення руху системи до цілей підприємства. Виконуючи цю функцію він розробляє та реалізує кадрову політику на підприємстві.

Менеджер реалізовує всі функції управління. Важливу роль відіграє стратегічне планування та контроль. В діяльності менеджера контроль має відповідати вимогам [21]:

- бути постійним;
- бути об'єктивним;
- не повинен бути тотальним;
- повинен здійснюватися відкрито;
- повинен бути економічним;
- не повинен розглядатися як форма особистого відношення менеджера;
- є проявом уваги до робітника;
- результати контролю мають бути доведені до виконавців.

Реалізація стратегічної функції – в основі планування та прогноз можливих подій, як у сфері діяльності менеджера, так і стосовно підприємства в цілому, пов'язана з встановленням найближчих планів та з визначенням роботи на перспективу.

Виділяють три напрямки реалізації експертно-консультативної функції [22]:

- реалізація професійної компетентності;
- делегування повноважень;
- консультації підлеглих та проведення із ними співбесід.

Менеджер представляє свій колектив на різних рівнях підприємства, представляє організацію у взаємовідносинах із зовнішніми партнерами і, цим самим, здійснює представницьку функцію.

Менеджер здійснює виховну функцію шляхом реальних повсякденних вчинків. Основи виховної функції [10]:



- принцип єдиної моралі;
- принцип єдності слова та діла менеджера;
- використання фундаментальних законів соціального навчання людей;
- адаптація працівників до колективу;
- культура відносин в середині підприємства;
- створення та підтримка у колективі позитивних традицій.

Менеджер виконує психотерапевтичну функцію шляхом створення атмосфери психологічного комфорту у колективі. В основі психотерапевтичної функції:

- відчуття безпеки співробітників;
- відсутність відчуття неспокою за майбутнє у працівників;
- оптимістичний погляд на дії, які стаються у колективі;
- бажання бути частиною організації;
- впевненість працівників у підтримці та захисті з боку керівників та колег.

Комунікативно-регулююча функція менеджера – регулювання і координація індивідуальних зусиль співробітників підприємства з подальшою трансформацією й переводом в єдиний упорядкований організаційний процес [23].

У менеджера функції та ролі дуже пов'язані між собою та всеціло доповнюють одна одну.

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність відповідних вмінь та якостей – сукупності характеристик, що зумовлені наступними чинниками [24]:

- генотипом людини (здатність ризикувати, лідерські якості, стресорезистентність. Із задатками лідера народжуються, але не кожний лідер за генотипом стає лідером по життю);
- впливом соціуму (відповідальність, інтелігентність, людяність, прагнення до професійного зростання, почуття обов'язку, громадянська позиція, авторитетність, внутрішній контроль, толерантність, патріотизм, національна свідомість, порядність, чесність, доброзичливість)
- освітою;
- досвідом.

Основні групи якостей менеджера показано на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Якості менеджера (Власна розробка)

Ролі менеджера були визначені американським дослідником Генрі Мінцбергом і розподілені за категоріями: міжособистісні; інформаційні; ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Ролі менеджера – набір визначених поведінкових правил, що відповідають конкретній посаді або конкретному підприємству (табл. 1.1) [26].

Таблиця 1.1 – Ролі менеджера [26]

	Роль	Опис	Характер діяльності
Міжособистісні ролі	Головний керівник	Офіційний символ, персоніфікація юридичної особи щодо виконання обов'язків соціального та правового характеру	Церемонії, представництво, звертання, клопотання, зустріч гостей, підпис юридичних документів
	Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, відповідальний за набір, підготовку працівників і пов'язаних з цим обов'язків	Усі управлінські дії з участю підлеглих
	Сполучна ланка	Забезпечення функціонування мережі зовнішніх контактів та джерел інформації	Листування, участь у нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі	Приймач інформації	Відшукує і отримує спеціалізовану інформацію, яку використовує в своїй діяльності, виступає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації	Оброблення кореспонденції, здійснення контактів, пов'язаних з одержанням інформації (періодичні видання, виставки, семінари, ознайомлювальні поїздки)
	Поширювач інформації	Передає інформацію, одержану із зовнішніх джерел або від інших співробітників працівникам організації. Інформація носить фактичний характер або вимагає інтерпретації фактів для формування поглядів організації	Передача пошти підлеглим, вербальні контакти з метою поширення інформації: внутрішні збори, наради, бесіди
	Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно політики, дій, планів, результатів роботи. Діє як експерт у даній галузі	Участь у засіданнях, листування, усні виступи, включаючи передачу інформації в зовнішні організації й інших осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям	Підприємець	Відшукує можливості в самій організації і за її межами, розробляє і здійснює інноваційні проекти, контролює їх розробку	Участь у розробці стратегії, бізнес-планування, розроблення або ініціювання проектів з удосконалення діяльності
	Ліквідатор порушень	Відповідає за коригувальні дії при необхідності організаційних змін та в кризових ситуаціях	Обговорення стратегічних і поточних питань, у тому числі кризових і проблемних
	Розпорядник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації	Розроблення бюджетів, програмування роботи підлеглих, визначення повноважень, складання графіків
	Ведучий переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Проведення переговорів

Ролі менеджера взаємозалежні. Всі ролі разом взяті окреслюють обсяг та зміст роботи менеджера, незалежно від характеру підприємства. Міжособистісні ролі виходять з повноважень і статусу менеджера на підприємстві та досягають сфери його взаємодії з працівниками. Вони можуть зробити менеджера місцем зосередження

інформації, що надає йому можливість грати інформаційні ролі та діяти як центр оброблення інформації. Беручи на себе міжособистісні й інформаційні ролі, менеджер здатен грати ролі, що пов'язані з прийняттям та ухваленням рішень: розподіл ресурсів, розв'язання конфліктів, пошук нових можливостей для підприємства, ведення переговорів від імені організації [26].

## 1.2 Основні принципи управління та організації праці менеджерів

Термін «управління» має багато значень. М. Д. Балджи розумів управління, як мистецтво і науку, що спрямовані на забезпечення умов ефективного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику [27]. К. Хеддервик розглядав управління, як сукупність пов'язаних дій, що обрані на підставі певної інформації та спрямовані на підтримку чи поліпшення функціонування об'єкта управління згідно з поставленими цілями [28]. А. А. Урбонович розумів управління, як направлений вплив на систему, або окремі процеси, які відбуваються в ній, для зміни її стану чи надання їй нових властивостей та якостей [29].

Отже, управління – це діяльність суб'єкта, яка виявляється в цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, яке здійснюється з ціллю приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан [30].

Управління потрібно розглядати й досліджувати як єдину цілісну систему, що складається з взаємодіючих компонентів.

Управління працею менеджера підкорюється принципам теорії управління, згідно з якою система управління складається з двох підсистем – керуючої (що управляє) і керованої (що піддається управлінню). Керуючу підсистему визначають як суб'єкт управління, а керовану – як його об'єкт. Керуюча підсистема управляє керованою. Управління об'єктом здійснюється з використанням керуючого впливу, що виходить від суб'єкта.

Структуру системи управління в спрощеному вигляді показано на рис. 1.4.

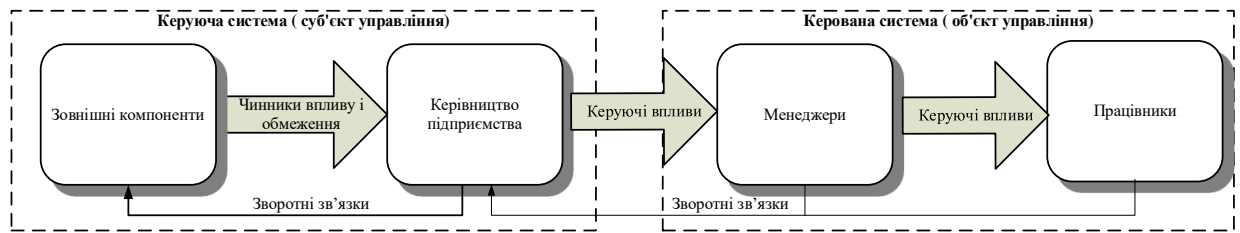


Рисунок 1.4 – Основні компоненти системи управління (Власна розробка)

Неодмінний і обов'язковий компонент управління – керуючий вплив, без якого не може бути як управлінської системи, так і управління як такого. Сутність управлінської діяльності закладена в керуючому впливі суб'єкта на об'єкт [31].

Менеджер займає ключове місце у виконанні завдань управління. Організація праці менеджера (ОПМ) – це науково обґрунтовані рішення наступних питань: розподіл та колаборація співробітників в межах підрозділу чи підприємства; вибір доцільної системи і методів роботи; відбір і розстановка працівників; організація робочих місць (РМ) і створення ефективного виробничого середовища для персоналу; використання засобів механізації управлінських робіт, їх конкретне рішення, що визначається методами і стилем керівництва менеджера.

Чимало дослідників зробили свій вклад в змістовне наповнення поняття «організація праці», а саме Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Данюк В.М., Іванова І.В., Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М., Тарасенко В.С., Чайка Г.Л.

Особливості праці менеджерів [18]:

- управлінська праця має цілеспрямовану природу;
- управлінська праця – це робота з людьми;
- предметом і продуктом праці менеджера є інформація;
- управлінська та виробнича праці мають однакову мету: об'єднання і координація спільних зусиль людей спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів;
- у менеджерів інтелектуальна праця, а тому продукт праці менеджера – рішення;
- праця менеджерів досить різноманітна;

– управлінська праця є ефективною.

Ефект керування – система параметрів, яка характеризує новий стан виробництва, що досягається в результаті управлінських рішень [24-26].

Основне завдання менеджерів полягає у створенні необхідних умов для групової роботи так, щоб індивіди вносили свій вклад у досягнення групової мети з мінімальним витрачанням грошей, часу, зусиль та матеріалів, й з мінімальними незручностями.

Під працею менеджерів необхідно розуміти роботу, що витрачена на виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій [20].

Праця менеджерів (ПМ) спрямована на організацію та керівництво різними процесами. Процес управління на підприємстві представлений на рис. 1.5.

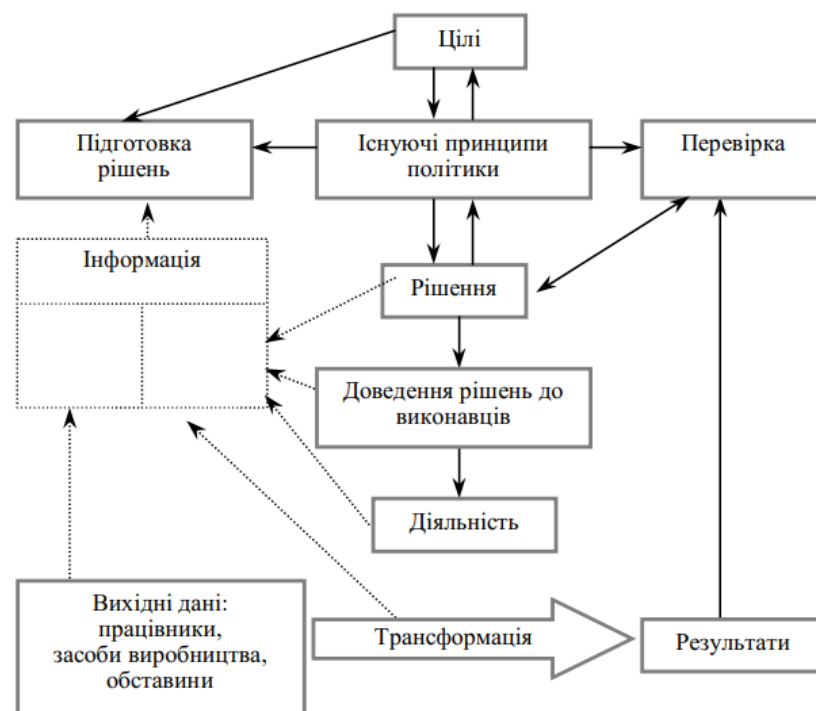


Рисунок 1.5 – Принцип дії процесу управління на підприємстві [21]

Саме функції управління в праці вищого управлінського керівника та керівника первинної ланки в загальному обсязі робіт становлять 65% – 85% та 5% – 15%. Ці показники коливаються в залежності від рівня органу, керівника, виконавця, їх компетенції, загальної підготовки, від цілей і завдань організації. Отже, частка

управлінської праці залежить від посади, сфери діяльності менеджера, а також від рівня його компетентності, підготовки, вміння організувати власну роботу та діяльність його колективу.

Поняття «управлінська діяльність» є більш широким, чим поняття «управлінська праця», через те, що в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа; управлінська діяльність є передовою, провідною, направляючою серед решти видів діяльності. Керуючий вплив робиться не на управління, а на процес його здійснення. Отже, управлінська діяльність – це вид усвідомленої людської діяльності, що спрямована на ефективне виконання робіт, що здійснюються (індивідуально чи колективно) з досягнення цілей, вирішення певних завдань, виконання конкретних функцій [20].

Управлінська праця (праця менеджерів) – це планомірна робота працівників адміністративно-управлінського персоналу, що спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за діяльністю співробітників підприємства. Зміст праці менеджерів залежить від об'єкта й визначається структурою виробництва, прийомами праці, технічним забезпеченням, а ще відносинами, які виникають в процесі виконання управлінських функцій. Управління – це робота з людьми, а їхня праця є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча (творчий характер властивий винахідникам, раціоналізаторам, новаторам виробництва), переважно розумова, що складається з таких елементарних дій: мислення, слухання, мовлення, читання, контакт, спостереження, умовивід [18].

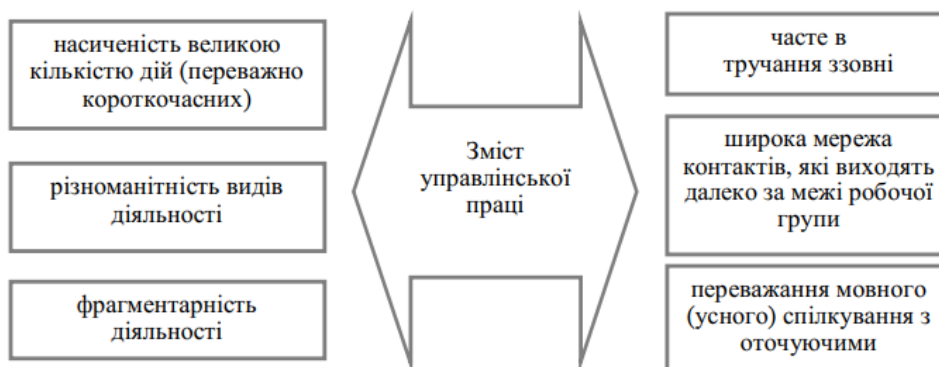


Рисунок 1.6 – Характеристика змісту управлінської праці (праці менеджерів) [21]

Управлінська праця – праця непродуктивна і участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано тобто, через працю інших людей. Продукт управлінської праці – це рішення, а не товари чи послуги, предмет– інформація.

Праця менеджера – це особливий цілеспрямований вид розумової діяльності, що спрямований на забезпечення ефективної роботи керованої системи [21].

Організація ПМ – процес підготовки і здійснення заходів, що спрямовані на досягнення поставленої мети [21].

Предмет ПМ – інформація про об’єкт управління і зовнішнє середовище [21].

Об’єкт ПМ – персонал керованої системи та взаємини, що складаються у процесі виконання певних функцій [21].

Засоби організації ПМ – сукупність різноманітної техніки для фіксації, передавання, отримання, копіювання, множення, опрацювання інформації, що необхідна для управління [21].

Праця менеджера має творчий характер. Менеджер має постійно шукати шляхи забезпечення найефективнішої роботи керованої системи і мобілізувати на це персонал [21]. Завдання менеджера – об’єднати працівників та визначити оптимальні стратегічні напрямки діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів та безпосередніх виконавців [21].

Функції, що виконує менеджер у процесі ОП: організація, планування, прогнозування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі менеджер застосовує певні принципи та методи впливу на працівників, оскільки він є не тільки організатором персоналу, а ще й вихователем.

Сьогодні суттєво підвищуються вимоги до менеджерів, а відповідно, вони мають постійно працювати над собою для того, щоб продемонструвати в процесі виконання функцій високопрофесійні та особистісні якості.

Управлінська праця складається з: предмету праці (це те, що підлягає впливу, обробці), засобів праці (це те, за допомогою чого здійснюється вплив), самого процесу (цілеспрямованої дії і результату). Вказані елементи дають можливість визначити характер і особливості управлінської праці не залежно від посади



менеджера, галузі діяльності. Схему управлінської праці можна показати як систему, де на вході є інформація (на неї спрямована праця), що опрацьовується робітником в системі з використанням технічних засобів управління – обчислювальної й організаційної техніки (засоби праці). На виході системи – нова інформація, яка може бути представлена у вигляді управлінського рішення (результат праці) (рис. 1.7) [21].

Зміст роботи менеджера визначається функціональною роллю в управлінні колективом. Менеджер бере участь у підготовці робіт, що пов'язані з плануванням, підготовкою й обслуговуванням виробництва, його управлінням і координацією, а також забезпеченням ресурсами, управлінням соціальним розвитком працівників.



Рисунок 1.7 – Схема управлінської праці [21]

Сьогодні величезною цінністю є кваліфікований фахівець, який зайнятий управлінською діяльністю. Від того, як саме менеджер виконує організаційну й технологічну підготовку виробництва, оперативне регулювання діяльності підрозділів та окремих працівників, залежить продуктивність праці, ефективність використання виробничих фондів та собівартість продукції [20].

Характер діяльності менеджера дуже різний. Він може бути в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. Менеджери займаються пошуком та підготовкою нових рішень виконуючи організаційно-адміністративні функції. Часто різні види робіт менеджера

виконуються паралельно, насамперед при застосуванні виховної та організаторської ролі, а буває і одночасно з творчою працею.

В організації управлінської роботи є певні недоліки. Праця висококваліфікованих фахівців не завжди використовується за призначенням. Відповідно нормативний обсяг часу на виконання кожної функції і фактичні витрати на її здійснення часто не співпадають. Саме це може відображати розбіжності формальної та змістовної структури праці співробітників.

Ефективна діяльність менеджера має забезпечувати надійну та високоефективну роботу системи управління, яка виключала б випадкові помилки в інформації через необ'єктивність її підготовки, переписування чи перешкод при її передаванні й використанні [14].

Зростання та вдосконалення виробництва приводять до різкого збільшення обсягу робіт менеджерів, а темпи підвищення продуктивності їх праці не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва. Цей розрив можна зменшити шляхом вдосконалення методів і форм організаційної роботи, а також за рахунок механізації та автоматизації робіт менеджерів.

Одним з ключових питань вдосконалення ОП менеджерів є саме розробка доцільних форм розподілу і колаборації праці. Дослідники приділяють велику увагу питанню впливу менеджера на моральний та психологічний клімат колективу. Чим вищий рівень посади менеджера, тим вище вимоги до його фахових і особистих якостей.

Отже, актуальним завданням є вдосконалення процесу підготовки та перепідготовки менеджерів; посилення контролю за їх відбором з урахуванням ділових і особистих якостей, їх здібностей і схильностей до організаторської роботи; посилення контролю за виховною діяльністю менеджерів.

Менеджери у процесі управління вирішують найрізноманітніші проблеми, а саме: організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові [20].

Специфічним предметом управлінської праці є інформація, де поєднуються творчі, логічні і технічні операції, що пов'язані з опрацюванням інформації. При цьому, інформаційний характер має обмін діями між суб'єктом та об'єктом, між

самими суб'єктами управління. Специфічним результатом управлінської праці є реалізація управлінських цілей шляхом підготовки й виконання менеджерського впливу на колектив та на його трудову діяльність. Управлінське рішення є основною формою такого впливу.

Сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що постійно створюють нестандартні ситуації, визначають складність прийняття управлінських рішень. Складні обставини вимагають від менеджера певних якостей. Рішення, що приймаються менеджером, залежать від знань та досвіду, інтуїції, особистісних властивостей. Мистецтво управління, коли при прийнятті рішень застосовується вся сукупність якостей. Управлінська робота має особливості: насиченість дій; різноманітність видів діяльності; фрагментарність діяльності; часті втручання ззовні; широка мережа контактів; переважання усного спілкування з оточуючими (до 90 %).

Управлінська робота функціонально неоднорідна і це розумова праця, де розрізняють: евристичну, адміністративну і операторську праці (рис. 1.8) [20].

Евристична праця – вид розумової праці, що має творчу складову. За функціональним призначенням – це праця по дослідженню, аналізу і розробці різних питань. Вона спрямована на розроблення та прийняття рішень, а за змістом пов'язана із виконанням аналітичних і конструктивних операцій [18].

Адміністративна праця – вид розумової праці, що призначається для безпосереднього управління й координації діяльності та поведінки окремих працівників і трудових колективів. За змістом вона включає виконання організаційно-адміністративних операцій – координацію, розпорядження, контроль.

Операторська праця – вид розумової праці по виконанню стереотипних дій передбаченого характеру. Це інформаційно-технічна робота, яка включає операції: документаційні, первинно-розрахункові і облікові, обчислювальні, ввід даних в ЕОМ, опрацювання інформації за розробленою програмою.

Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості організації управлінської праці по відношенню до методів виконання роботи, видів нормування, способів

регламентації та умов праці визначає перевага тих чи інших видів розумових навантажень [14].

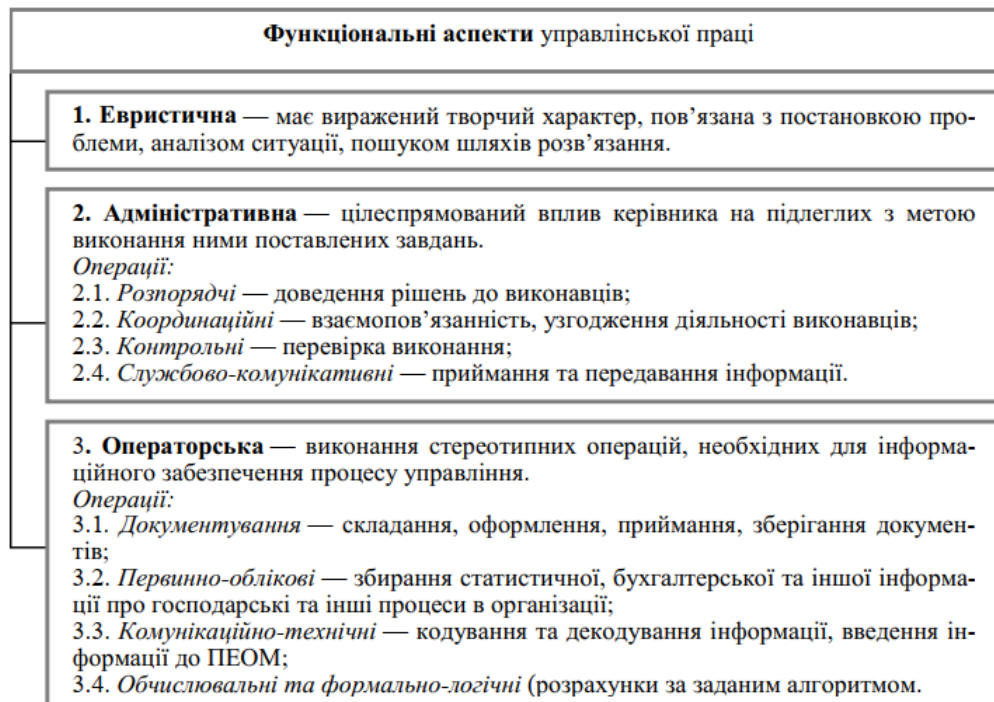


Рисунок 1.8 – Функціональний аналіз діяльності менеджера [21]

Специфічні особливості праці менеджерів [20]:

- розумова праця менеджерів складається з таких видів діяльності: організаційно-адміністративна і виховна (прийом та передача інформації, доведення рішень виконавцям, контроль виконання); аналітична й конструктивна (сприйняття інформації і підготовка відповідних рішень); інформаційно-технічна (документаційні, навчальні, обчислювальні й формально-логічні операції);
- опосередкована участь у створенні матеріальних благ (через працю інших людей);
- предмет праці – інформація, або ж люди та породжувана ними інформація;
- засоби праці – організаційна і обчислювальна техніка, а також інтелект людини;

– результат праці – управлінські рішення (скоординована діяльність працівників), а опосередковано – фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Управлінська праця виокремилась в особливу категорію суспільної праці з наступним розрізненням за видами і підвидами робіт та ґрунтується на розумінні керування як виду професійної діяльності, що властива будь-якій суспільній праці. Обов'язково виникає необхідність координації трудових зусиль, якщо в одному процесі бере участь група працівників [18].

Не існує професій, або посад, діяльність за якими включає один певний аспект. Зазвичай – це сукупність аспектів у певному їх співвідношенні. Залежно від співвідношення функціональних аспектів й від ролі у процесі прийняття управлінського рішення створено класифікацію кадрів апарату управління (рис. 1.9).

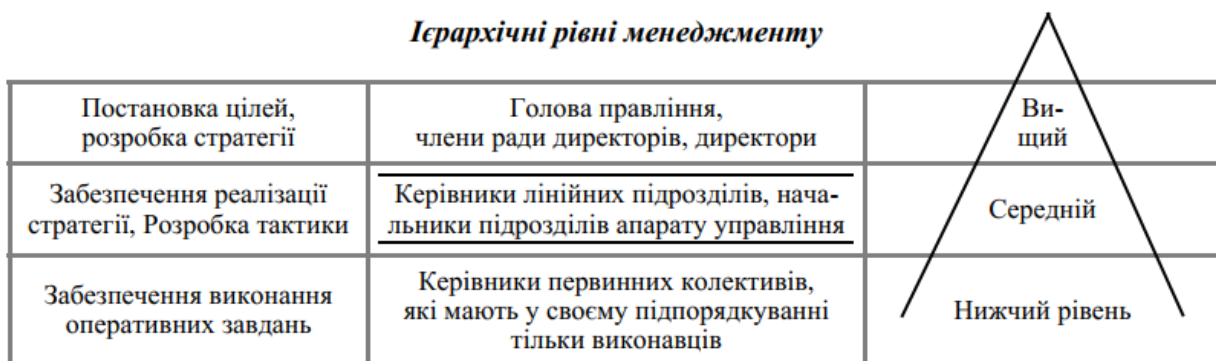


Рисунок 1.9 – Класифікація кадрів управління залежно від ієрархічних рівнів [22]

Управлінська праця – сукупна праця і вона може вважатися ефективною у разі, якщо вона приносить певну частину прибутку підприємству. Мета управління підприємством – його прибутковість шляхом оптимальної організації виробничого процесу, ефективного використання кадрового потенціалу, а також творчої активності й особистої зацікавленості працівників.

Отже, менеджмент є елементом управління і порівняно з ним включає відносно вузьку сферу, що охоплює соціальні системи (людей), ціллю яких є виробництво і реалізація товарів, надання послуг споживачам в межах певного

підприємства, що діє в ринкових умовах.

Для досягнення мети менеджер використовує сукупність методів, принципів, функцій, засобів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на працівників.

Всі менеджери за характером участі в процесі управління поділяються на три групи: керівники; спеціалісти; технічні виконавці (службовці) (рис. 1.10).

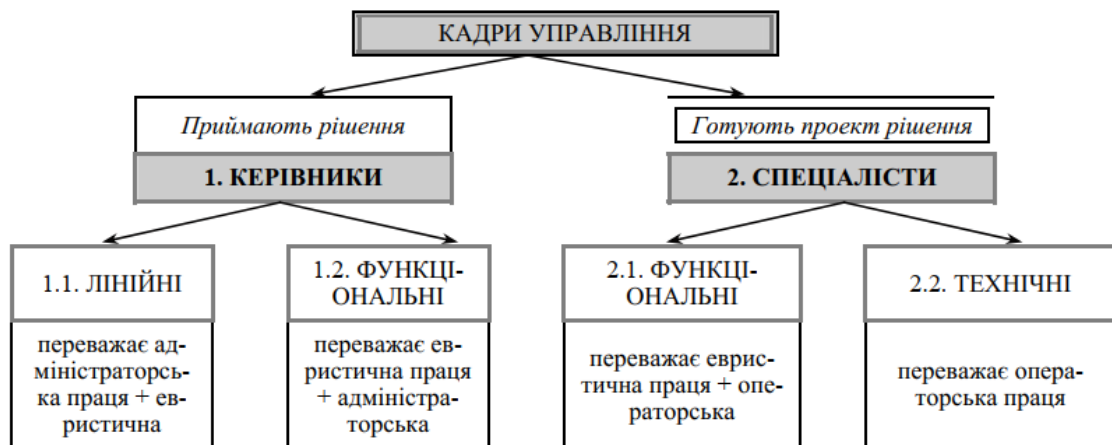


Рисунок 1.10 – Класифікація кадрів управління [23]

Даний розподіл необхідний тому, що управлінська праця передбачає здійснення безпосереднього керівництва об'єктом керування (організацією, підприємством, закладом, відділом, виробничим підрозділом, цехом), а також прийняття необхідних управлінських рішень та підготовки інформації.

У процесі управління характер участі кожної з груп працівників визначається завданнями, що вирішуються та функціональними обов'язками.

Керівники підприємств і структурних підрозділів визначають цілі організації і напрямки діяльності, здійснюють відбір та розстановку кадрового складу, координацію роботи працівників та підлеглих їм ланок виробництва й управління, забезпечують найефективнішу роботу відповідних колективів. Праця керівників за характером розумових навантажень відноситься до евристичної і адміністративної праці.

Спеціалісти зайняті розробкою і запровадженням нових або вдосконалених

форм й методів організації виробництва, праці та управління, технічних та економічних норм, забезпеченням комерційної діяльності потрібними документами, матеріалами, обслуговуванням. Праця спеціалістів за характером розумових навантажень відноситься до евристичної праці з деякими елементами операторської.

Службовці виконують різну працю, що пов'язана із забезпеченням діяльності керівників та спеціалістів: збирання, фіксування, передавача, первинна обробка інформації, розмножувальні роботи, оформлення документів. Праця службовці за характером розумових навантажень відноситься до операторської праці.

Ефективність управлінської праці оцінюється за результативністю й прогресивністю прийнятих технічних, організаційних, економічних рішень, а не за кількістю виконаних та підготовлених документів, розрахунків, виданих розпоряджень [13].

Існує необхідність у вертикальному розподілі праці управлінського персоналу і в утворенні рівнів управління, оскільки керівники всіх ланок організації виконують управлінські дії, однак не всі вони виконують один і той самий вид діяльності (рис. 1.11 – 1.13). Одні витрачають час на координування праці інших керівників, які в свою чергу скоординовують працю менеджерів більш низького рівня, а ті координують роботу неуправлінського персоналу.

Вищий рівень управління організацією представляється: головою ради директорів, президентом, віце-президентом правлінням – ця група забезпечує інтереси і потреби власників акцій, розробляє політику підприємства і сприяє її практичній реалізації, взаємодіє з зовнішнім середовищем, представляє інтереси організації, трудового колективу (рис. 1.11). Їх діяльність має характерні риси: масштабність, складність, пріоритетність стратегічної спрямованості, зв'язок із зовнішнім середовищем, різноманіття, напружений темп.

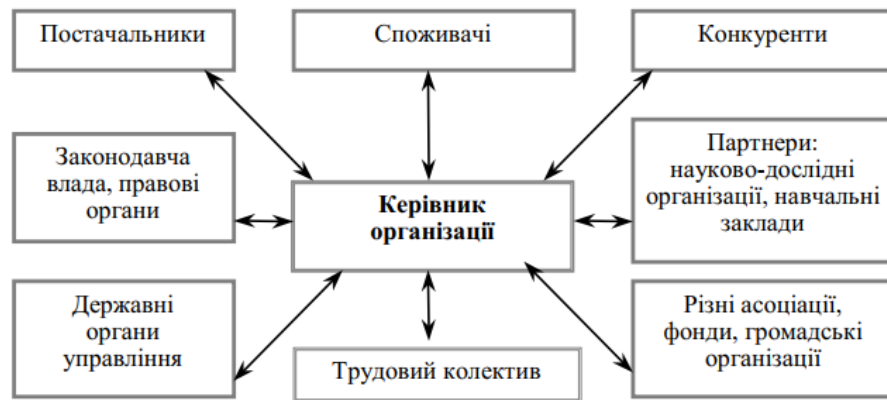


Рисунок 1.11 – Діяльність менеджера вищого рівня [21]

Менеджери середнього рівня управління (керівники відділів, департаментів) реалізують політику функціонування підприємства, що створена вищим керівництвом, а також відповідають за доведення і виконання детальніших завдань до виконавчих підрозділів і відділів (рис. 1.12).

Особливості праці керівника середньої ланки обумовлюються змістом роботи його підрозділу. Переважає вирішення тактичних завдань й значне місце займає взаємодія із керівниками вищого та нижчого рівнів. Керівники середньої ланки мають широке коло обов'язків і велику свободу в прийнятті рішень [20].

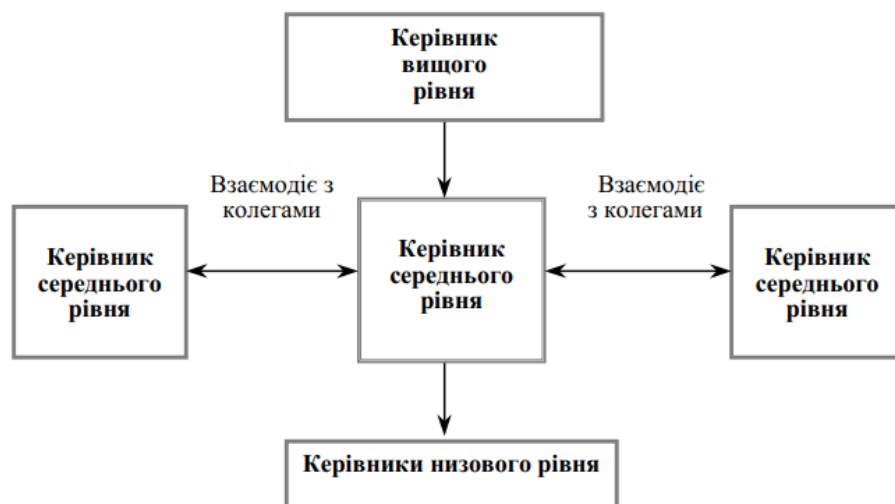


Рисунок 1.12– Діяльність менеджера середнього рівня управління [24]

Менеджери нижчого рівня – молодші керівники, які знаходяться



безпосередньо над працівниками (не керівниками) (рис. 1.13). Вони відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх підлеглих працівників. Саме на менеджерів нижчого рівня припадає все навантаження повсякденної роботи з працівниками. Їх обов'язки: організація та координація роботи підлеглих працівників; створення умов для виконання ними якісно та своєчасно виробничих завдань; контроль за дотриманням графіка робіт, ефективним використанням обладнання, ресурсів; дотримання дисципліни й техніки безпеки. Їхній роботі притаманне різноманіття дій, з частим переключенням з одного завдання на інше, а також постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями [13].

Керівники, на усіх рівнях управління, виконують не тільки управлінські, а ще й виконавчі функції, на які витрачається багато часу (на середньому рівні – 50 %, на нижчому – 70 % часу). З підвищенням рівня керівництва питома вага виконавчих функцій знижується (тільки близько 10 % загального бюджету робочого часу (РЧ)).

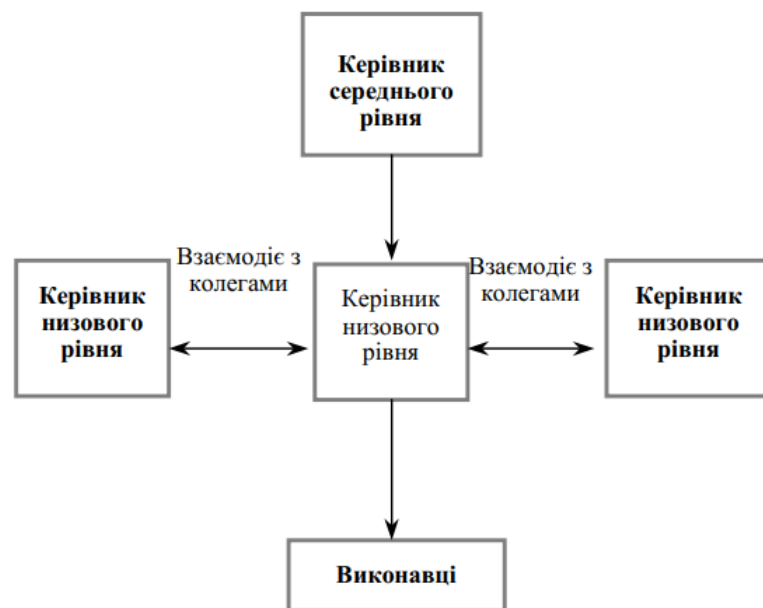


Рисунок 1.13 – Діяльність менеджера низового рівня управління [25]

У закордонних підприємствах розрізняють:

– Top management – вища ланка управління (генеральний директор, члени правління);

- Middle management – середня ланка управління (керівники управлінь, департаментів, відділів);
- Lower management – нижча ланка управління (керівники підвідділів і підрозділів).

Назви посад керівників залежать від об'єкта керівництва, а спеціалістів – від характеру функцій чи сфери діяльності, ну а технічних виконавців – від видів робіт, що виконують [20].

Менеджер не обов'язково є начальником. Часто він є менеджером не завдяки владі, а завдяки внеску в роботу усього підприємства й відповідальність за результати цієї діяльності. Бути менеджером значить поділяти відповідальність за діяльність організації.

Модель професіоналізації менеджера базується на [18]:

- таланті й досвіді менеджера;
- прийнятті персональної відповідальності за свій розвиток;
- виборі і періодичному перегляді критеріїв власної успішності, а також контролі ключових процесів управління кар'єрою;
- отриманні менеджером досвіду неможливе у відриві від контексту підприємства, у якому він працює (різні підприємства дають різний досвід своїм менеджерам).

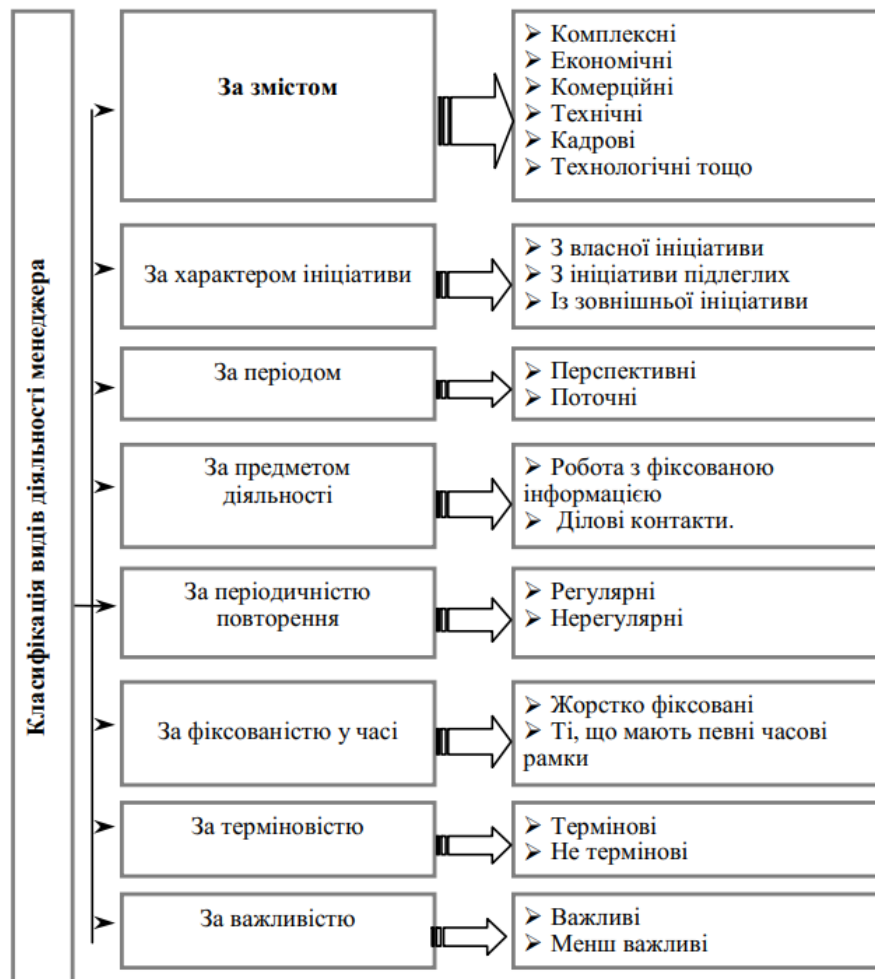


Рисунок 1.14 – Предметна класифікація видів діяльності менеджера [26]

### 1.3 Обґрунтування основних методичних підходів наукової організації праці, як шляху підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів

Наукова організація праці (НОП) – це організація праці, яка базується на передових досягненнях науки, техніки та досвіду, що систематично впроваджуються у виробництво. Це дозволяє оптимальним шляхом поєднати техніку і працівників у єдиному виробничому процесі, а також забезпечує найефективніше використання ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я співробітників і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу людини.

Організація праці (ОП) на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності працівників до системи, що забезпечує досягнення максимальної ефективності з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності.

Напрями підвищення ефективності ОП на підприємстві [20]:

- вдосконалення розподілу та колаборації роботи: покращення технологічного, функціонального і кваліфікаційного розподілу праці; упровадження багатоагрегатного обслуговування, поєднання професій та функцій; використання сучасних форм і видів бригадної ОП;
- вдосконалення організації та обслуговування робочих місць: вірне планування РМ; організаційно-технічна оснащеність РМ та розширення типізації у їх плануванні; упровадження планово-попереджувальних систем обслуговування РМ, забезпечення ефективного використання РЧ основних і допоміжних робітників;
- вивчення і упровадження сучасних прийомів й методів праці: раціоналізація трудових дій; упровадження сучасних методів ОП; навчання працівників найефективнішим прийомам й методам роботи з ціллю економії робочого часу та підвищення продуктивності праці;
- вдосконалення відбору, підготовки й підвищення кваліфікації кадрів: розробка планів підготовки й перепідготовки кадрів; організація менеджерами системи професійної орієнтації та професійного відбору кадрів; упровадження;
- дієвих форм й методів підвищення кваліфікації кадрів; створення умов для стабільності кадрів; дотримання програм та термінів навчання;
- вдосконалення нормування праці: розробка і упровадження технічно обґрунтованих норм часу; їх перегляд при необхідності; вдосконалення організації нормувальної роботи й покращення стану нормування праці;
- поліпшення умов праці: підвищення санітарно-гігієнічних умов праці; суворе дотримання вимог охорони праці; усунення морально-негативних чинників праці; передбачення в колективних договорах механізації надважких й шкідливих робіт;

- раціоналізація режиму праці та відпочинку: упровадження оптимальної змінності роботи; ефективне використання позаробочого часу; складання оптимальних графіків відпочинку та відпусток;
- виховання сумлінного ставлення до праці: культура виробництва; заохочення до раціоналізації та винахідництва; підвищення відповідальності за результати праці й виконання режиму РЧ працівників.

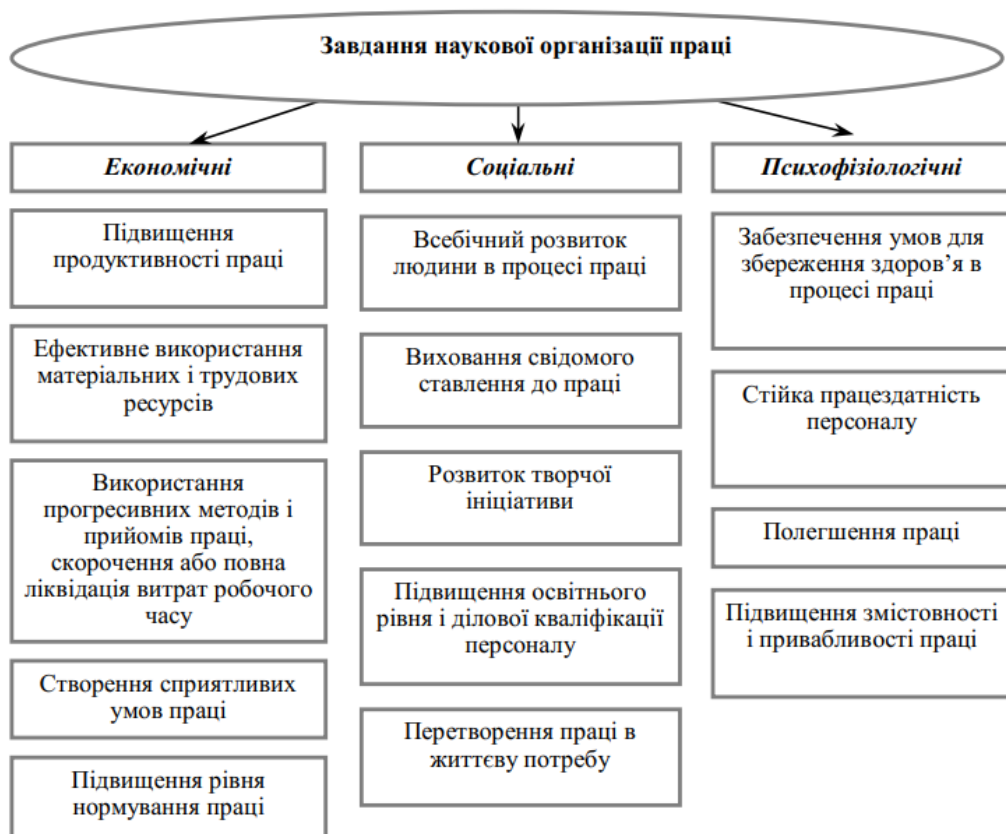


Рисунок 1.15 – Завдання наукової організації праці [21]

НОП вирішує три основні взаємопов'язані завдання: економічне; психофізіологічне; соціальне [26].

Економічне завдання передбачає, що широке упровадження НОП має сприяти найповнішому використанню техніки, матеріалів, сировини, енергетичних ресурсів, а також забезпечувати підвищення ефективності живої праці. НОП передбачає прискорення темпів зростання продуктивності праці та прибутків підприємств [27].

Психофізіологічне завдання спрямоване на створення найсприятливіших виробничих умов, що мають забезпечувати збереження в процесі роботи здоров'я та працездатності людини.

Соціальне завдання спрямоване на виховання людини, для якої творча праця, що справедливо оплачується, є першою життєвою потребою і самореалізацією; вона задовольняє первинні та вторинні мотиваційні потреби людини.

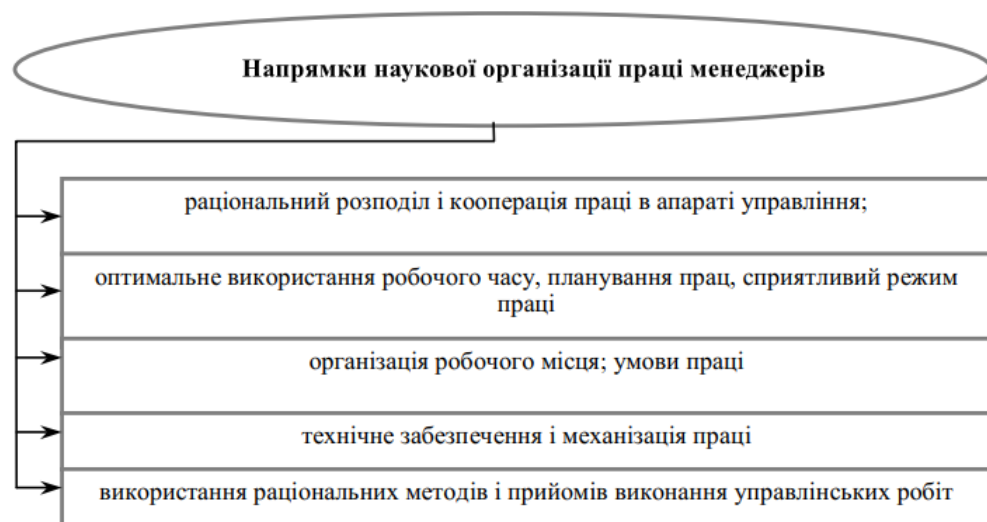


Рисунок 1.16 – Напрямки наукової організації праці менеджерів [28]

Зміст НОП за основними її напрямками [18]:

- розроблення та упровадження доцільних форм розподілу і колаборації праці;
- поліпшення добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- вдосконалення організації й обслуговування РМ;
- вдосконалення трудового процесу, упровадження передових прийомів та методів праці;
- вдосконалення нормування праці;
- упровадження доцільних форм матеріального і морального стимулювання;

- покращення умов праці;
- зміцнення дисципліни праці;
- розвиток свідомого ставлення до праці.

Розробка та упровадження доцільних форм розподілу і колаборації праці передбачає:

- вдосконалення технологічного і професійно-кваліфікаційного розподілу праці з врахуванням рівня сучасної техніки і технологій та культурно-технічного рівня працівників;
- упровадження доцільних форм функціонального розподілу робіт в основних та допоміжних процесах виробництва й управління ними;
- розстановка кадрів;
- комунікацію та координацію, тобто взаємозв'язок та синхронізація діяльності підрозділів та виконавців;
- суміщення професій та функцій;
- багатостаттне та багатоагрегатне обслуговування;
- упровадження колективних форм ОП.

Покращення організації добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів передбачає [20]:

- профорієнтацію;
- професійний відбір та адаптацію молоді на підприємстві;
- забезпечення підготовки кадрів згідно з потребами підприємства;
- постійне підвищення професійної кваліфікації, загальноосвітнього та культурно-технічного рівня працівників;
- удосконалення форм та методів навчання, згідно з вимогами науково-технічного прогресу та педагогіки.

Вдосконалення організації й обслуговування робочих місць передбачає [25]:

- доцільне планування РМ;
- забезпечення технологічним та організаційним оснащенням, обладнанням, устаткуванням;

- упровадження систем обслуговування, що забезпечує своєчасне налагодження та ремонт техніки, доставку інструментів, матеріалів і комплектуючих, у відповідності до графіків, завдань та технології виконання функцій.

Вдосконалення трудового процесу, упровадження передових прийомів та методів праці включає:

- вивчення та раціоналізація трудових процесів з використанням різних способів та технічних засобів з ціллю забезпечення високопродуктивної праці та нормальних навантажень на організм людини з урахуванням психофізіологічних норм;
- відбір сучасних прийомів і методів праці, їх подальше вдосконалення та упровадження шляхом виробничого інструктажу;
- опрацювання інструкційних, технологічних та регламентаційних карт;
- обмін досвідом;
- покращення науково-технічного інформування.

Вдосконалення нормування праці передбачає [20]:

- поширення сфери нормування на всіх робітників і службовців;
- збільшення наукового рівня нормування та підвищення питомої ваги технічно обґрунтованих норм;
- упровадження міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів;
- надання допомоги робітникам в опануванні норм та створення умов для їх виконання.

Упровадження доцільних форм матеріального і морального стимулювання включає [20]:

- оптимізація тарифної системи оплати праці працівників і схем посадових окладів керівників, службовців та інженерно-технічного персоналу;
- вдосконалення форм оплати праці;
- розробка систем преміювання та іншого матеріального заохочення за підвищення продуктивності праці й якості продукції та виконаних робіт, зниження



енергоємності, матеріалоємності й трудомісткості робіт, суміщення професій й функцій;

– розробка та упровадження ефективних форм морального заохочення за результатами праці.

Поліпшення умов праці передбачає:

– механізація важких робіт;  
 – автоматизація управлінських функцій та технологічного проектування;  
 – створення науково обґрунтованих санітарно-гігієнічних умов для співробітників;

– усунення шкідливих впливів від різних видів діяльності;  
 – застосування доцільних режимів праці та відпочинку;  
 – упровадження естетики та ергономіки у виробниче середовище;  
 – використання функціональної музики.

Зміцнення дисципліни праці та розвиток свідомого ставлення до неї передбачає [15]:

– зміцнення державної, виробничої та трудової дисципліни;  
 – розвиток творчої ініціативи працівників;  
 – розвиток почуття відповідальності;  
 – взаємодопомога між працівниками;  
 – розвиток здорової конкуренції між працівниками;  
 – покращення суспільних засад у життєдіяльності підприємства.

Взаємодія техніки й ОП проявляється у двох напрямках [14].

По-перше, при впровадженні НОП часто вдаються до технічних рішень. А саме, техніка, що використовується при механізації трудових процесів та автоматизації управлінських функцій, дозволяє розвинути багатостатне обслуговування, організувати РМ, поліпшити умов праці.

По-друге, упровадження нової техніки та сучасних технологій має поєднуватися з вимогами ергономіки й створювати працівникам найсприятливіші умови праці. Часто, технічна реконструкція на підприємствах змінює всю організацію праці.

НОП розповсюджується на всі роботи, управлінські в тому числі, і вона тісно взаємопов'язана з науковою організацією управління. Від структури апарату управління на підприємстві залежить зміст та організація праці інженерно-технічних працівників, управлінців та службовців [91].

Водночас, проведення заходів з вдосконалення ОП часто сприяють змінам в організації управління, вимагають вдосконалення планування, обліку, звітності, мотивації.

Основи НОП – це сукупність досягнень науково-технічного прогресу і сучасного виробничого та комерційного досвіду, на основі яких здійснюється безперервне вдосконалення ОП [30].

Складові основи НОП поділяються на три частини: соціально-економічні; техніко-технологічні; психофізіологічні.

Соціально-економічні основи НОП окреслюють цілі, характер і зміст праці в ринкових умовах господарювання і, в результаті, особливу принципову сутність й соціально-економічний напрямок заходів з НОП.

НОП спирається на основні економічні закони, менеджмент, маркетинг, економіку окремих галузей народного господарства, соціологію, педагогіку, конфліктологію, прикладну психологію.

Техніко-технологічні основи НОП – це сукупність інформації про досягнення теоретичних і прикладних технічних наук, науково-технічного прогресу, знання та досвід застосування і вдосконалення знарядь та предметів праці, допоміжних технічних засобів та сучасних технологій виробництва [31].

Сучасні зміни в ОП робітників, інженерів, службовців і менеджерів, вносить упровадження комплексних технологій, в яких до одного технологічного ланцюга віднесені не тільки основні й допоміжні операції та процеси, починаючи з отримання ресурсів, коштів і закінчуючи реалізацією готової продукції, чи послуг, з проектуванням доцільних методів й сучасних форм організації і контролю їх виконання, включаючи створення виробничих потоків з максимальною механізацією та автоматизацією.

Психофізіологічні основи НОП включають висновки та рекомендації, щодо впливу процесу праці та умов, в яких цей процес здійснюється, на організм працівника; він сприяє збереженню здоров'я людини, підвищенню життєдіяльності та працездатності.

Сюди можна віднести: психологію праці, фізіологію праці, інженерну психологію, ергономіку, біомеханіку, виробничу естетику, що досліджують зміни в організмі людини при виконанні певних трудових операцій за конкретних виробничих умов, і опрацьовують рекомендації із забезпечення нормального функціонування організму працівника [14].

Біомеханіка, яка вивчає властивості опорно-рухового апарату працівника, дозволяє опрацьовувати рекомендації з раціоналізації прийомів і методів роботи з урахуванням й аналізом рухів людини, а також впливу на її внутрішні органи і процеси [18].

Ергономіка, яка досліджує антропометричні дані та функціональні можливості й особливості людини в трудових процесах. Вона дає можливість розробляти рекомендації по забезпеченню співробітників найсприятливішими умовами праці, що враховується при створенні та модернізації знарядь праці, при плануванні та обладнанні РМ [32].

Інженерна психологія, яка вивчає взаємодію людини з різними технічними пристроями. Вона дає можливість розробляти методи адаптації систем управління машинами й механізмами, а також автоматизованих систем управління підприємством до психологічних особливостей працівників; визначає психічні можливості із засвоєння й перероблення інформації; дає науково обґрунтовані рекомендації в цій галузі.

Виробнича естетика досліджує вплив естетичних умов виробничого середовища на психічний стан людини. Вона дає можливість розробляти рекомендації з художнього конструювання предметів та знарядь праці, оформленню інтер'єру виробничих та офісних приміщень і РМ [13].

## 1.4 Висновок до розділу

Проведений аналіз підходів різних науковців до визначення сутності діяльності менеджерів, дає змогу зробити висновок, що менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Менеджер має реальну владу на підприємстві і може впливати на трудовий колектив, а через нього на результати функціонування самої організації. Менеджер, що знає свою справу, може ясно формулювати завдання колективу, чітко розуміти власну роль у їх вирішенні, може задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, спрогнозувати можливі труднощі, попередити невдачі й знайти оптимальне рішення проблем у кожній конкретній ситуації [32]. Як довірена особа керівника, менеджер може втілювати його завдання у конкретних діях, але у той же час в якості лідера колективу він виражає і його інтереси [21]. Тобто менеджер вирішує двоєдину задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність. Для підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів доцільно використати підходи НОП.

В першому розділі було розглянуто сутність праці менеджерів, основні функції, якості і ролі менеджерів. Окрім цього, було досліджено основні принципи управління та організації праці менеджерів. Обґрунтовано основні методичні підходи наукової організації праці, як шляху підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів.

Використання наукової організації праці, як процесу вдосконалення організації праці на основі досягнень науки і передового досвіду, дозволить покращити організаційні форми використання живої праці в рамках окремо взятого трудового колективу, зокрема ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

## **2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»**

### **2.1 Характеристика підприємства та основні показники його діяльності**

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» була зареєстрована 19.01.2007 р. за юридичною адресою 21029, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Хмельницьке шосе, будинок 145. Керівником організації є Ганчук Михайло Дмитрович [34].

«Філософія нашої організації базується на принципах відкритості, цілісності, прозорості та прагненні до найвищих стандартів якості! Ми створюємо нові продукти, які поліпшують життя людей» – генеральний директор ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Михайло Ганчук [33].

Місія. Розробляти та виробляти нові продукти, забезпечувати повним спектром електротехнічних товарів і надавати якісні послуги, що роблять життя людей безпечним і комфортним.

Бачення. Промавтоматика – міжнародна група компаній з високою корпоративною культурою і рівнем вмотивованості спеціалістів, які розробляють, виробляють та надають людям безпечні та якісні електротехнічні продукти та послуги.

Цілі:

1. Зробити життя людей комфортним і безпечним, надаючи їм енергоефективні, доступні та надійні електротехнічні та світлотехнічні товари; якісні та доступні послуги, від яких в захваті наші клієнти.

2. Всі спеціалісти міжнародної групи компаній мають високий рівень вмотивованості, їм комфортно працювати і вони отримують задоволення від того, чим займаються[33].

Цінності:

- з великою повагою відносимось до клієнтів і в спірних ситуаціях завжди йдемо на зустріч;

- «Краще втратити гроші, ніж довіру», Генрі Форд;

- кожен спеціаліст товариства є цінним;

- товари мають бути доступними, надійними, простими в користуванні і енергоефективними.

Історія створення ТОВ «Промавтоматика Вінниця»:

2021 р. – лауреати ІХ Всеукраїнської будівельної Премії IBUILD 2021;

- ТОВ «Промавтоматика Вінниця» отримало сертифікат «Роботодавець, дружній до молоді» у межах програми «Мріємо та діємо» IREX Ukraine, м. Київ;

- відкрили 16-й магазин в мережі PEC;

- активно розроблюють та виготовляють опори вуличного освітлення на сонячних модулях;

- провели соціальний проєкт, в який інтегровані комплексні рішення для підвищення безпеки на пішохідному переході;

- Лоран Дюпуш, французький Голова Правління «Ukrsibbank», відвідав головний офіс «Промавтоматика Вінниця»;

- підписали Меморандум про співпрацю між Вінницькою міською радою та Громадською спілкою «Вінницький кластер приладобудування та автоматизації», співзасновником якої є ТОВ «Промавтоматика Вінниця»;

- розробили та запустили в серійне виробництво стабілізатор СТАБ 250 кВт;

- розробили стабілізатор напруги СТАБ 6кВт;

- розробили та запустили в виробництво Moon Light.

2020 р. – отримали премію «Імена, яким довіряють»;

- підсвітили 100-літній Свято-Троїцький собор, м.Суми;

- розробили та автоматизували лінії фасування лохини;

- розробили і виготовили установку для одорологічних досліджень, яка використовується криміналістичним центром МВС України під час проведення експертиз;

- СЕО «Промавтоматика Вінниця» дав інтерв'ю для Давоса;

– відкрили магазини у містах Немирів та Липовець.

2019 р. – ТОВ «Промавтоматика Вінниця» успішно пройшло суворий аудит та отримало сертифікат ISO 9001 у сфері виробництва світильників та прожекторів;

- презентували інноваційне смарт реле напруги з реєстратором РНМ 140Х та РНМ 316Х;

- розробили реєстратор напруги Black Box, який фіксує дані перепадів напруги та записує їх у формі графіку;

- розробили лінійку симісторних стабілізаторів напруги «СТАБ»;

- підписали контракт з греками про співпрацю.

2018 р. – запустили в серійне виробництво стабілізатор напруги власного виробництва СНМ-1-400;

- почали використовувати папір вторинної переробки в діяльності товариства;

2016 р. – заснували філію «ПромАвтоматика Хмельницький».

2015 р. – створили відділ прямих продажів;

– відкрили магазини у містах Жмеринка, Вінниця та Ладижин;

– створили філію департаменту послуг у місті Київ.

2014 р. – отримали гранд від ЄБРР як перспективна організація;

– відкрили інтернет-магазин RES.UA;

– відкрили магазини у містах Козятин та Тульчин.

2013 р. – відкрили магазини у містах Бершадь та Ямпіль.

2012 р. – почали виробництво мікропроцесорної техніки (реле напруги, терморегулятори);

– відкрили магазин у місті Хмільник.

2011 р. – почали виробництво світлодіодних світильників;

– відкрили магазини у містах Гайсин та Бердичів.

2010 р. – створили відділ дистрибуції в роздрібній мережі;

– відкрили два магазини у містах Бар та Могилів-Подільський;

– створили відділ виробництва низьковольтного щитового обладнання.

2009 р. – створили відділ електромонтажних послуг.

2006 р. – створили відділ проектування та монтажу систем автоматизації.

2003 р. – відкрили першу роздрібну точку в м. Вінниця.

2002 р. – почали діяльність товариства оптово-роздрібною торгівлею електротехнічної продукції.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» – українська компанія, яка працює з 2002 року в галузі енергетики в трьох напрямках [34]:

1. Виробництво електротехнічного обладнання (мікропроцесорна, щитова та LED продукція) та відділ розробки R&D;
2. Торгівля електрообладнанням;
3. Надання послуг електротехнічної лабораторії та автоматизації технологічних процесів.

Товариство сформувало сильну команду професіоналів в сфері електротехніки та пов'язаних з нею послуг. Політика товариства базується на принципах, що спрямовані на отримання оптимальних умов співпраці як для товариства, так і для партнерів. Саме тому, товариство працює виключно з виробниками або офіційними представниками європейських компаній в Україні. Наразі товариство є офіційним представником майже 20 відомих брендів електротехнічної продукції, серед яких АBB, ЕАТОН, SchneiderElectric, VIKO, Luxeon, Philips, Osram, Eurolamp, ЗЗКМ, Одескабель, Елетон, Білмакс, Аско, Світові Технології. Товариство є прямим імпортером та доставляє продукцію з таких країн як Польща, Іспанія, Білорусія, Німеччина та Норвегія. Товариство розуміє потребу сучасних підприємств в сфері електротехніки, тому головна перевага – це комплексний підхід. Постає перед організацією завдання і вона знайде найкваліфікованіше рішення, проведе необхідні роботи, укомплектує усіма необхідними компонентами. Практика показує, що спробувавши попрацювати з товариством один раз, клієнти залишаються на довгі роки і рекомендують товариство своїм партнерам.

Напрямки діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» [33].

Виробництво, включаючи відділ розробки R&D, знаходиться у місті Вінниця на території заводу «Маяк» і поділяється на мікропроцесорну, щитову та LED продукцію.

Щитова продукція. ПР, СПМ, ВРУ, АВР, конденсаторні установки тощо. Також



розробляють і виробляють щити управління технологічного процесу для департаменту автоматизації технологічних процесів.

Мікропроцесорна продукція. Реле напруги однофазні на дін-рейку і в розетку, трьохфазні реле напруги, реле температури тощо. Регулятори реактивної потужності, стабілізатори напруги, таймери.

LED продукція, а саме світильники для освітлення доріг, вулиць, прибудинкових територій, для підсвітки високих приміщень, для фасадів будівель і торгових рядів.

Торгівля [33]:

1. Оптова торгівля по всій Україні:

- корпоративні продажі – підприємствам, установам, монтажним організаціям.

Менеджери корпоративних продажів обслуговують клієнта, що приходить чи телефонує в офіс. Це може бути консультація з технічних питань чи оформлення замовлення. В будь-якому випадку менеджер корпоративних продажів завжди дотримується принципу «Кожен клієнт, що звертається до нього, повинен бути задоволеним результатами звернення». За рахунок комплексного підходу до замовлень та високої кваліфікації спеціалістів забезпечується високий рівень технічної підтримки і можливість індивідуального підходу до кожного клієнта, що дає змогу вибудувати довгострокові відносини з підприємствами, установами, монтажними організаціями тощо. Той факт, що організація працює напряду з виробниками, або з офіційними представниками дає змогу надати корпоративним клієнтам найнижчі ціни та гарантувати високу якість товару. Постійний аналіз цін, та гнучка система знижок, гарантує формування найліпшої пропозиції на ринку.

- прямі продажі (активні) – шукають та залучують клієнтів B2B:

- промислові підприємства,
- будівельні організації;
- муніципальні установи,
- торгуючі організації.

Основне завдання менеджера активних продажів – активний пошук клієнтів, проведення зустрічей та презентацій послуг організації, ведення та контроль існуючої бази клієнтів.

2. Роздрібна торгівля: власна мережа роздрібних магазинів RES (16 магазинів) 70-200 м<sup>2</sup> у містах: Бар, Бердичів, Бершадь, Гайсин, Жмеринка, Козятин, Могилів-Подільський, Ладижин, Тульчин, Хмільник, Липовець, Немирів, Красилів, Шепетівка, Ямпіль. Унікальність магазинів у тому, що вони у форматі супермаркетів: корзина, вільний доступ до товарів, мінімум персоналу. Спеціалізовані – виключно енергетика. Можна працювати під замовлення по каталогу. У магазинах існує як готівковий, так і безготівковий рахунок (документи з ПДВ). Також в магазинах здійснюється ABC аналіз і програма самостійно замовляє товар, якого не вистачає.

3. Відділ оптових продажів. Основне завдання менеджера оптових продажів – регулярне оформлення замовлень на продукцію з існуючих торгових точок. Менеджер кожного дня за розробленим маршрутом відвідує існуючі торгові точки у своєму регіоні, вивчає асортимент в цих точках та пропонує продукцію товариства. Він відстежує постійну наявність продукції товариства в торгових точках, слідкує за охайністю її розташування та актуальними цінами. Наступного дня після оформлення заявки здійснюється доставка замовлення нашим транспортним відділом.

4. Інтернет продажі. Асортимент інтернет-магазину RES.UA налічує близько 18 тис. найменувань найрізноманітніших електротоварів. Не виходячи з дому клієнт має змогу підібрати товар, замовити його та отримати на найближчому відділенні Нової Пошти в своєму місті. Варто відзначити і те, що інтернет магазин працює 24 години на добу, без перерв і вихідних, та є доступним у будь-якій точці світу, тобто клієнту для придбання товару досить просто мати доступ в інтернет. Також в організації створений Landing Page (цільова сторінка або «посадкова сторінка») – веб-сторінка, побудована певним чином, що містить інформацію про конкретний товар або послугу.

Послуги. Спеціалісти ТОВ «Промавтоматика Вінниця» виконують електромонтажні роботи будь-якої складності. На балансі підприємства є власна спецтехніка, автопарк, пересувна ЕТЛ [33].

### Напрямки діяльності:

- проектування, монтаж, обслуговування систем електропостачання, ліній електропередач, вуличного освітлення, декоративного освітлення;
- вентиляція та кондиціонування;
- автоматизація технологічних процесів (весь спектр робіт з автоматизації від створення проектів до монтажу і пусконаладки систем);
- вимірювання в стаціонарній лабораторії і на об'єкті мобільною лабораторією з оформленням протоколів вимірів та виготовленням паспортів;
- будівництво підстанцій;
- обслуговування АЗС.

Послуги електровимірювальної лабораторії (ЕТЛ). Електровимірювальна лабораторія ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є сертифікованою та акредитованою лабораторією, що надає повний комплекс електровимірювальних робіт.

### Комплекс робіт ЕТЛ:

- вимірювання опору контурів заземлення та блискавкозахисту;
- перевірка наявності кола між заземлювачем і заземленими елементами;
- вимірювання перехідного опору між заправочним пістолетом і заземлювачем;
- вимірювання опору ізоляції кабелів 0,4 – 10 кВ;
- перевірка пристроїв захисного відключення (УЗО);
- виконання повного спектру високовольтних випробувань;
- випробування зварювальних трансформаторів;
- вимірювання параметрів силових трансформаторів;
- випробування трансформаторної оливи;
- випробування автоматичних вимикачів;
- випробування захисних засобів;
- оформлення протоколів вимірювання;
- виготовлення паспортів заземлення;
- вимірювання повного опору петлі «фаза-нуль» в установках до 1000 В з глухозаземленою нейтраллю;

- перевірка спрацьовування захисту при системі живлення з глухозаземленою нейтраллю та ізольованою нейтраллю.

Конкурентні переваги ТОВ «Промавтоматика Вінниця» [33]:

- репутація товариства;
- комплексний та системний підхід до робіт та індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- високий рівень кваліфікації спеціалістів, досвід роботи в профільних сферах понад 20 років;
- наявність потужного проектного відділу;
- оперативне реагування на замовлення;
- цілодобова робота аварійної бригади;
- наявність власної спецтехніки та певного запасу продукції з собою при обслуговуванні замовлення;
- широкий асортимент продукції (наявність дорогих брендів та більш дешевих аналогів);
- якісно організована робота складу, забезпечення наявності продукції на складі в кожен момент часу.

Цінове лідерство: чітке та прозоре ціноутворення; гнучка лінійка цін за рахунок співпраці з заводами-виробниками (статус офіційного представництва чи ексклюзивного партнера).

Товариство уже протягом тривалого часу успішно користується грантами, які дають змогу ефективно і якісно поліпшувати робочий процес.

Проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за 2018, 2019 та 2020 роки [2].

Виконаємо аналіз динаміки змін: величини чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції, величини валового прибутку, величини прибутку від операційної діяльності й величини чистого прибутку. Зроблені розрахунки представлено в табл. 2.1 та показано на рис. 2.1 та рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 роки (млн грн), округлено

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	141,9	158,1	125,1	+16,2	+11,4	-33	-21
2. Собівартість реалізованої продукції	122,1	138,1	110,6	+16	+13,1	-27,5	-20
3. Валовий прибуток	19,9	20,2	15,9	+0,3	+1,5	-4,3	-22
4. Прибуток від операційної діяльності	7,9	8,4	4	+0,5	+6,3	-4,4	-52
5. Чистий прибуток	6,2	5,7	1,1	-0,5	-7,8	-4,8	-81

Динаміка зміни розрахованих показників показана на рис. 2.1. і 2.2.

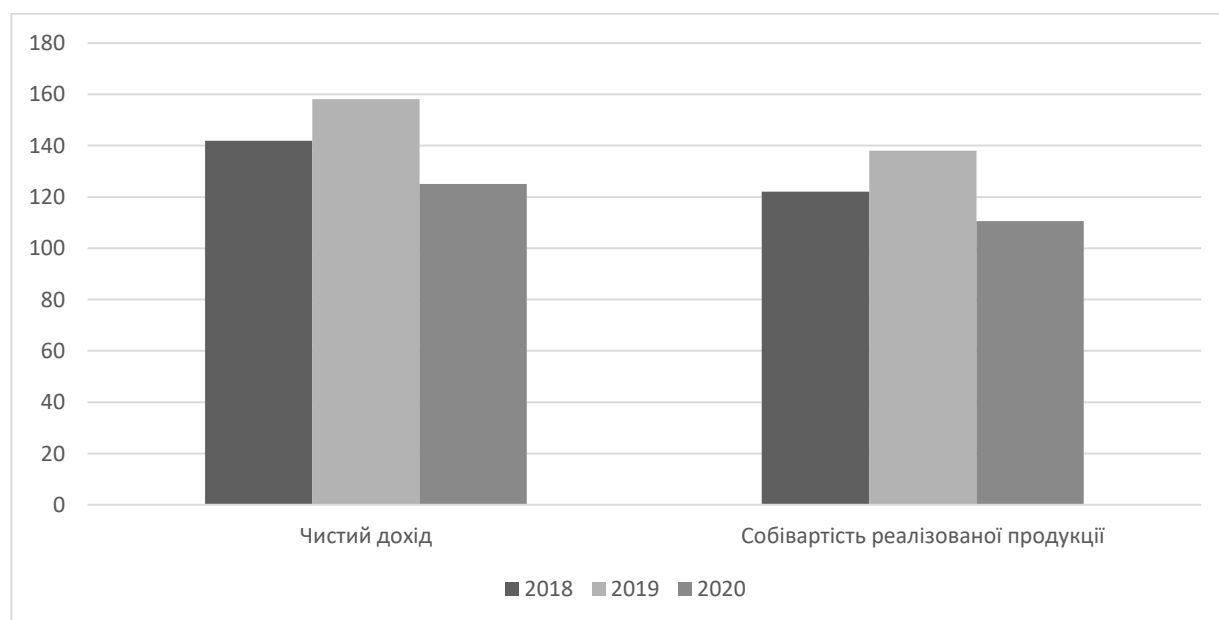


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 роки

Аналіз інформації, наведеної в табл. 2.1, показує, що протягом 2019-2020 років величина чистого доходу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» та величина собівартості

реалізованої продукції змінювалися синхронно. Чистий дохід підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 11,4%. В 2020 році відбулося суттєве падіння величини чистого доходу підприємства на 21%, що є наслідком економічної кризи, що спричинена пандемією COVID-19.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Промавтоматика Вінниця» у 2019 р. порівняно з 2018 роком зросла на 13,1%. Але вже в наступному 2020 році собівартість реалізованої продукції суттєво знизилася на 20%, що також пояснюється зменшенням виробництва продукції через закриття ринків збуту через пандемію COVID-19.

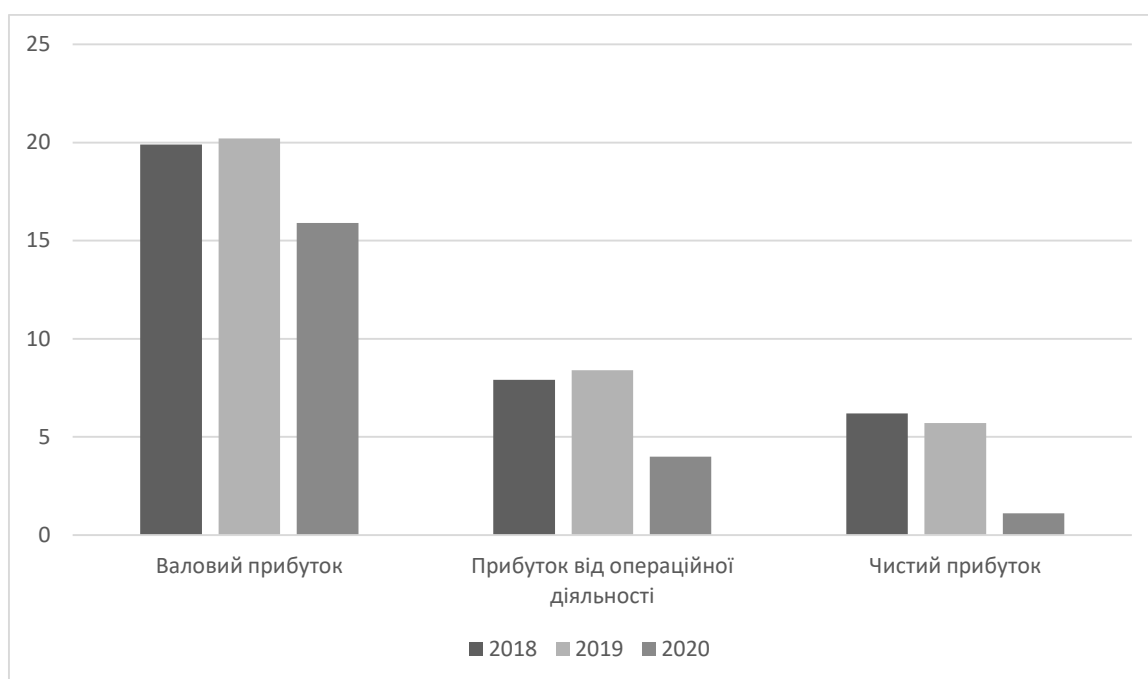


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних видів прибутку ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018-2020 роки

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.1, показує, що протягом 2018-2019 років всі види прибутків ТОВ «Промавтоматика Вінниця» практично перебували на одному і тому ж рівні, але в 2020 році відбулося стрімке падіння всіх видів прибутків: величина валового прибутку зменшилася на 22%, величина прибутку від операційної діяльності зменшилася на 52%, а величина чистого прибутку підприємства 81%. Можна стверджувати, що головна ціль підприємницької діяльності – отримання якнайбільшого прибутку – у 2020 році досягнута не була.

Проведемо аналіз динаміки зміни основних витратних статей діяльності ТОВ

«Промавтоматика Вінниця» величин: матеріальних витрат, витрат на оплату праці, амортизаційних відрахувань, «інших операційних витрат», адміністративних витрат та витрат на збут продукції (табл. 2.2) [2].

Таблиця 2.2 – Основні витратні статті ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки), млн грн

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020 /2019	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Матеріальні витрати	102,7	116	90	+13,3	+13	-26	-22
2.Амортизація	5,7	7,0	6,2	+1,3	+22,8	-0,8	-11
3.Витрати на оплату праці	23,9	29,2	29,6	+5,3	+22	0,4	1,3
4.Інші операційні витрати	9,4	11,2	8,9	+1,8	+19	-2,3	-21
5.Адміністративні витрати	7,1	7,9	8,7	+0,8	+11,3	0,8	10
6.Витрати на збут	2,8	2,8	3,3	0	0	0,5	18

Динаміка зміни розрахованих показників показана на рис. 2.3.

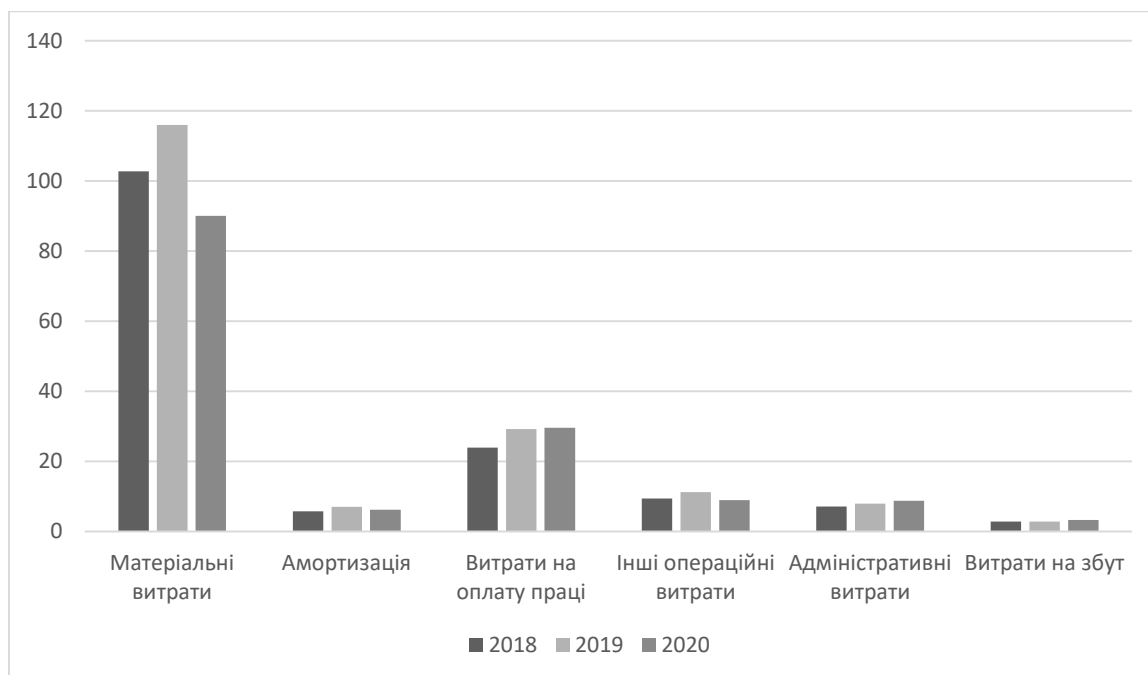


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних витрат ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки)

Аналіз даних свідчить, що динаміка зміни матеріальних витрат повторює динаміку зміни собівартості реалізованої продукції. Так, в 2019 році величина матеріальних витрат порівняно з 2018 роком зросла на 13%. А в 2020 році величина матеріальних витрат стрімко зменшилася на 22%. Причиною цього є зменшення виробництва продукції через закриття ринків збуту у зв'язку з пандемією COVID-19. Така ж ситуація спостерігається і для динаміки величини амортизаційних відрахувань. У 2019 році порівняно з 2018 роком ці витрати зросли на 22,8%, а в 2020 році величина амортизаційних відрахувань зменшилася на 11%. Це може свідчити про те, що частина основних засобів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є застарілою й їх вартість вже була амортизована раніше.

Витрати на оплату праці стабільно зростали. У 2020 році витрати на оплату праці працівників ТОВ «Промавтоматика Вінниця» у порівнянні з 2018 роком зросли на 23,8%.

Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут продукції є позитивною, тобто протягом 2018-2020 років ці витрати щорічно зростали.

Величина адміністративних витрат у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 11,3%. В 2020 році величина адміністративних витрат зросла на 10%. Це говорить про те, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» стало все складніше реалізовувати свою продукцію на ринках і тому потрібно збільшувати витрати на управління цим процесом.

Подібна тенденція відбувається і з витратами на збут продукції. Витрати на збут продукції у 2020 році порівняно з 2019 та 2018 роками зросли на 18%. Це можна пояснити тим, що в умовах посилення конкуренції ТОВ «Промавтоматика Вінниця» потрібно вкладати все більше коштів в рекламування своєї продукції, в заохочення споживачів та посередників до її реалізації. В цьому випадку, зростання витрат по цій статті можна вважати виправданим.

Що стосується величини інших операційних витрат, то протягом 2018-2020 років їх динаміка має коливальний характер. Величина інших операційних витрат у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 19%, а в 2020 році величина інших операційних витрат зменшилася на 21%. Це говорить про складність розрахунків з



контрагентами та іншими об'єктивними причинами, спричиненими пандемією COVID-19.

Виконаємо аналіз динаміки зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки) (табл. 2.3) [2].

Динаміка зміни розрахованих показників показана на рис. 2.4.

Таблиця 2.3 – Середньорічні значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки) (млн грн і %)

Статті активу балансу	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				Абс.	%	Абс.	%
1.Активи	80,4	94,3	98	+13,9	+17,3	+3,7	+4
2.Оборотні активи	63,8	72,6	79,3	+8,8	+14	+6,7	+9,2
3.Необоротні активи	16,7	21,8	18,7	+5,1	+30,5	-3,1	-14
4.Основні засоби (основний капітал)	15,7	20,7	18,3	+5	+32	-2,4	-12

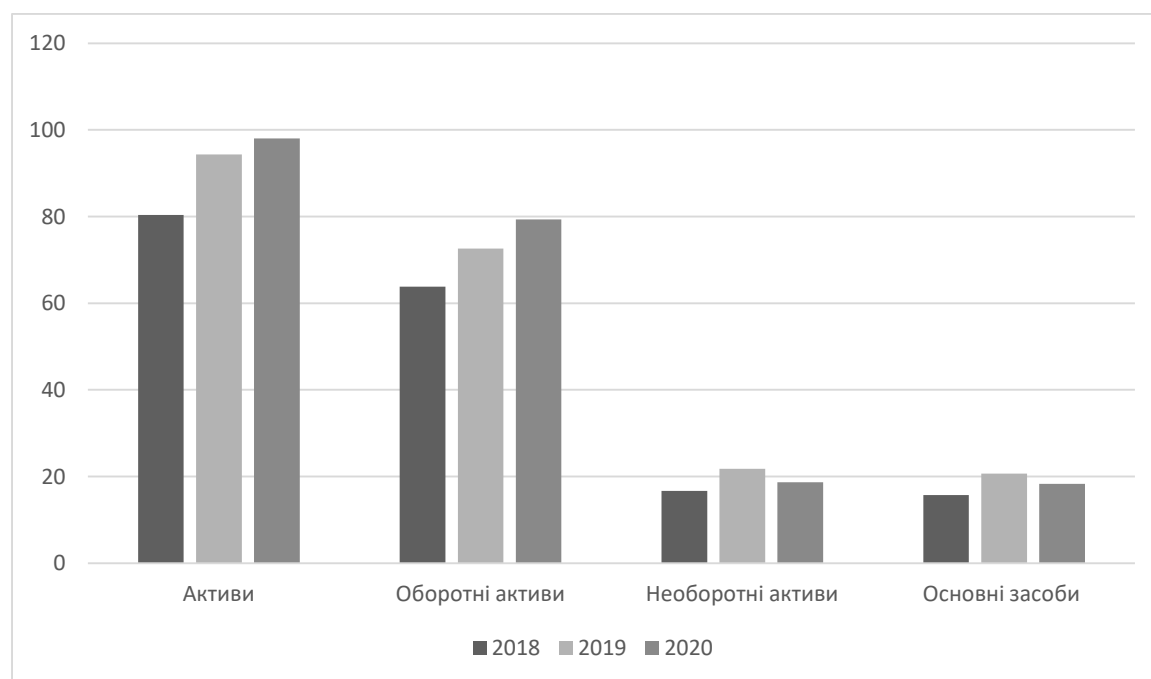


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічних значень зміни основних статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки)

Виконаний аналіз даних показав, що середньорічна вартість активів та оборотних активів постійно зростала. Протягом 2018-2020 років вартість активів підприємства виросла на 22%.

Подібна тенденція характерна і для оборотних активів ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Протягом 2018-2020 років вартість оборотних активів підприємства зросла на 24,3%. Зростання середньорічної вартості оборотних активів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» пояснюється значним подорожчанням вартості основних видів матеріальних та енергетичних ресурсів, які підприємство купляє для організації виробництва своєї продукції.

Динаміка зміни середньорічної вартості необоротних активів та основних засобів підприємства має коливальний характер. У 2019 році порівняно з 2018 роком вартість необоротних активів підприємства зросла на 30,5%, а в 2020 році ця вартість зменшилася на 14%.

У 2019 році порівняно з 2018 роком вартість основних засобів підприємства зросла на 32%, а в 2020 році ця вартість зменшилася на 12%.

Виконаємо аналіз динаміки основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2018-2020 роки (табл.2.4) [2].

Таблиця 2.4 – Розрахунок відхилень середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018- 2020 роки (млн грн і %)

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018.		2020/2019	
				Абс.	%	Абс.	%
«Пасиву» балансу							
1.Пасиви	80, 4	94, 3	98	+13, 9	+17, 3	+3, 7	+4
2.Власний капітал	59, 6	65, 8	69, 4	+6, 2	+10, 4	+3, 6	+5, 5
3.Поточні зобов'язання	14, 8	17, 9	21	+3, 1	+21	+3, 1	+17, 3
4.Довгострокові зобов'язання	5, 95	10, 6	7, 7	+4, 65	+78, 2	-2, 9	-27, 4

Динаміка зміни розрахованих показників показана на рис. 2.5.

Аналіз даних свідчить, що середньорічна вартість пасиву підприємства, власного капіталу та поточних зобов'язань постійно зростала. Середньорічна вартість пасивів зросла на 22%. Паралельно зі зростанням пасивів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» зростала середньорічна вартість власного капіталу на 16,4%.

Постійно зростали й середньорічні поточні зобов'язання підприємства, що опосередковано свідчить про зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси. Поточні зобов'язання підприємства у 2020 році порівняно з 2018 роком зросли на 42%.

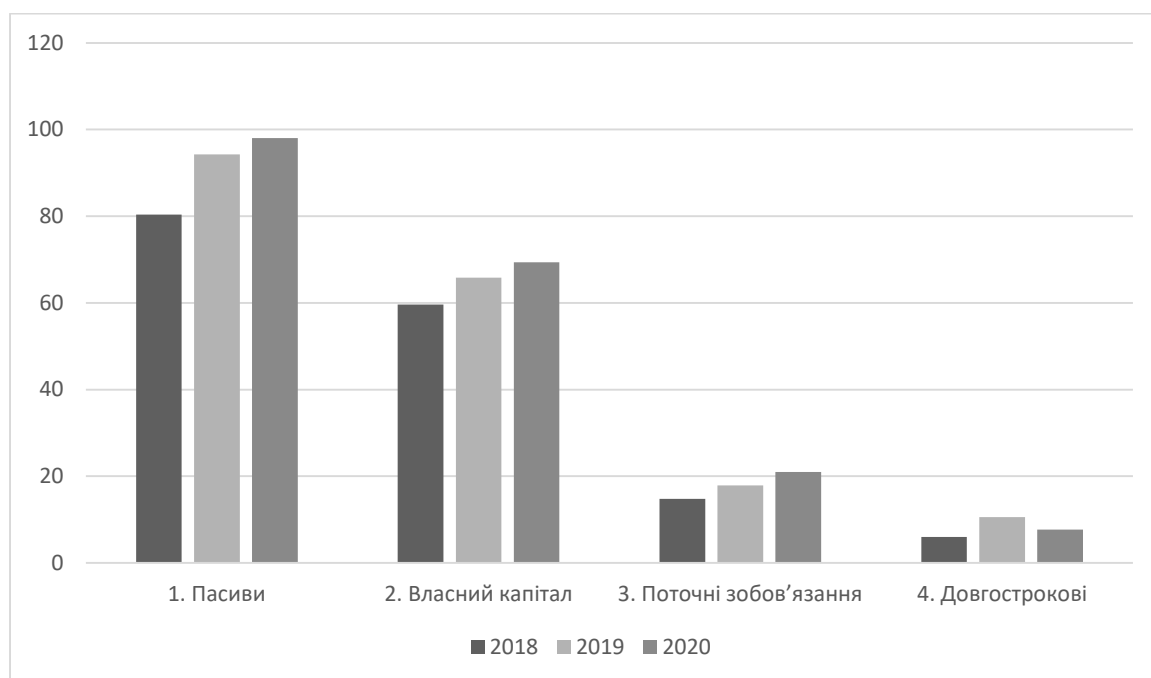


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічних значень зміни основних статей пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки)

Позитивним можна вважати факт, що у 2020 році ТОВ «Промавтоматика Вінниця» зменшило середньорічну вартість своїх довгострокових зобов'язань (зменшило на 27,4%).

Проведемо аналіз економічних показників, які характеризують ефективність діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця»: рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства, рентабельність основного капіталу

підприємства (табл.2.5) [2].

Таблиця 2.5 – Показників рентабельності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки) (%)

Показники	2018	2019	2020
1.Рентабельність активів, $\rho_{\text{акт}}$ , %	7,9	6,3	1,12
2.Рентабельність власного капіталу, $\rho_{\text{вк}}$ , %	10,7	9,0	1,6
3.Рентабельність основного капіталу, $\rho_{\text{ок}}$ , %	40,7	28,5	6,0

Динаміка зміни розрахованих показників показана на рис. 2.6.

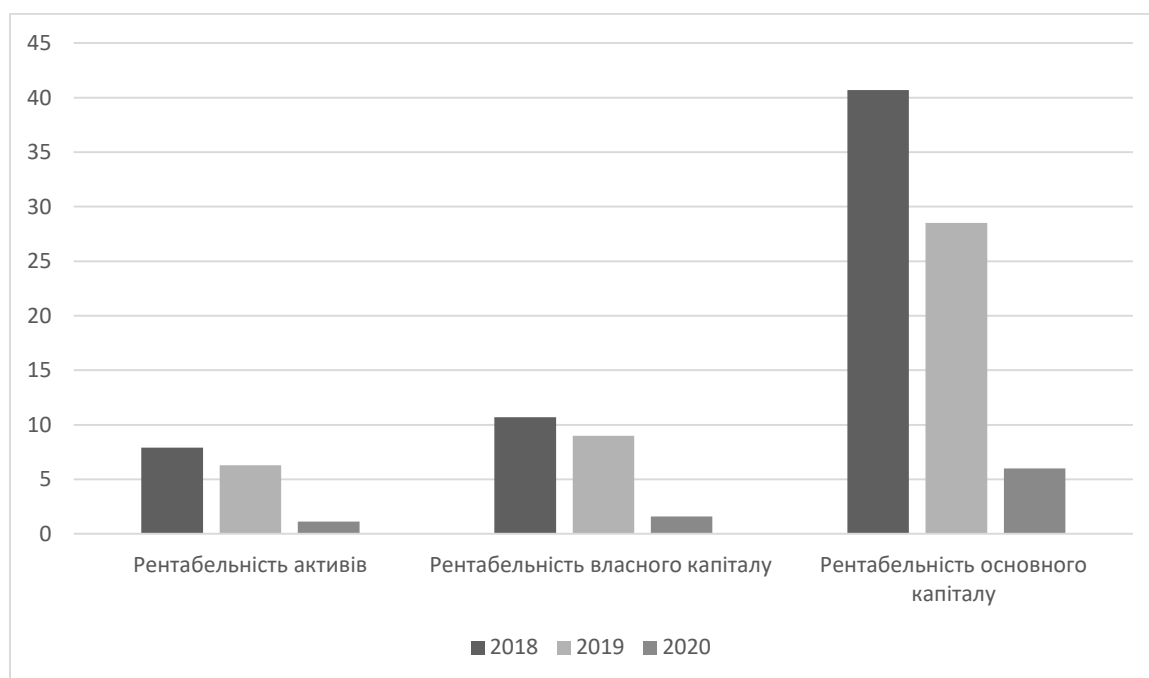


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки)

Аналіз показує, що протягом 2018-2020 років показники рентабельності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» погіршувалися. Рентабельність активів підприємства в 2020 році порівняно з 2018 роком зменшилася з 7,9% до 1,12%, рентабельність власного капіталу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» в 2020 році порівняно з 2018

роком зменшилася з 10,7% до 1,6%, а рентабельність основного капіталу в 2020 році порівняно з 2018 роком зменшилася з 40,7% до 6%. Найбільше падіння показників рентабельності відбулося в 2020 році, що підтверджує факт негативного впливу на діяльність підприємства світової пандемії.

Проведемо аналіз наступних фінансових коефіцієнтів: загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової стійкості, фінансової незалежності та фінансової заборгованості (табл.2.6) [2]. Інформацію, що необхідна для розрахунку наведених вище показників, взято із попередніх таблиць.

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки)

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2018	2019	2020
1.Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{\text{заг}}$	4,3	4,0	3,77
2.Коефіцієнт платоспроможності, $K_{\text{плат}}$	3,91	3,31	3,41
3.Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{\text{стаб}}$	2,91	2,31	2,41
4.Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{\text{стійк}}$	0,82	0,81	0,79
5.Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{\text{нез}}$	0,74	0,7	0,71
6.Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{\text{заб}}$	0,26	0,3	0,29

Динаміка зміни розрахованих показників показана на рис. 2.7.

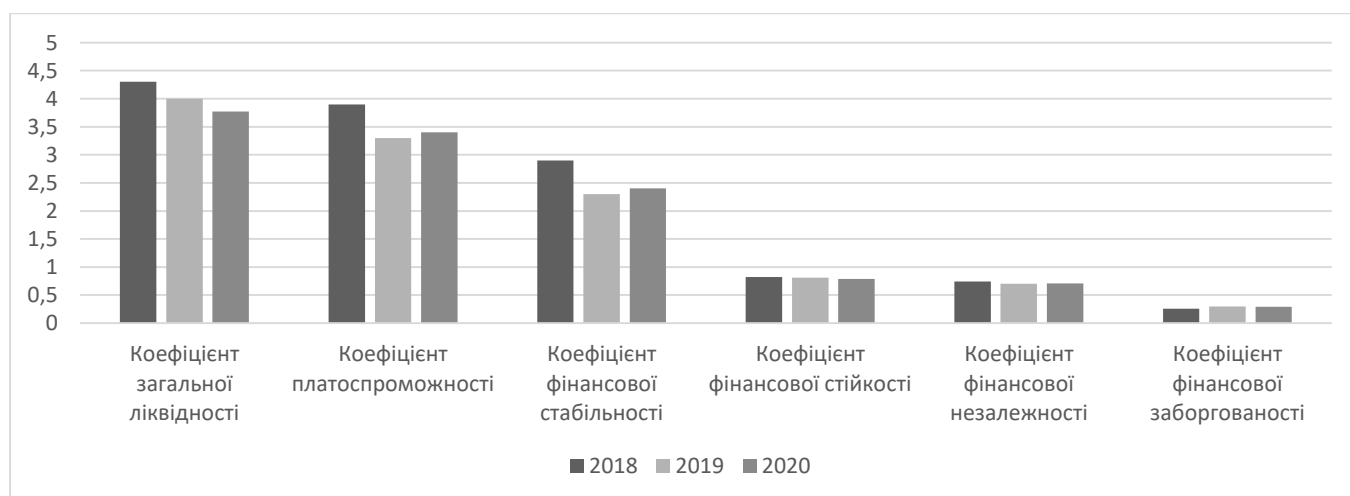


Рисунок 2.7 – Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Промавтоматика Вінниця» (за 2018-2020 роки)

Аналіз показує, що протягом 2018-2020 років всі проаналізовані фінансові коефіцієнти практично перебувають на одному і тому ж рівні і знаходяться в межах своїх нормативних значень. Це означає, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» займає стійке положення на сучасному ринку електротехнічного обладнання і послуг і має резерви для протидії впливу зовнішнього середовища на результати та ефективність своєї діяльності.

## **2.2. Аналіз структури персоналу і організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»**

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» наразі, як і більшість сучасних підприємств, розвивається у межах стратегії прибутковості, де центром уваги є збереження існуючого рівня прибутку підприємства і його примноження. Цьому ж підпорядкована стратегія організації та управління праці менеджерів: добір й розстановка кадрів максимально жорсткі, винагорода заснована на конкретних заслугах, оцінка роботи орієнтована на конкретний результат, планування кадрових перестановок жорстке.

Управління персоналом в ТОВ «Промавтоматика Вінниця» базується на таких принципах [34]:

- відбір виконується за діловими й особистими якостями;
- поєднання досвідчених і молодих працівників;
- існує система посадового просування в межах жорсткої ієрархії;
- заохочення змагальної системи між працівниками;
- поєднання довіри до співробітників і перевірки виконання розпоряджень;
- навчання й підвищення кваліфікації для співробітників.

Далі проаналізовано рух кадрів ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Основні результати дослідження та їх порівняння показано на рис. 2.8.

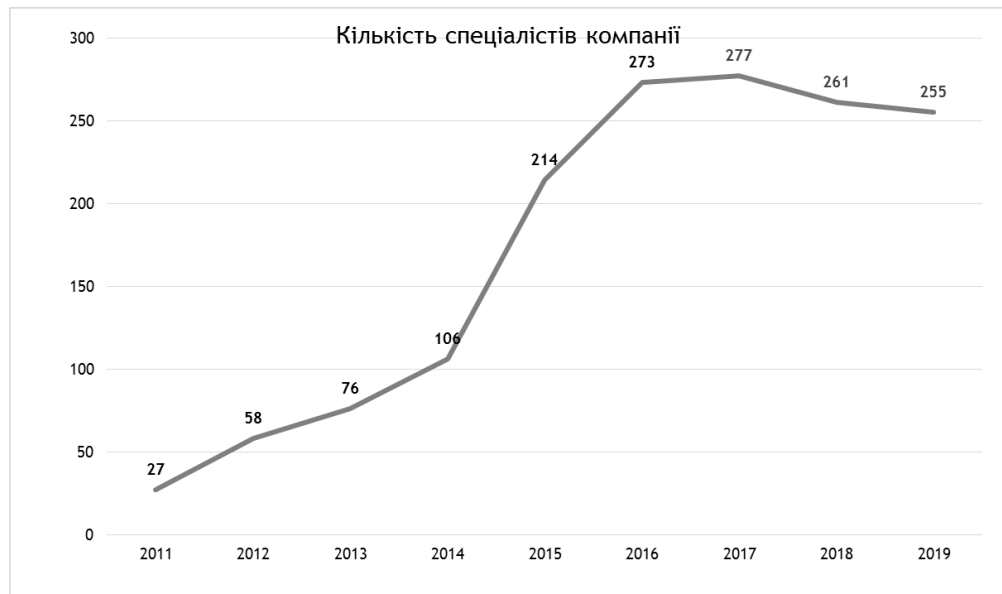


Рисунок 2.8 – Динаміка руху кадрів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

В загальному можна зробити висновок, що чисельність співробітників товариства має тенденцію до зростання. Це пов'язано із розширенням мережі збуту, тобто відкриттям нових магазинів, що позитивно впливає на обсяги прибутку товариства, а також із наданням низки новітніх послуг.

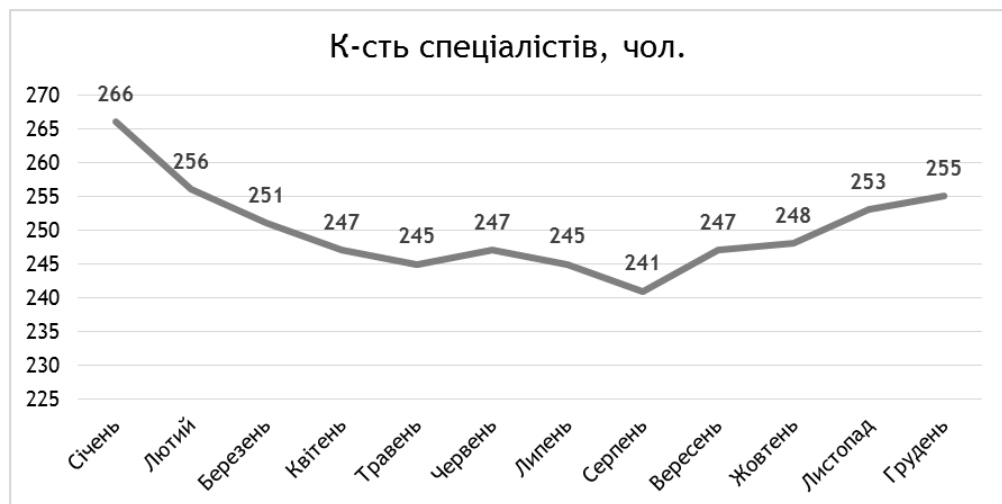


Рисунок 2.9 – Динаміка руху кадрів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Для подальшого аналізу ефективності управління персоналом розрахуємо показник плинності кадрів. Рух кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, що визначається як співвідношення чисельності, або кількості співробітників,

звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників (рис. 2.10 і рис. 2.11)

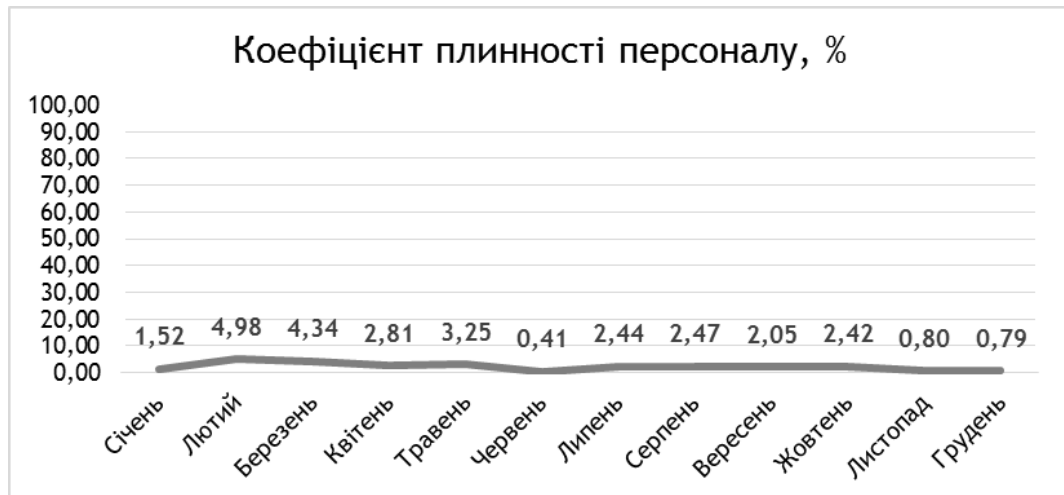


Рисунок 2.10 – Коефіцієнтом плинності кадрів за звітній період



Рисунок 2.11 – Річний коефіцієнт плинності кадрів

Плинність є однією з найпоширеніших організаційних форм оцінки руху кадрів. В реальності, до плинності відносять як звільнення за власним бажанням, так і звільнення працівника за ініціативи адміністрації [34]. Висока плинність кадрів свідчить про неефективну мотиваційну систему, призводить до збитків. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» може знизити рівень плинності кадрів за



допомогою: поліпшення ОП і виробництва, скорочення монотонної, малокваліфікованої праці, поліпшення умов роботи, усунення невідповідності змісту на робочому місці кваліфікації співробітника, індивідуальним здібностям та інтересам співробітників, організації професійного просування кадрів, розроблення ефективної системи підвищення кваліфікації, поліпшення побутових умов працівників, вдосконалення системи оплати та стимулювання праці, упровадження спеціальних заходів щодо адаптації молодих співробітників.



Рисунок 2.12 – Спеціалісти на різних стадіях, чол.

Додаткові працівники необхідні через плинність кадрів на підприємстві. Продуктивність праці співробітника з досвідом роботи від 1 року на 30-40% вища за продуктивність праці новачка. До того ж нові співробітники потребують уваги з боку керівництва на етапі адаптації та навчання, але у більшості випадків вони залишають товариство впродовж перших 2-3 тижнів роботи. Таким чином існуюча кількість працівників не може забезпечувати належного виконання посадових обов'язків, тому керівництво змушене компенсувати недостатню якість робочої сили збільшенням її кількості.

Найбільша кількість працівників товариства відноситься до торговельно-оперативного (виробничого) персоналу, оскільки основний вид діяльності – виготовлення та реалізація товарів. Частка торговельного і виробничого персоналу у

структурі кадрового складу має тенденцію до зростання, а частка і кількість управлінського персоналу скорочується. Це пов'язано з підвищенням кваліфікації наявних управлінських працівників і скороченням зайвих ланок у системі управління. Кількість допоміжного персоналу майже не змінна, а частка незначна. Посадові обов'язки цієї категорії працівників найстабільніші та не потребують підвищення кваліфікації (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Структура кадрового складу

Проаналізувавши склад персоналу за освітою та віком можна зробити висновок, що загалом спостерігається негативна тенденція, оскільки кількість співробітників із вищою освітою невинно зменшується, а із загальною середньою збільшується. Це пов'язано із тим, що товариство все більше використовує працю робітників студентського віку, а саме у віці 18-23 років. Вони або навчаються у ВНЗ, або при професійних навчальних закладах, а найвищий отриманий рівень освіти – середня. Кількість працівників з вищою освітою у відсотках становить 54%, від усієї кількості персоналу. З середньою спеціальною освітою 29%, а з загальною середньою освітою – 17%.

Найзначніша за кількістю вікова категорія – до 35 років (70 %). Це означає, що товариство здебільшого працевлаштовує молодих працівників. Найменша частка припадає на вікову групу понад 55 років.

В ТОВ «Промавтоматика Вінниця» гендерний розподіл 24 % жінок і 73 % чоловіків. Пов'язано це із специфікою виробничої і збутової діяльності. Адміністративно-управлінський персонал представлений здебільшого чоловіками. Адміністративно-управлінський персонал має високий рівень стресу й значно вищу зарплату. Кар'єрне зростання відбувається швидше, тому співробітників чоловічої статі в цій категорії за відсотковим співвідношення більше. Жінки працюють здебільшого у департаменті послуг, департаментах продажів, фінансовому відділі.



Рисунок 2.14 – Структура ФЗП персоналу в динаміці

Оскільки, робоча сила є товаром, то її ціна регулюється співвідношенням між попитом та пропозицією. На зарплату впливають ті ж самі фактори, що й на вартість робочої сили. Щорічно спостерігається тенденція зростання середньомісячної заробітної плати. Підвищення заробітної плати відбувається, оскільки спостерігається збільшення кількості управлінців, що покидають організацію через вищу зарплату. І, якщо молодший персонал не так цінується, оскільки їх легше замінити, то люди, вивчені в середині товариства та давно працюючі представляють собою більшу цінність.

### 2.3 Аналіз системи менеджменту ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Управління ТОВ «Промавтоматика Вінниця» здійснює його керівник – генеральний директор, який вирішує питання діяльності підприємства. Керівник здійснює загальне керівництво товариством, вирішує питання господарської та фінансової діяльності підприємства, доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим співробітникам підприємства. Різні департаменти працюють під його керівництвом.

Організаційна структура ТОВ «Промавтоматика Вінниця» поєднує у собі елементи лінійної і функціональної структур. Лінійна структура говорить про те, що чолі будь-якої гілки стоїть керівник, який здійснює всі функції управління даного структурного підрозділу й підпорядковується вищому керівництву. Саме так складається підпорядкованість керівників різних рівнів. Функціональна структура ґрунтується на тому, що кожен підрозділ спеціалізується на виконанні певних особливих функцій.

Переваги лінійно-функціональної структури: відповідальність кожного співробітника за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу; краща підготовка рішень та планів, що пов'язані зі спеціалізацією співробітників; звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем; залучення експертів й консультантів [35].

Організаційна структура ТОВ «Промавтоматика Вінниця» показана на рис. 2.15.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» має характеристики як централізованої, так і децентралізованої організації. Розглянувши кількість рішень, що приймаються на нижніх рівнях управління (40%), то можна стверджувати, що ступінь децентралізації є значним.

Керівники середньої та нижчої ланки приймають рішення, які стосуються оперативної поточної роботи. Щодо рівня контролю за роботою підлеглих, то на підприємстві керівник вищої ланки жорстко здійснює контроль за роботою

працівників, що свідчить про централізовану організацію. Керівники департаментів та схожих підрозділів призначаються на посаду й звільняються з посади керівником підприємства.

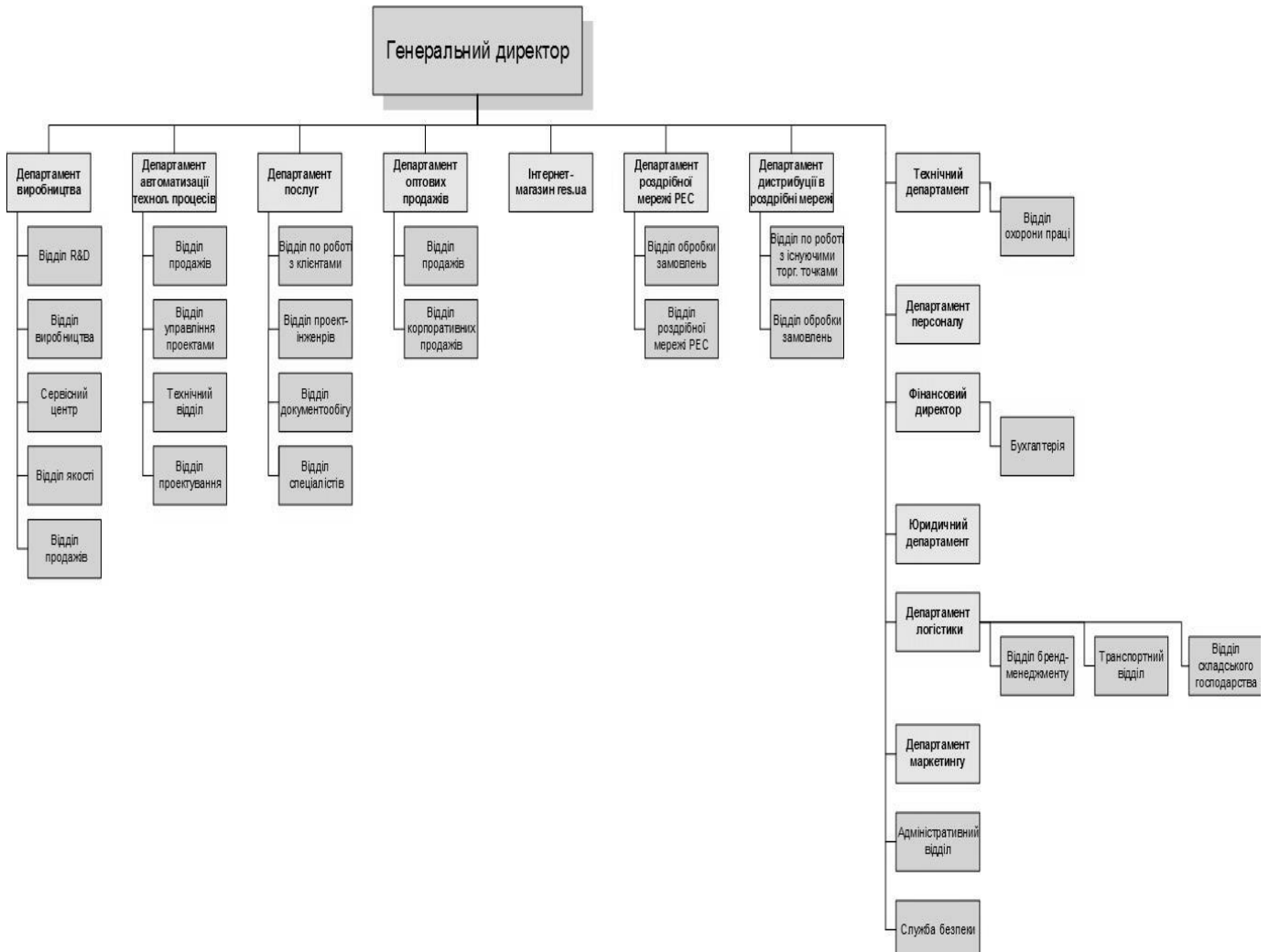


Рисунок 2.15 – Організаційна структура ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Керівники середньої та нижчої ланки приймають рішення, які стосуються оперативної поточної роботи. Щодо рівня контролю за роботою підлеглих, то на підприємстві керівник вищої ланки жорстко здійснює контроль за роботою працівників, що свідчить про централізовану організацію. Керівники департаментів та схожих підрозділів призначаються на посаду й звільняються з посади керівником підприємства.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» планує свою чисельність з певного обсягу випуску продукції та об'ємів виконуваної роботи. Зміна в обсязі випуску продукції чи об'ємів виконуваної роботи призводить до зміни чисельності працюючих.

У процесі діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» приймаються різні види рішень. Основні з них занесені до табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Типи управлінських рішень на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Тип рішення	Приклад рішення	Чинники, які впливають на прийняття рішення
1. Планові, організаційні, регуляційні, контрольні	Визначення відповідальності персоналу за виконувани роботи	Наявність часу та функціональне призначення
2. Економічні, соціально-психологічні, технічні, наукові, адміністративні	Визначення форм оплати праці, прибутку	Прибутковість (збитковість) підприємства
3. Стратегічні, тактичні, оперативні	Розробка планів на перспективу	Тривалість дії рішення
4. Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування	Спрямовані на функціонування внутрішніх та зовнішніх складових підприємства	Рівень прийняття рішень
5. На рівні підприємства, на рівні підрозділів, на рівні окремих працівників	Приймаються лінійними керівниками вищих, нижчих та середніх ланок	Рівень прийняття рішення

Мотивація співробітників ТОВ «Промавтоматика Вінниця» займає одне з центральних місць управління, адже вона являється безпосередньою причиною їх поведінки. Орієнтація співробітників на досягнення мети підприємства – головне завдання менеджерів. Система мотивації співробітників ТОВ «Промавтоматика Вінниця» складається з матеріального та нематеріального стимулювання. Менеджери підприємства використовують низку нематеріальних мотивацій співробітників: постанову їм чітко сформульованих й досяжних цілей; залучення їх до різних програм навчання й підвищення кваліфікації; підвищення персональної відповідальності співробітників; публічне визнання успіхів у роботі співробітників; прислухання керівництва до думок працівників; створення атмосфери відкритого змагання; залучення співробітників до вирішення проблем, що вимагають інноваційних та нестандартних підходів; урахування уявлень працівників щодо справедливості у

розподілі обов'язків [36].

Менеджери ТОВ «Промавтоматика Вінниця» широко використовують різні форми контролю: адміністративний, фінансовий (як основа загального управлінського контролю), якості продукції, ціноутворення.

## **2.4 Висновок до розділу**

Провівши в другому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» можна зробити наступні висновки. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» багатoproфільна організація, що ефективно здійснює виробничу та комерційну діяльність з виготовлення високоякісної електротехнічної продукції та надання послуг.

Діяльність підприємства протягом 2018-2020 років є нестабільною: якщо протягом 2018-2019 років всі види прибутків підприємства практично перебували на одному і тому ж рівні, то в 2020 році відбулося стрімке падіння всіх видів прибутків. Можна стверджувати, що головна ціль підприємницької діяльності – отримання якнайбільшого прибутку підприємством у 2020 році досягнута не була.

Позитивним можна вважати, що протягом 2018-2020 років спостерігається стабільне зростання середньомісячної заробітної плати працівників підприємства. Також, протягом цього періоду середньорічна вартість активів та оборотних активів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» постійно зростала, а середньорічна вартість необоротних активів й основних засобів товариства має коливальний характер. Негативним є те, що основні засоби, які використовуються в організації, мають великий рівень зношеності, який до того ж постійно зростає.

В 2018-2020 роках середньорічна вартість пасиву, власного капіталу та поточних зобов'язань постійно зростала. В 2018-2020 роках погіршувалися всі показники рентабельності (активів, власного капіталу та основного капіталу). Найбільше падіння показників рентабельності відбулося в 2020 році, що підтверджує факт негативного впливу на діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» світової пандемії, спричиненої COVID-19.

Вибрані для дослідження фінансові показники: загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової стійкості, фінансової незалежності та фінансової заборгованості практично перебувають на одному і тому ж рівні й знаходяться в межах своїх нормативних значень. Це значить, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» має резерви для протидії впливу зовнішнього середовища на результати та ефективність своєї діяльності.

Аналіз структури персоналу і організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» показав, що чисельність співробітників має тенденцію до зростання, що є позитивним моментом. Однак висока плинність кадрів свідчить про неефективну мотиваційну систему, яку потрібно весь час удосконалювати. Керівники середньої та нижчої ланки приймають рішення, які стосуються оперативної поточної роботи. Розглянувши кількість рішень, що приймаються на нижніх рівнях управління (40%), можна стверджувати, що ступінь децентралізації є значним. Щодо рівня контролю за роботою підлеглих, то на підприємстві керівник вищої ланки жорстко здійснює контроль за роботою працівників, що свідчить про централізовану організацію. Керівники департаментів та схожих підрозділів призначаються на посаду й звільняються з посади керівником підприємства.

На ТОВ «Промавтоматика Вінниця» організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональною ознакою. Очолює підприємство генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються департаменти. Разом з тим, на підприємстві немає структури, яка б відповідала за поліпшення організації та управління працею менеджерів. Тому доцільним є проведення удосконалення організаційної структури управління в напрямку вдосконалення управління працею менеджерів, що має безпосередньо вплинути на підвищення ділової активності підприємства.



## **3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ**

### **3.1 Заходи з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів**

В ринкових умовах господарювання важливо визначитись з основними напрямками розвитку підприємства, які б відображали його базові стратегії, відповідно до яких необхідно узгодити всі дії підприємства. Будь-який процес починається з визначення завдань і цілей, відповідно до яких окреслюються подальші напрямки дій. Саме ці цілі й є основою всіх управлінських рішень та відповідних планових показників господарювання. Суб'єкти бізнесу не можуть бути конкурентоспроможними абсолютно за усіма напрямками функціонування. Тоді, краще зупинитись на виборі пріоритетів в їх діяльності та напрямках перспективного розвитку. При цьому обов'язково потрібно враховувати вимоги ринку, сконцентрувавши увагу на максимально сильних сторонах організації та можливостях зовнішнього середовища господарювання.

Виконаємо аналіз стану внутрішнього й зовнішнього середовища, в якому працює ТОВ «Промавтоматика Вінниця», визначимо фактори, що можуть впливати на діяльність товариства сьогодні та в майбутньому. Окреслимо сильні та слабкі сторони ТОВ «Промавтоматика Вінниця», а також сприятливі можливості і загрози, які несуть для організації зовнішнє та внутрішнє середовище. В табл. 3.1 покажемо результати проведеного аналізу.

Далі складаємо матрицю SWOT-аналізу, для чого сильні та слабкі сторони ТОВ «Промавтоматика Вінниця» зіставляємо зі сприятливими можливостями й загрозами. Для кожного сегменту матриці будемо задавати відповідне запитання та давати на нього відповідь. Результати дослідження показано на рис. 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

«S» – Сильні сторони	«W» – Слабкі сторони
<p>Висока якість продукції (відповідність національним та міжнародним стандартам)</p> <p>Наявність сучасного обладнання (постійне оновлення обладнання)</p> <p>Наявність кваліфікованих кадрів та високопрофесійного керівництва</p>	<p>Орієнтація на поточні потреби виробництва</p> <p>Недостатня увага керівництва до використання інструментів маркетингу</p> <p>Недостатній рівень оплати праці</p> <p>Недостатня вмотивованість працівників, що проявляється в зниженні їх продуктивності праці</p> <p>Відсутність гнучкої політики управління</p>
«О» – сприятливі можливості, що відкриваються	«Т» – Небезпеки (загрози), що можуть виникнути
<p>Розширення та оновлення потужностей</p> <p>Зростання кількості потенційних споживачів, в тому числі закордонних, шляхом виходу на нові географічні ринки</p> <p>Розширення асортименту продукції (оновлення пропонованої продукції споживачу, підготовка і організація виробництва нових видів продукції забезпечить організації процвітання)</p> <p>Оновлення сайту</p>	<p>Складна політична та економічна ситуація в країні та у світі в цілому</p> <p>Посилення конкуренції</p> <p>Зростання цін на сировину</p> <p>Високі ціни на енергоносії</p>

Виконаємо аналіз інформації, що наведена в матриці SWOT-аналізу. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно обрати для свого розвитку стратегію стабілізації, яка полягає в необхідності закріплення існуючого стану організації на ринку, тобто в вирівнюванні обсягів продажів й прибутків з поступовим накопиченням ресурсів для подальшого зростання обсягів виробництва і розширення присутності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Успішна реалізація ТОВ «Промавтоматика Вінниця» стратегії стабілізації потребує підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів.

Ефективна ОП менеджера – це система використання роботи працівників в сфері управління, що забезпечує її функціонування з ціллю досягнення ефективної трудової діяльності [20]. НОП менеджерів має бути заснована на використанні досягнень

науки і сучасного досвіду, передових форм господарювання, застосування технічних засобів, створюючи тим самим максимально сприятливі умови для їх ефективної роботи.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<p>Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони?</p> <p>Розширити асортимент. Закріпитися на опанованих ринках, включаючи закордонні. Залучити до співпраці інвесторів або отримати кредити.</p>	<p>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?</p> <p>Проводити активну рекламну кампанію. Постійно підвищувати якість продукції.</p>
	Слабкі сторони підприємства (W)	<p>Які слабкі сторони підприємства перешкоджають використанню сприятливими можливостями?</p> <p>Недостатня величина чистого прибутку. Недостатній рівень оплати праці, що може викликати відтік кваліфікованих кадрів.</p>	<p>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?</p> <p>Зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси. Зростання тиску конкурентів. Закриття закордонних ринків через економічну кризу.</p>

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу для обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Щодо принципів НОП менеджерів, то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів. Розглянемо два підходи.

Принцип комплексності – вдосконалення ОП має здійснюватися за всіма її напрямками, враховуючи усі аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний. Організаційний аспект передбачає встановлення певного порядку проведення роботи по кожному напрямку НОП менеджерів, правовий – відповідність прав і відповідальність кожного менеджера за покладені на нього функції, технічний – виявлення й реалізацію можливостей ефективного використання засобів праці. Економічний аспект вимагає сумісності – витрат і результатів праці, створення стимулів до високоефективної праці менеджерів

при відносному зменшенні витрат на утримання апарату управління, а також соціальний і психофізіологічний, спрямовані на вирішення аналогічних завдань НОП менеджерів.

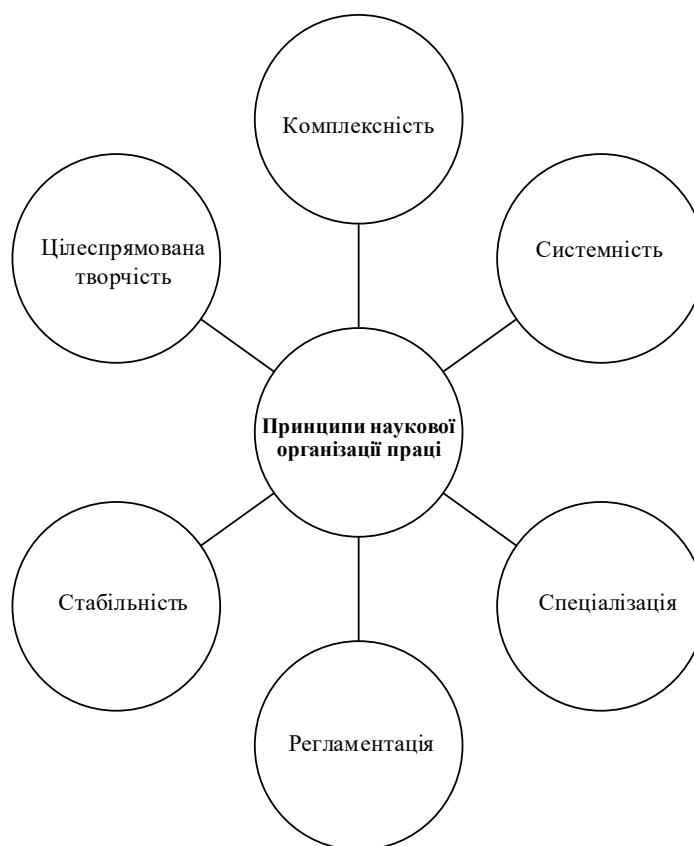


Рисунок 3.2 – Принципи наукової організації праці менеджерів[34]

Принцип системності доповнює принцип комплексності. Системність потребує взаємозв'язку вдосконалення ОП, виробництва і управління, механізації і автоматизації процесів праці менеджерів. В іншому випадку ефект від вдосконалення ОП менеджерів буде занижений.

Принцип спеціалізації – один з основоположних принципів, що полягає в закріпленні за кожним менеджером певних функцій, робіт або операцій. Забезпечується різними видами і формами розподілу праці. Для підвищення продуктивності праці менеджерів здійснюється послідовна спеціалізація, яка створює умови для скорочення його чисельності.

Принцип регламентації передбачає встановлення і дотримання правил, положень, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях,

притаманних НОП. Важливо відокремити елементи ОП, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих елементів, за якими можлива саморегламентація часу, тобто вільний вибір форм і методів ОП виходячи з наявних рекомендацій.

Принцип стабільності говорить про необхідність постійності виконуваних функцій, способів їх здійснення менеджерами. ОП менеджерів має бути гнучкою, здатною до перебудови, якщо це викликано об'єктивною необхідністю. Перебудові ОП має передувати аналіз факторів, що її обумовлюють, а також, старанна оцінка існуючого положення.

Принцип цілеспрямованої творчості – забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні НОП та максимальне використання творчого потенціалу менеджерів. Більш повне використання творчого потенціалу менеджерів досягається за рахунок упровадження НОП. Наприклад, доцільний розподіл праці звільняє від виконання не відповідних їх кваліфікації робіт і дає можливість більше часу присвячувати аналітичній і конструктивній діяльності, пошуку сучасних рішень. Оснащення РМ новими технічними засобами звільняє менеджерів від виконання рутинних операцій, внаслідок чого, значно полегшується багатоваріантне опрацювання підготовлених рішень.

Кожен з розглянутих принципів має самостійне значення і, при цьому, вони доповнюють один одного, розкриваючи ту чи іншу сторону НОП менеджерів. При спільному використанні принципи діють найефективніше, а за ступенем їх дотримання можна судити про якість розробки і упровадження НОП менеджерів.

Разом із цими принципами слід керуватися економічними і соціальними вимогами: економією часу, мотивацією та розподілом праці.

Ще деякі принципи, на основі яких здійснюється НОП менеджерів [18]:

- принцип економічності, оптимальності (досягнення найліпших результатів при найменших витратах часу, засобів, енергії, сил);
- принцип плановості (вся діяльність в області вдосконалення праці менеджерів має базуватися на плануванні, яке забезпечує доцільну взаємодію менеджерів між собою і з виробничим персоналом);
- принцип науковості (вдосконалення ОП менеджерів на науковій основі);

- принцип зацікавленості і відповідальності (матеріальне і моральне стимулювання праці);

- принцип взаємодопомоги в роботі;

- принцип комплексності і нормативності.

Основні напрями НОП менеджерів [20]:

- вдосконалення форм розподілу і колаборації праці, доцільне використання кадрів: відбір й розстановка, розподіл функцій, об'єднання обов'язків, організація творчої праці;

- поліпшення організації і обслуговування РМ менеджерів: доцільне планування, оснащення сучасними технічними засобами, обслуговування;

- раціоналізація прийомів та методів праці: планування особистої праці, вивчення, відбір, застосування сучасних методів і прийомів праці менеджерів;

- поліпшення умов праці: моральний клімат, психо-фізіологічні та санітарно-гігієнічні умови, безпека праці, естетичні умови;

- вдосконалення організації інформації, автоматизація інформаційної праці, вдосконалення документообігу;

- вдосконалення нормування і стимулювання праці: розширення сфери застосування норм управлінської праці, підвищення якості і обґрунтованість норм, модернізація нормативних матеріалів, упровадження в оплату праці диференційованих показників, оптимальне співвідношення матеріальних і моральних стимулів;

- вдосконалення підготовки (перепідготовки) і підвищення кваліфікації менеджерів: підвищення якості підготовки менеджерів, підвищення кваліфікації, тренування, вдосконалення самоосвіти;

- виховання свідомого та творчого ставлення до праці, а саме дисципліна праці, підвищення продуктивності праці, плідотворна участь в науково-практичній діяльності та активна суспільна робота. Розподіл праці менеджерів здійснюється з урахуванням:

- економічних вимог (передбачають необхідність забезпечення

максимальної ефективності праці менеджерів, їх повне завантаження, поєднання функцій та обов'язків, вилучення зайвих ланок із структури управління і максимальну економію коштів);

- фізіологічних вимог (при розподілі праці менеджерів необхідно враховувати можливості сприйняття та опрацювання інформації).
- соціальні вимоги (забезпечення змістовності виконуваних менеджерами робіт та їх креативного, інноваційного характеру).

Функціональний розподіл і колаборація праці менеджерів нерозривно пов'язані з організаційною структурою організації, зі створенням підрозділів та служб, які виконують визначені функції управління. Управління організацією складається з таких основних груп функцій [21]:

- загальне (лінійне) керівництво (виробництвами, відділами, дільницями, цехами, змінами);
- організація системи й процесів управління (автоматизація управління, загальне діловодство, проектування оргструктур);
- прогнозування й планування;
- управління технічною підготовкою виробництва, а саме розроблення конструкцій, дизайну та складу виробів, технологій та конструювання оснащення, стандартизація й нормалізація елементів виробництва;
- управління працею, а саме організація праці та заробітної плати, охорона праці й техніка безпеки, комплектування і підготовка кадрів;
- оперативне (поточне) управління виробництвом;
- бухгалтерський облік та управління фінансами;
- управління допоміжними та обслуговуючими процесами;
- управління матеріально-технічним постачанням і збутом

Підсистеми підприємства, в яких реалізуються функції управління, наступні [14]:

- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління збутом;

- управління постачанням;
- управління фінансами;
- управління людськими ресурсами;
- логістика;
- управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами та інноваціями;
- управління безпекою.

Аналізуючи інформацію, можна зробити висновок, що завданню підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів потрібно приділяти особливу увагу, оскільки далеко не для всіх керівників підприємств очевидно, що це один із ключових факторів успішної роботи організації. Але саме це суттєво впливає на розподіл обов'язків менеджерів, методи і строки упровадження різних технічних і організаційних нововведень, технологію виконання управлінських робіт, забезпечуючи стабільний стан підприємств.

### **3.2 Макетування нової організаційної структури управління праці менеджерів**

Відбір менеджерів на роботу здійснює переважно керівник підприємства та керівник департаменту персоналу. Пропонується удосконалити організаційну структуру управління ТОВ «Промавтоматика Вінниця» в напрямі вдосконалення функціональної взаємодії керівника підприємства (генерального директора), керівників департаментів та керівника департаменту персоналу при відборі менеджерів при прийнятті їх на роботу. Це дасть можливість керівникам департаментів право брати безпосередню участь у відборі претендентів (рис. 3.3). А це, в свою чергу, підвищить рівень кадрового потенціалу організації й дозволить досягти підсилюючий синергетичний ефект від взаємодії менеджерів у більш короткі терміни та більш ефективніше.



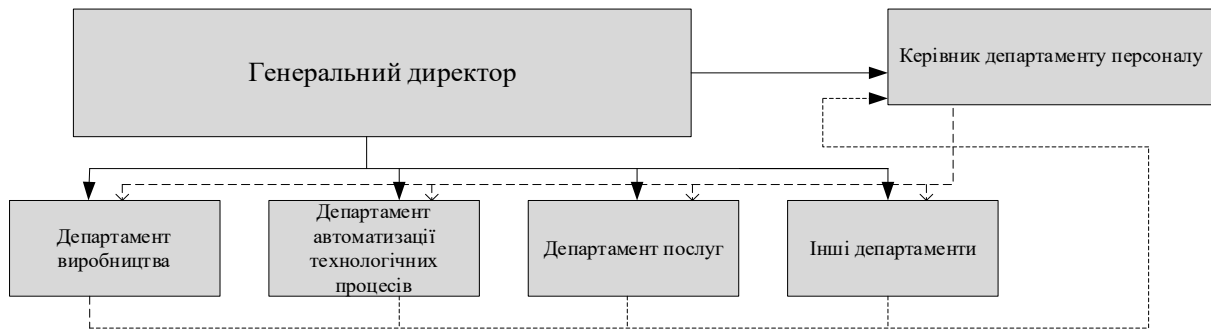


Рисунок 3.3 – Змакетований укрупнений алгоритм взаємодії керівника підприємства, керівників департаментів та керівника департаменту персоналу при відборі менеджерів (фрагмент) (власна розробка)

Як і будь-яка система, організація праці менеджера складається з сукупності елементів, які знаходяться в певному взаємозв'язку і утворюють одне ціле. Елементи системи ОП розкривають її зміст, який можна визначити так:

- розподіл і колаборація праці;
- організація трудових процесів, методи праці;
- організація РМ;
- створення сприятливих умов праці;
- нормування праці.

Організацію праці менеджера можна розглядати як в статиці, так і в динаміці. У статиці праця менеджера – це перелік елементів організації управлінської праці, у динаміці – йдеться про процес вдосконалення елементів. НОП менеджерів пов'язана з організацією праці в динаміці, оскільки це безперервний процес її вдосконалення. Якщо щось змінюється в організації виробництва, в організації управління, у техніці – вимагаються зміни і в ОП менеджерів.

Друга складова системи ОП менеджерів передбачає набір найдоцільніших систем і методів виконання робіт. Критерієм, чи показником, вибору є мінімальна трудомісткість роботи при високій якості й оперативності виконання. Цей елемент ОП менеджера можна кардинально оновити і перетворити його в додатковий ресурс, у генератор нових можливостей. Вирішити це можна за допомогою інноваційних

рішень щодо автоматизації та інформатизації РМ менеджерів за останніми досягненнями науково-технічного прогресу.

Інформація в роботі менеджера є засобом обґрунтування рішення. Менеджер використовує її для ефективного виконання виробничих і соціальних завдань підприємства в конкурентному середовищі. Оптимальний варіант рішення залежить від повноти інформації. А в поєднанні з сучасними можливостями автоматизації створюються передумови для суттєвого підвищення якості і продуктивності праці менеджера.

Під інтелектуально-автоматизованим робочим місцем (ІАРМ) розуміється професійно-орієнтований комплекс, що включає технічні та програмні засоби, інформаційне та методичне забезпечення для вирішення завдань користувача безпосередньо на робочому місці в режимі діалогу з комп'ютером [20].

Кожне ІАРМ забезпечує роботу у багатофункціональному режимі й одночасно посилюється інтеграція управлінських функцій (рис. 3.4).

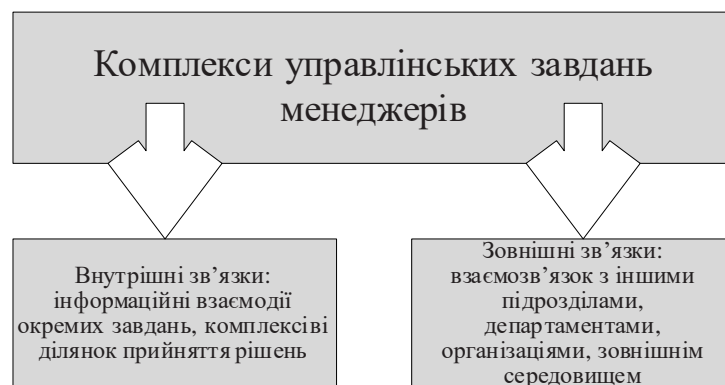


Рисунок 3.4 - Комплекси управлінських завдань менеджерів

Основні завдання ІАРМ:

- одержання довідок про основні показники, що характеризують поточний стан виробничо- господарської діяльності організації;
- аналіз виробничої діяльності організації й виявлення очікуваних відхилень від плану;

- інформаційна підтримка процесу прийняття рішень, що спрямовані на ліквідацію відхилень від плану: виявлення причин і винуватців, моделювання діяльності організації;
- збір статистики з прийняття управлінських рішень у організації;
- прийняття колегіальних рішень у процесі телефонних нарад, телеконференцій;
- контроль виконавчої дисципліни у організації;
- контроль якості управлінських рішень менеджерів;
- складання плану роботи керівника з нагадуванням термінів виконання.

Основними видами забезпечення ІАРМ менеджерів є:

- організаційне;
- інформаційне;
- технічне;
- програмне.

Тобто, для ефективної роботи менеджера в організації важливо створити єдину автоматизовану мережу ПЕОМ, що передбачає взаємний обмін інформацією між усіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних. Автоматизована система управління представляє собою сукупність економіко-математичних методів, технічних засобів (ЕОМ, засоби зв'язку, обладнання відображення інформації, передачі даних) й організаційних комплексів, що забезпечують доцільне управління складним об'єктом (наприклад, підприємством) [13].

За досвідом розвинутих країн, серед сучасних інформаційних технологій АРМ керівника найвідомішими є технології оперативного аналізу розподілених даних (OLAP-технології), мережеві технології загального доступу, статистичні пакети, геоінформаційні системи (ГІС-технології), case-технології, системи підтримки прийняття рішень. Все більше підвищується попит на автоматизовані HR-системи, які містять у собі технології, що пов'язані з обліком, збором даних по персоналу, а ще забезпечують вирішення складних питань гармонійного розвитку кадрів організації. Слід зазначити, що ринковими перевагами володіють HR-системи, у яких враховується саме українська специфіка ведення бізнесу. Саме тому, зараз

спостерігається підвищений інтерес замовників у бік вітчизняних корпоративних обліково-аналітичних систем.

НОП менеджерів може здійснюватися при будь-якому рівні технічного оснащення. Що вища технічна оснащеність, тим більше можливостей для кращої ОП менеджерів. Якщо впроваджується нова техніка й не змінюється організація управлінської праці, то ефекту або не буде, або він буде низьким.

Українські підприємства найближчими роками нагально потребують новітніх підходів до пошуку резервних можливостей розвитку. Менеджери всіх рівнів мають опанувати культуру вибору й експлуатації комплексних інформаційних систем. Замовникам слід більш прискіпливо вибирати HR-системи, з огляду на їхню функціональність, вартість, легкість налаштування й супроводу.

Зрештою, сучасні менеджери, бізнесмени значною мірою переглядають своє ставлення до новацій й в багатьох випадках вводять елементи ефективної ОП, доцільнішого використання РЧ. Адже на сьогодні від якісної ОП, ефективної діяльності кваліфікованого менеджера залежить продуктивність праці, ефективність використання виробничих фондів, собівартість продукції й загалом розвиток економіки.

### **3.3 Загальний план рекомендацій з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів**

Праця менеджерів є невід'ємною частиною сукупної громадської праці, а сам менеджер, зазвичай, виступає як організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед менеджером стоїть завдання об'єднати персонал й визначити стратегічні напрямки діяльності, скоординувати роботу підрозділів і безпосередніх виконавців. Якісна праця менеджерів в усіх сферах життя стає чи не основною рушійною силою.

Робота менеджерів особлива тим, що полягає у творчому, розумовому характері процесу їх праці, що спрямована на розв'язання організаційних, економічних та технічних завдань, що стоять перед підприємством. Вирішення проблем та подолання труднощів посадові обов'язки менеджера. Проблеми, які

найчастіше вирішують менеджери це: брак часу, надмірна кількість справ, недотримання встановлених термінів, рутинні процеси, відсутність єдиних концепцій, невміння чітко формувати проблему, невміння делегувати повноваження і стимулювати співробітників, труднощі спілкування, невміння справлятися з конфліктами, авторитарний стиль управління. Менеджер повинен пам'ятати, що він має всебічно вирішувати питання підвищення якості своєї праці. Це можна організувати на наукових засадах. НОП менеджерів має запроваджуватися комплексно по таких напрямках:

1. Вдосконалення структури та організації роботи менеджерів:

- розмежувати функції менеджерів;
- виключити дублювання робіт;
- визначити межі відповідальності кожного менеджера відповідно до закріплених за ним функцій та наділити його відповідними правами;
- максимально скоротити непродуктивні витрати РЧ; запровадити систему нормування праці менеджерів;
- працівник апарату управління повинен мати тільки одного керівника (отримує завдання та звітує про виконання); [21]

2. анкетування менеджерів з питань, що стосуються організаційної структури управління підприємством, функцій структурних підрозділів, чисельності та штатного розкладу підрозділів; положень та посадових інструкцій для працівників; умов і оплати праці [20].

3. Вдосконалення документообігу. Для цього необхідне створення:

- комплектів уніфікованих форм всіх видів документації;
- оптимального документообігу;
- сучасної системи накопичення, збереження та пошуку інформації.
- оптимальних маршрутів потоків документів та технології їх обробки;
- системи контролю документообігу.

4. Механізація та автоматизація праці менеджерів. Основні напрямки:

- механізація окремих операцій праці менеджерів;

- механізація груп операцій і процедур управління;
- створення систем комплексної механізації та автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління.

5. Наукова організація РМ, умов та режимів праці. Ефективність роботи менеджерів напряду залежить від умов праці, режиму роботи та характеру відпочинку. І створення сприятливих умов цього всього є запорукою зростання ефективності менеджерів [20]. Не менш важливою є і організація РМ менеджерів: забезпечення можливостей ефективної роботи з документами, прийому відвідувачів, проведення нарад, отримання оперативної інформації щодо об'єкту управління, передачі розпоряджень та контролю їх виконання тощо. Відповідно робоче місце менеджера має бути оснащене відповідними засобами, які забезпечуватимуть виконання ним своїх функціональних обов'язків.

6. Нормування праці менеджерів. Основною місією є визначення трудомісткості робіт та необхідної для виконання чисельності працівників [21]. Ефективна робота менеджера залежить від використання свого РЧ. Для нормування праці менеджерів застосовують методи: розрахункові (аналітичні) та дослідницькі. За допомогою фотографії й хронометражу вивчаються всі види робіт, а також їх структура та витрати РЧ. Після цього визначаються усереднені показники, які затверджуються як нормативні. Розробка науково обґрунтованих норм праці менеджерів дозволяє:

- більш об'єктивно оцінити працю кожного менеджера;
- ефективніше використовувати матеріальні стимули;
- раціоналізувати процеси розподілу і колаборації праці менеджерів;
- розробляти сучасні технології виконання управлінських робіт.

З урахуванням специфіки праці менеджерів можна виділити такі види норм, які рекомендуються для упровадження [20]:

- норми керованості – кількість працівників, якими найефективніше може управляти начальник;
- укрупнені нормативи чисельності працівників, що необхідні для повного

й якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах;

7. нормативи часу та обслуговування – визначаються здебільшого для службовців (технічних виконавців). Оплата і стимулювання праці. Вимоги:

- існування додатково-заохочувальних форм оплати праці за особистий внесок;
- система оплати праці має включати діючі засоби стимулювання і мотивації;
- зарплата має формувати у співробітників почуття упевненості у майбутньому і захищеності від змін;
- регулювання оплати праці має відбуватися з урахуванням витрат праці і її результатів.

Узагальнюючи все вищесказане було розроблено загальний план рекомендацій, реалізація яких дозволить підвищити ефективність організації та управління праці менеджерів, що, у свою чергу, сприятиме суттєвому поліпшенню результатів діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» в умовах розгортання світової економічної кризи, спричиненої COVID-19.

План рекомендацій наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – План рекомендацій з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1. Зміна функціональних зв'язків у взаємовідносинах між керівником підприємства, керівниками департаментів та керівником департаменту персоналу при відборі менеджерів	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 5 тис грн
2. Поліпшення організації відбору, підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів	Керівник департаменту персоналу	Постійно	В межах функціональних обов'язків
3. Вдосконалення організації й обслуговування РМ (IAPM)	Директор	Постійно	100 тис грн щороку

## Продовження таблиці 3.1.

4. Вдосконалення трудового процесу, упровадження передових прийомів та методів праці	Директор	Постійно	В межах функціональних обов'язків
5. Запровадження регулярного опитування та тестування менеджерів	Керівник департаменту персоналу	1 раз в квартал	10 тисяч грн на рік
6. Упровадження системи постійного моніторингу за розвитком менеджерів	Керівник департаменту персоналу	Постійно	В межах функціональних обов'язків
7. Упровадження нових форм навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації менеджерів	Керівник департаменту персоналу	Постійно	50 тис. грн на рік
8. Вдосконалення системи виробничої адаптації менеджерів	Керівник департаменту персоналу	Постійно	В межах функціональних обов'язків
9. Вдосконалення нормування праці	Директор	Постійно	В межах функціональних обов'язків
10. Розробка гнучкої системи матеріального і морального стимулювання	Плановий відділ, бухгалтерія	1 раз на рік	10 тис. грн на рік
11. Суттєве поліпшення умов праці	Директор	Постійно	50 тис грн щороку
12. Зміцнення дисципліни праці та розвиток свідомого ставлення до неї	Керівники департаментів	Постійно	В межах функціональних обов'язків
Всього			225 тис. грн

Отже, як видно з таблиці 3.1, для реалізації запропонованих рекомендацій потрібно 225 тис. грн щороку.

Упровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів має вплинути на поліпшення результатів роботи підприємства, а саме, на збільшення величини чистого прибутку, що його отримує компанія. За прогнозами планового відділу організації збільшення чистого прибутку підприємства може становити щороку + 20% відносно до попереднього року.

Оскільки в 2020 році чистий прибуток ТОВ «Промавтоматика Вінниця» становив приблизно 1,1 млн грн, то прогнозне зростання чистого прибутку ДЧП



підприємства протягом 2021-2023 років становитиме:

$$2021\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2021} = 1,1 \times (1 + 0,2) = 1,32 \text{ млн грн};$$

$$2022\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2022} = 1,32 \times (1 + 0,2) = 1,584 \text{ млн грн};$$

$$2023\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2023} = 1,584 \times (1 + 0,2) = 1,901 \text{ млн грн}.$$

Абсолютний економічний ефект від реалізації рекомендацій  $E_{\text{абс}}$  становитиме:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство від упровадження рекомендацій, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП (або витрат ПВ) підприємства розраховується за формулою:

$$\text{ПП}(\text{ПВ}) = \sum_1^T \frac{\Delta\Pi_i(\Delta B_i)}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

$\Delta\Pi_i$  – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

$\Delta B_i$  – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

$T$  – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки;  $T = 3$  роки;

$\tau$  – ставка дисконтування. Для України беремо ставку  $\tau = 0,045$  (4,5%);

$t$  – період часу (роки) від моменту отримання прибутків (здійснення витрат) до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій;  $t = 4$  роки: це 2020 р., 2021 р., 2022 р. та 2023 р.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП:

$$\text{ПП} = (1,32/(1+0,045)^2) + (1,584/(1+0,045)^2) + (1,901/(1+0,045)^2) = 4,4 \text{ млн грн}.$$

Приведена вартість всіх витрат ПВ:

$$\text{ПВ} = (0,225/(1+0,045)^2) + (0,225/(1+0,045)^2) + (0,225/(1+0,045)^2) = 0,61 \text{ млн грн}.$$

Абсолютний ефект від упровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 4,4 - 0,61 = 3,781 \text{ млн грн.}$$

Відносна дохідність (ефективність)  $E_B$  вкладених коштів:

$$E_B = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

де  $E_{\text{абс}}$  – абсолютний ефект, грн;  $E_{\text{абс}} = 3781$  тис. грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат;  $\text{ПВ} = 610$  тис. грн;

$T_{\text{ж}}$  – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки;  $T_{\text{ж}} = 4$  роки.

$$E_B = \sqrt[4]{1 + \frac{3781}{610}} - 1 = \sqrt[4]{7,118} - 1 = 0,63 \approx 63\%$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладених у упровадження зроблених рекомендацій становить  $E_B = 63\%$ , то це свідчить про економічну доцільність упровадження рекомендацій з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів.

### **3.4 Моделювання результатів діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» після впровадження запропонованих рекомендацій**

Підвищення ефективності управління працею менеджерів організації має принести ТОВ «Промавтоматика Вінниця» не тільки зростання величини чистого прибутку, але й збільшення величини отриманого чистого доходу й зростання продуктивності праці менеджерів підприємства.

Для проведення моделювання залежності обсягу чистого доходу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» та продуктивності праці менеджерів від зміни коефіцієнта ефективності управління менеджерів організації було проведено консультацію зі співробітниками планового відділу організації і отримано

інформацію, зведену у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Інформація з ТОВ «Промавтоматика Вінниця» для проведення моделювання

Показник	Базовий рік	2021	2022	2023
1. Витрати на оплату праці, млн грн	20,4	+1%	+2%	+3%
2. Чистий дохід підприємства, млн грн (за рік)	125, 1	-	-	-
3. Заплановане зростання доходу підприємства за рахунок технічних факторів, % до попереднього року	-	+4%	+5%	+6%
4. Прогнозоване зростання коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства, п.п. до попереднього року	1,15	+ 0,05	+0,07	+0,15
5. Кількість менеджерів, осіб	85	+1%	+1%	+1%

Далі прорахуємо, яким може бути величина чистого доходу (ЧД) ТОВ «Промавтоматика Вінниця» у2021, 2022 та 2023 р. за рахунок дії тільки технічних факторів (інновації, нова техніка, технології).

$$ЧД_T^{2021} = 125,1 \cdot (1 + 0,04) = 130,104 \text{ млн грн};$$

$$ЧД_T^{2022} = 130,104 \cdot (1 + 0,05) = 136,609 \text{ млн грн};$$

$$ЧД_T^{2023} = 136,609 \cdot (1 + 0,06) = 144,806 \text{ млн грн}.$$

Далі прорахуємо, яким може бути величина чистого доходу (ЧД) ТОВ «Промавтоматика Вінниця» у2021, 2022 та 2023 р. за рахунок підвищення ефективності управління працею менеджерів організації, тобто при зростанні коефіцієнта  $K_{ef}$ . Для цього використаємо формулу коефіцієнт ефективності  $K_{ef}$  (3.4) і зробимо її трансформацію.

Для оцінювання ефективності управління працею менеджерів організації пропонується використовувати коефіцієнт ефективності  $K_{ef}$ :

$$K_{ef} = \frac{I_{чд}}{I_{взн}}, \quad (3.4)$$

де  $I_{\text{чд}}$  – індекс зростання чистого доходу організації в цьому році відносно попереднього року;

$I_{\text{взп}}$  – індекс зростання витрат організації на оплату праці в цьому році відносно попереднього року.

Зростання цього коефіцієнта ефективності буде свідчити про підвищення ефективності управління працею менеджерів організації. Це буде у тоді, коли  $K_{\text{еф}} > 1$ .

В результаті отримаємо:

$$ЧД_{\text{еф-мен}}^{2021} = 130,104 \cdot \frac{(1,15 + 0,05)}{(1 + 0,01)} = 154,579 \text{ млн грн};$$

$$ЧД_{\text{еф-мен}}^{2022} = 136,609 \cdot \frac{(1,15 + 0,07)}{(1 + 0,02)} = 163,395 \text{ млн грн};$$

$$ЧД_{\text{еф-мен}}^{2023} = 144,8058 \cdot \frac{(1,15 + 0,15)}{(1 + 0,03)} = 182,765 \text{ млн грн.}$$

Результати моделювання показано на рис. 3.5.

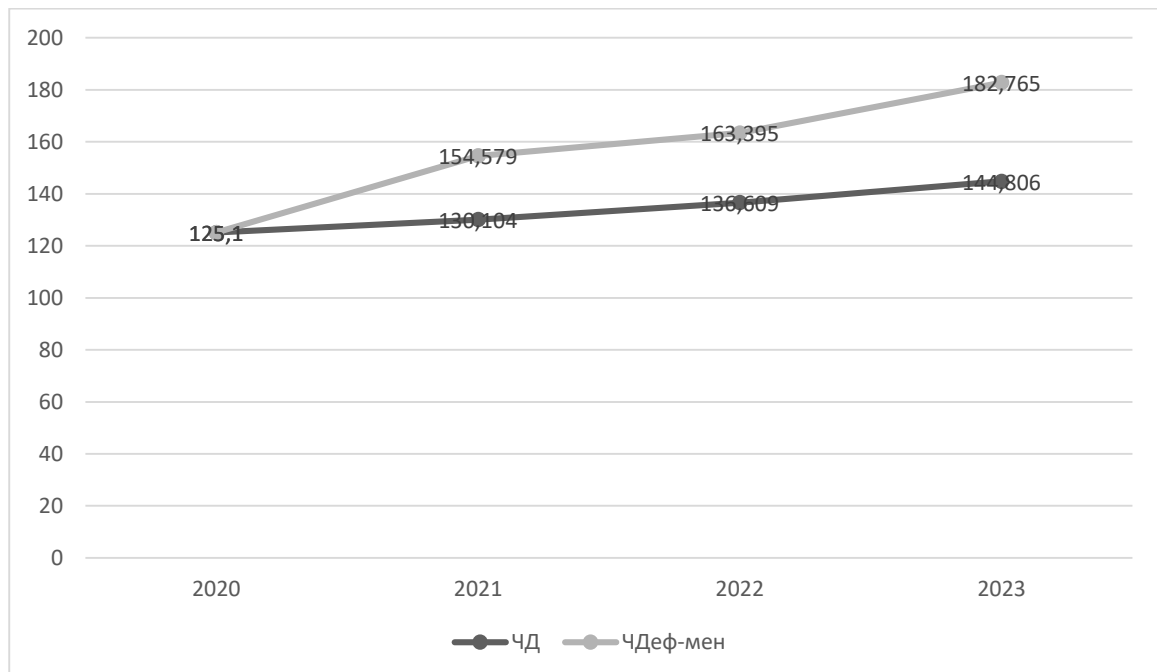


Рисунок 3.5 – Моделювання залежності чистого доходу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» від підвищення коефіцієнта

ефективності управління працею менеджерів підприємства (у млн грн)

Виконаємо прогнозування рівня продуктивності праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» на 2021-2023 роки.

У випадку дії тільки технічних факторів рівень продуктивності праці (ПП) менеджерів буде:

$$ПП_T^{2020} = \frac{125,1}{85} = 1,472 \text{ млн грн за рік;}$$

$$ПП_T^{2021} = \frac{130,104}{85(1+0,01)} = 1,515 \text{ млн грн за рік;}$$

$$ПП_T^{2022} = \frac{136,609}{85(1+0,02)} = 1,576 \text{ млн грн за рік;}$$

$$ПП_T^{2023} = \frac{144,8058}{85(1+0,03)} = 1,654 \text{ млн грн за рік.}$$

У випадку підвищення ефективності управління працею менеджерів організації рівень продуктивності праці менеджерів буде:

$$ПП_{\text{ef-мен}}^{2021} = \frac{154,579}{85(1+0,01)} = 1,801 \text{ млн грн за рік;}$$

$$ПП_{\text{ef-мен}}^{2022} = \frac{163,3953}{85(1+0,02)} = 1,885 \text{ млн грн за рік;}$$

$$ПП_{\text{ef-мен}}^{2023} = \frac{182,7645}{85(1+0,03)} = 2,087 \text{ млн грн за рік.}$$

Результати моделювання показано на рис. 3.6.

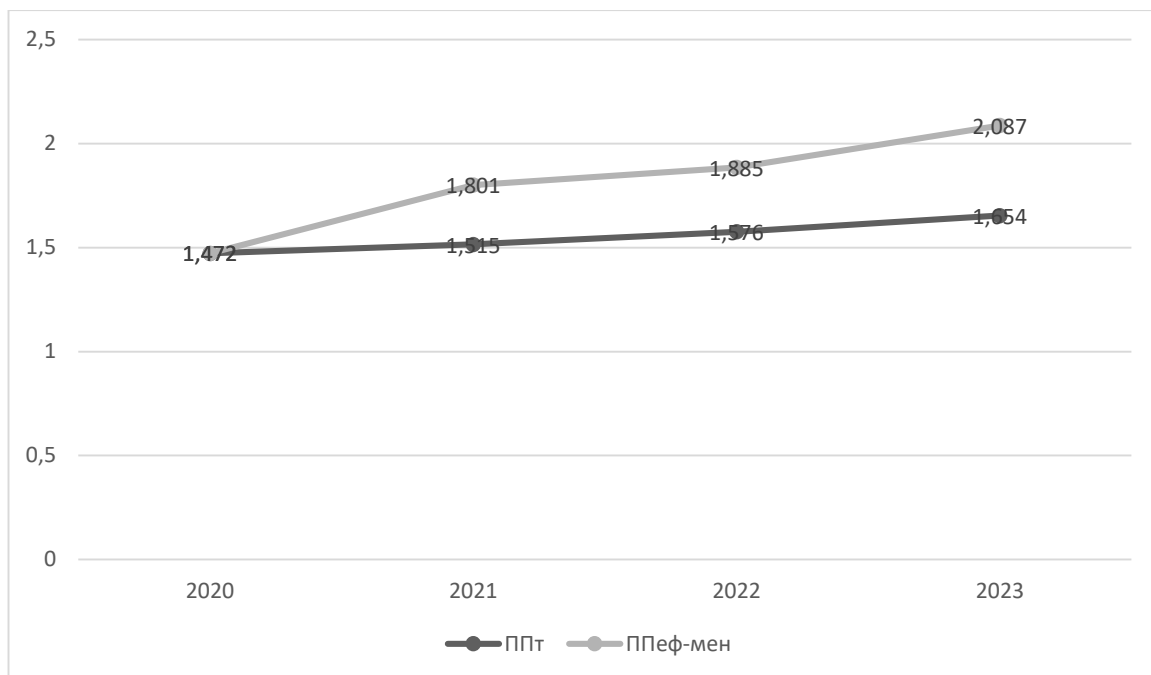


Рисунок 3.7 – Моделювання залежності продуктивності праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» залежно від підвищення коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства (у млн грн за рік)

Проаналізувавши графіки, що наведені на рис. 3.5 і 3.6 можна зробити висновок, що підвищення ефективності управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є для підприємства значним резервом поліпшення основних економічних показників його діяльності.

### 3.4 Висновок до розділу

В даному розділі на основі проведення SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» загальної стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації». Було змакетовано укрупнений алгоритм взаємодії керівника підприємства, керівників департаментів та керівника департаменту персоналу при відборі менеджерів.

Було розроблено рекомендації з підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів й розраховано економічну ефективність коштів, що вкладені в реалізацію цього плану. Було встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію плану коштів становить 63%, що свідчить про економічну доцільність й ефективність виконаної роботи.

Провівши моделювання та проаналізувавши отримані графіки залежності чистого доходу від підвищення коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства та залежності продуктивності праці менеджерів залежно від підвищення коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства, можна зробити висновок, що підвищення ефективності управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є для підприємства значним резервом поліпшення основних економічних показників його діяльності.

Проведене дослідження показало, що підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є для організації значним резервом покращення основних економічних показників його діяльності, зокрема зростання чистого доходу підприємства та підвищення продуктивності праці менеджерів.

## ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала у тому, щоб на основі сучасних методичних підходів наукової організації праці розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця», досягнута, основні задачі вирішені. Зокрема:

1. В роботі було досліджено сутність праці менеджерів, основні функції, якості і ролі менеджерів. Поведений аналіз підходів різних науковців до визначення сутності діяльності менеджерів, дає змогу зробити висновок, що менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Менеджер має реальну владу на підприємстві і може впливати на трудовий колектив, а через нього на результати функціонування самої організації. Менеджер, що знає свою справу, може ясно формулювати завдання колективу, чітко розуміти власну роль у їх вирішенні, може задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, спрогнозувати можливі труднощі, попередити невдачі й знайти оптимальне рішення проблем у кожній конкретній ситуації.

2. Було визначено основні принципи управління й організації праці менеджерів, а також специфічні особливості праці менеджерів. Як довірена особа керівника, менеджер може втілювати його завдання у конкретних діях, але у той же час в якості лідера колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує двоєдину задачу – задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність. Для підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів доцільно використати підходи НОП.

3. Розглянуто основні методичні підходи наукової організації праці, як шляху підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів. На ТОВ «Промавтоматика Вінниця» організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональною ознакою. Очолює підприємство генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються департаменти. Разом з тим, на підприємстві немає структури, яка б відповідала за поліпшення організації та управління працею менеджерів. Тому доцільним є проведення удосконалення



організаційної структури управління в напрямку вдосконалення управління працею менеджерів, що має безпосередньо вплинути на підвищення ділової активності підприємства. Це можна зробити шляхом використання наукової організації праці, що базується на передових досягненнях науки, техніки та досвіду, що систематично впроваджуються у виробництво. Це дозволяє оптимальним шляхом поєднати техніку і працівників у єдиному виробничому процесі, а також забезпечує найефективніше використання ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я співробітників.

4. Охарактеризовано та проаналізовано фінансово-економічні характеристики ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Провівши аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» можна зробити наступні висновки. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» багатoproфільна компанія, що ефективно здійснює виробничу та комерційну діяльність з виготовлення високоякісної електротехнічної продукції та надання послуг. Діяльність підприємства протягом 2018-2020 років є нестабільною: якщо протягом 2018-2019 років всі види прибутків підприємства практично перебували на одному і тому ж рівні, то в 2020 році відбулося стрімке падіння всіх видів прибутків. Можна стверджувати, що головна ціль підприємницької діяльності – отримання якнайбільшого прибутку підприємством у 2020 році досягнута не була. Позитивним можна вважати, що протягом 2018-2020 років спостерігається стабільне зростання середньомісячної заробітної плати працівників підприємства. Також, протягом цього періоду середньорічна вартість активів та оборотних активів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» постійно зростала, а середньорічна вартість необоротних активів й основних засобів організації має коливальний характер. Негативним є те, що основні засоби, які використовуються в організації, мають великий рівень зношеності. В 2018-2020 роках середньорічна вартість пасиву, власного капіталу та поточних зобов'язань постійно зростала. В 2018-2020 роках погіршувалися всі показники рентабельності. Найбільше падіння показників рентабельності відбулося в 2020 році, що підтверджує факт негативного впливу на діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» світової пандемії, спричиненої COVID-19. Вибрані для

дослідження фінансові показники: загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової стійкості, фінансової незалежності та фінансової заборгованості практично перебувають на одному і тому ж рівні й знаходяться в межах своїх нормативних значень. Це значить, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» має резерви для протидії впливу зовнішнього середовища на результати та ефективність своєї діяльності.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» наразі, як і більшість сучасних підприємств, розвивається у межах стратегії прибутковості, де центром уваги є збереження існуючого рівня прибутку підприємства і його примноження. Цьому ж підпорядкована стратегія організації та управління праці менеджерів: добір й розстановка кадрів максимально жорсткі, винагорода заснована на конкретних заслугах, оцінка роботи орієнтована на конкретний результат, планування кадрових перестановок жорстке.

5. Розглянуто сучасні заходи з підвищення ефективності управління праці менеджерів та запропоновано рекомендації з підвищення ефективності управління праці менеджерів. На основі проведення SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» загальної стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації». Було змакетовано укрупнений алгоритм взаємодії керівника підприємства, керівників департаментів та керівника департаменту персоналу при відборі менеджерів.

6. Запропоновано розроблений план рекомендації з підвищення ефективності управління праці менеджерів. До головних рекомендацій можна віднести: зміна функціональних зв'язків у взаємовідносинах між керівником підприємства, керівниками департаментів та керівником департаменту персоналу при відборі менеджерів; поліпшення організації відбору, підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів; вдосконалення організації й обслуговування робочих місць; запровадження регулярного опитування та тестування менеджерів; упровадження системи постійного моніторингу за розвитком менеджерів; упровадження нових форм навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації менеджерів; вдосконалення системи виробничої адаптації менеджерів; вдосконалення

нормування праці; розробка гнучкої системи матеріального і морального стимулювання. Розраховано економічну ефективність коштів, що вкладені в реалізацію цього плану. Було встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію плану коштів становить 63%, що свідчить про економічну доцільність і ефективність виконаної роботи.

7. Проведено моделювання результатів діяльності підприємства. Проаналізувавши отримані графіки залежності чистого доходу від підвищення коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства та залежності продуктивності праці менеджерів залежно від підвищення коефіцієнта ефективності управління працею менеджерів підприємства, можна зробити висновок, що підвищення ефективності управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є для підприємства значним резервом поліпшення основних економічних показників його діяльності. Проведене дослідження показало, що підвищення ефективності організації та управління праці менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є для організації значним резервом покращення основних економічних показників його діяльності, зокрема зростання чистого доходу підприємства та підвищення продуктивності праці робітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л.Д., Здецька В.Д. Удосконалення організації праці менеджерів підприємства. Конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022). Менеджмент та інформаційна безпека». веб-сайт. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/download/15397/12997> (дата звернення 30.05.2022)
2. Козловський В.О., Лесько О.Й. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ: навч. посіб. Вінниця, 2021. 64 с.
3. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент: навч. посіб. Харків, 2005. 456 с.
4. Тарасенко В.С. Професійний розвиток менеджера: навчально-методичний посібник. Одеса: Фенікс, 2021. 86 с.
5. Лескова Л.Ф. Менеджер соціальної сфери – нова професія нашого часу: навчальний посібник. Чернігів, 2014. 281 с.
6. Шкільняк М. М. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
7. Менеджмент і адміністрування : навч. посіб. / З.І. Галушка та ін. Чернівці, 2021. 437 с.
8. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
9. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2014. 616 с.
10. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. Київ, 2007. 416 с.
11. Менеджмент та маркетинг у фармації / за ред. В. В. Малого. Харків: НФА, 2015. 396 с.
12. Чайка Г. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 420 с.

13. Виноградський М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Кондор, 2002. 516 с.
14. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 45 с.
15. Кузьмін О. Основи менеджменту: підр. Київ: Академвидав, 2003. 414 с.
16. Гріфін Р. Основи менеджменту: підр. Львів: БаК, 2005. 605 с.
17. Єрмошенко М., Єрохін С., Стороженко О. Менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 655 с.
18. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підр. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480с.
19. Іванова В. Менеджер – професійний керівник: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 106 с.
20. Данюк В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 272с.
21. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
22. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум. Київ, 2007. 522 с.
23. Організування діяльності менеджера. Особливості управлінської праці: веб-сайт. URL: <http://surl.li/cdmxb> (дата звернення 30.05.2022)
24. Образ сучасного менеджера. Менеджмент: веб-сайт. URL: <http://surl.li/cdmxr> (дата звернення 31.05.2022)
25. Кузьмін О. Основи менеджменту: підр. Київ: Академвидав, 2003. 414 с.
26. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підр. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
27. Балджи М. Д. Вдосконалення процесу управління економічними ризиками при прийнятті народногосподарських рішень: підр. Одеса, 2013. 204 с.
28. Хеддервик К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятий: навч. посіб. Москва: Финансы и статистика, 2006. 192 с.
29. Урбанович А.А. Психология управления: навч. посіб. Минск: Харвест, 2005. 640 с.

30. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 535 с.
31. Загальне поняття управління та його. МЕР: веб-сайт. URL: <http://textbooks.net.ua/content/view/622/> (дата звернення 01.06.2022)
32. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 664 с.
33. ПромАвтоматика Вінниця. ПАВ: веб-сайт. URL: <https://www.pa.ua/> (дата звернення 02.06.2022)
34. Управління персоналом / Шубалий О. М. та ін. : за ред. О. М. Шубалого. Луцьк. 2018. 404 с.
35. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: веб-сайт. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/netchauk31.htm](https://tourlib.net/books_ukr/netchauk31.htm) (дата звернення 02.06.2022)
36. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. Київ: Три-К, 2013. 582 с.

## Додаток А

### ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Підвищення ефективності управління працею менеджерів на товаристві з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту  
(кафедра, факультет)

#### Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 92,3% Схожість 7,7%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- 3. 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) Ратушняк О.Г.  
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) Здецька В.Д.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) Глуценко Л.Д.  
(прізвище, ініціали)

**Додаток Б**  
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор

\_\_\_\_\_Лесько О.Й.

“ 25 ” 01 2022 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**НА ТЕМУ:**

Підвищення ефективності управління працею менеджерів на товаристві з обмеженою  
відповідальністю «Промавтоматика Вінниця»  
8-41.МКР.65.06.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_

підпис

Доцент кафедри ЕПВМ ВНТУ,  
к.е.н., доцент, Глущенко Л. Д.

" 31 " 01 2022 р.

Виконавець: студентка 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-20 мз  
спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_Здецька В.Д.

підпис

" 31 " 01 2022 р.

Вінниця ВНТУ 2022



### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № \_\_\_\_\_ по ВНТУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від «25» 01 2022 р.

### 2. Мета та призначення роботи

Мета роботи – на основі сучасних методичних підходів наукової організації праці розробити пропозиції щодо підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв’язано низку задач:

- дослідити теоретичні засади організації та управління праці менеджерів;
- дослідити діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» та структуру персоналу і принципи організації та управління праці менеджерів;
- визначити основні проблеми організації та управління праці менеджерів;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів на основі сучасних методичних підходів наукової організації праці.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2018–2020 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження – добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: січень 2022 р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів: лютий 2022 р.

3. Аналітична частина дослідження – аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів підприємства: березень 2022 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій – рекомендації щодо підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів ТОВ «Промавтоматика Вінниця», складання загального плану рекомендацій: квітень 2022 р.

5. Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2022 р.

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності організації та управління працею менеджерів підприємства.

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2022 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2022 р.

Початок розробки: 01.02.2022 р.

Граничний термін виконання: 30.05.2022 р.

Розробив: \_\_\_\_\_ Здецька В.Д.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Глущенко Л. Д.

“ 31 ” \_\_\_\_\_ 01 \_\_\_\_\_ 2022 року

**Додаток В**  
**Фінансова звітність ТОВ «Промавтоматика Вінниця»**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	141 782	128 701
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(122 053)	(108 095)
Валовий: прибуток	2090	19 729	20 606
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	2120	7 459	5 032
Адміністративні витрати	2130	( 7 117)	( 6 127)
Витрати на збут	2150	( 2 883)	( 3 523 )
Інші операційні витрати	2180	( 9 308)	( 8 620)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 880	7 368
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	187	114
Інші доходи	2240	1	0
Фінансові витрати	2250	(448)	(507)
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	(55)	( - )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 565	6 975
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 161)	(1 709)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 404	5 266
збиток	2355	( )	( )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 404	5 266

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	102 731	83 844
Витрати на оплату праці	2505	23 970	19 031
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 750	3 674
Амортизація	2515	5 686	4 616
Інші операційні витрати	2520	9 472	11 436
Разом	2550	146 609	122 601

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

## I. Фінансові результати (тис грн)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	157 979	141 782
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(137 987)	(122 053)
Валовий: прибуток	2090	19 992	19 729
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	6 699	7 459
Адміністративні витрати	2130	(7 900)	(7 117)
Витрати на збут	2150	(2 868)	(2 883)
Інші операційні витрати	2180	(7 496)	(9 308)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 427	7 880
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	22	187
Інші доходи	2240		1
Фінансові витрати	2250	(1 305)	(448)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(55)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 144	7 565
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 193)	(1 161)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 951	6 404
збиток	2355	( )	( )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 951	6 404

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	115 833	102 731
Витрати на оплату праці	2505	29 155	23 970
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 646	4 750
Амортизація	2515	6 978	5 686
Інші операційні витрати	2520	11 178	9 472
Разом	2550	168 790	146 609

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126 201	157 979
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 110 463 )	( 137 987 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	15 738	19 992
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 138	6 699
Адміністративні витрати	2130	( 8 652 )	( 7 900 )
Витрати на збут	2150	( 3 321 )	( 2 868 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 877 )	( 7 496 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 026	8 427
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1	22
Інші доходи	2240	16	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 2 536 )	( 1 305 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 16 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 491	7 144
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-360	-1 193

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 131	5 951
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 131	5 951

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	89 968	115 833
Витрати на оплату праці	2505	29 575	29 155
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 849	5 646
Амортизація	2515	6 198	6 978
Інші операційні витрати	2520	8 867	11 178
Разом	2550	140 457	168 790

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	258	314
первісна вартість	1001	604	844
накопичена амортизація	1002	346	530
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	1 314
Основні засоби	1010	9 784	21 572
первісна вартість	1011	43 935	59 176
знос	1012	34 151	37 604
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10 072	23 230
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	35 721	44 807
Виробничі запаси	1101	21 688	25 526
Незавершене виробництво	1102	2 659	7 828
Готова продукція	1103	11 374	11 453
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 920	15 263
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 088	2 113
з бюджетом	1135	1 264	1 031
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	940	1 785
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 839	3 413



Рахунки в банках	1167	9 831	3 403
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0
Інші оборотні активи	1190	0	279
Усього за розділом II	1195	58 772	68 691
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	68 844	91 921
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25637	25 637
Додатковий капітал	1410	25268	30 534
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 266	6 404
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	56 427	62 831
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	11 900
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	0	11 900
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	0
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	0
товари, роботи, послуги	1615	5 0 15	5 387
розрахунками з бюджетом	1620	1 302	866
у тому числі з податку на прибуток	1621	998	498
розрахунками зі страхування	1625	202	354
розрахунками з оплати праці	1630	1 040	1 458
Поточні забезпечення	1660	189	683
Інші поточні зобов'язання	1690	1 856	2 281
Усього за розділом III	1695	12 417	17 190
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	68 844	91 921

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	314	80
первісна вартість	1001	844	873
накопичена амортизація	1002	530	793
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 314	308
Основні засоби	1010	21 572	19 481
первісна вартість	1011	59 176	62 440
знос	1012	37 604	42 599
інші фінансові інвестиції	1035	30	30
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	23 230	20 259
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	44 807	59 347
Виробничі запаси	1101	25 526	27 687
Незавершене виробництво	1102	7 828	18 206
Готова продукція	1103	11 453	13 454
Товари	1104	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 263	14 044
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 113	1 851
з бюджетом	1135	1 031	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 785	810
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 413	311

Рахунки в банках	1167	3 403	297
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	279	60
Усього за розділом II	1195	68 691	76 423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	91 921	96 682
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Капітал у дооцінках	1405	25 637	25 637
Додатковий капітал	1410	30 534	36 938
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 404	5 951
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	62 831	68 782
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 900	9 330
Усього за розділом II	1595	11 900	9 330
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	3 100
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 387	7 488
розрахунками з бюджетом	1620	866	1 414
у тому числі з податку на прибуток	1621	498	302
розрахунками зі страхування	1625	354	352
розрахунками з оплати праці	1630	1 458	1 286
Поточні забезпечення	1660	683	860
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 281	3 273
Усього за розділом III	1695	17 190	18 570
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	91 921	96 682

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	80	111
первісна вартість	1001	873	1 044
накопичена амортизація	1002	( 793 )	( 933 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	308	94
Основні засоби	1010	19 841	16 835
первісна вартість	1011	62 440	63 814
знос	1012	( 42 599 )	( 46 979 )
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Усього за розділом I	1095	20 259	17 070
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	59 347	66 891
Виробничі запаси	1101	27 687	24 087
Незавершене виробництво	1102	18 206	29 267
Готова продукція	1103	13 454	13 537
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 044	12 561
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 851	1 175
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0

з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	810	884
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	311	583
Готівка	1166	14	9
Рахунки в банках	1167	297	574
Інші оборотні активи	1190	60	88
Усього за розділом II	1195	76 423	82 182
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	96 682	99 252

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	205	205
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	25 637	25 637
Додатковий капітал	1410	36 938	42 889
Резервний капітал	1415	51	51
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 951	1 131
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	68 782	69 913
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 330	6 033
Усього за розділом II	1595	9 330	6 033
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 100	10 047
товари, роботи, послуги	1615	7 488	7 290
розрахунками з бюджетом	1620	1 414	973
у тому числі з податку на прибуток	1621	302	135
розрахунками зі страхування	1625	352	381
розрахунками з оплати праці	1630	1 286	1 438
одержаними авансами	1635	797	2 053
Поточні забезпечення	1660	860	555
Інші поточні зобов'язання	1690	3 273	569
Усього за розділом III	1695	18 570	23 306
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	96 682	99 252