

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення організації роботи менеджерів в умовах змін»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Середа Роман Васильович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ЗМІН.....	6
1.1 Сутність та особливості управлінської діяльності в умовах трансформацій.....	6
1.2 Роль менеджерів в управлінні діяльністю підприємства.....	14
1.3 Принципи та методи організації управлінської праці.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МАЗ «АРМАПРОМ».....	29
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МАЗ «Армапром».....	29
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром».....	39
2.3 Особливості організації роботи менеджерів у ТОВ «МАЗ «Армапром»....	49
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МАЗ «АРМАПРОМ» В УМОВАХ ЗМІН.....	56
3.1 Ключові проблеми та виклики у роботі менеджерів в умовах змін.....	56
3.2 Стратегічні напрями удосконалення організації праці роботи менеджерів у ТОВ «МАЗ «Армапром».....	63
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

У сучасному світі бізнесу, що постійно змінюється, питання удосконалення організації роботи менеджерів стає дуже важливим. Глобалізація, стрімкий розвиток технологій, економічні коливання та зміни в законодавстві створюють нові виклики для компаній будь-якого розміру та галузі. Менеджери повинні бути готові до швидких адаптацій, прийняття оперативних рішень та ефективного управління ресурсами в умовах невизначеності.

Ефективність роботи менеджерів безпосередньо впливає на успіх організації. Вони відповідають за реалізацію стратегічних планів, мотивацію персоналу, оптимізацію бізнес-процесів та досягнення поставлених цілей. В умовах змін удосконалення управлінських практик дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний розвиток.

Тема дослідження особливо актуальна, оскільки вміння менеджерів ефективно діяти в умовах змін стає вирішальним фактором для успіху підприємств. Від того, наскільки успішно вони зможуть адаптувати свої управлінські практики до нових умов, залежить не лише їх особистий успіх, а й майбутнє організацій, які вони очолюють.

Основні питання щодо теоретичних аспектів організації роботи менеджерів було висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Л. Балабанова, О. Сардак, Д. Гарсія, Л. Скібіцька, М. Ведерніков, О. Чернушкіна, О. Мантур-Чубата, О. Віноградська, А. Шегда, С. Рогач та інших. Незважаючи на істотні напрацювання щодо сутності та особливостей управлінської діяльності, проблематика питання потребує подальшого поглибленого вивчення організації роботи менеджерів в умовах змін.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів роботи менеджерів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення її організації в умовах змін.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

визначити сутність та виділити особливості управлінської діяльності в умовах трансформацій;

охарактеризувати роль менеджерів в управлінні діяльністю підприємства;

розглянути принципи та методи організації управлінської праці;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МАЗ «Армапром»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «МАЗ «Армапром»;

виділити особливості організації роботи менеджерів у ТОВ «МАЗ «Армапром»;

проаналізувати ключові проблеми та виклики у роботі менеджерів в умовах змін;

розглянути стратегічні напрями удосконалення організації праці роботи менеджерів у ТОВ «МАЗ «Армапром».

Об'єктом дослідження є робота менеджерів ТОВ «МАЗ «Армапром».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення організації роботи менеджерів в умовах змін.

В процесі написання кваліфікаційної роботи було використано такі загально-наукові методи: логічне узагальнення (для систематизації та інтеграції інформації з наукової літератури, статей та інших джерел, які стосуються управління в умовах змін); економічний аналіз (для оцінки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром»); порівняльний метод (для порівняння управлінських практик, точок зору вчених щодо сутності управлінської діяльності); метод моделювання (при розробці напрямів удосконалення управлінських процесів в ТОВ «МАЗ «Армапром») та інші.

Джерела дослідження представлені працями вітчизняних і зарубіжних науковців та фахівців з проблематики організації роботи менеджерів, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet, звітність та первинна документація ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр.

У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Марченко О.В., Серета Р.В. Удосконалення організації роботи менеджерів в умовах змін. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернетконференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 77–78.

Структура кваліфікаційної роботи: зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок. Робота містить 22 рисунки, 13 таблиць, 3 додатка. Список використаних джерел налічує 84 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ЗМІН

1.1 Сутність та особливості управлінської діяльності в умовах трансформацій

У сучасному світі, що постійно зазнає трансформаційних змін у різних сферах, управлінська діяльність стає важливим фактором успіху для підприємств, організацій та установ. Умови трансформації, які включають в себе швидкий розвиток технологій, зміни в економіці, суспільстві та культурі, ставлять перед керівництвом нові виклики та завдання. Відповідно, розуміння сутності та особливостей управлінської діяльності в умовах трансформації набуває все більшої важливості.

З точки зору психології, як зауважили С. Рогач, Т. Гуцул та В. Ткачук, діяльність є специфічним видом активності людини, спрямований на пізнання та творче перетворення навколишнього світу, включаючи саму себе та умови свого існування [58, с.399].

Управлінська діяльність являє собою особливий різновид свідомої доцільної діяльності людини, в якому відображається реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних чинників суспільної діяльності людей, що спрямована на ефективне функціонування індивідуальних та колективних робіт. Доцільність управлінської діяльності демонструється як прагнення досягати певних цілей, так і розв'язання відповідних завдань та виконання функцій [58, с.399].

С. Рогач, Т. Гуцул та В. Ткачук зазначили, що управлінська діяльність не є однорідною, її види класифікують за різними ознаками. Класифікація управлінської діяльності розкриває різні аспекти та складові цього процесу, які можуть бути об'єктом управління. Вона допомагає впорядковувати та

систематизувати різноманітні аспекти управління для кращого розуміння його сутності та ефективного застосування на практиці (рис. 1.1).

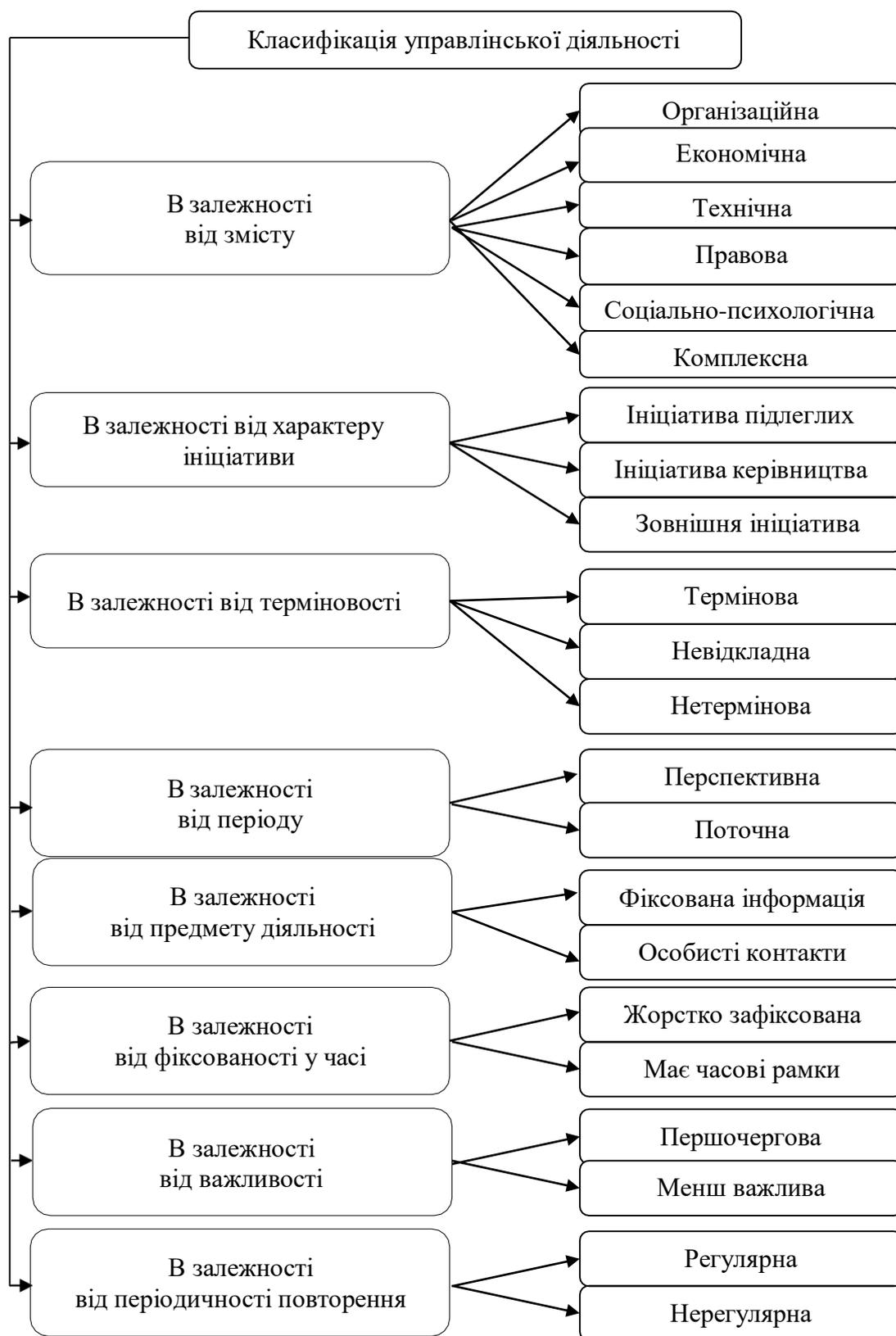


Рисунок 1.1 – Класифікація управлінської діяльності [58, с. 409]

Як видно з даних рис. 1.1, класифікація може базуватися на різних критеріях, таких як зміст, характер ініціативи, терміновість та період, предмет діяльності, важливість, періодичність повторюваності та інших характеристик. Найбільш обширною класифікаційною ознакою є зміст діяльності, яка поділяється на економічну, організаційну, технічну, правову, соціально-психологічну та комплексну.

Отже, класифікація дозволяє узагальнити та упорядкувати різні аспекти управління, що сприяє більш ефективному аналізу, плануванню та впровадженню стратегій керівництва в організаціях.

Однією з основних форм активності людини є праця – цілеспрямована, корисна та наповнена змістом діяльність, спрямована на те, щоб перетворити природні ресурси та створити з них необхідні для життя матеріальні, інтелектуальні та духовні блага, що потрібні для існування та розвитку людини, вимагаючи від неї розумових або фізичних зусиль [58, с.399].

Одна з основних складових управлінської діяльності є управлінська праця. Для того, щоб зрозуміти детальніше, що являє собою управлінська діяльність, звернемося до поняття управлінської праці – як однієї з основних її складових. Систематизація економічних джерел, щодо точок зору вчених, дозволила проаналізувати сутність поняття «управлінська праця» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз поняття «управлінська праця»

Автор, джерело	Визначення поняття «управлінська праця»	Ключове слово
1	2	3
О. Віноградська [11, с. 37]	різновид розумової праці, і до неї можна віднести працю різних категорій працівників, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних дій і на їхнє регулювання	розумова праця
А. Шегда [77, с. 86]	різновид розумової праці, яка не творить матеріальні блага, однак являє невід’ємну частину праці сукупного працівника, а тому й є продуктивною працею	
С. Рогач, Т. Гуцул, В. Ткачук [58, с. 399]	різновид доцільної розумової праці різних категорій управлінських працівників, незалежно від рангу, сфери діяльності, затраченої на виконання організаційних, координаційних дій та на регулювання	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Л. Скібіцька [62, с. 12]	планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників компанії	планомірна діяльність
О. Чернушкіна, А. Козак [74, с. 655]	планомірна діяльність працівників управлінського персоналу, спрямована на структурування, регулювання, стимулювання і контроль роботи співробітників організації	
Л. Балабанова, О.Сардак. [1, с. 4]	вид суспільної праці, основне завдання якої полягає у забезпеченні цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому	суспільна праця
Г. Осовська [51, с. 426]	результат упорядкованої діяльності і невід’ємна складова частина управління	частина управління

Як видно з даних табл. 1.1, існують різні варіанти трактування поняття «управлінська праця». За змістом всі поняття є досить подібними, відмінність полягає лише у їх точній інтерпретації: наприклад трактування поняття Л. Скібіцькою та О. Чернушкіною і А. Козак.

В усіх визначеннях науковцями акцентується увага на організації, керуванні та координації діяльності працівників для досягнення стратегічних цілей та успіху компанії. Однак, вважаємо найбільш доцільним трактування даної наукової категорії, яке пропонують Л. Балабанова та О. Сардак.

Розглянувши точки зору вчених, вважаємо доцільним запропонувати власне визначення поняття «управлінська праця». Отже, управлінська праця – вид суспільної діяльності, спрямованої на керівництво, організацію та координацію діяльності людей та ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей і успішного функціонування підприємств та організацій.

Управлінську працю можна уявити як систему, де на вході знаходиться інформація (предмет – те, на що спрямована праця), яка в середині системи піддається опрацюванню інтелектуальними здібностями людини за допомогою технічних засобів управління – обчислювальних та організаційних технічних засобів (засоби праці), а на виході маємо якісно нову інформацію або управлінське рішення (результат праці) (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема управлінської праці [62, с. 14]

Управлінська праця, подібно до будь-якого іншого процесу, включає такі основні складові:

- предмет праці (що підлягає впливу або обробці);
- засоби праці (за допомогою чого здійснюється вплив);
- сам процес – цілеспрямована діяльність;
- результат.

Отже, схема управлінської праці ілюструє головні складові даного процесу.

Управлінська робота характеризується:

- насиченістю дій (переважно короткочасних);
- різноманітністю видів діяльності;
- фрагментарністю діяльності;
- частим втручанням ззовні;
- широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
- переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими (до 90 %) [62, с. 15].

У порівнянні з фізичною працею робітників, управлінська праця має свої важливі відмінності. Перш за все, це розумова праця, яка поділяється на три типи (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Структурування управлінської праці за змістом процесу [62, с. 15]

Розглянемо три типи праці детальніше. Так, евристична праця – це творчий процес, спрямований на розв’язання складних проблем та пошук нових ідей, концепцій або рішень. Вимагає високого рівня креативності, інтелектуальної гнучкості та здатності до аналізу та синтезу інформації. Часто використовується в наукових дослідженнях, розвитку нових продуктів або технологій, а також в управлінні інноваціями.

Адміністраторська праця – це керівництво та організація діяльності підлеглих для досягнення стратегічних цілей організації. Включає в себе планування, координацію, контроль та прийняття рішень, а також спілкування зі сторонами, зацікавленими в діяльності організації.

Адміністратори зазвичай працюють на керівних посадах в організаціях будь-якого типу та рівня.

Операторська праця – виконавча діяльність, пов’язана з рутинними або стандартизованими операціями. Включає в себе виконання конкретних завдань або процесів згідно з певними правилами чи стандартами. Зазвичай вимагає високої точності, швидкості та відповідності вимогам. Такі види праці часто використовуються в виробничій галузі, обробці даних, обслуговуванні клієнтів тощо.

Отже, евристична, адміністраторська та операторська праця представляють різні аспекти діяльності у сфері управління та виконавчої діяльності. Розуміння цих видів праці допомагає ефективно організувати та керувати діяльністю в організації з метою досягнення успіху та виконання стратегічних завдань.

Вчена О. Віноградська зазначила, що у порівнянні з іншими видами праці в організації управлінська має ряд особливостей, які виражаються в: характері самої праці, його предметі, результатах і застосовуваних засобах [11, с. 37]

Науковці М. Ведерніков, О. Чернушкіна та О. Мантур-Чубата управлінський вплив на групи людей та їхню трудову діяльність можна розглядати як особливий продукт управлінської праці. Головною формою цього впливу є управлінські рішення. Ефективність прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, визначається здатністю керівників враховувати складну і динамічну сукупність факторів, що постійно створюють нестандартні ситуації. Рішення керівників залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, а й від особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції та здорового глузду [9, с. 272].

Вчені назвали принципову відмінність праці управлінського персоналу, яка передбачає наявність у процесі праці наступних елементів: розумова діяльність, висока інтенсивність праці, інформаційна насиченість, що потребує значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це вимагає постійного розвитку себе, систематичного підвищення кваліфікації, усвідомлення відповідальності, прояву рішучості, ініціативи та творчої активності, навіть у ситуаціях, коли робочий графік строго регламентований. Особливість роботи керівників полягає у тому, що вони не безпосередньо займаються виробництвом або створенням матеріальних цінностей, а керують процесами виробництва, його конструкторським, технологічним, економічним та фінансовим забезпеченням, плануванням кадрової роботи, нормуванням та організацією праці [9, с. 272].

Л. Скібіцька виділила наступні особливості управлінської праці:

розумова праця працівників апарату управління складається з трьох видів діяльності:

організаційно-адміністративна і виховна (приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання);

аналітична і конструктивна (сприйняття інформації й підготовка відповідних рішень);

інформаційно-технічна (документальна, навчальна, обчислювальна формально-логічна праця);

участь у створенні матеріальних благ не прямо, а опосередковано (посередньо через працю інших осіб);

предмет праці – інформація;

засоби праці – організаційна і обчислювальна техніка та інтелект людини;

результат праці – управлінські рішення [62, с. 17].

Сучасна управлінська діяльність ґрунтується на таких постулатах:

зовнішнє середовище компанії надзвичайно рухливе;

кожний співробітник компанії – насамперед особистість, а не «інструмент» для забезпечення прибутку;

управління – складна сфера людської діяльності, якої слід навчатися впродовж життя [74, с. 656].

Нормування праці є однією з найважливіших складових управлінської діяльності, оскільки продуктивність управлінця значною мірою визначається ефективним розподілом робочого та вільного часу. Застосування нормування праці в управлінні є обов'язковою умовою для досягнення успіху як працівників і керівників, так і всієї організації в цілому [74, с. 658].

Управлінська праця є одним із складових елементів управлінської діяльності, оскільки управлінська діяльність включає керування, працю, людину й природу; управлінська діяльність – провідна, спрямовуюча серед усіх видів діяльності. Вплив здійснюється не на керування, а на процес його здійснення.

Особливості управлінської діяльності в умовах трансформацій можна уявити як адаптацію та реагування компаній на змінні умови економічного, технологічного та соціального середовища. Основні риси цієї управлінської діяльності включають:

гнучкість і адаптивність – компанії повинні бути готові швидко адаптуватися до змін, реагуючи на нові тенденції, технології та ринкові умови;

інновації та творчість – в умовах трансформацій важливо розвивати новаторський підхід та творчість, щоб створювати конкурентні переваги та відкривати нові можливості;

ефективне управління ризиками – оскільки трансформації часто супроводжуються нестабільністю та невизначеністю, управління ризиками стає надзвичайно важливим аспектом управлінської діяльності;

співпраця та партнерство – умови трансформацій можуть вимагати співпраці між компаніями, а також із зацікавленими сторонами, щоб спільно розв'язувати складні проблеми та досягати спільних цілей;

лідерство та відкритість до змін – ефективне керівництво вимагає лідерів, які можуть вести компанію через зміни, бути відкритими до інновацій та швидко адаптуватися до нових умов.

Отже, управлінська діяльність в умовах трансформацій вимагає гнучкості, інновацій, ефективного управління ризиками та активного лідерства для успішного впорядкування змін в компанії.

1.2 Роль менеджерів в управлінні діяльністю підприємства

В сучасному бізнес-середовищі роль менеджерів в управлінні діяльністю підприємства відіграє ключове значення. Менеджери виступають в якості стратегічних виконавців, які керують різними аспектами підприємства з метою досягнення успіху та стійкого розвитку.

Носієм управлінської праці є управлінський персонал підприємства, який складається з керівників та спеціалістів, відповідальних за виконання управлінських функцій. Практична діяльність керівників і спеціалістів узгоджується з трьома етапами управлінського циклу:

перший етап включає роботу з інформаційним забезпеченням;

на другому етапі здійснюється прийняття рішень;

третьій етап пов'язаний з реалізацією цих рішень, що призводить до змін в об'єкті управління та генерує нову інформацію, яка запускає новий управлінський цикл.

Отже, суб'єктивна практична управлінська діяльність має внутрішню об'єктивну основу – циклічну зміну стану інформації, що відповідає етапам управлінського процесу. [26, с. 109].

Менеджери в управлінні діяльністю підприємства відіграють важливу роль.

Д. Гарсія виділив типи менеджерів:

менеджери вищого рівня представляють виконавче керівництво на високому рівні. Їхня головна мета – визначити стратегічний напрямок організації. Ці менеджери будують майбутнє своєї компанії, розробляючи довгострокові стратегії;

менеджери середньої ланки є посередниками між керівниками вищого рівня та менеджерами першої ланки, вони більше зосереджуються на перетворенні стратегічних цілей, встановлених вищим керівництвом, у плани дій для своїх конкретних відділів;

менеджери першої ланки є особами, яким безпосередньо підпорядковуються співробітники. Вони мають одного чи кількох прямих підпорядкованих або цілу команду під їх опікою та відповідають за ефективність за показниками. Керівник першої лінії має багато обов'язків. До них належать залучення нових талантів і навчання поточних співробітників складним завданням;

лідери команд працюють з командами, що складаються з кількох керівників першої лінії. Вони контролюють виконання конкретних проєктів або програм, які вимагають координації з іншими командами щодо графіків і стратегій проєкту. Лідери витрачають багато часу на розробку стратегії та встановлення пріоритетів, одночасно гарантуючи, що всі відповідають цілям і дотримуються термінів.

Окрім цих типів менеджерів, існує багато інших типів, кожен із яких має свій набір обов'язків [83].

П. Ананд зазначила, що у менеджера у сучасній економіці мають бути обов'язки:

визначення бачення. Менеджер повинні створити загальний план успіху, що передбачає визначення місії та бачення компанії, встановлення цілей і завдань, а також пошук способів вимірювання ефективності. Він також несе відповідальність за отримання інформації від усіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, членів правління та інших керівників;

другим за важливістю обов'язком менеджера є прийняття рішень, які ґрунтуються на інтересах компанії. Іноді хтось наводить вагомий аргумент на користь іншого рішення або, можливо, навіть пропонує кращі альтернативи, але в кінцевому підсумку це рішення залежить саме від менеджера;

визначення необхідних ресурсів. Як керівник проєкту, менеджер повинен переконатися, що всі необхідні ресурси є на місці, перш ніж розпочати планування. Потрібно подумати про такі речі, як матеріали, обладнання, робочі години, фінансові інвестиції та витрати на робочу силу;

найважливішим обов'язком успішного менеджера є прийняття рішень щодо найму. Саме вони повинні знайти людей з потрібними навичками, цінностями та здібностями, які добре вписуються в культуру їхньої компанії. Якщо здається, що кандидат не зможе успішно заповнити опис вакансії, менеджер також повинен відхилити пропозицію або продовжити пошуки;

вирішення конфлікту на робочому місці. Якщо між двома або більше співробітниками все ж виникає конфлікт, зазвичай керівник зобов'язаний втрутитися і допомогти вирішити проблему. Хоча не завжди легко почути про ці розбіжності, менеджери повинні зберігати об'єктивну точку зору та робити неупереджені судження;

формування довіри між колегами. Щоб будь-яка компанія була успішною, необхідне лідерство. Лідер створює довіру між колегами, мотивує їх працювати разом і формує бачення. Лідерські здібності менеджера можуть сильно вплинути на успіх команди. Сильний лідер заохочуватиме групу розвивати почуття гордості та мети в своїй роботі; це допомагає розвивати креативність та інноваційність.

Щодня керівники повинні брати на себе відповідальність за врегулювання конфліктів із колегами, мотивацію людей, коли вони цього потребують найбільше, спілкування з іншими, хто може не погоджуватися з ними чи їхніми ідеями, змінювати плани на основі нової інформації — список можна продовжувати [81].

П. Ананд також виділила 5 навичок менеджера, необхідні для лідерства (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Навички менеджера, необхідні для лідерства [81]

Детальну характеристику зазначених навичок наведено нижче.

Стратегічне мислення є важливою навичкою, яка дозволяє менеджерам швидко й точно приймати рішення, особливо в складні чи невизначені періоди.

Це вимагає розуміння того, як різні відділи співпрацюють один з одним для досягнення спільних цілей, а також забезпечує передбачення потенційних проблем до їх виникнення.

Чутливість. Здатність розуміти людей та спілкуватися з ними допоможе керувати не лише співробітниками, але й клієнтами, постачальниками, тощо.

Розвиток людей. Менеджери повинні сприймати себе не просто як начальника, а як людину, яка інвестує в розвиток свого персоналу.

Ефективні менеджери вміють спілкуватися, мотивувати, делегувати та керувати своїм часом. Вони також вміють розв'язувати конфлікти, вирішувати проблеми та приймати рішення.

Ефективне спілкування. Коли в організації щось йде не так, зазвичай це пов'язано з порушенням зв'язку; ці збої можуть статися де завгодно: від керівництва та співробітників до спілкування між відділами.

Емоційний інтелект. Менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту вище оцінюються їхніми підлеглими, ніж їхні колеги з низьким рівнем [81].

Також П. Ананд називає різницю між хорошим та чудовим менеджером. Хороший менеджер, з її точки зору, це той, хто глибоко розуміє компанію, яку очолює. Він розуміє, як кожна деталь впливає на прибутки компанії, як думати на ногах і як надавати вказівки, коли це необхідно.

Чудовий менеджер – це більше, ніж просто хороший менеджер; вони мають вроджену здатність будувати згуртовану команду з нуля. Чудовий лідер розуміє, що найкращий спосіб отримати від людей максимальну користь – це надати їм повноважень, а не намагатися їх контролювати [81].

А. Деа акцентує увагу на необхідності збереження менеджера середньої ланки. Менеджери впливають як на окремих співробітників, так і на ефективність організації. Менеджери середньої ланки є ключовими для забезпечення функціонування великих організацій. Вони значно більше впливають на загальну продуктивність компанії, ніж старші керівники, і вносять більший вклад у чистий прибуток, ніж команди, якими вони керують. Усунення менеджерів середньої ланки в умовах безпрецедентного переходу до гібридної

роботи означає, що підприємства позбавляються саме тих людей, які найбільше потрібні для подолання економічної невизначеності [81].

Для керівників важливим є самоменеджмент, оскільки вони повинні ефективно керувати своїм часом, ресурсами та енергією для досягнення поставлених цілей. Самоменеджмент включає в себе навички планування, прийняття рішень, управління стресом, розвиток особистості та багато іншого. Вміння ефективно управляти собою дозволяє керівникам бути більш продуктивними та успішними в їхній ролі лідера організації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Концепції, методи та підходи самоменеджменту керівника [75, с.264]

Впровадження зазначених концепцій, підходів та методів самоменеджменту спрямоване на розвиток таких ключових навичок керівника:

уміння управляти собою через ефективне використання часу, енергії, навичок, винахідливості, підвищення стресостійкості, а також встановлення чітких і реалістичних цілей відповідно до сучасних умов;

постійний особистісний розвиток, відкритість до нових ситуацій та можливостей; розв'язання проблем через опанування ефективних стратегій та управлінських підходів до прийняття рішень;

здатність впливати на оточуючих, формувати робочі групи, підтримувати їх, проводити навчання та сприяти розвитку; творчий підхід, здатність до інновацій, генерування ідей та їх реалізація [75, с.265].

Роль менеджерів у управлінні діяльністю підприємства є надзвичайно важливою для його успіху та стійкого розвитку. Вони виступають у якості ключових стратегічних виконавців, які забезпечують ефективну організацію роботи та досягнення поставлених цілей. Менеджери відповідають за планування, координацію, мотивацію та контроль роботи персоналу, а також прийняття стратегічних рішень, спрямованих на успішне функціонування компанії. Від їхньої ефективності та професіоналізму залежить конкурентоспроможність та перспективи розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

1.3 Принципи та методи організації управлінської праці

Важливу роль у забезпеченні успішності та ефективності діяльності будь-якої компанії відіграє організація управлінської праці. Її важливість полягає в здатності оптимізувати роботу організації, забезпечуючи ефективність, продуктивність та успішність у досягненні поставлених цілей.

В першому пункті роботи було розглянуто сутність управлінської праці, її особливості та важливість для компанії. Наразі необхідно визначити сутність

поняття «організація управлінської праці». Розглянемо точки зору вчених щодо розуміння сутності зазначеного поняття.

Так, колективом авторів М. Виноградським, А. Виноградською, О. Шкановою організацію управлінської праці представлено як сукупність порядків і правил службової поведінки в управлінському апараті, що спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, спеціалістами та іншими працівниками відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи [10, с. 421].

Г. Чайка визначає це поняття як застосування менеджерами ефективної системи методів особистої праці, що базується на раціональній організації робочого місця, створенні оптимальних умов для праці та відпочинку, плануванні робочого дня та усуненні нераціональних етапів виконання завдань і операцій [72, с. 198].

З точки зору О. Мельничук, організація управлінської праці представляє собою процес підготовки і здійснення відповідних заходів, що спрямовані на досягнення поставленої перед системою мети [42, с. 47]. Цей процес включає розробку набору правил і положень, які чітко визначають місце та функції кожного структурного підрозділу апарату управління та кожного співробітника у системі управління, описують взаємозв'язки між ними, встановлюють норми внутрішніх відносин в апараті управління, визначають способи впливу на діяльність об'єкта управління та методи взаємодії з зовнішнім середовищем.

Отже, під організацією управлінської праці необхідно розуміти процес створення оптимальних умов та структур для ефективного виконання управлінських завдань і функцій, розподіл обов'язків та повноважень між працівниками, встановлення систем комунікації, розробку процедур та стандартів роботи, а також впровадження методів моніторингу та контролю за виконанням завдань.

На організацію управлінської праці впливають стиль роботи, форми й методи управління людьми, рівень керівництва, а також сучасні технічні засоби та інформаційні технології [26, с. 106].

К. Дідур зазначив, що при організації управлінської праці підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.6).

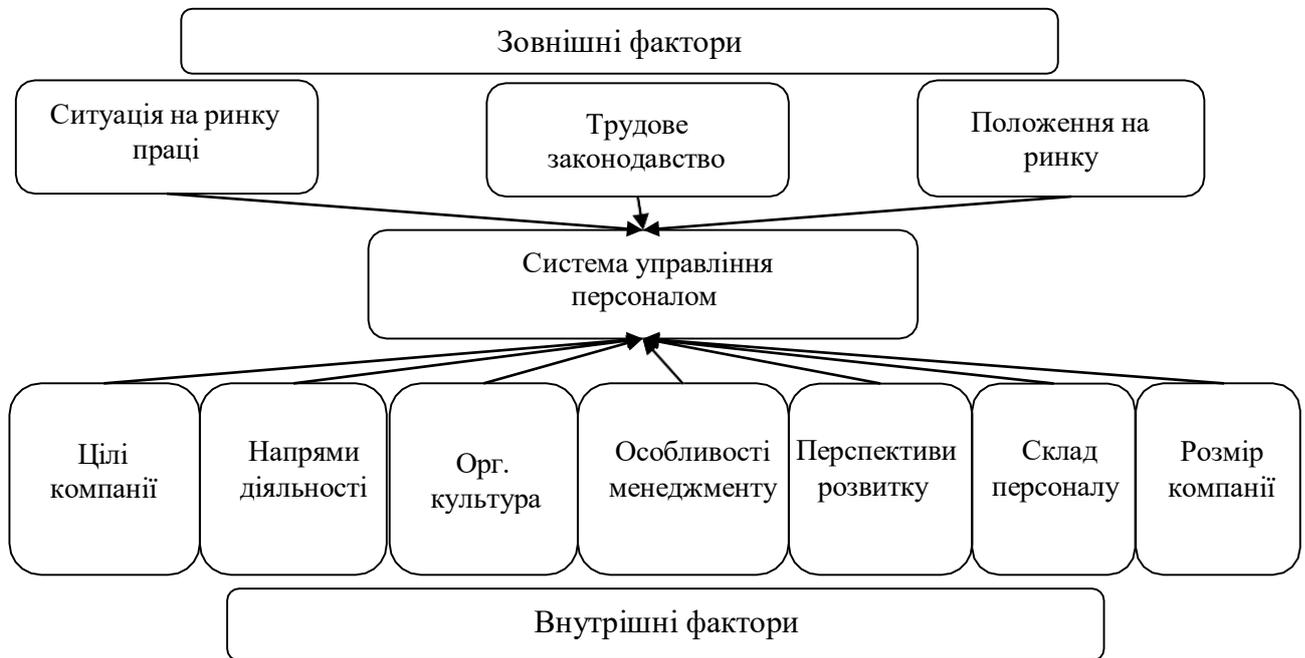


Рисунок 1.6 – Фактори впливу на організацію управлінської праці [21]

Дані рис. 1.6 свідчать, що на організацію управлінської праці впливає сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників. При цьому перелік цих факторів не є вичерпним. Ефективна організація управлінської праці вимагає комплексного підходу, враховуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Менеджерам необхідно постійно аналізувати ці фактори і адаптувати управлінські стратегії відповідно до змін у навколишньому середовищі та всередині організації

Управління персоналом здійснюють за допомогою різноманітних методів для впливу на співробітників та досягнення необхідних управлінських цілей в організації. За останній час у науці та практиці менеджменту виокремлюють три основні групи методів управління персоналом (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Методи управління персоналом [14; 71, с.123]

Як видно з даних рис. 1.7, виділяють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Так, адміністративні методи управління персоналом зазвичай включають в себе розроблення внутрішніх правил, положень, процедур і ієрархічних структур, які регулюють роботу співробітників. Зазначені методи орієнтовані на формалізацію робочих процесів та забезпечення дисципліни.

Економічні методи управління персоналом зазвичай спрямовані на використання фінансових інструментів для стимулювання працівників. Методи включають фінансові бонуси, премії за результатами, акції компанії, опції на акції або інші матеріальні стимули.

Соціально-психологічні методи управління персоналом орієнтовані на психологічний комфорт та мотивацію працівників. Зазначені методи включають комунікаційні стратегії, програми розвитку особистості, визнання досягнень, встановлення позитивної корпоративної культури та підтримку балансу між роботою та особистим життям [71, с.123].

Принципи є основним вихідним положенням певної теорії, вчення, науки.
Принципи системи управління персоналом підприємства наведено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Принципи системи управління персоналом [10, с.26]

Охарактеризуємо принципи визначення напрямів розвитку системи управління персоналом.

Так, концентрація – орієнтація на основні цілі та стратегічні завдання організації у контексті управління персоналом; спеціалізація – розподіл робочих завдань і функцій управління персоналом для оптимізації процесів та

підвищення ефективності; паралельність – використання одночасно кількох методів та стратегій управління персоналом для досягнення різних цілей та оптимізації результатів; гнучкість – здатність адаптувати та модифікувати стратегії та методи управління персоналом у відповідності з змінами у середовищі та внутрішніми потребами організації; безперервність – забезпечення неперервного та стабільного функціонування управління персоналом, навіть у змінному середовищі; ритмічність – розподіл процесів та дій в управлінні персоналом на логічні та послідовні етапи для досягнення успішних результатів; цілеспрямованість – визначення конкретних мети, на які спрямовані дії управління персоналом, з урахуванням стратегічних та тактичних завдань організації [10, с.27].

На основі загальних результатів наукових досліджень і передового практичного досвіду у сфері організації праці персоналу необхідно виділити принципи, які потрібно враховувати під час розробки та впровадження нових процедур організації праці колективу.

О. Віноградською запропоновано використання принципів організації управлінської праці, наведених на рис. 1.9.

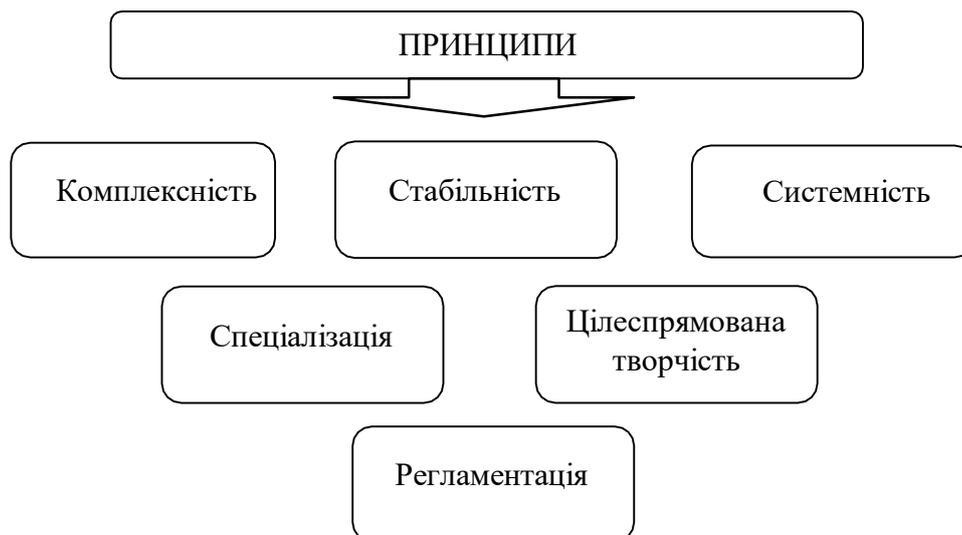


Рисунок 1.9 – Принципи організації управлінської праці [11, с. 67]

Охарактеризуємо розглянуті на рис. 1.9 принципи організації праці. Так, принцип комплексності організації управлінської праці передбачає врахування широкого спектру аспектів, що охоплюють різні сфери діяльності організації (організаційні, правові, кібернетичні, технічні, економічні, соціальні, психологічні та фізіологічні вимоги та фактори). Цей принцип означає, що при організації праці необхідно враховувати не лише, наприклад, технічні аспекти, такі як обладнання та процеси виробництва, але і широкий спектр соціальних, економічних, психологічних та інших факторів, що впливають на працю співробітників та результативність організації.

Принцип системності в організації управлінської праці передбачає розгляд управлінського процесу як складної системи, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими, утворюючи єдину цілісну структуру. Цей принцип включає в себе розуміння та управління взаємозв'язками та взаємодією між різними складовими частинами управлінського процесу. В контексті системності організації управлінської праці важливо враховувати взаємодію між структурами, процесами, людьми та ресурсами, а також їх вплив на досягнення стратегічних цілей організації [11, с. 65].

Принцип стабільності в організації управлінської праці означає забезпечення надійності та тривалості управлінських процесів і систем. Цей принцип передбачає створення умов, за яких управлінські процеси та структури можуть функціонувати без перебоїв та відхилень протягом тривалого часу [11, с. 67].

Принцип регламентації визначає необхідність встановлення чітких правил, процедур та стандартів для виконання управлінських завдань і процесів. Цей принцип передбачає розробку і впровадження нормативно-правових актів, політик, інструкцій та інших документів, які регулюють діяльність управлінського персоналу та процесів управління в організації. Регламентація дозволяє забезпечити однаковий підхід до вирішення проблем, уникнути неоднозначності та конфліктів у роботі, забезпечити ефективне виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації.

Принцип спеціалізації в організації праці передбачає розподіл завдань та обов'язків між співробітниками залежно від їхніх навичок, знань і досвіду. Основна ідея цього принципу полягає в тому, щоб кожен працівник зосереджувався на виконанні обмеженого кола завдань, в яких він має найбільшу ефективність і експертизу.

Спеціалізація дозволяє працівникам концентруватися на своїх конкретних обов'язках і виконувати їх більш якісно та продуктивно. Крім того, вона сприяє підвищенню ефективності та ефективності виробничих процесів, оскільки дозволяє кожному співробітнику спеціалізуватися на конкретній сфері та розвивати свої навички в цьому напрямку.

Принцип спеціалізації є важливим елементом організаційної структури, оскільки він сприяє оптимізації використання ресурсів та розподілу завдань у межах організації. Такий підхід допомагає підвищити продуктивність праці та забезпечити більш ефективне функціонування організації в цілому.

Принцип цілеспрямованої творчості в організації праці передбачає поєднання інноваційних підходів та творчості з чіткою спрямованістю на досягнення конкретних цілей і завдань організації. Основна ідея цього принципу полягає в тому, щоб стимулювати працівників до активного пошуку нових ідей, методів та рішень, що сприятимуть досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства. Цей принцип покликаний поєднувати творчість та інновації з вирішенням конкретних завдань організації, сприяючи виникненню нових ідей і підходів, які відповідають потребам та вимогам ринку. Водночас, ці інноваційні зміни мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності [11, с. 67].

Кожен з принципів, що розглядалися, має своє власне значення. Але разом вони доповнюють один одного, розкриваючи різні аспекти наукового підходу до організації праці. Таким чином, найбільш ефективно застосування принципів спостерігається при їх комбінації. Рівень дотримання всіх цих принципів є показником якості розробки та впровадження наукової організації управлінської праці.

Кожен із зазначених принципів має своє власне значення. Проте, вони взаємодоповнюють один одного, розкривають різні аспекти наукового підходу до організації праці. Тому найбільш ефективно принципи проявляються, коли використовуються у сукупності.

Отже, принципи та методи організації управлінської праці спрямовані на створення ефективної та продуктивної організаційної культури та досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів організації роботи менеджерів в умовах змін, можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто точки зору вчених щодо розуміння сутності поняття «управлінська праця», запропоновано власне визначення даного поняття. Зроблено висновок, що управлінська праця є одним із складових елементів управлінської діяльності, оскільки управлінська діяльність включає керування, працю, людину й природу; управлінська діяльність – провідна, спрямовуюча серед усіх видів діяльності. Вплив здійснюється не на керування, а на процес його здійснення.

2. Розглянуто типи менеджерів та їх характеристики. Виділено обов'язки менеджера та навички менеджера, необхідні для лідерства. Визначено важливість самоменеджменту керівника, оскільки вміння ефективно управляти собою дозволяє керівникам бути більш продуктивними та успішними в їхній ролі лідера організації.

3. Розглянуто сутність поняття «організація управлінської праці». Виділено принципи, які визначають вимоги до організації управлінської праці, а також які визначають напрями розвитку системи управління персоналом. Розглянуто методи, що допомагають забезпечити оптимальні умови для ефективної роботи та розвитку персоналу в організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МАЗ «АРМАПРОМ»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «МАЗ «Армапром»

ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» (ТОВ «МАЗ «Армапром») є підприємством металургійної промисловості та правонаступником ТОВ «Інвестар», що створено у 2008 році. Товариство засновано на принципах якості, надійності та інновацій, що робить його не тільки важливим гравцем у галузі, але й перспективним партнером для різноманітних секторів промисловості.

Товариство спеціалізується на виробництві промислової трубопровідної арматури, яка застосовується у галузях промисловості, включаючи нафтогазодобування, хімічну, гірничо-металургійну, фармацевтичну, харчову промисловість, а також на теплових і атомних станціях та інших сферах.

ТОВ «МАЗ «Армапром» здійснює повний цикл виробництва своєї продукції, починаючи від розробки 3D-моделей з урахуванням вимог замовників і завершуючи випробуванням готових виробів та оформленням необхідної дозвільної документації. Основною спеціалізацією заводу є виробництво трубопровідної арматури та ливарної продукції [64].

Склад підприємства включає такі підрозділи: конструкторське відділення разом з відділом 3D-моделювання SPRUTCAM; цех ливарного виробництва; відділ електродугових плавильних печей, зокрема печі ДСП-3М об'ємом 4,5 тонни, і двотигельні індукційні печі об'ємом 0,65 тонни; газокисневий конвертор-рафінація (процес AOD) з об'ємом 5 тонн рідкого металу; цех механічної обробки виробів з 780 верстатами для високоточної обробки деталей; відділ зварювання з сертифікацією за EN ISO 14732; заводська лабораторія, що виконує всі види неруйнівного контролю, включаючи ультразвукове та рентгенівське обстеження; і випробувальний комплекс [64].

Особливу увагу ТОВ «МАЗ «Армапром» приділяє надійності та якості продукції, що випускається. На підприємстві успішно працює система захисту продукції від фальшування, яку дуже цінують замовники, яким є, наприклад, КП «Спецкомунтранс», АТ «НАК «Нафтогаз України» тощо.

Конкуренція з боку таких компаній, як: ПрАТ «Донецький металургійний завод», ТОВ «Миколаївський завод залізобетонних виробів», ТОВ «АХ-ПЕТ метал», ТОВ «УКРІТАРМ» стимулює ТОВ «МАЗ Армапром» до постійного підвищення якості продукції, вдосконалення виробничих процесів та пошуку інноваційних рішень. Відчуття конкуренції змушує підприємство бути більш гнучким, швидким у вирішенні проблем та адаптивним до змін.

Загальну інформацію по товариству розглянуто у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «МАЗ «Армапром» [64]

Назва статті	Характеристика
Підприємство (повне найменування)	Товариство з обмеженою відповідальністю «МАЗ «Армапром»
Місце знаходження офісу виконавчого органу	37600, Полтавська обл., м. Миргород, вул.Хорольська, буд. 35
Рік заснування	19.05.2008
Вид економічної діяльності	Основний: 28.12 Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування Інші: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 24.51 Лиття чавуну 24.52 Лиття сталі 25.29 Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали
Код за ЄДРПОУ	35932886
Телефон	+380535540132
Кількість працівників, чол.	169
Директор	В.В. Ждан
Бухгалтер	І.А. Муравченко

Метою діяльності ТОВ «Армапром» є досягнення стабільного фінансового результату та просування у всіх напрямках розвитку виробництва, самої компанії

та її колективу, що досягається через реалізацію виробничих, комерційних та інших заходів відповідно до чинного законодавства та внутрішніх стандартів підприємства.

Згідно зі статутом, головним органом управління ТОВ «МАЗ «Армапром» є Загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрямки діяльності компанії; вносять зміни до статуту; визначають розмір статутного капіталу; затверджують грошову оцінку негрошових внесків учасників; обирають Виконавчий орган та встановлюють розмір його винагороди; встановлюють форми контролю та нагляду за його діяльністю; затверджують результати діяльності компанії; приймають рішення щодо розподілу чистого прибутку, включаючи виплату дивідендів та інші питання.

Одноособовим Виконавчим органом товариства є директор в особі В.В. Ждана, який підпорядковується Загальним зборам учасників та здійснює управління поточною діяльністю товариства. Виконавчий орган діє від імені товариства, представляє його інтереси; керує поточною діяльністю; наймає на роботу працівників та звільняє їх; вчиняє правочини; видає довіреність третім особам для представництва інтересів товариства тощо.

Органом контролю ТОВ «МАЗ «Армапром» є ревізійна комісія, яка відповідає за проведення перевірок фінансово-господарської діяльності компанії та директора. Комісія проводить систематичні перевірки, щоб переконатися у відповідності фінансової звітності стандартам та вимогам законодавства. Ревізійна комісія грає ключову роль у забезпеченні прозорості та ефективного управління в компанії, сприяючи підвищенню довіри стейкхолдерів.

У ТОВ «МАЗ «Армапром» для забезпечення безпеки та здоров'я працівників створена служба охорони праці, яка відіграє важливу роль у моніторингу та контролі за дотриманням правил безпеки на виробництві, надаючи консультації та рекомендації працівникам щодо безпечної роботи. Крім того, вона забезпечує вчасну підготовку персоналу з питань безпеки та надає допомогу в усуненні потенційних небезпек і аварійних ситуацій.

Організаційну структуру ТОВ «МАЗ «Армапром» наведено на рис. 2.1.

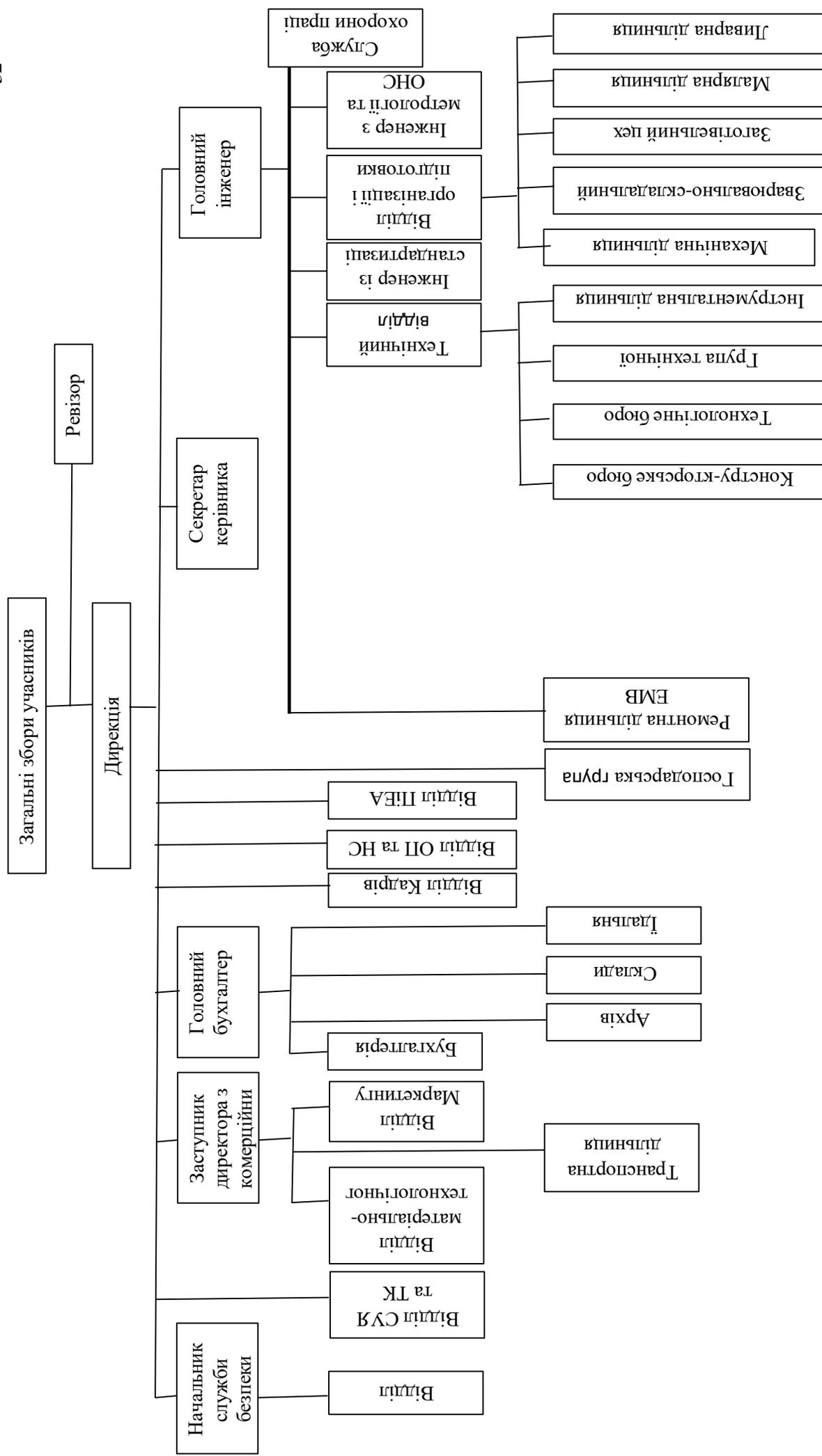


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «МАЗ «Армапром»

Інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «МАЗ «Армапром» є SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості для розвитку та загрози, що можуть виникнути на ринку.

Розглянемо SWOT-аналіз ТОВ «МАЗ «Армапром» для кращого розуміння його поточного стану та перспектив у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT – аналіз ТОВ «МАЗ «Армапром»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Великий досвід роботи у галузі	1. Нестабільність ринкової ситуації
2. Повний цикл виробництва: виготовлення продукції від початкової стадії до готового виробу	2. Залежність від постачальників сировини
3. Виготовлення якісної продукції, наявність сертифікатів якості	3. Нестабільне фінансове становище
4. Широка асортиментна лінійка	4. Високі витрати на виробництво
5. Наявність розвинутої партнерської мережі	5. Низька оплата праці робітників
6. Забезпечення інноваційними технологіями	6. Відсутність системи заохочень для постійних клієнтів
7. Кваліфікований персонал з багаторічним досвідом	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Вихід на нові ринки та розширення присутності на існуючих	1. Військові події в країні
2. Запровадження екологічно чистих технологій виробництва	2. Конкуренція на ринку
3. Розширення асортименту продукції	3. Зміни у законодавстві щодо екології та безпеки промисловості
4. Партнерство з іншими галузями	4. Підвищення цін на сировину
5. Технологічна модернізація	5. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
6. Розробка програми лояльності для постійних клієнтів	
7. Надання нових робочих місць, навчання майбутнього персоналу	

Дані табл. 2.2 свідчать, що сильних сторін у товариства більше ніж слабких сторін, а кількість можливостей більша за кількість загроз.

У табл. 2.3 наведено поєднання позитивних та негативних факторів середовища та діяльності заводу.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «МАЗ «Армапром»

Можливості + Сильні сторони (SO)	Можливості + Слабкі сторони (WO)
7+7=14	7+6=13
Загрози + Сильні сторони (ST)	Загрози + Слабкі сторони (WT)
7+5=12	6+5=11

Виходячи з даних табл. 2.3, найбільш оптимальним варіантом є поєднання можливостей та сильних сторін у діяльності товариства, тобто підтримувати і розвивати сильні сторони ТОВ «МАЗ «Армапром» за рахунок наявних можливостей. Однак не потрібно забувати і про кризовий варіант: подолання слабких сторін товариства задля подальшої ефективної діяльності.

Ефективність підприємства на ринку значною мірою залежить від професійного розвитку та ефективного використання його персоналу. Успішність заводу залежить від того, наскільки успішно вона може мобілізувати та використовувати здібності та потенціал своїх працівників для досягнення поставлених цілей. Персонал досліджуваного товариства охарактеризовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	8	11,43	12	5,33	12	7,10	-4,33	+1,77
У тому числі:								
керівники	3	4,29	3	1,33	3	1,78	-2,51	+0,45
спеціалісти	2	2,85	4	1,78	4	2,37	-0,48	+0,59
технічні працівники	3	4,29	5	2,22	5	2,95	-1,34	+0,73
Виробничий персонал	62	88,57	213	94,67	157	92,90	+4,33	-1,77
Разом	70	100,00	225	100,00	169	100,00	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7	-	17	-	13	-	-	-

З даних табл. 2.4 видно, що загальна структура персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» представлена управлінським та виробничим персоналом. Управлінський персонал у 2021 році становив майже 12% від загальної кількості персоналу, тоді як у 2022 -2023 рр. кількість управлінців збільшилась до 12 осіб та становила 5,3-7,1%.

Управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів та технічний персонал. У ТОВ «МАЗ «Армапром» з 2021 року збільшилась кількість спеціалістів та технічних працівників на 2 працівника. На заводі у 2023 році було 3 керівника, 4 спеціалісти та 5 технічних працівників.

Кількість виробничого персоналу щороку змінювалась. Так, якщо у 2021 році було 62 працівника, то вже у 2022 році – 213 працівників, а у 2023 році кількість зменшилась та становила 157 працівників. Суттєве збільшення кількості працівників у 2022 році пов'язано із повномасштабним вторгненням РФ та швидким виготовленням матеріалів для військових потреб.

Отже, кількість виробничого персоналу у 2023 році більш ніж у 13 разів перевищувала кількість управлінського персоналу, представленого керівниками, спеціалістами та технічними працівниками.

Характеристику та динаміку вікової структури персоналу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021р.	2022р.
Молодь віком 18-24 років	7	10,00	21	9,33	19	11,24	+1,24	+1,91
25-49 років	28	40,00	103	45,78	67	39,64	-0,36	-6,14
50-59 років	19	27,14	72	32,00	56	33,14	+6,0	+1,14
60-65 років	12	17,15	26	11,56	24	14,20	-2,95	+2,64
Пенсійного віку	4	5,71	3	1,33	3	1,78	-3,93	+0,45
Разом	70	100,00	225	100,00	169	100,00	x	x

Як показують дані табл. 2.5, вікова структура персоналу досліджуваного товариства представлена переважно працівниками віком від 25-49 років. Суттєво кількість працівників такої вікової категорії збільшилась у 2022 році – на 75 працівників. Молодь становила приблизно 9-11% у структурі персоналу, проте, вона відіграє важливу роль у впровадженні інновацій, вдосконаленні виробничих процесів та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Працівників передпенсійного та пенсійного віку на заводі доволі багато (15% у 2023 році), однак вони виконують важливі функції та курирують молодих спеціалістів. Характеристику та динаміку освітньої структури персоналу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022р.
Середня освіта	29	41,43	108	48,00	76	44,97	+3,54	-3,03
Початковий рівень вищої освіти	15	21,43	26	11,56	58	34,32	+12,89	+22,76
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	20	28,57	82	36,44	26	15,38	-13,19	-21,06
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	6	8,57	9	4,00	9	5,33	-3,24	+1,33
Разом	70	100	225	100	169	100,0	x	x

Як видно з даних табл. 2.6, що освітня структура персоналу суттєво різниться. Так, переважна частина працюючих, а саме 76 робітників (45%) має лише середню освіту. З дипломами бакалавра у компанії працювали у 2021 році 20 робітників, а у 2023 році на 6 робітників більше. Другим рівнем вищої освіти можуть похизуватися лише 9 робітників, більша частина яких займає керівні посади. Охарактеризуємо рух кадрів досліджуваного товариства та розрахуємо основні показники плинності кадрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,04	0,67	0,01	-0,03	-0,66
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,01	0,01	0,03	+0,02	+0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,02	0,34	+0,33	+0,32

З даних табл. 2.7 видно, що коефіцієнт оновлення персоналу зменшився за 2021-2023 рр. та показує, що у 2021 році 4% працівників, а у 2023 році – 1% працівників яких було замінено новими.

Коефіцієнт вибуття персоналу за звітний період збільшився на 2%, тобто кількість звільнених працівників за різними причинами збільшилась.

Коефіцієнт плинності кадрів збільшився за 2021-2023 рр. на 32%, тобто плинність кадрів дуже висока, особливо у 2023 році. Суттєвою причиною плинності кадрів була мобілізація у зв'язку з військовими подіями у країні та звільнення працівників по причині модернізації обладнання та відсутності потреби у людських ресурсах. Структуру та склад фонду заробітної плати заводу «Армапром» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр. [65]

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021 р.	2022р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд заробітної плати всього	5371,0	100	19210,0	100	22308,0	100	+16937	+3098
в тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати	3974,5	74,00	14138,5	73,60	16731,0	75,00	+12756,5	+2592,5

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	1396,5	26,00	5071,5	26,40	5577,0	25,00	+4180,5	+505,5
з нього:								
надбавки та доплати згідно чинного законодавства	308,5	5,74	1244,8	6,48	1139,9	5,11	+831,4	-104,9
премії за виробничі результати	1022,8	19,04	3532,7	18,39	4164,9	18,67	+3142,4	+632,2
1.3 Інші виплати	65,2	1,21	294,0	1,53	272,2	1,22	+207,0	-21,8

Дані табл. 2.8 свідчать, що склад фонду заробітної плати ТОВ «МАЗ «Армапром» формують три фонди: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та фонд виплат.

Фонд заробітної плати досліджуваного товариства «Армапром» збільшився за 2021-2023 рр. майже на 17 млн. грн. за рахунок збільшення величини всіх трьох фондів, а саме: фонду основної заробітної плати на 12,8 млн. грн, фонду додаткової заробітної плати на 4,2 млн. грн. та фонду виплат на 207 тис. грн.

Отже, товариство «Армапром» створене у 2008 році, спеціалізується на виробництві промислової трубопровідної арматури. Вищим органом управління ТОВ «МАЗ «Армапром» є Загальні збори учасників. Виконавчим органом товариства є директор в особі В.В. Ждана.

Проведено SWOT – аналіз та визначено, що сильними сторонами заводу є: великий досвід роботи у галузі; повний цикл виробництва; виготовлення якісної продукції; широкий асортимент продукції; розвинена партнерська мережа тощо. У товаристві у 2023 році працювало 169 робітників. Загальна структура персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» представлена управлінським та виробничим персоналом. Кількість виробничого персоналу у 2023 році більш ніж у 13 разів перевищувала кількість управлінського персоналу. Переважна частина працюючих має лише середню освіту.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром»

Важливим інструментом для оцінки ефективності та фінансового стану підприємства є аналіз фінансово-господарської діяльності, який дозволяє детально розглянути всі аспекти фінансової діяльності компанії, включаючи прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів та інші ключові показники.

Аналіз фінансово-господарської діяльності включає оцінку різних категорій показників:

фінансових (дохід (виручка від реалізації), прибуток (чистий прибуток), рентабельність (рентабельність продукції/послуг, рентабельність активів, рентабельність сукупного та власного капіталу тощо), ліквідність, фінансова стійкість тощо);

економічних (продуктивність праці, вартість виробництва, час виконання замовлення, ступінь використання обладнання тощо);

продуктивних (кількість виготовленої продукції/наданих послуг, кількість виконаних замовлень, частка ринку тощо).

Аналіз допомагає керівництву підприємства зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси компанії, чи досягаються поставлені фінансові цілі та які показники можуть бути покращені. Він надає відомості, необхідні для прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій, розвитку бізнесу та залучення фінансових ресурсів.

Аналіз фінансових даних дозволяє підприємству збільшити ефективність управління, знизити ризики. Такий аналіз є важливою складовою стратегічного планування та допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності та стабільності підприємства.

Розрахуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр. [65]

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	7318,40	23648,00	40622,50	33304,10	455,07	16974,50	71,78
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	2449,05	-6641,50	-14125,50	-16574,55	-676,77	-7484,00	112,69
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	7132,35	6388,00	8375,50	1243,15	17,43	1987,50	31,11
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	-	-	99,5	99,5	-	99,5	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	2370,00	17049,00	31897,5	29527,50	1245,88	14848,50	87,09
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	70	225	169	99	141,42	-56	-24,89
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	6551,7	28689	76205	69653,30	1063,13	47516,00	165,62
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	6551,7	28689	76205	69653,30	1063,13	47516,00	165,62
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	8010	45981	60589	52579,00	656,42	14608,00	31,77

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	5371	19210	22308	16937,00	315,34	3098	16,13
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Тис. грн.	6,40	7,10	11,00	4,60	71,88	3,90	54,93
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	-1101	-2569	11099	12200	-1108,08	13668	-532,04
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-3320	-13145	554	3874	-116,69	13699	-104,21
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-3330	-14422	-307	3637	-109,22	14729	-102,13
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-3523	-14436	-307	3830	-108,71	14743	-102,13
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	93,60	127,50	450,90	357,30	381,73	323,4	253,65
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,29	0,30	0,29	-	-	-0,01	-3,33
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	0,92	4,49	9,10	8,18	889,13	4,61	102,67
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,76	1,68	2,39	-0,37	-13,41	0,71	42,26
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	130	214	150	20,00	15,38	-64,00	-29,91
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	-0,15	-0,11	0,27	0,42	-280	0,38	-345,45
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,22	1,60	0,80	-0,42	-34,43	-0,80	-50,0
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-45,50	-60,99	0,75	46,25	x	61,74	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-143,85	217,36	-2,17	141,68	x	-219,53	x
6.3. Рентабельність продукції	%	-41,45	-28,59	0,91	42,36	x	29,50	x

Розглянемо групи показників та проаналізуємо отримані при розрахунках результати.

Так, перша група показників характеризує капітал заводу. Сукупний капітал є сумою всіх зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування, що вкладені у підприємство, він є важливим показником фінансової стійкості підприємства та відображає загальний рівень його фінансових ресурсів, доступних для інвестування у діяльність та розвиток.

Величина сукупного капіталу дорівнює валюті балансу (підсумку пасиву балансу). Середньорічна вартість сукупного капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром» щороку збільшувалась та у 2023 році становила більше 40,6 млн. грн, що майже на 33 млн. грн. більше від показника 2021 року. Суттєве збільшення суми сукупного капіталу відбулось за рахунок збільшення суми поточних зобов'язань. Середньорічна вартість власного капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром» навпаки, щороку зменшувалась за рахунок збільшення суми непокритих збитків, яка на кінець 2023 року становила майже 22 млн. грн.

Для наочності зміни величини сукупного та власного капіталу товариства наведено на рис. 2.2.

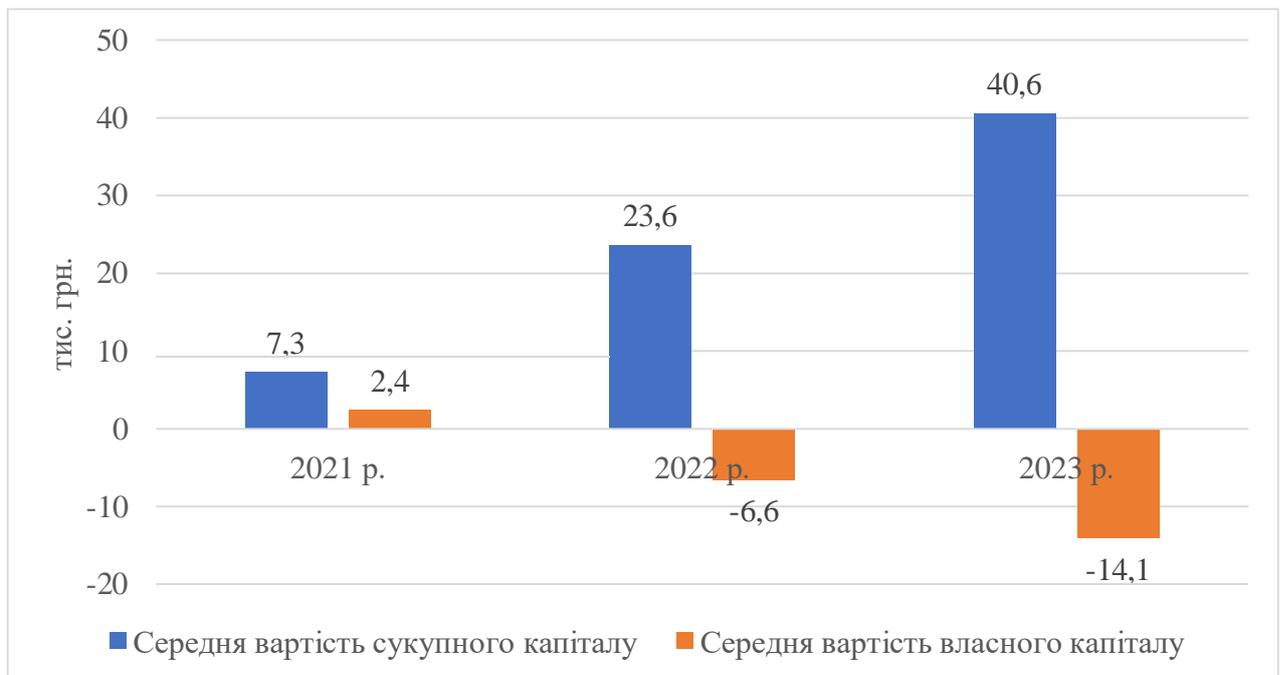


Рисунок 2.2 – Чистий дохід та операційні витрати ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр., млн. грн.

Рис. 2.2 показує зміни вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром». Вартість сукупного капіталу товариства суттєво збільшилась за 2021-2023 рр. з 7,3 млн. грн. у 2021 році до 40,6 млн. грн. у 2023 р., тобто більше 30 млн. грн.

Вартість власного капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром» суттєво зменшилась (з 2,4 млн. грн. у 2021 році до -14,1 млн. грн. у 2023 році) за рахунок збільшення суми нерозподілених збитків компанії. Товариство працювало у збиток, що свідчить про його неефективну діяльність.

Друга група показників – ресурси заводу. У 2021-2023 рр. відбулось збільшення основних засобів та оборотних активів. Так, середньорічна вартість основних засобів збільшилась за досліджуваний період на 17%. На збільшення вплинуло придбання додаткових інструментів та інвентарю для виготовлення арматури.

Середні залишки оборотних активів у 2021 році становили 2,3 млн. грн., що майже на 30 млн. грн. менше ніж у 2023 році. Суттєве збільшення залишків відбулось за рахунок збільшення запасів, готової продукції та дебіторської заборгованості за продукцію.

Середньооблікова чисельність працівників змінювалась протягом досліджуваного періоду та становила у 2021 році 70 робітників, у 2022 році кількість суттєво збільшилась та становила 225 робітників, у 2023 році за рахунок звільнення та мобілізації на заводі залишилось 169 робітників.

Третя група показників – економічні, яка представлена чистим доходом заводу від реалізації продукції, темп приросту якого за досліджуваний період становив 1063,13%, що свідчить про значний зріст чистого доходу за рахунок збільшення обсягів реалізації арматурної продукції та суттєвого підвищення цін реалізації за рахунок збільшення сум операційних витрат за 2021-2023 рр. на 52,5 млн. грн.

Зміни чистого доходу та операційних витрат компанії наведено на рис. 2.3.

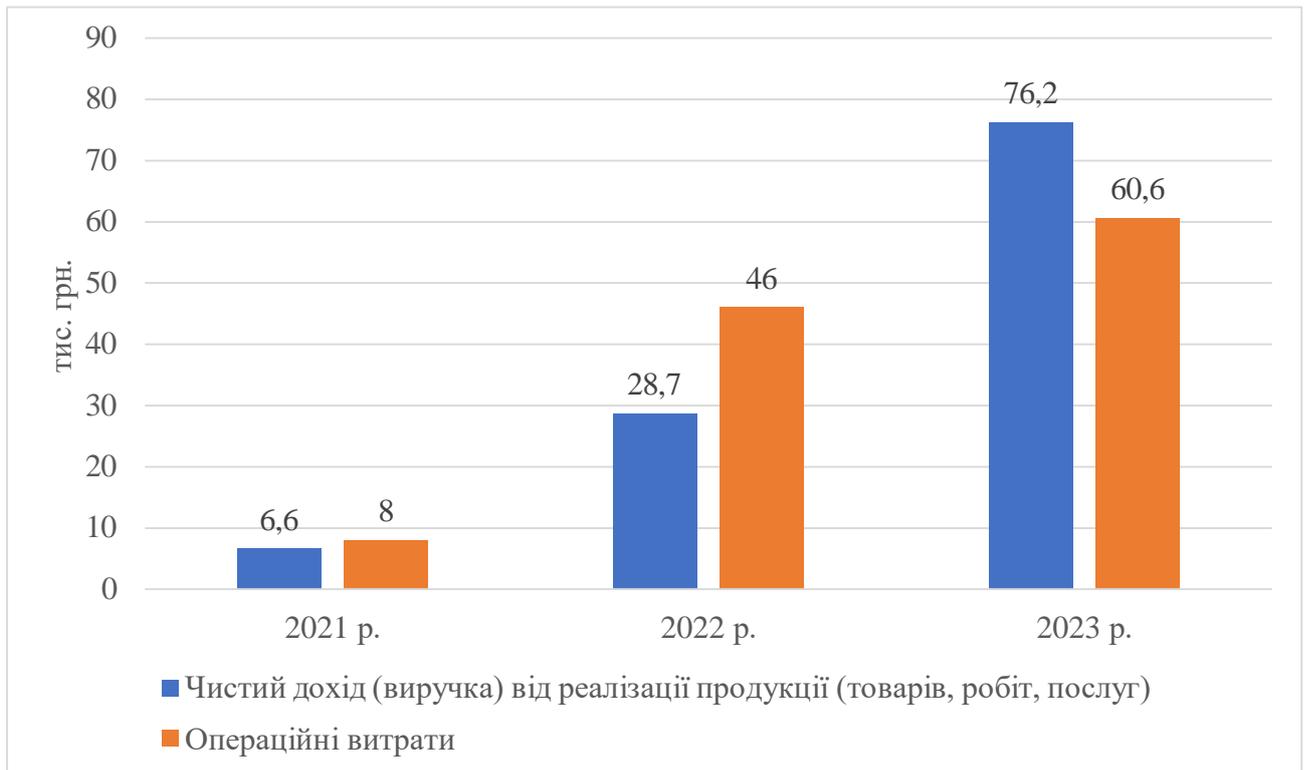


Рисунок 2.3 – Чистий дохід та операційні витрати ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр., млн. грн.

Дані рис. 2.3 свідчать, що у 2021-2022 рр. витрати перевищували розмір чистого доходу компанії, що було однією з причин збитковості ТОВ «МАЗ «Армапром». У 2023 р. ситуація змінилась та у ТОВ «МАЗ «Армапром» доходи майже на 16 млн. грн. перевищували витрати.

Фонд оплати праці збільшився майже на 17 млн. грн, за рахунок суттєвого збільшення фонду основної заробітної плати через збільшення кількості працівників. Темп приросту становив 315%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році порівняно з 2021 р. збільшилась на 4,6 тис. грн. Однак, враховуючи рівень мінімальної заробітної плати по Україні у 2023 році у розмірі 6,7 тис. грн., а з квітня 2024 року 8 тис. грн., то можна зробити висновок, що рівень заробітної плати робітників ТОВ «МАЗ «Армапром» доволі низький.

Четверта група показників – фінансові результати діяльності підприємства, які відображають його фінансовий стан, ефективність управління та успішність

в досягненні поставлених цілей. Фінансові результати є важливою інформацією для власників, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, щоб приймати обґрунтовані управлінські та інвестиційні рішення.

Аналіз фінансових результатів показав, що всі види прибутків досліджуваного товариства за звітний період збільшились. Так, величина валового прибутку ТОВ «МАЗ «Армапром» збільшилась на 12,2 млн. грн.

Прибуток від операційної діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» збільшився у звітному періоді майже на 4 млн. грн. Збільшення відбулось за рахунок того, що збільшилась сума валового прибутку, отриманих інших операційних доходів у сумі майже 2 млн. грн., а також зменшення сум по деяких групах витрат від операційної діяльності.

На рис.2.4 наведено результати діяльності товариства за 2021-2023 рр.

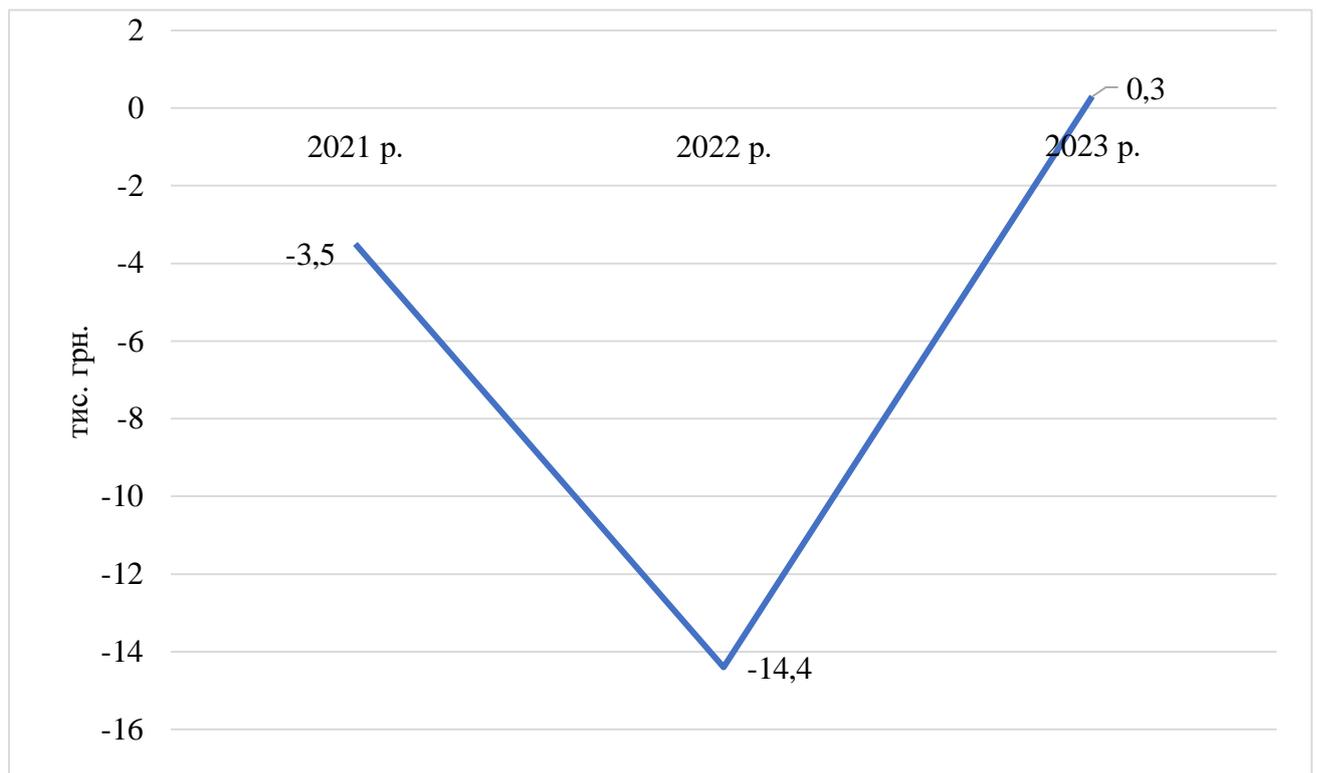


Рисунок 2.4 – Фінансовий результат діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» у 2021-2023 рр., млн. грн.

Як видно з даних рис. 2.4, фінансовим результатом діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» у 2021-2022 рр. був збиток у сумі 3,5 та 14,4 млн. грн. відповідно. 2023 рік для заводу був прибутковий, розмір чистого прибутку був хоч і

невеликий (307 тис. грн.), однак це показник правильної стратегії розвитку.

П'ята група показників – показники ефективності використання ресурсів та витрат. До цієї групи відносять показник продуктивності праці працівників, який використовується для вимірювання ефективності праці. Значення показника протягом 2021-2023 рр. суттєво збільшилось з 93,6 тис. грн. на робітника у 2021 році до 450 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про ефективну діяльність.

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень зносу основних засобів. Коефіцієнт зносу показує, що активи підприємства зношені на 29% від їхньої первинної вартості, тобто завод використовує свої активи з високою ефективністю і підтримує їхню робочу продуктивність. Високий коефіцієнт зносу також свідчить про те, що завод систематично заміняє застаріле обладнання та забезпечує його оновлення для підтримки продуктивності та конкурентоспроможності.

Фондовіддача – показник ділової активності заводу, який демонструє ефективність використання його основних засобів.

Ефективність управління основними засобами на заводі зменшилась протягом 2019-2021 рр. У 2021 році було вироблено продукції на 92 коп. на кожну використану гривню основних засобів. Тоді як у 2023 р. показник збільшився до 9,1, тобто у 2023 році було вироблено продукції на 9,1 грн. на кожну використану гривню основних засобів. Збільшення фондовіддачі з рівня 0,92 до 9,10 свідчить про значний ріст ефективності використання фондів заводу, тобто кожна одиниця інвестованих коштів приносить великий обсяг прибутку. Таке покращення є результатом оптимізації управління активами та зростання обсягів продажів.

Середній період обороту оборотних засобів – це показник, що вказує на середню тривалість часу, необхідну для перетворення оборотних активів підприємства (таких як запаси, готівка, дебіторська заборгованість) на грошові кошти.

Середній період обороту оборотних засобів відображає швидкість, з якою

підприємство може обертати свої активи і генерувати прибуток. Чим менше цей період, тим ефективніше використані ресурси компанії.

Оборотність обігових коштів ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр. збільшилась на 20 днів, це вказує на погіршення ефективності управління оборотними активами підприємства. Збільшення цього показника є наслідком затримок у реалізації запасів та збільшення строків розрахунків з дебіторами.

Зміна капіталовіддачі з -0,15 у 2021 році до 0,27 у 2023 році свідчить про позитивну динаміку використання капіталу підприємством.

У випадку коли капіталовіддача була від'ємною (-0,15), то підприємство витратило більше коштів, ніж заробило, що свідчить про фінансові труднощі. Однак підвищення цього показника до 0,27 свідчить про те, що підприємство почало отримувати більше прибутку від використання свого капіталу, що є результатом оптимізації виробничих процесів, збільшення ефективності управління та підвищення обсягів продажів.

Таке покращення може свідчити про позитивну тенденцію у фінансовій діяльності підприємства.

Шоста група показників – показники рентабельності. Рентабельність показує наскільки ефективною є діяльність заводу. Чим вище рентабельність, тим більше прибутку відносно витрат було отримано.

Рентабельність сукупного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить. Рентабельність сукупного капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2021-2023 рр. збільшилась: з -45% у 2021 році до 0,75% у 2023 році.

Збільшення значення показника до 0,75% вказує на те, що підприємство почало генерувати прибуток від свого капіталу, хоча і на досить низькому рівні.

Рентабельність продукції показує, що одна гривня реалізованої заводом продукції у 2021 році приносила 41 копійку збитку, а у 2023 році принесла 0,91 копійку чистого прибутку. Хоча показник рентабельності і невеликий, однак він свідчить про позитивну динаміку у фінансовій діяльності компанії порівняно з

попередніми роками, коли діяльність була збитковою. Наразі підприємство має прагнути досягти більш високих рівнів показників, і керівництво повинно визначити шляхи для їх поліпшення.

Для наочності зміни показників рентабельності досліджуваного товариства наведено на рис. 2.5.

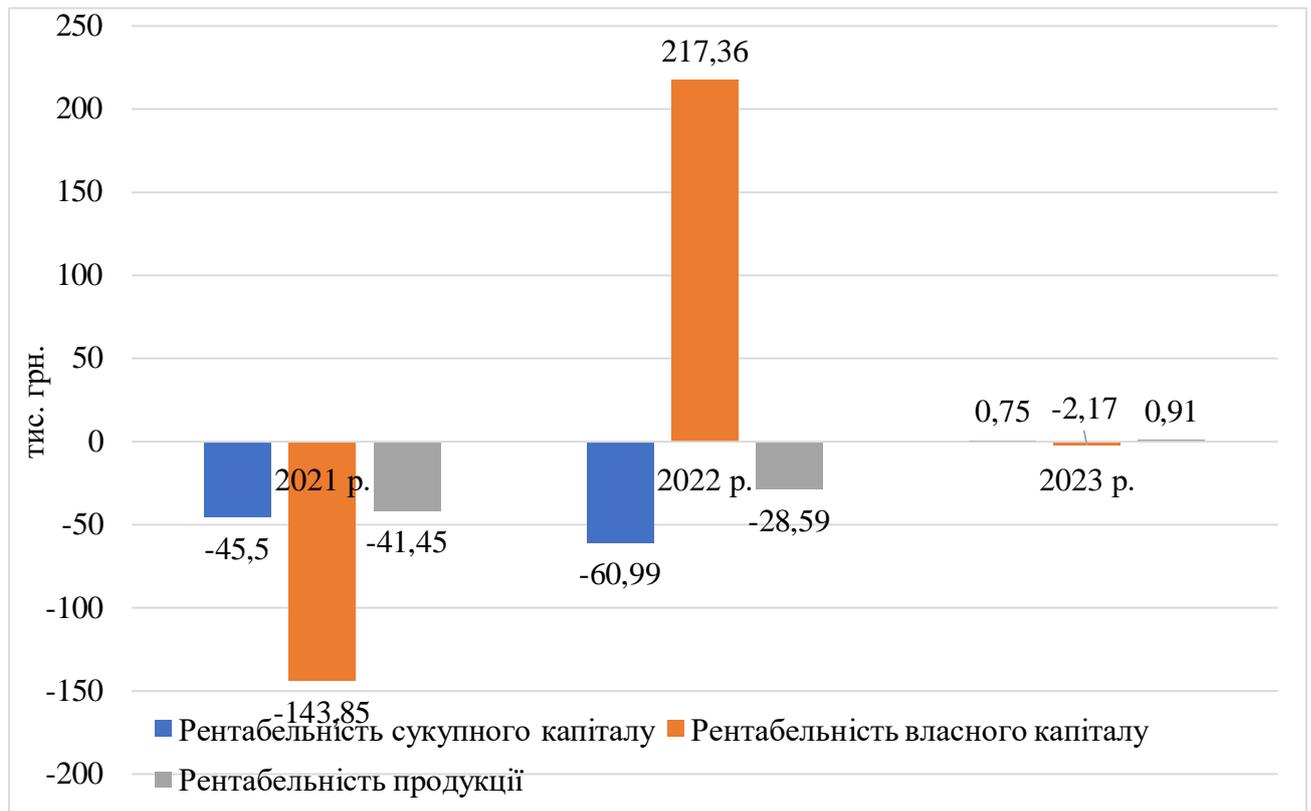


Рисунок 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «МАЗ «Армапром» у 2021-2023 рр.

Як видно з даних рис. 2.5, показники рентабельності досить несталі, що свідчить про нестабільність фінансового стану компанії. Такі коливання спричинені різними факторами, такими як зміни в ринкових умовах та зміни витрат. Для забезпечення стабільності й успішності компанії важливо аналізувати ці коливання, виявляти причини та приймати вчасні заходи для їхнього управління.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» – важливий інструмент для оцінки фінансового стану та ефективності підприємства, а також для управління та взаємодії з зацікавленими

сторонами. Аналіз діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» показав, що у період з 2021 по 2023 рік відбулось збільшення значень майже усіх показників: підприємство підвищило рівень рентабельності, досягнуло прибутковості, що свідчить про ефективне управління та позитивну динаміку розвитку. Однак для досягнення стабільного успіху та подальшого зростання, важливо продовжувати аналізувати фінансові показники діяльності, а також вдосконалювати стратегії та ділові практики відповідно до вимог ринку та умов зовнішнього середовища.

2.3 Особливості організації роботи менеджерів у ТОВ «МАЗ «Армапром»

Виконавчим органом ТОВ «МАЗ «Армапром» є директор – В.В. Ждан, який підпорядковується Загальним зборам учасників заводу та здійснює управління поточною діяльністю товариства. Директор у ході своєї діяльності керується Статутом, положенням про виконавчий орган, а також чинним законодавством України. В.В. Ждан підзвітний Зборам учасників та організовує виконання їхніх рішень.

Директор виступає як головний менеджер і приймає рішення, спрямовані на розвиток та успішну діяльність товариства.

Організація роботи директора ТОВ «МАЗ «Армапром» включає в себе широкий спектр обов'язків і відповідальностей, спрямованих на керівництво компанією та досягнення стратегічних цілей.

Роль директора у ТОВ «МАЗ «Армапром» як виконавчого органу та як менеджера включає в себе кілька наступних аспектів:

виконавче керівництво – директор відповідає за реалізацію стратегій, цілей та завдань, визначених радою підприємства;

управління персоналом – директор відповідає за формування та управління ефективною командою співробітників, мотивацію та розвиток персоналу;

фінансове управління – директор контролює фінансові показники підприємства, розробляє бюджети, визначає стратегії фінансового забезпечення

та ризиків;

управління виробництвом – директор відповідає за організацію виробництва продукції, контроль якості, забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами та технічним забезпеченням;

стратегічне управління – директор розробляє та впроваджує стратегії розвитку підприємства, визначає перспективні напрямки розвитку та управляє ризиками;

взаємодія зі стейкхолдерами – директор підтримує взаємодію з власниками, клієнтами, партнерами, регуляторами та іншими зацікавленими сторонами;

управління кризовими ситуаціями – директор вирішує проблеми та конфлікти, що виникають у процесі діяльності підприємства та приймає ефективні рішення в умовах кризових ситуацій;

забезпечення дотримання законодавства – директор відповідає за дотримання законодавства, нормативних актів та внутрішніх положень у сфері діяльності підприємства.

Отже, роль директора як виконавчого органу полягає в керівництві та управлінні усіма аспектами діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування компанії.

Однією з особливостей організації роботи директора як головного менеджера є управління персоналом, забезпечення мотивації персоналу, розвиток їхніх навичок та підтримка робочого колективу.

На заводі «Армапром» директор використовує переважно економічні методи управління персоналом, такі як заробітна плата, преміювання, матеріальні пільги тощо. Тому пропонуємо порівняти заробітну плату працівників ТОВ «МАЗ «Армапром» з мінімальною заробітною платою по Україні, із середньомісячною заробітною платою по Україні та із середньомісячною заробітною платою по Полтавській області (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Заробітна плата робітників ТОВ «МАЗ «Армапром», у промисловості, у Полтавській області та по Україні за 2021-2023 рр., грн. [52, 18, 47]

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Мінімальна заробітна плата в Україні	6000	6600	6700	+700
Середньомісячна заробітна плата:				
у промисловості	14902	15176	18390	+3488
у Полтавській області	11353	13412	15990	+4637
в Україні	14577	14859	17442	+2865
Середньомісячна заробітна працівників ТОВ «МАЗ «Армапром»	6400	7100	11000	+4600

Дані табл. 2.10 свідчать, що середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «МАЗ «Армапром» перевищувала розмір лише мінімальної заробітної плати в Україні на 400 грн у 2021 році та на 4,3 тис. грн. у 2023 році. Всі інші дані по середньомісячним заробітним платам суттєво перевищують рівень заробітної плати на заводі. Так, найменшою виявилася заробітна плата по Полтавській області, що перевищила у 2023 році розмір оплати праці працівників ТОВ «МАЗ «Армапром» майже на 5 тис. грн. Заробітна плата по Україні перевищувала оплату праці працівників заводу майже на 6,5 тис. грн., тобто на рівень мінімальної заробітної плати.

Наочне відображення співвідношення зарплат наведено на рис. 2.6.

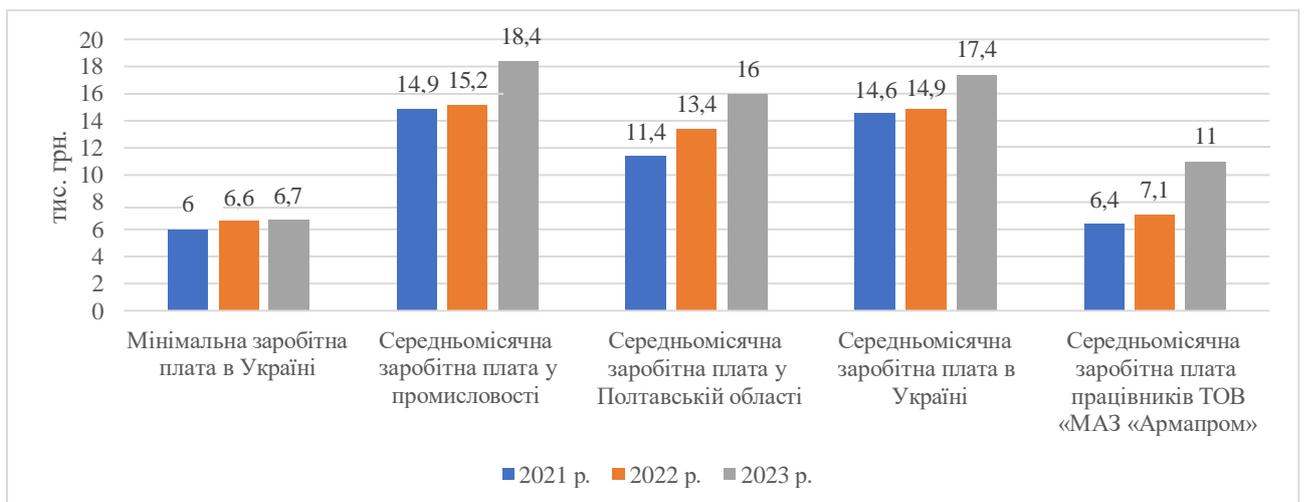


Рисунок 2.6 – Співвідношення величин заробітних плат у 2021-2023 рр. [52, 18, 47]

З рис. 2.6 чітко видно, що розмір середньомісячної заробітної плати ТОВ «МАЗ «Армапром» значно менше від величин середньомісячних заробітних плат по області та по Україні.

На основі аналізу можна зробити висновок, що середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «МАЗ «Армапром» значно нижча в порівнянні з величинами середньомісячних заробітних плат в області та в цілому по Україні, що вказує на потенційні проблеми з конкурентоспроможністю заводу на ринку праці, на недостатню впевненість працівників у своєму матеріальному благополуччі.

Для забезпечення стабільності та привабливості робочого місця важливим та необхідним є підвищення рівня заробітної плати та інші заходи задля мотивації персоналу.

Властивості, які є важливими для менеджера, мають значний вплив на успіх його управлінської ролі. Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

компетентність – керівник повинен мати достатні знання і навички для ефективного виконання своїх обов'язків на високому рівні;

висока відповідальність, особиста гідність – керівник має бути відповідальним і діяти з особистою чесністю та сумлінністю;

відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень – керівник повинен бути готовим до новаторства, розумно ризикувати, творчо шукати рішення та приймати сміливі рішення;

гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій – керівник повинен мати здатність реагувати на зміни, чітко розуміти потреби та відчуття часу;

висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;

комунікабельність, здатність установлювати контакти – керівник повинен вміти ефективно спілкуватися та встановлювати контакти з різними людьми;

увага до підлеглих – керівник повинен проявляти увагу та підтримку своїм підлеглим, дбати про їхнє благополуччя та професійний розвиток.

На жаль, у своїй діяльності В.В. Ждан не дотримується багатьох аспектів якостей управлінця.

На рис. 2.7 наведено основні проблеми у роботі головного менеджера ТОВ «МАЗ «Армапром».

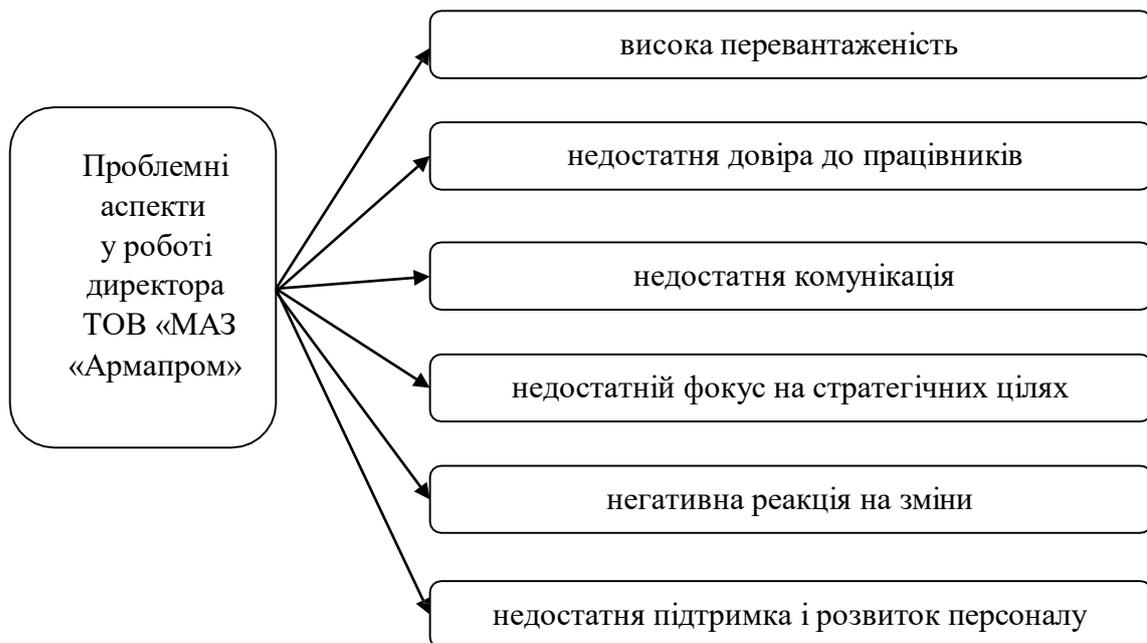


Рисунок 2.7 – Основні проблеми у роботі головного менеджера ТОВ «МАЗ «Армапром»

Розглянемо проблеми детальніше. Так, висока перевантаженість – директор занадто завантажений різноманітними обов’язками і відповідальностями, що призводить до втрати ефективності та зниження продуктивності;

недостатня довіра до працівників – директор не довіряє своїм підлеглим і часто контролює їх дії, що призводить до відчуття низької мотивації серед персоналу та обмеження їх творчості та ініціативи;

недостатня комунікація – недостатність та неефективність комунікації між директором та співробітниками призводить до непорозумінь, недовіри та конфліктів в колективі;

недостатній фокус на стратегічних цілях – директор занадто захоплений повсякденними завданнями, він часто втрачає зорієнтованість на стратегічні цілі заводу та втрачає здатність до довгострокового планування та розвитку;

негативна реакція на зміни – директор занадто консервативний у своїх поглядах, щодо змін в ринкових умовах або технологічних тенденціях, що призводить до проблем з конкурентоспроможністю компанії;

недостатня підтримка і розвиток персоналу – директор не надає достатньої уваги розвитку та підтримці свого персоналу, що призводить до втрати талановитих робітників та зниження загального рівня компетентності в колективі.

Вказані проблеми впливають на ефективність та успішність діяльності заводу та вимагають від директора вчинення відповідних заходів для їх вирішення.

Таким чином, організація роботи директора як головного менеджера у ТОВ «МАЗ «Армапром» відіграє важливу роль у керівництві підприємством та визначенні стратегічних напрямків розвитку. Директор ТОВ «МАЗ «Армапром» відповідає за прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення цілей компанії, а також за координацію діяльності різних відділів та забезпечення ефективного функціонування всієї компанії.

Висновки до розділу 2

Провівши дослідження організації праці менеджерів ТОВ «МАЗ «Армапром», можна зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження є ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» (ТОВ «МАЗ «Армапром») створене у 2008 році, спеціалізується на виробництві промислової трубопровідної арматури. Вищим органом управління ТОВ «МАЗ «Армапром» є Загальні збори учасників. Виконавчим органом товариства є директор в особі В.В. Ждана.

SWOT – аналіз показав, що сильними сторонами заводу є: великий досвід роботи у галузі; повний цикл виробництва; виготовлення якісної продукції; широкий асортимент продукції; розвинена партнерська мережа тощо.

Загальна структура персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» представлена управлінським та виробничим персоналом. Загальна кількість працівників на заводі – 169.

Збільшення коефіцієнту плинності пов'язано з мобілізацією у зв'язку з військовими подіями у країні та звільненням працівників по причині модернізації обладнання та відсутності потреби у людських ресурсах.

2. Аналіз діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» показав, що у період з 2021 по 2023 рік відбулось збільшення значень майже усіх показників.

Збільшення чистого прибутку в 2023 році свідчить про позитивні зрушення в управлінні компанією, аналіз рентабельності продукції свідчить про значні позитивні зрушення у фінансовому стані компанії, аналіз середньої вартості сукупного капіталу показує позитивну динаміку, яка свідчить про розвиток компанії та її зусилля у покращенні організації роботи менеджерів в умовах змін.

3. Головним менеджером ТОВ «МАЗ «Армапром» виступає директор та приймає рішення, спрямовані на розвиток та успішну діяльність товариства. Однією з особливостей організації роботи директора є управління персоналом, забезпечення мотивації персоналу, розвиток їхніх навичок та підтримка робочого колективу. Аналіз заробітної плати на підприємстві показав, що середньомісячна заробітна плата працівників значно нижча за середньомісячну заробітну плату в області та в цілому по Україні, що може призвести до низької мотивації працівників, збільшення текучості кадрів та зниження продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «МАЗ «АРМАПРОМ» В УМОВАХ ЗМІН

3.1 Ключові проблеми та виклики у роботі менеджерів в умовах змін

У сучасному бізнес-середовищі менеджери стикаються з численними викликами та проблемами, які виникають в умовах постійних змін. Розвиток технологій, геополітичні події, соціальні трансформації та інші фактори створюють непередбачуване середовище для управління. У цьому контексті проблеми та виклики набувають особливого значення.

У роботі ТОВ «МАЗ «Армапром» в умовах змін можна виокремити такі ключові проблеми:

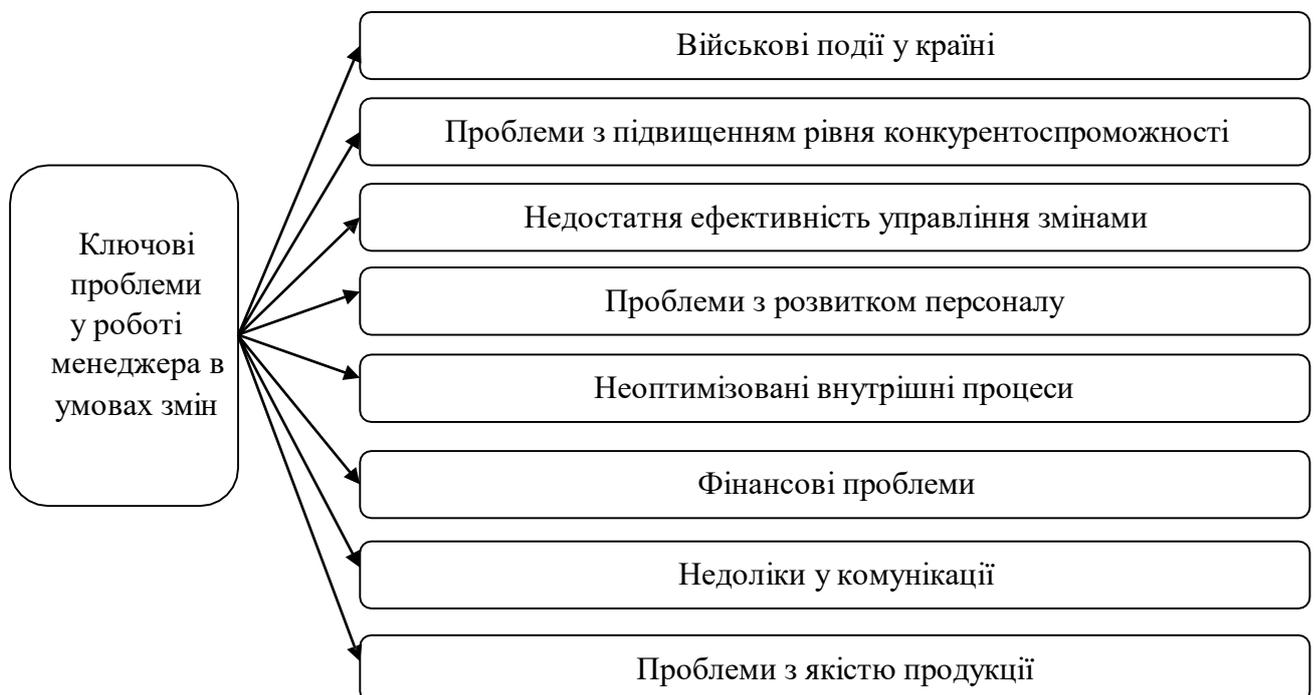


Рисунок 3.1 – Основні проблеми у роботі менеджерів ТОВ «МАЗ «Армапром»

Розглянемо детальніше основні проблеми у роботі менеджерів.

Так, військові події у країні значно ускладнюють роботу менеджерів, створюючи безпрецедентні виклики та проблеми, які потребують негайних та ефективних рішень.

Забезпечення безпеки співробітників стає першочерговим завданням, що вимагає розробки та впровадження комплексних планів евакуації та заходів безпеки. Менеджери повинні створити умови для продовження бізнес-операцій у зонах, що не піддаються безпосередній загрозі.

Військові дії часто спричиняють перебої у постачанні сировини та готової продукції.

Військові події змінюють споживчі пріоритети та попит на продукцію або послуги, що потребує швидкої адаптації стратегії маркетингу та продажів.

Другою проблемою є підвищення рівня конкурентоспроможності. А саме: труднощі з адаптацією до швидких змін на ринку та недостатній рівень інноваційності продукції;

відставання від конкурентів у впровадженні нових технологій та оновленні асортименту.

Третя проблема – недостатня ефективність управління змінами: відсутність ефективних стратегій та планів управління змінами; опір змінам з боку персоналу, що знижує загальну ефективність організації.

Четверта проблема – проблеми з розвитком персоналу.

Проблеми в цій сфері можуть значно вплинути на ефективність роботи менеджерів та підприємства в цілому. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців може призвести до затримок у виконанні проєктів, зниження якості продукції чи послуг та підвищення навантаження на наявних співробітників. Недостатній розвиток кар'єрних можливостей та відсутність програм підвищення кваліфікації можуть призвести до зниження мотивації співробітників, що негативно вплине на їх продуктивність.

П'ятою проблемою є неоптимізовані внутрішні процеси: неефективні бізнес-процеси, що призводять до зниження продуктивності; відсутність автоматизації та сучасних технологій у виробничих процесах.

Шоста проблема – фінансові проблеми, а саме:
 відсутність достатніх фінансових ресурсів для інвестування у нові проекти та технології;
 високий рівень фінансових ризиків у нестабільних економічних умовах.
 Недоліки у комунікації є сьомою проблемою, якій характерне:
 відсутність ефективного внутрішнього обміну інформацією;
 низький рівень зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками.
 Важливою проблемою є проблеми з якістю продукції:
 недотримання новітніх стандартів якості;
 високі витрати на виробництво при зниженій якості продукції.
 Окрім проблем, в умовах змін можна виділити основні виклики у роботі ТОВ «МАЗ «Армапром» в умовах змін (рис. 3.2).

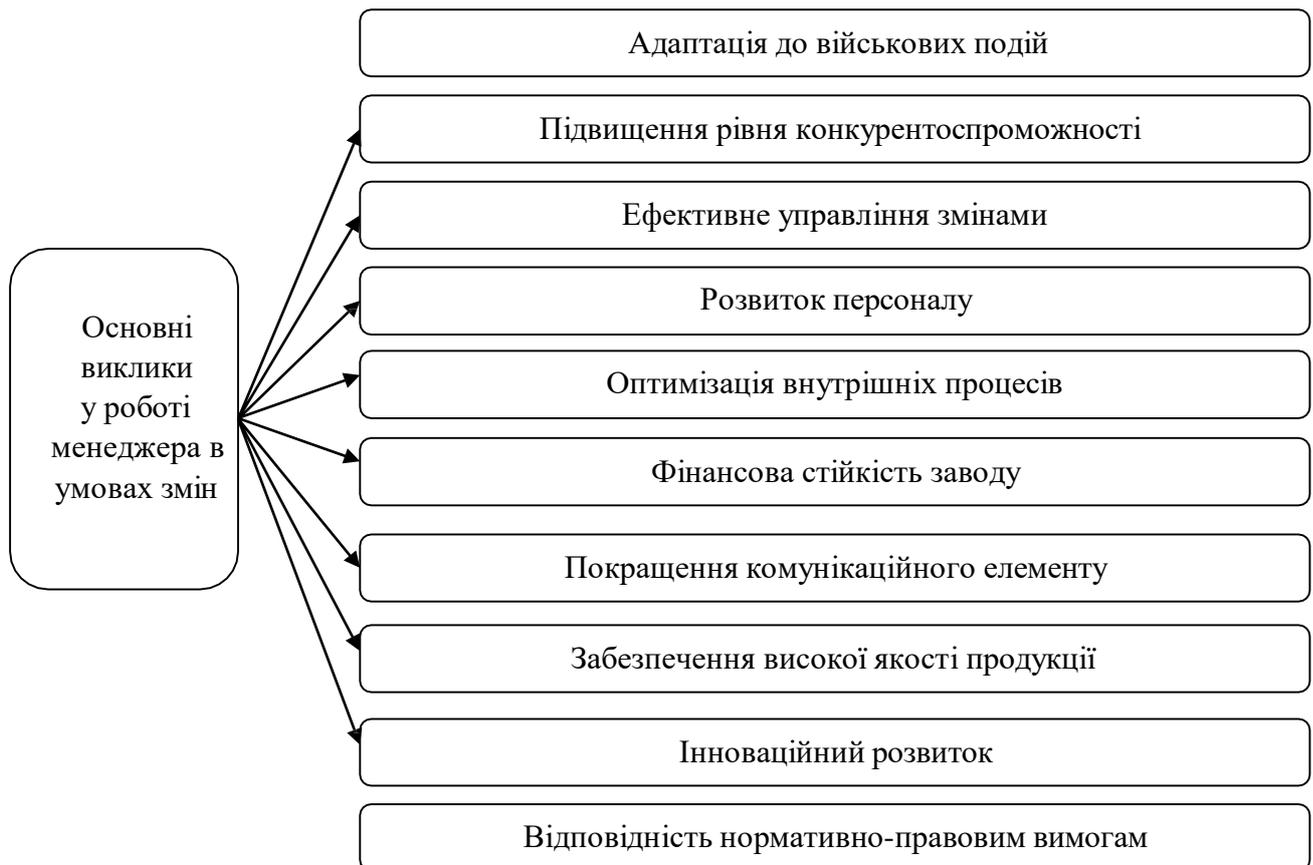


Рисунок 3.2 – Основні виклики у роботі менеджерів ТОВ «МАЗ «Армапром»

Виходячи з даних рис. 3.2, необхідно зазначити, що для ефективного реагування на військові події, підприємство повинно мати кризовий штаб, який координуватиме всі дії у випадку надзвичайних ситуацій. Цей штаб повинен включати представників усіх ключових підрозділів підприємства та працювати за чітко визначеними протоколами.

Впровадження та регулярне оновлення планів безперервності бізнесу допоможуть підготувати підприємство до різних сценаріїв розвитку подій, зменшити час простою та забезпечити мінімальний вплив на основні бізнес-процеси.

Менеджери повинні бути готові швидко адаптувати бізнес-модель підприємства до нових умов, що може включати переорієнтацію на нові ринки, зміну постачальників, впровадження нових технологій та переоцінку ризиків.

Військові події можуть мати серйозний психологічний вплив на працівників. Забезпечення психологічної підтримки, консультування та створення сприятливих умов для праці допоможуть знизити стрес та підвищити моральний дух колективу.

Менеджери ТОВ «МАЗ «Армапром» повинні бути готовими до ефективного управління в умовах військових дій, що вимагає від них швидкого реагування, стратегічного планування та впровадження інноваційних рішень. Забезпечення безпеки персоналу, підтримка фінансової стабільності та ефективні комунікації є ключовими аспектами для подолання викликів, пов'язаних з військовими подіями, та забезпечення безперервної роботи підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності є нагальним завданням для ТОВ «МАЗ «Армапром» в умовах постійних змін у ринковому середовищі. Підприємство повинно постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, шукати нові ринки збуту та здійснювати ефективну маркетингову стратегію для залучення клієнтів і утримання лідерських позицій на ринку.

Розвиток персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» залежить від таких ключових чинників:

система навчання та підвищення кваліфікації – регулярне проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації допомагає працівникам удосконалювати свої професійні навички та знання, що позитивно впливає на їхню продуктивність і ефективність;

мотиваційні програми – впровадження ефективних систем матеріальної та нематеріальної мотивації сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у високих результатах роботи. це може включати бонуси, премії, програми визнання та інші стимули;

кар'єрне зростання – наявність чітких перспектив для кар'єрного зростання та можливості просування по службі стимулює працівників до розвитку та підвищення своєї кваліфікації;

оцінка та зворотний зв'язок – регулярна оцінка роботи персоналу та надання конструктивного зворотного зв'язку допомагає працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також напрямки для подальшого розвитку;

корпоративна культура – сприятливе робоче середовище, де цінується командна робота, взаємоповага та підтримка, стимулює розвиток персоналу і сприяє підвищенню загальної ефективності компанії;

інноваційні технології та ресурси – забезпечення доступу до сучасних технологій, інструментів та ресурсів дозволяє працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки та сприяє їхньому професійному розвитку;

підтримка лідерства – наявність сильних лідерів, які підтримують і наставляють своїх підлеглих, є важливим чинником у розвитку персоналу. Лідери повинні вміти мотивувати команду, допомагати у вирішенні проблем та сприяти професійному зростанню кожного працівника;

адаптація до змін – здатність компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові методи роботи сприяє розвитку персоналу, оскільки працівники мають можливість постійно вдосконалювати свої навички та знання відповідно до нових вимог.

Запровадження цих чинників у роботу ТОВ «МАЗ «Армапром» дозволить створити умови для постійного професійного розвитку персоналу, що в свою чергу сприятиме підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Оптимізація внутрішніх процесів передбачає впровадження сучасних технологій та автоматизація виробничих процесів та оптимізацію бізнес-процесів для підвищення ефективності.

Фінансова стійкість стає серйозним викликом для ТОВ «МАЗ «Армапром» в умовах змін, оскільки нестабільність економічної ситуації та коливання ринків можуть призводити до значних фінансових втрат. Менеджери повинні розробляти стратегії для зменшення фінансових ризиків, оптимізації витрат та пошуку нових джерел фінансування, щоб забезпечити довгострокову стабільність та розвиток підприємства.

Покращення комунікації важливе для ТОВ «МАЗ «Армапром», оскільки ефективний обмін інформацією між співробітниками та керівництвом є значним для адаптації до змін.

В умовах дистанційної роботи та зростаючих вимог до оперативності, менеджери повинні впроваджувати нові комунікаційні платформи та методи, що забезпечують швидкий і точний обмін інформацією, сприяючи злагодженій та продуктивній роботі команди.

Забезпечення високої якості продукції є викликом для ТОВ «МАЗ «Армапром», оскільки споживачі очікують надійність і відповідність продукції стандартам, незважаючи на зовнішні фактори. В умовах змін і обмежених ресурсів, компанія повинна знаходити інноваційні підходи та впроваджувати сучасні технології контролю якості, щоб підтримувати високу репутацію та задовольняти вимоги ринку.

Забезпечення стійкості у кризових ситуаціях стає важливим та передбачає розробку ефективних стратегій управління кризовими ситуаціями, гнучке реагування на непередбачені обставини та забезпечення безперебійного функціонування підприємства навіть у найскладніших умовах.

Інноваційний розвиток є суттєвим викликом для ТОВ «МАЗ «Армапром», оскільки вимагає постійного впровадження новітніх технологій, пошук інноваційних рішень та гнучкого адаптування до змінних умов ринку. Організація повинна активно працювати над створенням та впровадженням новаторських продуктів і послуг, щоб залишатися конкурентоспроможною та відповідати потребам клієнтів.

Забезпечення відповідності нормативно-правовим вимогам стає важливим викликом для ТОВ «МАЗ «Армапром», особливо в умовах постійних змін у законодавстві та регулюючих стандартах.

Підприємство повинно постійно оновлювати свої процедури та політики, враховуючи останні зміни у законодавстві, щоб уникнути ризиків та забезпечити законність та етичність своєї діяльності.

Для вирішення основних проблем та викликів у роботі менеджерів в першу чергу необхідно вирішити проблеми в діяльності головного менеджера ТОВ «МАЗ «Армапром», а саме: звернути увагу на його ділові та комунікативні якості, які є важливими для успішного управління організацією. Вони впливають на ефективність прийняття рішень, організацію роботи та взаємодію з підлеглими.

Розглянемо програму розвитку ділових та комунікативних якостей керівника ТОВ «МАЗ «Армапром» у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма розвитку ділових та комунікативних якостей керівника ТОВ «МАЗ «Армапром»

I Ділові якості і організаторські здібності		
1	2	3
1	Ініціативність	Тест «Чи відповідальна Ви людина?»
2	Самостійність у вирішенні питань (вміння і прагненні взяти на себе відповідальність), самоорганізованість	Тест «Чи організована Ви людина?», Вправа «Раціональне використання часу»
3	Дисциплінованість, старанність	Самоконтроль
4	Уміння чітко визначити мету і поставити завдання	Вправа «Цілепокладання»
5	Здатність змінювати стиль поведінки в залежності від умов	Вправа «Ситуаційне використання стилів керівництва»

Продовження табл. 3.1

1	2	3
6	Уміння контролювати діяльність підлеглих, самоконтроль	Тест «Рівень суб'єктивного контролю», тест «Чи вмієте Ви контролювати себе?»
7	Здатність і прагнення аналізувати і об'єктивно оцінювати результати, вміння стимулювати підлеглих	Вправа «Оцінка персоналу»
11	Уміння підтримувати свій авторитет	Вправа «Вивчення впливу авторитету»
II Комуникативні якості		
12	Уміння встановлювати ділові відносини з вище стоячими і суміжними керівниками	Ділова гра «Партнер»
13	Уміння встановлювати довірчі відносини з підлеглими, підтримувати нормальний психологічний клімат у колективі	Тест «Чи довіряють Вам оточуючі?», Оцінка психологічного клімату в колективі, гра «Розсмішити партнера», «Прохання», семінар «Вплив психологічного клімату в колективі на ефективність діяльності підприємства»
14	Уміння спілкуватися (культура мови, вміння слухати тощо)	Вправа «Розвиток досвіду спілкування в життєвих ситуаціях», рольова вправа «Розвиток навичок ведення переговорів, тест «Чи вмієте Ви слухати?», вправи з розвитку мовлення
15	Уміння виступати публічно	Вправи

Виходячи з розглянутих причин та викликів, важливо підкреслити, що ТОВ «МАЗ «Армапром» має перед собою складні завдання, які потребують системного та комплексного підходу до розв'язання. Організація повинна активно працювати над покращенням усіх аспектів своєї діяльності, включаючи управління персоналом, фінансову стійкість, якість продукції та комунікаційні процеси. Тільки зріле та стратегічно спрямоване керівництво може забезпечити успішну адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберегти конкурентоспроможність та здійснити інноваційний розвиток підприємства.

3.2 Стратегічні напрями удосконалення організації праці роботи менеджерів у ТОВ «МАЗ «Армапром»

У другому розділі роботи було виділено основні проблеми в роботі директора ТОВ «МАЗ «Армапром». Для удосконалення організації його роботи необхідно особливу увагу звернути саме на зазначені проблемні аспекти.

До проблем було віднесено: високу перевантаженість; недостатню довіру до працівників; недостатню комунікацію; недостатній фокус на стратегічних цілях; негативну реакцію на зміни та недостатню підтримку і розвиток персоналу.

Значно підвищити ефективність управління часом та оптимізувати робочі процеси в роботі директора ТОВ «МАЗ «Армапром» може використання інноваційних інструментів тайм-менеджменту. Основними з них є програмне забезпечення для управління проектами:

Worksection – інструмент для візуального управління проектами, який дозволяє створювати дошки, списки та картки для організації завдань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні переваги Worksection для ТОВ «МАЗ «Армапром» [84]

Показник	Worksection
Вартість за 1 користувача, \$	3 \$
Під'єднати функцію Преміум тарифу, \$/міс	30 \$
Управління завданням	+
Канбан	+
Інтеграція гугл сервісів	+
Облік часу/таймер	+
Обмеження доступу	+
Оцінка та облік витрат	+
Звіти	+
Діаграма Ганта	+

Перевагою Worksection порівняно, наприклад, з Trello є те, що половина характеристик, зазначених у табл. 3.2 у Trello відсутні.

Asana – платформа для управління роботою, яка дозволяє відстежувати проекти, делегувати завдання та контролювати терміни виконання;

Monday.com – гнучка система для управління проектами, яка дозволяє створювати кастомізовані робочі простори та відстежувати прогрес виконання завдань.

Інструменти для планування та організації робочого часу:

Google Calendar – потужний календарний додаток, який дозволяє планувати зустрічі, налаштовувати нагадування та синхронізувати робочий розклад з командою;

Microsoft Outlook – комплексне рішення для управління електронною поштою, календарем, завданнями та контактами, яке допомагає організувати робочий час.

Інструменти для автоматизації робочих процесів:

Zapier – платформа, яка дозволяє автоматизувати рутинні завдання, інтегруючи різні додатки та сервіси між собою;

IFTTT (If This Then That) – інструмент для створення автоматичних сценаріїв, які виконуються за заданих умов.

Інструменти для відстеження часу:

Toggl Track – інструмент для відстеження часу, який дозволяє аналізувати, скільки часу витрачається на різні завдання та проекти;

RescueTime – програма для моніторингу використання комп'ютера, яка допомагає визначити найбільш продуктивні періоди та аналізувати витрати часу.

Інструменти для організації особистих завдань:

Todoist – зручний менеджер завдань, який дозволяє створювати списки справ, встановлювати пріоритети та контролювати виконання завдань;

Microsoft To Do – додаток для управління особистими та робочими завданнями, інтегрований з іншими сервісами Microsoft.

Інструменти для комунікації:

Slack – платформа для командної комунікації, яка дозволяє створювати канали для обговорення проектів, обмінюватися файлами та інтегруватися з іншими інструментами;

Microsoft Teams – Інструмент для спільної роботи, який включає чати, відеоконференції, обмін файлами та інтеграцію з іншими продуктами Microsoft.

Інструменти для управління пріоритетами:

Eisenhower Matrix – методи для визначення пріоритетів завдань, розділяючи їх на чотири категорії за важливістю та терміновістю;

Pomodoro Technique – метод управління часом, який полягає у розділенні роботи на інтервали (помодоро) по 25 хвилин з короткими перервами.

Використання цих інноваційних інструментів дозволить директору ТОВ «МАЗ «Армапром» більш ефективно організувати свій час, підвищити продуктивність та досягати стратегічних цілей компанії.

Для розвитку персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» потрібно особливу увагу звернути на його навчання. Керівнику ТОВ «МАЗ «Армапром» запропоновано розглянути навчання як метод розвитку персоналу та спосіб відкрити нові професійні можливості кожного працівника.

Нехай вартість навчання 1 працівника становить 1700 грн.

Кількість працівників, що пройдуть навчальний курс буде становити 25 осіб.

Вигоди від навчання будуть включати підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок, покращення якості продукції, збільшення задоволеності клієнтів та підвищення рівня утримання працівників.

Для оцінки ефективності використаємо метод ROI (Return on Investment) – коефіцієнт окупності інвестицій (формула 3.1).

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток від навчання} / \text{Витрати на навчання} \times 100\% \quad (3.1)$$

Припустимо, що після проходження навчання продуктивність кожного працівника збільшиться на 5%, що призведе до додаткового доходу в розмірі 3000 грн. на одного працівника протягом року. Тоді загальний додатковий дохід від навчання для всіх працівників становитиме:

$$\text{Загальний додатковий дохід} = 3000 \text{ грн.} \times 25 \text{ осіб} = 75000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо ROI: Чистий прибуток від навчання = 75000 грн – 42500 грн = 32500 грн.

$$\text{ROI} = 32500 \text{ грн.} / 42500 \text{ грн.} \times 100\% = 76,47\%$$

Таким чином, ефективність навчання персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» може бути оцінена через коефіцієнт ROI, який становить 76,47%, це означає, що

інвестиції в навчання принесуть додатковий прибуток, що перевищує витрати на 76,47%, що свідчить про високу ефективність заходу.

У табл. 3.3 наочно оцінимо ефективність навчання персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром».

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності навчання персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром»

Показник	Результат
Вартість навчання 1 працівника, тис. грн.	1,7
Кількість працівників, що пройдуть навчальний курс, осіб	25
Загальні витрати на навчання, тис. грн	42,5
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, тис. грн.	3,0
ROI (ефективність навчання персоналу),%	76,47

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу стосовно навчання персоналу, прогнозується зростання основних показників діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» на 76,47%.

Так, наприклад, якщо дохід від реалізації послуг досліджуваного заводу становив у 2023 році 76,2 млн. грн., то при додаткових 76,47% обсяг доходу буде становити:

$$76,2 \times 76,47\% = 58,27 \text{ млн. грн.}$$

Тобто результатом навчання персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» може стати чистий дохід від виробництва продукції у розмірі 60 млн. грн.

Розвиток персоналу передбачає наявність мотиваційних програм. Так, для мотивування працівників ТОВ «МАЗ «Армапром» необхідно запропонувати сформувані мотиваційну схему формування зарплати, базою чого будуть виступати ключові показники діяльності (KPI).

Визначимо для ТОВ «МАЗ «Армапром»:

KPI1 – відсоткова частка виконання планових завдань по строкам (ТТФ);

KPI2 – відсоткова частка виконання планових завдань за якістю (QOH);

Для того, щоб встановити, яким чином кожен з обраних КРІ буде впливати на заробітну плату виробничого персоналу, потрібно визначити внесок (вагу) для кожного з них (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Вплив показника КРІ на заробітну плату виробничого персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром»

Ключовий показник ефективності	Вага показника, % (вплив на змінну частину)
КРІ1 (ТТФ)	50
КРІ2 (QOH)	50
Всього	100

Дані табл. 3.4 показують, що і один і другий показник впливає на змінну частину заробітної плати персоналу однаково, тобто досягнення кожного з них є однаково важливим завданням.

Інформація у табл. 3.4 свідчить про те, що як один показник, так і інший, впливають на змінну частину заробітної плати виробничого персоналу однаково, тобто досягнення кожного з них є рівно важливим завданням.

У табл. 3.5 наведено коефіцієнти показника КРІ залежно від відсотка виконання плану.

Таблиця 3.5 – Коефіцієнтні значення показника КРІ в залежності від відсотка виконання планових завдань

Відсоток виконання планових завдань	Коефіцієнтні значення
менше ніж на 50 %	0
51 - 85 %	0,5
86 - 100 %	1,0
більше 100 %	1,5

Для того, щоб спростити подальші розрахунки встановимо однакові значення коефіцієнтів для КРІ1 і КРІ2 та визначимо їх вплив на розмір фіксованої та змінної частини заробітної плати.

Заробітну плату будемо розраховувати за формулою 3.2:

$$\text{ЗП} = \text{Планова сума змінної частини} \times (\text{вага КРІ}_1 \times \text{коефіцієнт КРІ}_1 + \text{вага КРІ}_2 \times \text{коефіцієнт КРІ}_2) \quad (3.2)$$

Розрахуємо розмір заробітної плати виробничого персоналу досліджуваного товариства, враховуючи значення коефіцієнтів для КРІ1 і КРІ2, які зазначені в попередній таблиці.

Так, розглянемо перший варіант, коли планові завдання виконано більше ніж на 100%, тобто план перевиконано. Значення коефіцієнтів КРІ_1 та КРІ_2 будуть становити 1,5.

Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» у 2023 році становила 11000 грн. Отже, ця сума буде фіксованою частиною заробітної плати виробничого персоналу заводу при наступних розрахунках (11 тис. грн.).

Планова сума змінної частини заробітної плати працівників ТОВ «МАЗ «Армапром» буде також становити 11 тис. грн.

Тоді, з врахуванням коефіцієнтів КРІ, при умові виконання плану більше 100%, заробітна плата буде становити:

$$11 \text{ тис. грн.} \times (1,5 \times 50\% + 1,5 \times 50\%) = 16,5 \text{ тис. грн.}$$

Місячний розмір заробітної плати буде становити 27,5 тис. грн. (11 тис. грн. + 16,5 тис. грн.)

Отже, заробітна плата виробничого персоналу при максимальному виконанні плану та досягненні максимальних результатів буде становити 27,5 тис. грн. Оскільки по кожному аспекту планових завдань виконання плану становить понад 100%.

Виконання плану виробництва продукції в межах 86-100% (значення коефіцієнта KPI_1 та KPI_2 дорівнює 1)

Тоді, з врахуванням коефіцієнтів KPI, заробітна плата буде становити:

$$11 \text{ тис. грн.} \times (1,0 \times 50\% + 1,0 \times 50\%) = 11 \text{ тис. грн.}$$

Місячний розмір заробітної плати буде становити 22 тис. грн. (11 тис. грн. + 11 тис. грн.)

Отже, виробничий персонал заводу буде отримувати плановий розмір заробітної плати на 11 тис. грн. більше, оскільки виконання плану буде в межах 86-100%.

Виконання плану виробництва продукції в межах 51-85% (значення коефіцієнтів KPI_1 та KPI_2 дорівнює 0,5).

ЗП в такому випадку буде становити $11 \text{ тис. грн.} \times (0,5 \times 50\% + 0,5 \times 50\%) = 5,5 \text{ тис. грн.}$

Місячний розмір заробітної плати буде становити 16,5 тис. грн. (11 тис. грн. + 5,5 тис. грн.)

Отже, виробничий персонал заводу буде отримувати плановий розмір заробітної плати на 5,5 тис. грн. більше, оскільки виконання плану буде в межах 51-85%.

Виконання плану менше 50% (значення коефіцієнта KPI_1 та KPI_2 дорівнюють 0).

Тоді, з врахуванням коефіцієнтів KPI, при умові виконання плану менше 50%, заробітна плата буде становити:

$$11 \text{ тис. грн.} \times (0 \times 50\% + 0 \times 50\%) = 0 \text{ тис. грн.}$$

Місячний розмір заробітної плати буде становити 11 тис. грн. (11 тис. грн. + 0 тис. грн.)

Отже, виробничий персонал може отримати заробітну плату у розмірі фіксованої частини, оскільки змінна частина дорівнює 0 грн. через виконання плану по кожному показнику менше ніж 50%.

Розрахуємо варіант, коли значення показників КРІ₁ та КРІ₂ будуть різними. Так, наприклад, КРІ₂ = 1,5, а КРІ₁ = 1. В такому випадку заробітна плата виробничого персоналу буде становити:

$$11 \text{ тис. грн.} \times (1,5 \times 50\% + 1,0 \times 50\%) = 13,75 \text{ тис. грн.}$$

Місячний розмір заробітної плати буде становити 24,75 тис. грн. (11 тис. грн. + 13,75 тис. грн.)

Отже, виробничий персонал може отримати заробітну плату у розмірі 24,75 тис. грн, оскільки виконання плану по одному з показників становило 86-100%, а по іншому – понад 100%.

Розрахунок варіантів величини заробітної плати в залежності від величини коефіцієнтів КРІ згруповано у табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Розмір заробітної плати виробничого персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» з врахуванням відсотку виконання плану керівництва

КРІ1/КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%	11000 (варіант 4)	13750	16500	19250
51-89%	13750	16500 (варіант 3)	19250	22000
90-100%	16500	19250	22000 (варіант 2)	24750
>100%	19250	22000	24750	27500 (варіант 1)

Як свідчать дані табл.3.6, в залежності від відсоткових часток виконання планових завдань буде залежати розмір заробітної плати виробничого персоналу.

Отже, можна констатувати, що показники КРІ дозволяють мотивувати досягнення виробничого персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром». Для вдосконалення комунікації в ТОВ «МАЗ «Армапром» пропонуємо створити систему моментального інформування працівників та їх об'єднання за допомогою єдиної платформи для комунікації.

Ця платформа буде поділена на два потоки – розважальний та інформаційний контент, і для кожного з них буде виділено відповідального співробітника.

Розважальний контент:

Відповідальний співробітник: менеджер (або інший призначений фахівець).

Функції:

- створення та публікація мотиваційних сторіс;
- вітання колег з днем народження;
- побажання продуктивного дня та інших позитивних повідомлень;
- організація та анонсування корпоративних заходів та свят;
- публікація фотографій та відео з корпоративних заходів;
- організація конкурсів та опитувань для підвищення залученості персоналу.

Інформаційний контент:

Відповідальний співробітник: менеджер (або інший призначений фахівець).

Функції:

- публікація важливих оповіщень і новин заводу;
- оповіщення про оновлення у виробничій та іншій сферах;
- інформування про зміни у внутрішніх процесах та політиках заводу;
- розповсюдження інформації про нові проєкти та ініціативи;
- анонсування тренінгів, семінарів та інших освітніх заходів;
- оперативне інформування про поточні завдання та термінові повідомлення.

Переваги впровадження єдиної платформи для комунікації:

покращення інформаційного обміну – завдяки чіткій структурі платформи, працівники зможуть швидко отримувати важливі новини та оновлення, що сприятиме оперативності та ефективності роботи;

підвищення залученості персоналу – розважальний контент сприятиме підвищенню мотивації та позитивного настрою серед працівників, що позитивно впливатиме на робочу атмосферу;

зменшення ймовірності втрати інформації – моментальне інформування зменшує ризик, що важлива інформація залишиться непоміченою;

зміцнення командного духу – об'єднання працівників через спільну платформу сприятиме налагодженню міжособистісних зв'язків та покращенню командної роботи;

прозорість – чітке розділення відповідальності дозволить забезпечити високий рівень прозорості та чіткість в комунікаціях.

Запровадження такої платформи для комунікації допоможе ТОВ «МАЗ «Армапром» підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, покращити робочу атмосферу та сприятиме розвитку корпоративної культури.

Отже, запропоновані стратегічні напрями сприятимуть комплексному вдосконаленню організації праці менеджерів у ТОВ «МАЗ «Армапром», що в кінцевому підсумку призведе до підвищення загальної ефективності заводу та досягнення його стратегічних цілей.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи виділено проблемні аспекти та запропоновано напрями удосконалення організації роботи менеджерів ТОВ «МАЗ «Армапром» в умовах змін.

1. Під час аналізу були виявлені ключові проблеми та виклики, з якими зіштовхуються менеджери у своїй роботі. Для подолання необхідно прийняти стратегічні рішення, створити сприятливу робочу атмосферу, розвивати комунікаційні навички та підтримувати персонал в умовах змін. Тільки шляхом впровадження цих стратегій менеджери зможуть забезпечити ефективне управління підприємством та досягнення стратегічних цілей компанії.

2. Запропоновано використання у роботі директора інноваційних інструментів тайм-менеджменту, які зможуть значно підвищити ефективність управління часом та оптимізувати робочі процеси (Worksection, Monday.com,

Microsoft Outlook, Zapier тощо). Запропоновано сформувати мотиваційну схему формування зарплати, базою чого будуть виступати ключові показники діяльності (KPI). В залежності від відсоткових часток виконання планових завдань буде залежати розмір заробітної плати виробничого персоналу.

Для вдосконалення комунікації в ТОВ «МАЗ «Армапром» запропоновано створити систему моментального інформування працівників за допомогою єдиної платформи для комунікації.

ВИСНОВКИ

Виконавши роботу на тему «Удосконалення організації роботи менеджерів в умовах змін», можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто точки зору вчених щодо розуміння сутності поняття «управлінська праця». За змістом всі поняття вчених є досить подібними, відмінність полягає лише у їх точній інтерпретації. В усіх визначеннях науковцями акцентується увага на організації, керуванні та координації діяльності працівників для досягнення цілей та успіху компанії.

Запропоновано власне визначення поняття «управлінська праця» – вид суспільної діяльності, спрямованої на керівництво, організацію та координацію діяльності людей та ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей і успішного функціонування підприємств та організацій.

Розглянуто схему управлінської праці та виділено основні складові: предмет праці (що підлягає впливу або обробці); засоби праці (за допомогою чого здійснюється вплив); сам процес – цілеспрямована діяльність; результат.

Виділено три типи розумової праці: евристична праця спрямована на творчий процес і пошук нових ідей, адміністраторська праця орієнтована на керівництво та організацію діяльності для досягнення стратегічних цілей, тоді як операторська праця включає виконання конкретних завдань згідно з встановленими стандартами.

Зроблено висновок, що управлінська праця є одним із складових елементів управлінської діяльності, оскільки управлінська діяльність включає керування, працю, людину й природу; управлінська діяльність – провідна, спрямовуюча серед усіх видів діяльності. Вплив здійснюється не на керування, а на процес його здійснення.

Особливостями управлінської діяльності в умовах трансформацій є гнучкість і адаптивність; інновації та творчість; ефективне управління ризиками; співпраця та партнерство та лідерство та відкритість до змін.

2. Розглянуто типи менеджерів та їх характеристики. Виділено обов'язки

менеджера та навички менеджера, необхідні для лідерства

Визначено важливість самоменеджменту керівника, оскільки вміння ефективно управляти собою дозволяє керівникам бути більш продуктивними та успішними в їхній ролі лідера організації.

3. Розглянуто сутність поняття «організація управлінської праці». Констатовано, що під організацією управлінської праці необхідно розуміти процес створення оптимальних умов та структур для ефективного виконання управлінських завдань і функцій, розподіл обов'язків та повноважень між працівниками, встановлення систем комунікації, розробку процедур та стандартів роботи, а також впровадження методів моніторингу та контролю за виконанням завдань.

Виділено принципи, які визначають вимоги до організації управлінської праці, а також які визначають напрями розвитку системи управління персоналом.

Розглянуто методи, що допомагають забезпечити оптимальні умови для ефективної роботи та розвитку персоналу в організації.

4. Об'єктом дослідження є ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» (ТОВ «МАЗ «Армапром») створене у 2008 році, спеціалізується на виробництві промислової трубопровідної арматури. Вищим органом управління ТОВ «МАЗ «Армапром» є Загальні збори учасників. Виконавчим органом товариства є директор в особі В.В. Ждана.

SWOT – аналіз показав, що сильними сторонами заводу є: великий досвід роботи у галузі; повний цикл виробництва; виготовлення якісної продукції; широкий асортимент продукції; розвинена партнерська мережа тощо.

Загальна структура персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» представлена управлінським та виробничим персоналом. Загальна кількість працівників на заводі – 169.

Збільшення коефіцієнту плинності пов'язано з мобілізацією у зв'язку з військовими подіями у країні та звільненням працівників по причині модернізації обладнання та відсутності потреби у людських ресурсах.

Важливу роль у фінансовому управлінні компанії відіграє фонд заробітної плати, який представляє собою суму грошей, яку компанія виділяє на виплату заробітної плати своїм працівникам. Розмір фонду збільшився на 17 млн. грн за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та фонду виплат.

5. Аналіз діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» показав, що у період з 2021 по 2023 рік відбулось збільшення значень майже усіх показників.

Збільшення чистого прибутку в 2023 році свідчить про позитивні зрушення в управлінні компанією, що було досягнуто за рахунок вдосконалення організаційної роботи менеджерів та впровадження ефективних управлінських практик.

Збільшення рентабельності продукції свідчить про позитивні зміни в управлінні та операційній діяльності компанії, що є результатом впровадження нових управлінських стратегій, оптимізації витрат, підвищення продуктивності та ефективності роботи менеджерів.

Аналіз середньої вартості сукупного капіталу показує позитивну динаміку, яка свідчить про розвиток компанії та її зусилля у покращенні організації роботи менеджерів в умовах змін.

6. Директор ТОВ «МАЗ «Армапром» виступає як головний менеджер і приймає рішення, спрямовані на розвиток та успішну діяльність товариства. Організація його роботи включає в себе широкий спектр обов'язків і відповідальностей, спрямованих на керівництво компанією та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз заробітної плати на підприємстві показав, що середньомісячна заробітна плата працівників значно нижча за середньомісячну заробітну плату в області та в цілому по Україні. Низька заробітна плата призводить до низької мотивації працівників, збільшення текучості кадрів та зниження продуктивності праці.

Розглянуто основні проблеми у роботі головного менеджера ТОВ «МАЗ «Армапром», які потребують аналізу та вирішення.

7. Основними проблемами у роботі менеджерів ТОВ «МАЗ «Армапром» є: військові події у країні, проблеми з підвищенням рівня конкурентоспроможності, недостатня ефективність управління змінами, проблеми з розвитком персоналу, неоптимізовані внутрішні процеси, фінансові проблеми, недоліки у комунікації, проблеми з якістю продукції.

Окрім проблем, виділено основні виклики у роботі ТОВ «МАЗ «Армапром»: адаптація до військових подій, підвищення рівня конкурентоспроможності, ефективне управління змінами, розвиток персоналу, оптимізація внутрішніх процесів, фінансова стійкість заводу, покращення комунікаційного елемента, забезпечення високої якості продукції, інноваційний розвиток, відповідність нормативно-правовим вимогам.

Для подолання проблем необхідно прийняти стратегічні рішення, створити сприятливу робочу атмосферу, розвивати комунікаційні навички та підтримувати персонал в умовах змін. Тільки шляхом впровадження цих стратегій менеджери зможуть забезпечити ефективне управління підприємством та досягнення стратегічних цілей компанії.

8. Запропоновано використання у роботі директора інноваційних інструментів тайм-менеджменту, які зможуть значно підвищити ефективність управління часом та оптимізувати робочі процеси (Worksection, Monday.com, Microsoft Outlook, Zapier тощо).

Запропоновано сформувати мотиваційну схему формування зарплати, базою чого будуть виступати ключові показники діяльності (KPI). В залежності від відсоткових часток виконання планових завдань буде залежати розмір заробітної плати виробничого персоналу.

Для вдосконалення комунікації в ТОВ «МАЗ «Армапром» запропоновано створити систему моментального інформування працівників за допомогою єдиної платформи для комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
2. Берестецька О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств текстильної промисловості. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 1. С. 141-150.
3. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. №17. С.54-62
4. Бочкарьов А., Урасова А. та Баландін Д. Методологічні аспекти інформаційного забезпечення в системі управління підприємством. *IV Міжнародна науково-практична конференція*. 2021. № 17. С. 1-4
5. Бугай В. З. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33-38
6. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Збірник праць Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С. 288-293
7. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf (дата звернення 02.05.2024)
8. Вдовенко Н. М. Забезпечення конкурентоспроможності галузей АПК в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 284. С. 204-211
9. Ведерніков М. Д, Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О.С. Особливості управлінської праці на підприємствах в галузі охорони здоров'я. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2018. Вип. 3 (14). С.271-277.

10. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів К.: «Кондор», 2002. 518 с.
11. Віноградська О.М. «Організація праці менеджера»: Навч. Посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 190 с.
12. Воронюк Т.А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.
13. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4(1). С. 70-76.
14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 16.03.2024).
15. Гончаров Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»*. 2017. Том 27. № 1. С. 178-181.
16. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4744> (дата звернення: 02.05.2024).
17. Дейнека О.Г. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 143-147
18. Держкомстат. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm (дата звернення: 15.05.2024).
19. Дикань В.Л. Методи оцінки конкурентоспроможності інтегрованих бізнес-структур (БС). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 8. Част. 6. С. 139-142.

20. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>. (дата звернення: 02.05.2024).

21. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079> (дата звернення: 12.05.2024).

22.Добрянська Н.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С.84-87

23. Єдинак В., Пікалова В. Проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 55-62.

24. Жадан О., Вашев О. Теоретичні підходи до організації нормування праці в галузі охорони здоров'я. *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку*. 2017. № 2 (57). С. 1–6.

25. Жилінська Л. О. Характеристика методів прогнозування показників діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 1. С. 42-44.

26. Загороднюк О. В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1-2. С. 105-111.

27. Законнова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html> (дата звернення: 11.05.2024).

28.Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104 (дата звернення: 10.05.2024).

29.Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

30. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Т. 25. С. 79-85.
31. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 50 (1023). С. 67-75.
32. Кісіль З. Р. Основи управління: посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
33. Корінь М.В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 278-286.
34. Косінський О.В. Нові форми управлінських технологій. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2016. № 2. С. 45-50.
35. Красняк О.П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 1-6
36. Кузьмін О. Є., Олесків І. Б. Прогнозування економічних показників діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9 (147). С. 219-228.
37. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Агросвіт*. 2012. № 14. С. 81-85.
38. Литвинюк О.П. Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської промисловості. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12372/1/1-8.pdf>. (дата звернення 03.11.2024)
39. Маркіна І.А. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2017. Вип. IV (68). С. 129-138.
40. Мартиненко В.П., Легеза Н.В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. 2018. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf (дата звернення: 01.05.2024).

41. Маслак О. І. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_7_7 (дата звернення: 02.05.2024).

42. Мельничук О. І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8, Вип. 2. С. 46–51

43. Менеджмент : навч. посіб. / за ред С. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.

44. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

45. Михайленко О.В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. С. 114-117

46. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення: 02.05.2024).

47. МФУ. Середня заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/> (дата звернення: 02.05.2024).

48. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180-191.

49. Новицька А.О. Процес управління підприємством та шляхи його вдосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 270-274.

50. Облік і правове забезпечення господарських процесів підприємства: навчальний посібник / Г. І. Ляхович, Н. Я. Зарудна, О. М. Кундеус, Т. А. Яковець. Тернопіль : КРОК, 2017. 343 с.

51. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.

52. Павлиш О. Торік середня зарплата в Україні зросла до 17442 грн. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/4/710733/#:~:text=Торік%20середня%20зарплата%20в%20Україні%20зросла%20до%2017%20442%20Гривень%20–%20Держстат,-Понеділок%20С%204%20березня&text=Розмір%20середньої%20зарплати%20в%20Україні,859%20Грн%20у%202022-му.> (дата звернення 15.03.2024).

53. Пасічник І.Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 316-320.

54. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.

55. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1-8.

56. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114), Ч. 1. С. 127-132

57. Рижих В.В. Конкурентоспроможність галузі харчової промисловості України в умовах війни. *Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА»*. Харків: НТУ «ХПІ». 2022. № 1(6). С. 35-40

58. Рогач С.М. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.

59. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 02.05.2024).

60. Салоїд С.В., Аріков В.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2019. № 25. С. 153-155

61. Самодай В.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26

62. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: [навч. посіб.]. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
63. Соколюк Г.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 86-92.
64. ТОВ «МАЗ «Армапром». Офіційний сайт. URL: <https://armaprom.com.ua> (дата звернення: 02.05.2024).
65. ТОВ «МАЗ «Армапром». Фінансова звітність за 2021-2023 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/35932886/finances> (дата звернення: 02.05.2024).
66. Толстова А.В., Котельнікова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. С.152-187
67. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: навчальний наочний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
68. Фарат О. В. Ознаки конкурентоспроможності продукції промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 194-201
69. Феєр О.В., Товт Т.Й., Машкаринець М.С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2021. Вип. 2(31). С.173-176.
70. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
71. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.
72. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: Знання, 2007. 420 с.
73. Череп А.П., Томарева-Патлахова В.В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С.280-286.

74. Чернушкіна О., Козак А. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 654-658.

75. Чкан А. С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1. С. 261-266.

76. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Вип. 2(4), ч. 2. С. 120-125.

77. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.

78. Юринець З. В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 116–121.

79. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. 2014. № 1. С. 130-136

80. Ярош-Дмитренко Л. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 4. С. 51-56

81. Anand P. Who is a manager? roles and responsibilities defined. 2024. URL: <https://www.engagebay.com/blog/manager-roles-and-responsibilities/> (дата звернення: 02.05.2024).

82. Dea A. Exploring The Role of The Manager in Today's World of Work. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/exploring-role-manager-todays-world-work-al-dea> (дата звернення: 02.05.2024)

83. Garcia D. What Are the Responsibilities of a Manager? 2024. URL: <https://www.scoutlogicscreening.com/blog/what-are-the-responsibilities-of-manager/> (дата звернення: 02.05.2024).

84. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/trello-vs-worksection.html> (дата звернення 09.05.2024).

ДОДАТКИ