

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 23 ” _____ 06 _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Система організації управлінської праці на підприємстві»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Алевтина БОЛЬШАКОВА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

Ірина АГЄЄВА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

_____Ірина АГЕСЬВА
« 3 » листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада 2025р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Большакова Алевтина Едуардівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Система організації управлінської праці на підприємстві» _____

керівник роботи Агєєва Ірина Вікторівна к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2025 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 10 червня 2026 р. _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації, статистична звітність ТДВ «Яготинський маслозавод», інформація з офіційного сайту підприємства, ресурси мережі Internet _____

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні основи системи організації управлінської праці _____

Розділ 2. Аналіз системи організації управлінської праці на підприємстві та шляхи її удосконалення _____

5. Перелік графічного матеріалу 12 таблиці, 5 рисунків _____

6. Дата видачі завдання 04.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи системи організації управлінської праці	27.03.26р.	
3	Розділ 2. Аналіз системи організації управлінської праці на підприємстві та __ шляхи її удосконалення	30.05.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Алевтина БОЛЬШАКОВА

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина АГЄЄВА

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Система організації управлінської праці на підприємстві»

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо покращення організації управлінської праці на підприємстві.

Завдання роботи включають: аналіз сутності та змісту управлінської праці; вивчення показників і критеріїв для її оцінювання управлінської праці; ознайомлення з зарубіжним досвідом управлінської праці; огляд характеристики підприємства як об'єкта дослідження; аналіз поточної системи організації управлінської праці на підприємстві; розробка шляхів для вдосконалення системи управлінської праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управлінська праця в межах підприємства.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів аналізу системи управлінської праці.

Методологія базується на застосуванні таких *методів*, як аналіз і синтез, узагальнення, спостереження, статистичний аналіз та графічна інтерпретація даних.

У першому розділі роботи висвітлено теоретичні основи організації управлінської праці: розкрито її сутність, структурні елементи, ключові показники оцінювання, а також розглянуто досвід інших країн. Другий розділ присвячено аналізу поточної системи організації управлінської праці на підприємстві, де представлено загальну характеристику компанії та запропоновано напрями для вдосконалення існуючої системи.

Ключові слова: керівник, менеджер, персонал, управлінська праця, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	9
1.1.Сутність та зміст управлінської праці	9
1.2. Показники та критерії оцінювання управлінської праці	16
1.3.Зарубіжний досвід організації управлінської праці	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	28
2.1. Загальна характеристика підприємства	28
2.2.Аналіз існуючої системи управлінської праці на підприємстві	35
2.3. Удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві	44
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Ефективне управління підприємством є ключовим фактором його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Організація управлінської праці виступає одним із найважливіших елементів системи управління, оскільки забезпечує взаємодію між керівниками та підлеглими, оптимізацію процесів прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система організації управлінської праці на підприємстві включає сукупність методів, форм та процедур планування, координації та контролю діяльності персоналу управлінського апарату. Вона спрямована на підвищення ефективності роботи керівників, раціоналізацію розподілу обов'язків, вдосконалення інформаційного забезпечення та забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень.

Актуальність дослідження обумовлена сучасними реаліями, коли динамічні зміни у зовнішньому середовищі змушують підприємства адаптуватися все швидше, потребуючи водночас впровадження гнучких і ефективних механізмів організації управлінської діяльності. Відсутність або недосконалість подібних систем може не лише суттєво знизити продуктивність роботи підприємств, але й спричинити втрату їхніх конкурентних переваг на ринку. Крім того, це збільшує ймовірність виникнення критичних управлінських помилок, які можуть призвести до серйозних ризиків для стабільної діяльності організації.

Ступінь дослідженості проблеми організації управлінської праці на підприємстві є достатньо високим у вітчизняній економічній науці, про що свідчать праці таких українських учених, як Михайло Мескон, Олег Віханський, Валерій Савчук та інших, у яких розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи управлінської праці, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності управлінського персоналу. Водночас упровадження зазначених підходів у діяльність конкретних підприємств нерідко супроводжується певними труднощами та обмеженнями,

що зумовлює необхідність подальшого дослідження та вдосконалення цих процесів в умовах сучасних економічних змін.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо покращення організації управлінської праці на підприємстві.

Для досягнення цієї мети поставлено такі *завдання*:

- проаналізувати сутність та зміст управлінської праці;
- вивчити показники та критерії для оцінювання управлінської праці;
- ознайомитися з зарубіжним досвідом управлінської праці;
- розглянути характеристику підприємства як об'єкта дослідження;
- проаналізувати поточну систему організації управлінської праці на підприємстві;
- розробка шляхів вдосконалення системи управлінської праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управлінська праця в межах підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів аналізу системи управлінської праці.

Методологія базується на застосуванні таких *методів*, як аналізу, синтезу, узагальнення - для вивчення теоретичних джерел та систематизації матеріалу; спостереження - для збору первинної інформації про організацію управлінської праці на підприємстві; метод порівняльного аналізу - для оцінки ефективності існуючих управлінських процесів; графічний метод - для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали: внутрішні документи підприємства; статистичні матеріали та офіційна звітність; наукові та методичні публікації з питань управління та організації праці, ресурси мережі Internet.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів на ТДВ «Яготинський маслозавод» для підвищення ефективності управління. Застосування цих рішень дозволить зменшити втрати робочого часу, прискорити процес документообігу,

забезпечити більш об'єктивну оцінку діяльності, підвищити мотивацію персоналу та поліпшити якість управлінських рішень. У підсумку це сприятиме загальному зростанню ефективності роботи підприємства.

Апробація результатів дослідження була проведена 3-4 грудня 2025 р. на Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в обліково-фінансовій сфері та інженерії різних галузей економіки» та 28 травня 2026 року на IV Міжнародної науково-практичної конференції «Форсайт розбудови України: ESG-орієнтири та вектори розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу й публічному управлінні»:

Обсяг і структура роботи. Робота складається з 62 сторінок комп'ютерного тексту, включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел із 37 найменувань, а також містить 5 рисунків і 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

1.1. Сутність та зміст управлінської праці

У теперішніх економічних реаліях підприємства змушені діяти в умовах динамічного та нестабільного середовища, що відзначається швидкими змінами, загостреною конкуренцією та високим ступенем невизначеності. За таких обставин ключовим чинником підтримання стабільності й забезпечення перспективного розвитку підприємства виступає дієва та продумана система управління. Саме управлінська праця забезпечує координацію діяльності персоналу, оптимальне використання ресурсів та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

У контексті дослідження управлінської праці важливо окреслити її теоретичні засади, що дозволяють глибше зрозуміти природу управлінських процесів. Вихідним елементом у цьому є управління як базова форма організаційної взаємодії, яка відображає взаємозв'язок між суб'єктом та об'єктом управлінського процесу та створює основу для подальшого розкриття його сутності.

Управління виступає як складний і цілеспрямований процес взаємодії між суб'єктом і об'єктом, що відбувається через формування, ухвалення та реалізацію управлінських рішень, а також виконує ключові функції управлінського циклу. Цей процес супроводжується домінуванням відносин субординації, які проявляються через залежність об'єкта від суб'єкта. При цьому управління зазвичай характеризується високим рівнем централізації влади, що дозволяє забезпечувати цілісність системи [18].

В умовах цифровізації економіки значення управлінської праці зростає, оскільки підвищуються вимоги до якості управлінських рішень, оперативність реагування на трансформації зовнішнього середовища та спроможність

підприємства результативно пристосовуватися до нових викликів і умов діяльності.

У вітчизняній науковій літературі управлінська праця розглядається як складова частина управлінської діяльності, що має свої специфічні функціональні й змістові характеристики. Зокрема, Медвідь В.Ю., Михайлова Л.І., Михайлов А.І. [12] вважають, що управлінська праця - це діяльність, яка реалізується через розумову діяльність працівників апарату управління і спрямована на організацію, координацію та забезпечення цілеспрямованої роботи колективу для досягнення організаційних цілей. Водночас окремі дослідники підкреслюють, що управлінська праця є специфічним видом інтелектуальної праці, що безпосередньо не створює матеріальних благ, але виступає продуктивною, оскільки спрямовує та регулює трудову діяльність інших працівників. Такий підхід обумовлює важливість оцінювання ефективності управлінської праці через показники результативності управлінських рішень, організаційної впорядкованості та здатності забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації [12].

У праці М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі управлінська праця визначається як цілеспрямована діяльність керівників і спеціалістів щодо вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [26].

У науковій дослідженнях існують різні трактування поняття «управлінська праця» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «управлінська праця»

Визначення	Джерело
Управлінська праця - це вид суспільної діяльності, головною метою якого є організація та координація цілеспрямованої роботи як окремих учасників спільного трудового процесу, так і всього колективу загалом.	Балабанова Л.В., Саржак О.В. [1, с. 4].
Управлінська праця - це один із видів інтелектуальної праці, що безпосередньо не створює матеріальних цінностей, проте є складовою сукупної праці працівників і тому належить до продуктивної діяльності	Шегда А.В. [21, с. 86]

Продовження табл. 1.1

Визначення	Джерело
Управлінська праця - це цілеспрямована робота керівного персоналу, яка полягає в організації, регулюванні, стимулюванні та контролі виконання завдань працівниками організації.	Чернушкіна О. О., Козак А. М. [20, с. 456]
Управлінська праця - це праця через інших, орієнтована на ефективність організації та досягнення стратегічних цілей, тоді як праця виконавців більш конкретна, операційна і часто фізична або технічна.	Бондарчук Л. [2, с. 86].

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [1,2,20,21].

Аналіз наведених визначень можна зробити висновок, що управлінська праця є специфічним видом професійної діяльності, спрямованої на координацію спільної роботи людей та досягнення цілей підприємства.

Управлінська праця виступає однією з ланок у системі суспільного поділу праці. Її виникнення пов'язане з необхідністю координації спільної діяльності людей. Із розвитком виробництва та ускладненням організаційних структур зростала потреба у професійному управлінні.

На думку Л. І. Скібіцької та О. М. Скібіцького [16], характер управлінської роботи визначається типом управлінського персоналу, об'єктом управління, структурою виробничих процесів, застосовуваними методами й технічними засобами.

Основні особливості управлінської праці [22]:

Інформаційний характер - пов'язана зі збором, обробкою та передачею інформації.

Висока відповідальність - управлінські рішення впливають на результати діяльності підприємства.

Творчий характер - потребує нестандартних підходів і гнучких рішень.

Комунікаційна спрямованість - значна частина часу витрачається на взаємодію з персоналом, партнерами, клієнтами.

Інтелектуальна складова - потребує аналітичного мислення та

професійної компетентності.

Управлінська праця реалізується на різних рівнях управління:

1.Вищий (стратегічний) передбачає визначення місії, постановку стратегічних цілей, вибір напрямів розвитку підприємства, аналіз зовнішнього середовища та ухвалення найважливіших рішень.

2.Середній (тактичний) рівень - розроблення планів для підрозділів, координація їх діяльності, забезпечення реалізації стратегії, передача інформації між рівнями управління.

Нижчий (оперативний) рівень - організація щоденної роботи, розподіл завдань, контроль за виконанням виробничих процесів.

Такий розподіл забезпечує ієрархічну узгодженість управлінських процесів.

Основні функції управлінської праці полягають у цілеспрямованому впливі керівника на організацію та її працівників для досягнення поставлених цілей і включають планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль.

Планування - визначення цілей підприємства, розроблення стратегічних і тактичних планів, прогнозування результатів діяльності.

Організація - формування структури підприємства, розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками.

Мотивація - створення умов, що стимулюють персонал до продуктивної праці та досягнення високих результатів.

Контроль - оцінювання результатів діяльності, виявлення відхилень і коригування дій.

Ці функції взаємопов'язані та утворюють єдиний управлінський цикл, який забезпечує стабільний розвиток підприємства.

У процесі управлінської діяльності приймаються рішення не тільки щодо визначення необхідних дій для забезпечення результативного управління, а й стосовно методів і інструментів впливу на об'єкт управління та застосування відповідних інструментів і принципів.

На рис. 1.1 наведено сучасні принципи управлінської праці. За словами Н.М. Яркіної [24], специфіка принципів управління визначається галузевими та регіональними особливостями функціонування підприємств.

Сучасна управлінська праця зазнає істотних трансформацій під впливом цифрових технологій. Застосування інформаційних систем, автоматизованих програм управління та аналітичних інструментів дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень і якість управлінських процесів.

Сучасна трансформація змінює вимоги до керівників та менеджерів. З розвитком технологій традиційні підходи до управління стають недостатніми, і особлива роль відводиться трьом ключовим компетенціям.

1. Аналітичні компетенції. Цифровізація створює доступ до величезних обсягів даних, що вимагає від управлінців здатності ефективно їх інтерпретувати. Сучасний керівник повинен не лише збирати інформацію, а й виділяти з неї важливі тенденції для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозувати результати та оптимізувати процеси на основі даних.

2. Стратегічне мислення. Швидкі зміни на ринку через впровадження цифрових технологій роблять необхідним передбачення майбутніх сценаріїв. Менеджери повинні вміти інтегрувати цифрові інновації у довгострокову стратегію підприємства, оцінювати можливі ризики, які можуть виникнути в процесі діяльності, а також активно досліджувати та впроваджувати нові можливості для розвитку бізнесу.

3. Цифрова грамотність. Ефективне управління сучасним бізнесом неможливе без розуміння цифрових інструментів і процесів. Керівники мають володіти платформами для аналітики та автоматизації, орієнтуватися в технологіях штучного інтелекту, хмарних сервісах, а також організовувати роботу віддалених і гібридних команд.

Цифровізація змінює управлінські ролі, роблячи акцент на синтезі аналітики, стратегічного бачення та цифрових компетенцій. Керівники, які опановують ці навички, здатні не лише адаптуватися до нових умов, а й активно формувати майбутнє своїх організацій.

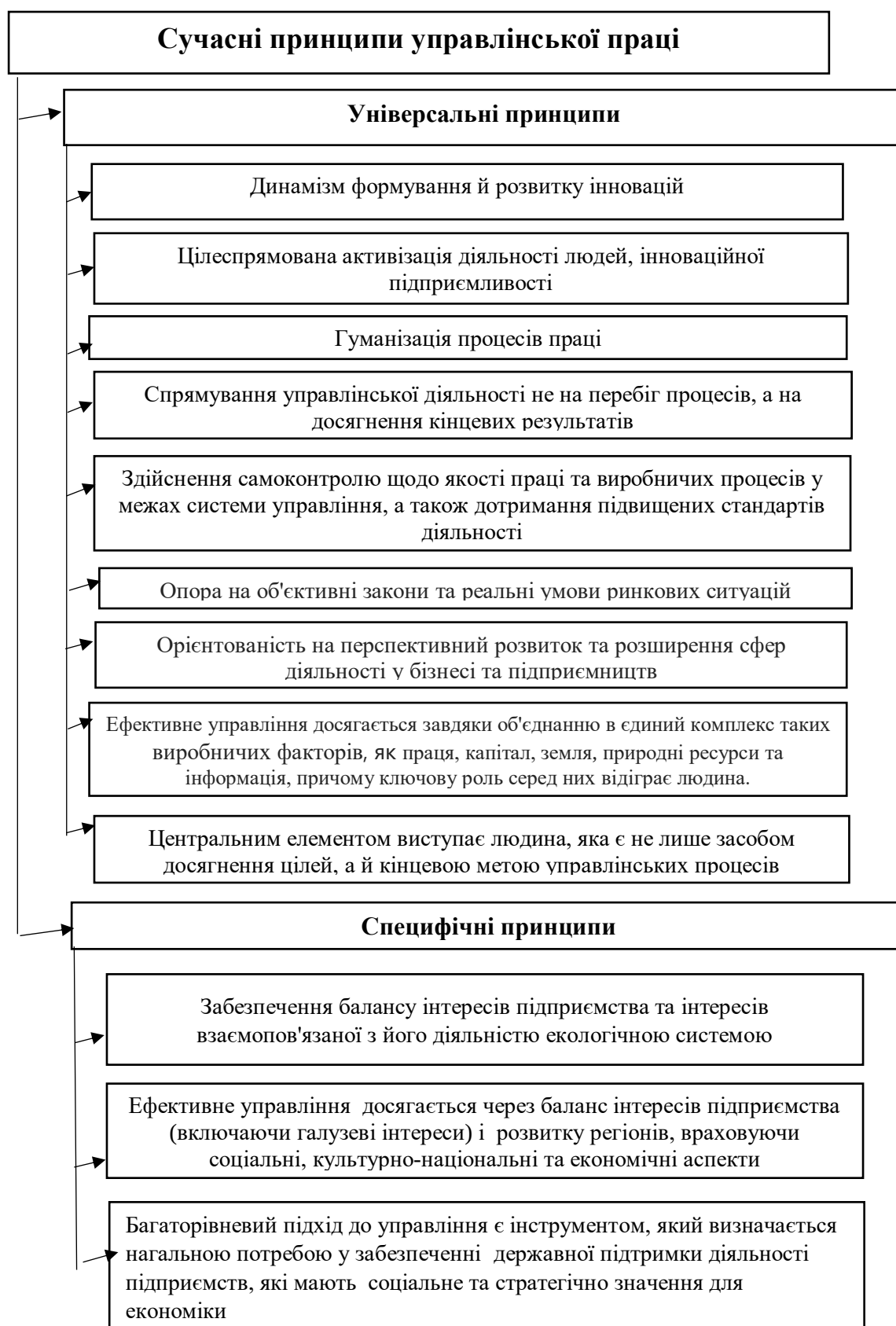


Рис. 1.1. Сучасні принципи управління підприємством

Джерело: [24].

У сучасних підприємствах ефективне управління є ключовим фактором досягнення цілей та підвищення продуктивності. Управлінський персонал відіграє важливу роль у координації роботи, прийнятті стратегічних рішень та мотивації працівників.

Управлінський персонал поділяється на три основні групи:

Керівники здійснюють управлінські рішення та відповідають за результати діяльності організації.

Фахівці - здійснюють аналітичну та підготовчу роботу.

Допоміжний персонал - забезпечує інформаційне й організаційне обслуговування управлінського процесу.

У сучасних реаліях питання підвищення ефективності систем управління на підприємствах стає надзвичайно важливим. Часто інновації та новітні підходи до організації виробництва впроваджуються із затримками, що призводить до розриву між актуальними вимогами бізнесу та існуючими управлінськими практиками. У таких умовах особливу увагу слід приділяти вивченню характерних рис і специфіки структури управління. У цьому контексті важливо досліджувати особливості структури управління та її здатність адаптуватися до змін, що виникають у виробничому середовищі.

За словами Юрчишина В.В. [23], сучасний етап розвитку систем управління характеризується тим, що нові форми організації виробництва та управлінські підходи ще не сформували єдиного, узгодженого змісту.

Аналіз показує, що зміни в управлінських процесах часто відбуваються із значним запізненням. Юрчишин В.В. [23] також підкреслює, що структура управління аграрними підприємствами практично не зазнала суттєвих змін. Велика частка керівного персоналу свідчить про збереження майже незмінної системи управління та збереження широких зон контролю за різними параметрами виробництва.

Отже, управлінська праця є ключовим чинником ефективного функціонування підприємства. Вона має інтелектуальний, інформаційний та організаційний характер і спрямована на досягнення стратегічних цілей

організації.

Ефективність управлінської праці визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, стабільність його розвитку та уміння ефективно пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Сучасні умови господарювання потребують висококваліфікованих керівників, здатних забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів і забезпечення стійких і перспективних результатів функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Показники та критерії оцінювання управлінської праці

Оцінювання управлінської праці є важливим елементом системи управління персоналом і спрямоване на визначення рівня ефективності діяльності керівника, рівня виконання поставлених завдань та відповідності професійних і особистісних якостей працівника вимогам організації. Специфіка управлінської праці полягає в тому, що її результат не завжди має безпосередній матеріальний вимір, оскільки керівник впливає на кінцеві показники опосередковано - через організацію роботи підлеглих, прийняття рішень, координацію процесів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Одним із ключових критеріїв оцінювання управлінської праці є результативність діяльності, яка відображає ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей організації або окремого підрозділу. Вона визначається через виконання планових показників, дотримання встановлених термінів, якість управлінських рішень і їхній вплив на розвиток підприємства мають важливе значення. Необхідно здійснювати оцінювання не тільки за кількісними індикаторами, а й урахувати якісні характеристики прийнятих рішень, їхню обґрунтованість та потенційні довгострокові наслідки.

Не менш важливим критерієм є ефективність управлінської діяльності, яка передбачає оцінку співвідношення отриманих результатів до витрачених

ресурсів. Управлінська праця вважається ефективною тоді, коли поставлені цілі досягаються з мінімальними витратами часу, фінансів та трудових ресурсів. Раціональне використання ресурсів, оптимізація бізнес-процесів і здатність до підвищення продуктивності праці підлеглих є важливими показниками ефективності керівника.

Суттєву роль у системі оцінювання відіграють організаційні та лідерські якості керівника. Здатність до планування, координації, делегування повноважень і контролю виконання завдань безпосередньо впливає на стабільність і результативність роботи колективу. Водночас лідерські характеристики, такі як уміння мотивувати працівників, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат, вирішувати конфлікти та формувати команду, визначають соціальну ефективність управління.

Професійна компетентність також є важливим критерієм оцінювання. Вона охоплює рівень спеціальних знань, управлінських навичок, здатність до стратегічного мислення, адаптації до змін і впровадження інновацій. Сучасні умови господарювання вимагають від керівників гнучкості, готовності до постійного навчання та використання новітніх методів управління.

Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер та Р. Уайт [13, с.183-184] виділяють критерії оцінки персоналу, розділяючи їх на дві основні категорії:

1. Оцінка компетенцій. Цей тип оцінки, на думку вчених, зосереджується на знаннях і вміннях співробітника, та його вміння ефективно впроваджувати їх у практичну діяльність а також на поведінці та особистих якостях. Одним із найдієвіших способів оцінки компетентностей є виконання ситуаційних завдань, розроблених з урахуванням специфіки посади, яку займає або планує обіймати працівник промислового підприємства [13, с.183].

2. Оцінка результативності. Вона ґрунтується на порівнянні фактичних показників роботи конкретного співробітника з плановими показниками для його посади та визначеного періоду. Перед проведенням оцінки важливо визначити конкретні та вимірювані цілі. Рівень досягнення результатів може оцінюватися, наприклад, за показником місячного обсягу продажів, кількістю

реалізованих проєктів, сумою прибутку або числом укладених угод [13, с.184].

Вчені вважають, що критерії оцінювання, як правило, формуються фахівцем із відділу кадрів у співпраці з керівником або безпосередніми виконавцями відповідної роботи. Це дозволяє зробити критерії зрозумілими для всіх учасників оцінки та врахувати конкретні умови і зміст роботи на підприємстві.

Ястремська О.М., Ястремська О.О. [25] вважають, що оцінювання результатів цієї діяльності дозволяє виявляти ступінь досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства, а також своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності управління .

За науковою концепцією Ястремських [25], оцінювання результатів управлінської діяльності має здійснюватися через систему показників, що всебічно характеризують діяльність менеджера та функціонування підрозділу. Такі показники пропонується групувати за трьома основними напрямками:

1. Особистісні результати менеджера, які відображають професійний рівень, компетентність, мотивацію та здатність до самовдосконалення;

2. Результати загального управління підрозділом, що характеризують здатність керівника організовувати та координувати діяльність команди для досягнення поставлених цілей;

3. Функціональні результати діяльності підрозділу, які демонструють досягнення конкретних цілей та показників у межах функціональної спрямованості структурного підрозділу.

Вчені вважають, що такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише кількісні результати діяльності, а й якісні аспекти управлінської праці, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Використання інтегральних показників у процесі оцінювання сприяє об'єктивнішому вимірюванню внеску кожного менеджера у загальний результат діяльності підприємства [25].

Згідно з методичним підходом, запропонованим А. Фурнхамом [27] та його колегами, визначені чотири ключові групи критеріїв, що застосовуються

для оцінки персоналу в будь-якій організації, з урахуванням особливостей промислового підприємства:

Професійні критерії - оцінюють рівень знань, умінь і навичок співробітника, його професійний досвід, кваліфікацію та результати виконаної роботи.

Ділові критерії - враховують такі характеристики, як відповідальність, організованість, ініціативність та ділова активність.

Морально-психологічні критерії - оцінюють здатність до самоаналізу, чесність, справедливість та психологічну стійкість працівника.

Специфічні критерії - базуються на індивідуальних особливостях людини і включають оцінку стану здоров'я, авторитету та рис особистості [27].

За результатами дослідження Захарової О.[6], показники оцінювання управлінської праці включають комплекс кількісних та якісних індикаторів, таких як:

- рівень організації управління підприємством - загальний показник, що характеризує стан системи управління;
- фактичний термін перебування керівника на посаді - тривалість його роботи, що може впливати на стабільність управлінського процесу;
- коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами - показує, наскільки повністю укомплектовано управлінські посади;
- питома вага управлінських працівників у загальному складі персоналу - це відсоток менеджерів у загальній кількості працівників;
- коефіцієнт керованості - характеристика здатності управлінської структури до ефективного керування;
- коефіцієнт централізації управлінських функцій - наскільки централізованою є система управління;
- показник якості розміщення кадрів за посадами - оцінює відповідність посад і кваліфікації управлінців;
- коефіцієнт якості виконання управлінських функцій - ступінь ефективності виконання управлінської роботи;

- коефіцієнт оперативності роботи апарату управління - швидкість і точність прийняття та виконання управлінських рішень;
- коефіцієнт оснащеності управлінської праці який включає:
 - коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці;
 - коефіцієнт використання засобів автоматизації та оргтехніки.
- коефіцієнт спеціалізації керівника - рівень професійної спрямованості управлінця;
- коефіцієнт стажу роботи керівника на підприємстві відображає величину, що враховує трудовий досвід керівника на певній посаді в межах організації;
- коефіцієнт результативності підготовки кадрового резерву - ефективність підготовки майбутніх управлінців;
- коефіцієнт плинності кадрового резерву - динаміка змін у кадровому резерві (скільки змін);
- середній термін перебування в резерві - середній час, який кандидати проводять у резерві;
- коефіцієнт готовності кадрового резерву - наскільки кадровий резерв готовий до заміщення управлінських позицій [6].

На думку Коваленко Т.С. комплексне оцінювання дозволяє всебічно аналізувати ефективність управлінської діяльності та визначати резерви підвищення продуктивності управлінського персоналу [8].

Аналіз ефективності управлінської праці виступає важливим і невід'ємним компонентом системи управління персоналом і дозволяє визначити ефективність керівника, якість виконання завдань та відповідність його професійних і особистісних характеристик вимогам організації. Результати управлінської діяльності часто мають опосередкований характер, адже вони формуються через організацію роботи підлеглих, прийняття рішень і підтримку сприятливого клімату в колективі.

Основними критеріями оцінки є результативність і ефективність діяльності: перше відображає досягнення стратегічних та тактичних цілей,

друге - раціональне та максимально ефективне використання наявних ресурсів для отримання цих результатів. Важливе значення мають також організаційні та лідерські якості керівника, професійна компетентність, здатність до стратегічного мислення та впровадження інновацій.

Системний підхід до оцінки передбачає врахування особистісних результатів менеджера, здатності організовувати роботу підрозділу, функціональних показників та якості кадрового резерву. Комплексне використання кількісних і якісних індикаторів дозволяє об'єктивно аналізувати внесок керівника у діяльність організації та виявляти резерви підвищення ефективності управління.

1.3.Зарубіжний досвід організації управлінської праці

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання організації управлінської праці набуває особливої актуальності. Ефективність діяльності підприємств і державних інституцій у значній мірі визначається ефективним розподілом управлінських функцій, оптимізацією робочих процесів, застосуванням сучасних технологій та впровадженням інноваційних підходів у менеджменті. Зарубіжний досвід організації управлінської праці є важливим джерелом теоретичних і практичних напрацювань, які можна пристосувати до національних умов з урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку.

Сьогодні очевидно, що одним із слабких місць української економіки залишається неефективне управління людськими ресурсами. Головною перешкодою на шляху інтеграції України до європейської спільноти економічно розвинених країн є необхідність відходу від чисто технократичного підходу на користь антропосоціального стратегічного управління. Як зазначає Г.А. Дмитренко, це робить вивчення зарубіжного досвіду організації індивідуалізованої трудової діяльності персоналу особливо важливим [5, с. 13-14].

У першій чверті XXI століття організація управлінської праці переживає значні зміни під впливом цифрових технологій та глобалізаційних процесів, пандемії COVID-19 та структурних змін на світовому ринку праці. Якщо раніше домінували ієрархічні та функціональні моделі управління, то сьогодні провідні країни світу переходять до гнучких, цифрово інтегрованих і людиноцентричних систем менеджменту. Сучасний зарубіжний досвід демонструє синтез технологічних інновацій, нових форматів організації праці та зміну ролі керівника як лідера трансформацій.

У США сучасна організація управлінської праці характеризується високим рівнем цифровізації, гнучкістю організаційних структур та орієнтацією на результат [28,29].

Провідні компанії, зокрема Microsoft Corporation, Google LLC та Amazon.com, Inc., активно застосовують:

-data-driven management (управління на основі даних). Microsoft використовує аналітичні платформи для оцінки продуктивності продуктів, продажів та взаємодії користувачів із сервісами Office 365 та Azure. Google прийняття рішень на основі великих масивів даних (Big Data), наприклад, для оптимізації реклами Google Ads і алгоритмів пошуку. Amazon застосовує моніторинг продажів, логістики, поведінки покупців через складні дашборди та AI-аналіз для прогнозування попиту.

-гібридну модель роботи. Microsoft надає працівникам гнучкість у виборі офісної та дистанційної роботи, із фокусом на результат. Google активно підтримує гібридні команди, з регулярними офісними зустрічами для креативної роботи. Amazon комбінує віддалену роботу та обов'язкові офісні дні для команд, які працюють над проєктами з високою взаємозалежністю.

-гнучкі методології (Agile, Scrum). Microsoft застосовує Agile у розробці програмного забезпечення, наприклад, Windows та Microsoft Teams, для швидких ітерацій і зворотного зв'язку. Google: Scrum і Agile використовуються у Google Cloud і розробці продуктів, таких як Google Workspace та Android. Amazon застосовує Agile-підхід у командній розробці Prime Video, AWS і e-

commerce рішень для швидкого тестування та запуску нових функцій.

-системи оцінювання ефективності за KPI та OKR. Microsoft застосовує KPI та OKR, які інтегровані в щоквартальну оцінку продуктивності, орієнтовану на конкретні результати команди та компанії. Google культ OKR-працівники ставлять амбіційні цілі та зв'язують їх із корпоративними, що стимулює інновації. Amazon: KPI та OKR використовуються для вимірювання ефективності команд та індивідуальних співробітників, особливо у логістиці та продажах, з сильним акцентом на дані.

Американська модель управлінської праці базується на індивідуальній відповідальності, конкуренції та високій мобільності кадрів. Важливою тенденцією є розвиток People Analytics та автоматизація HR-процесів. Керівник виконує функцію стратегічного лідера, який приймає рішення на основі аналітичних даних.

У Японії сучасна організація управлінської праці зберігає традиційні риси колективізму, водночас активно інтегруючи цифрові технології [30]. Важливою складовою цього підходу є система «Кайдзен» - японська методика постійного покращення процесів у роботі та житті. Її суть полягає у маленьких щоденних змінах, які поступово підвищують ефективність, зменшують втрати та покращують якість продукту чи послуги. Основні принципи «Кайдзен» включають усунення зайвого, залучення всіх працівників, орієнтацію на клієнта та безперервне вдосконалення.

Компанії Toyota Motor Corporation та Sony Group Corporation адаптували систему «кайдзен» до умов цифрової економіки, поєднавши безперервне вдосконалення з автоматизацією виробництва та управління.

Сучасні риси японської моделі:

- командна відповідальність. У японських компаніях успіхи та помилки оцінюються на рівні команди, а не лише індивідуально;
- довгострокове планування. Стратегія бізнесу орієнтована на десятиліття вперед і розвиток компанії в перспективі;
- активне впровадження роботизації. Роботи широко використовуються на

виробництві та в логістиці для підвищення ефективності;

- цифрові системи контролю якості. Автоматизовані системи дозволяють швидко виявляти дефекти і забезпечувати високу якість продукції;

- поступовий перехід до більш гнучких форм зайнятості. Компанії впроваджують дистанційну роботу, контракти та гібридні графіки, щоб залучати нових працівників.

Попри традиційно жорстку ієрархію, в останні роки спостерігається підвищення ролі інноваційного лідерства та управління талантами.

У Німеччина сучасна організація управлінської праці ґрунтується на поєднанні технологічної модернізації та соціальної відповідальності [32,33].

Під впливом концепції «Індустрія 4.0» німецькі компанії, зокрема Siemens AG та BMW AG, активно впроваджують цифрові виробничі платформи, автоматизовані системи управління та інтегровані ERP-рішення.

Особливості німецької моделі:

- система співуправління (Mitbestimmung). Працівники беруть участь у прийнятті рішень через представництво в наглядових радах компаній;
- участь працівників у стратегічних рішеннях. Співробітники активно залучені до планування та розвитку бізнесу;
- високий рівень регламентації трудових відносин. Трудові відносини чітко регулюються законами та колективними договорами;
- орієнтація на якість та інновації. Німецькі компанії відомі високими стандартами продукції та постійним впровадженням нових технологій ;
- розвинена система професійної освіти. Дуальна система навчання поєднує практичну роботу на підприємстві з теоретичною підготовкою у навчальних закладах.

Управлінська праця характеризується чітким розподілом повноважень і водночас соціальним балансом між інтересами бізнесу та працівників.

У Швеції організація управлінської праці базується на принципах довіри, рівності та мінімальної ієрархії [34,35].

Компанії, такі як Volvo Group та IKEA, активно впроваджують:

- горизонтальні структури управління. Рішення приймаються колегіально, а ієрархія у компанії мінімальна;
- гнучкі графіки роботи. Працівники самостійно обирають час і місце роботи, зберігаючи ефективність;
- баланс між професійним і особистим життям. Компанії підтримують рівновагу, щоб зменшити стрес і підвищити продуктивність;
- культуру відкритих комунікацій. Усі співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями та пропозиціями без бюрократичних бар'єрів.

Сучасна шведська модель управління орієнтована на колективне прийняття рішень, розвиток креативності та гарантування належного рівня соціального захисту працівників.

У Канада сучасна модель управлінської праці відзначається акцентом на diversity & inclusion, цифровізацію державного управління та підтримку інновацій [36,37].

Організації активно впроваджують:

- гібридні моделі роботи. Працівники можуть поєднувати офісну та дистанційну роботу, зосереджуючись на результатах;
- системи електронного урядування. Використовуються цифрові платформи для спрощення адміністративних процесів і підвищення прозорості;
- управління на основі компетенцій. Рішення про розвиток і кар'єру працівників приймаються з урахуванням їхніх знань і навичок;
- програми підтримки ментального здоров'я. Організації забезпечують ресурси для зниження стресу та покращення психологічного благополуччя співробітників.

Канадська модель поєднує американську результативність із європейською соціальною орієнтацією.

Аналіз сучасного закордонного досвіду дозволяє зробити такі узагальнення:

США - технологічність і результатоорієнтованість.

Японія - колективізм і безперервне вдосконалення.

Німеччина - соціальне партнерство та індустріальна цифровізація.

Швеція - демократичність і людиноцентричність.

Канада - інклюзивність і цифрове врядування.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз сучасних моделей управлінської праці

Країна	Ключова характеристика	Основні риси організації управлінської праці	Сучасні інструменти та практики
США	Технологічність і результат-орієнтованість	Орієнтація на KPI та OKR; індивідуальна відповідальність; висока конкуренція; гнучкі організаційні структури	Data-driven management; Agile; People Analytics; хмарні платформи; гібридна робота
Японія	Колективізм і безперервне вдосконалення	Командна відповідальність; довгострокове планування; корпоративна лояльність; якісна стандартизація процесів	Кайдзен; гуртки якості; роботизація; цифрові системи контролю якості
Німеччина	Соціальне партнерство та індустріальна цифровізація	Співуправління (Mitbestimmung); участь працівників у прийнятті рішень; чітка регламентація; орієнтація на якість	Індустрія 4.0; ERP-системи; автоматизовані виробничі платформи; дуальна система освіти
Швеція	Демократичність і людиноцентричність	Мінімальна ієрархія; колективне прийняття рішень; баланс роботи-життя; висока довіра	Гнучкі графіки; горизонтальні структури; цифрові комунікаційні платформи; well-being програми
Канада	Інклюзивність і цифрове врядування	Управління різноманітністю; соціальна орієнтація; підтримка ментального здоров'я; прозорість управління	E-government; HR-аналітика; гібридна модель роботи; програми diversity & inclusion

Джерело: [28-37].

Таким чином, сучасний зарубіжний досвід організації управлінської праці демонструє поєднання національної специфіки з глобальними тенденціями цифровізації, гнучкості та соціальної відповідальності. Використання кращих практик кожної країни може стати основою для модернізації управлінських систем в інших державах з урахуванням їхніх інституційних особливостей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод» є не лише самостійним підприємством із значними виробничими потужностями, а й входить до складу більшої корпоративної структури - АТ «Молочний альянс».

АТ «Молочний альянс» - це велика українська молочна компанія, яка позиціонує себе як лідер молочної галузі України та об'єднує ряд потужних підприємств з виробництва і реалізації молочної продукції. Група компаній має єдину централізовану систему управління, яка охоплює ключові бізнес-функції: фінанси, закупівлі, маркетинг, виробництво, логістику та продажі продукції як на внутрішньому ринку, так і за кордоном [15].

До складу АТ «Молочний альянс» входять кілька підприємств, що спеціалізуються на різних напрямках молочного виробництва. Основні з них включають:

- Яготинський маслозавод;
- Завод дитячого харчування «Яготинське для дітей»;
- Пирятинський сирзавод;
- Золотоніський маслоробний комбінат;
- Баштанський сирзавод[15]

ТДВ «Яготинський маслозавод» виконує роль ключового виробничого активу в структурі АТ «Молочний альянс», забезпечуючи безперервне постачання молочної продукції та підтримуючи стандарти якості, характерні для всієї групи компаній[15].

Товариство «Яготинський маслозавод» - це українське підприємство харчової промисловості, яке спеціалізується на переробці молока та виробництві молочних продуктів. Підприємство зареєстроване у місті Яготин

Київської області та офіційно зареєстроване 25 березня 1996 року. Завод має статус великого виробника молочної продукції [15].

ТДВ «Яготинський маслозавод» - це одне із найвідоміших виробників молочної продукції в Україні. Продукція підприємства має стабільний попит серед споживачів, а торговий бренд «Яготинське» добре впізнається на ринку завдяки високій якості та широкому асортименту.

Основним напрямком діяльності заводу є перероблення молока та виготовлення масла, сиру і широкого спектра кисломолочних продуктів.

Основний вид економічної діяльності підприємства [15]:

10.51 - Переробка молока, виготовлення сиру та масла

Інші види діяльності:

46.33- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

46.71- Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

47.11- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [15].

Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується не лише на внутрішньому ринку, а й за кордоном. Експортна географія включає Казахстан, Молдову, Польщу, Литву, Румунію, Італію, Бельгію, США, Єгипет, Японію, В'єтнам, Саудівську Аравію та інші країни, що свідчить про високі стандарти якості та конкурентоспроможність української молочної продукції на міжнародному ринку [15].

У 2018 році проведено зміну організаційно-правової форми «Яготинський маслозавод», перетворивши його з публічного акціонерного товариства на товариство з додатковою відповідальністю. Найвищим управлінським органом ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Завод функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури (рис. 2.1). Керівництво підприємства очолює генеральний директор, під керівництвом якого працюють головний інженер, заступник директора з виробництва,

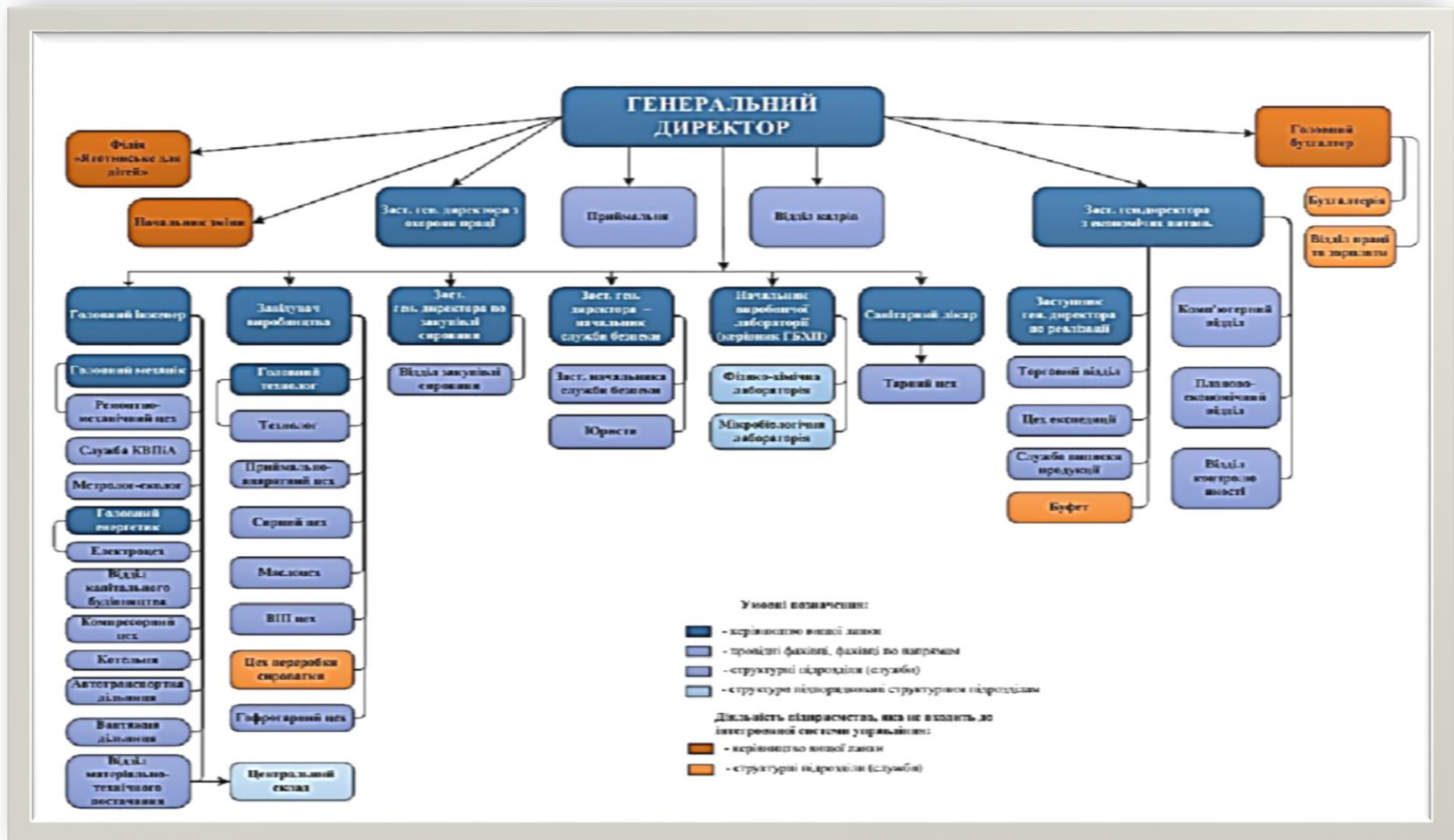


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» [15].

заступник директора з комерційних питань, а також заступник директора з матеріально-технічного постачання.

Основна мета такої організаційної структури полягає в забезпеченні ефективного функціонування управлінської діяльності.

В таблиці 2.1 наведені основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	4857266	5635593	6317364	130,1
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	3979309	4677542	5072261	127,5
Валовий прибуток, тис.грн.	877957	958051	1245103	141,8
Інші операційні доходи, тис.грн.	19019	25680	31200	164,0
Адміністративні витрати, тис.грн.	44464	46776	52300	117,6
Витрати на збут продукції, тис.грн.	367149	402136	438500	119,4
Інші операційні витрати, тис.грн.	41416	33742	36 900	89,1
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	444037	501077	748 603	168,6
Прибуток до оподаткування, тис.грн	308855	350754	310 200	100,4
Чистий прибуток, тис.грн.	255160	291126	245103	96,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [15]

Аналіз даних таблиці 2.1 показує стійку позитивну динаміку зростання обсягів діяльності підприємства у період 2023-2025 років. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році зріс на 30,1% у порівнянні з 2023 роком, що може свідчити про розширення ринків збуту або підвищення цін на продукцію. Водночас собівартість реалізованої продукції також збільшилася,

проте менш значними темпами - на 27,5%, що позитивно позначилося на валовому прибутку, який зріс до 1 245 103 тис. грн. Додатково відзначається зростання інших операційних доходів, що можна пояснити посиленням активності допоміжних напрямів діяльності підприємства. Однак, попри загалом позитивну динаміку основних показників, ефективність роботи підприємства у 2025 році дещо погіршилася. Це підтверджується зменшенням чистого прибутку на 3,9% у порівнянні з 2023 роком. Основними причинами такого спаду стали зростання адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат, що суттєво підвищили загальне фінансове навантаження. Також відзначено зниження прибутку до оподаткування у порівнянні з показниками 2024 року, що говорить про певне погіршення фінансових результатів у короткостроковій перспективі.

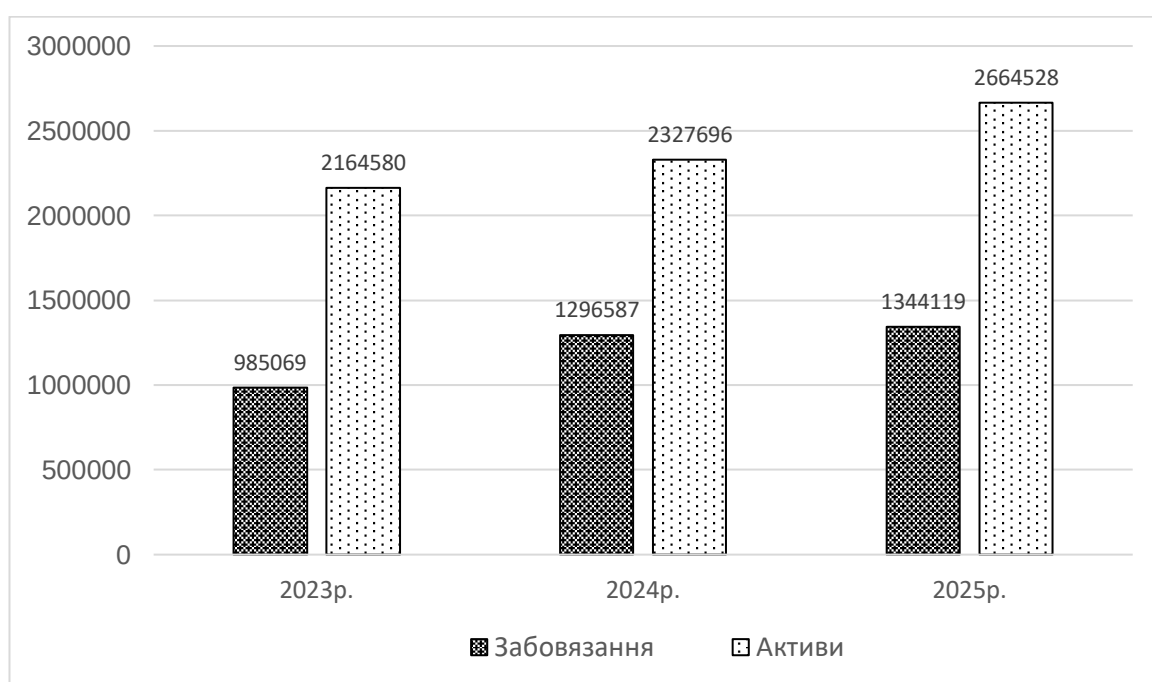


Рис. 2.2. Динаміка активів та зобов'язань ТДВ «Яготинського маслозаводу» у 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Динаміка активів і зобов'язань (рис. 2.2) свідчить про те, що у 2025 році активи ТДВ «Яготинський маслозавод» сягнули 2664528 тис. грн, що на 499948

тис. грн або 23% більше порівняно з 2023 роком. За той самий період зобов'язання підприємства зросли із 985069 тис. грн до 1344119 тис. грн, що відповідає збільшенню на 36%. Незважаючи на це, співвідношення активів до зобов'язань у 2025 році залишилось стабільним на рівні приблизно 2,0, демонструючи збереження фінансової стійкості підприємства навіть за умов зростання боргів.

У сучасних економічних умовах одним із ключових показників фінансової стійкості підприємства є його ліквідність, яка відображає здатність своєчасно й повністю виконувати короткострокові зобов'язання. Аналіз показників ліквідності дає змогу оцінити рівень платоспроможності компанії, ефективність управління оборотними активами і ступінь фінансового ризику.

У таблиці 2.2 проведений аналіз ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,2	1,79	1,98	90,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,0	1,6	1,5	75,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,086	2,18	0,15	174,4
Коефіцієнт фінансовій стійкості	0,455	0,557	0,505	111,0
Коефіцієнт автономії	0,545	0,443	0,495	90,8
Коефіцієнт оборотності активів	2,24	2,42	2,37	105,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,12	5,46	4,79	116,3
Рентабельність власного капіталу, %	21,63	28,23	18,57	85,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.2 демонструють ключові фінансові показники ТДВ

«Яготинський маслозавод» за період 2023-2025 років, дозволяючи оцінити рівень ліквідності, ефективність управління активами та фінансову стійкість підприємства. У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,2, що свідчило про високі можливості підприємства забезпечувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів більш ніж удвічі. У 2024 році цей показник знизився до 1,79, що вказує на певне послаблення ліквідності, однак у 2025 році він покращився до рівня 1,98, утримуючись в межах прийнятних значень для виробничих підприємств. Зменшення коефіцієнта на 10 % порівняно з показником 2023 року є допустимим діапазоном варіативності. Коефіцієнт швидкої ліквідності зафіксував падіння до позначки 1,5 у 2025 році, порівняно з 2,0 у 2023 році. Це свідчить про зниження покриття короткострокових зобов'язань ліквідними активами без врахування запасів. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,086 у 2023 році, що забезпечувало покриття близько 8,6 % поточних зобов'язань грошовими коштами, до рівня 0,15 у 2025 році. Такі зміни свідчать про збільшення частки грошових коштів серед активів та підвищення фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод».

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс із 0,455 у 2023 році до 0,505 у 2025 році, що вказує на підсилення стабільності підприємства і збільшення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування. Крім того, коефіцієнт автономії також демонструє позитивну динаміку зростання - у 2025 році він досяг рівня 0,495, що вказує на вищу незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування порівняно з попереднім роком.

Показники оборотності активів та оборотності власного капіталу демонструють ефективність використання ресурсів: у 2025 році коефіцієнт оборотності активів становив 2,37, а власного капіталу - 4,79, що свідчить про ефективну реалізацію продукції та продуктивне використання власних фінансових ресурсів. Рентабельність власного капіталу у 2025 році знизилася до 18,57 % (з 21,63 % у 2023 р.), що відображає зменшення прибутковості на вкладений капітал, ймовірно через зростання витрат або тимчасове збільшення

оборотних активів.

Таким чином, аналіз даних свідчить, що ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023-2025 рр. залишалося фінансово стійким, з достатнім рівнем ліквідності та ефективним використанням власних і залучених ресурсів.

2.2. Аналіз існуючої системи управлінської праці на підприємстві

Управлінська праця є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якого підприємства, оскільки від неї залежить організація робочих процесів, координація підрозділів і прийняття стратегічних рішень. Аналіз існуючої системи управління дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організаційної структури, оцінити рівень професійної підготовки персоналу та ефективність виконання управлінських функцій. Такий аналіз дає змогу обґрунтовано визначити напрямки оптимізації роботи керівників і службовців для підвищення продуктивності підприємства та якості прийнятих рішень.

Персонал ТДВ «Яготинський маслозавод» становить основний ресурс підприємства, від якого залежить ефективність виробничих процесів та якість управлінських рішень. Структура персоналу включає керівників, спеціалістів і робітників, кожна група яких виконує конкретні функції: керівники відповідають за планування та координацію роботи підрозділів, спеціалісти забезпечують реалізацію технологічних і адміністративних процесів, а робітники виконують безпосереднє виробництво продукції.

Аналіз динаміки чисельності персоналу дозволяє оцінити стабільність кадрів, зміну структури робочої сили та ефективність використання трудових ресурсів. У наступній таблиці наведено показники середньооблікової чисельності персоналу за останні роки, що дає змогу простежити тенденції у формуванні і розвитку кадрового складу підприємства.

Загальна чисельність працівників підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» поступово зростає. Так, у 2023 році вона становила 921 особу, у 2024 928 осіб, а в 2025 – 940 осіб, що свідчить про стабільний розвиток

підприємства та збільшення потреби у трудових ресурсах.

Для проведення аналізу організації управлінської діяльності слід дослідити склад персоналу за різними категоріями працівників, а також оцінити зміни у русі кадрів та інші відповідні показники.

Аналіз структури персоналу ТДВ «Яготинського маслозаводу» по категоріям працівників за 2023-2025 рр. представлений у таблиці 2.3.

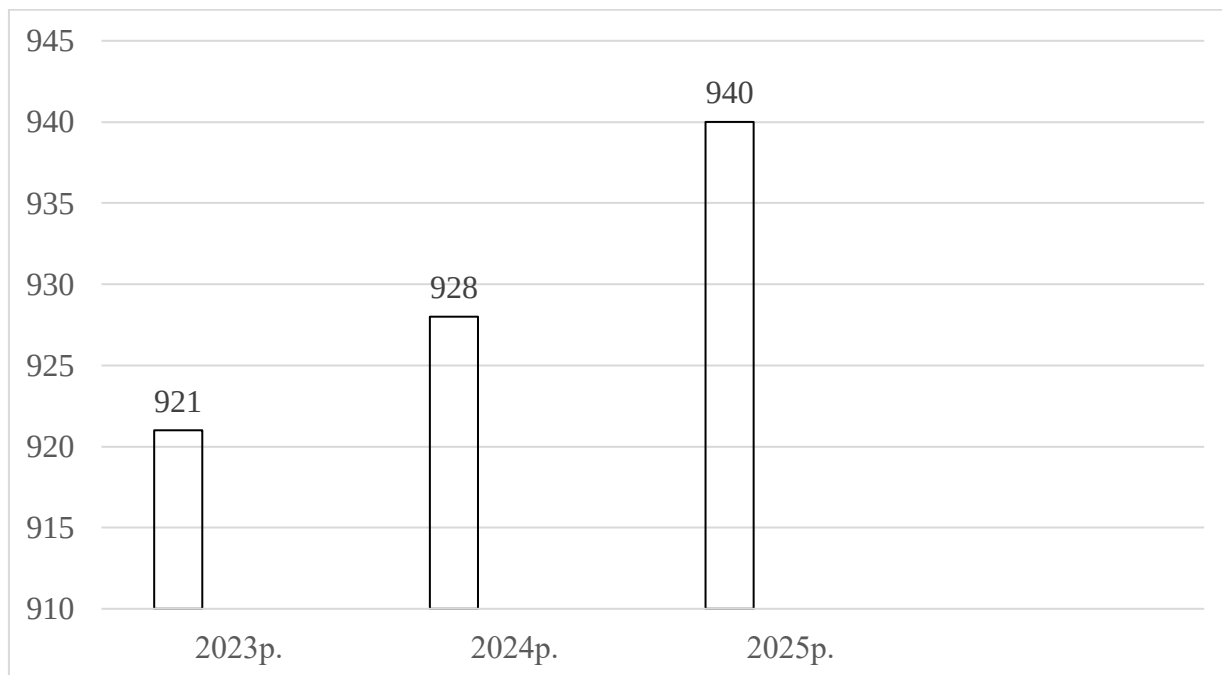


Рис. 2.3. Динаміка показників середньооблікової чисельності персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод», 2023-2025 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.3 свідчать, що в період з 2023 по 2025 рік середньооблікова чисельність працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» зросла з 921 до 940 осіб. Загальна чисельність управлінського персоналу зменшилась з 179 осіб у 2023 році до 168 осіб у 2025 році, при цьому керівників залишилось 36 осіб, спеціалістів - 106 осіб, а кількість службовців зросла з 18 до 26 осіб. Щодо виробничого персоналу, його чисельність збільшилась з 742 осіб у 2023 році до 772 осіб у 2025 році. Серед них робітників стало більше - з 627 осіб до 668 осіб, а категорія «інші» скоротилася з 115 осіб до 104 осіб.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» по категоріям

Категорії працівників	2023р.		2024р.		2025р.		2025р. у % до 2023 р. питома вага
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	
Середньооблікова чисельність працюючих	921	100	928	100	940	100	100
Управлінський персонал	179	19,43	166	17,89	168	17,87	92,0
керівники	42	4,56	36	3,88	36	3,83	84,0
спеціалісти	119	12,92	104	11,21	106	11,28	87,3
службовці	18	1,95	26	2,8	26	2,77	142,1
Виробничий персонал	742	80,57	762	82,11	772	82,13	101,9
робітники	627	68,09	660	71,12	668	71,06	104,4
інші	115	12,49	102	10,99	104	11,06	88,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У відносних показниках, порівняно з 2023 роком, питома вага управлінського персоналу зменшилась на 8%, керівників - на 16%, спеціалістів - на 12,7%, службовців - зросла на 42,1%. Водночас питома вага виробничого персоналу зросла на 1,9%, робітників - на 4,4%, а категорії «інші» - зменшилась на 11,4%. Структура персоналу зміщується у бік збільшення виробничого складу та службовців при одночасному скороченні управлінського сегмента. Це вказує на зосередженість ресурсів на виробничих процесах та вдосконалення управлінських функцій.

У таблиці 2.4 подано аналіз персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за рівнем освіти в період 2023-2025 років.

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що за період 2023-2025 рр. кількість персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшилася на 2,1 %, при цьому зростання відбулося у всіх категоріях освіти. Найбільший приріст спостерігається серед працівників із загальною середньою освітою- на 5, 6 %.

Таблиця 2.4

Освітній рівень персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023 р.	2024р.	2025р.	2025 р. у % до 2023 р.
Вища освіта	338	339	344	101,7
Середня спеціальна	493	496	501	101,6
Загальна середня освіта	90	93	95	105,6
Всього	921	928	940	102,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Кількість співробітників із вищою та середньою спеціальною освітою зросла відповідно на 1,7% та 1,6 %, що підтримує стабільний професійний потенціал підприємства.

Для аналізу забезпеченості ТДВ «Яготинський маслозавод» персоналом пропонується розглянути динаміку руху робочої сили (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники руху робочої сили ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	921	928	940	102,1
Кількість прийнятих працівників, осіб	20	20	12	60,0
Кількість звільнених працівників, осіб	13	8	9	69,2
Кількість звільнених за власним бажанням	13	8	9	250,0
Кількість працівників, що проробили весь рік	908	901	923	101,7
Коефіцієнт обороту по прийняттю	0,021	0,021	0,013	51,9
Коефіцієнт зі звільнення	0,014	0,009	0,01	71,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,036	0,031	0,023	63,9
Коефіцієнт сталості персоналу	0,986	0,971	0,982	99,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз руху робочої сили підприємства за 2023-2025 роки показує стабільність і контрольованість кадрового складу. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 921 до 940 осіб, що складає 2 %. Кількість прийнятих працівників у 2025 році зменшилася до 12 осіб, а кількість звільнених зменшилась на 30,9%.

Коефіцієнт обороту за прийняттям знизився з 0,022 до 0,013, тоді як коефіцієнт обороту за звільненням залишився на рівні 0,010. Це зумовило зменшення коефіцієнта плинності кадрів на 36,1%. У той же час, у 2025 році показник сталості персоналу залишався високим і становив 0,982, що свідчить про низьку плинність і високу стабільність колективу.

Загалом, підприємство демонструє ефективне управління кадрами, утримує кваліфікований персонал і забезпечує стабільність виробничих процесів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується чітко сформованою ієрархічною структурою управління. Ієрархія управління виступає ключовим інструментом реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також гарантує стабільність та збереження організаційної системи.

Ієрархія управління - це структура, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні та операційні цілі підприємства шляхом розмежування ролей і відповідальності між керівниками різного рівня. Чим вищий рівень у цій ієрархії, тим більша відповідальність, стратегічні повноваження та доступ до інформації.

До вищого рівня управління належить генеральний директор підприємства - основна посадова особа, яка несе стратегічну відповідальність за результати діяльності підприємства в цілому. На сьогодні цю посаду обіймає Прилішко І. Л. Особливістю цього рівня є значний обсяг повноважень, комплексність функцій та відповідальність за результати діяльності ТДВ.

До середнього рівня управління належать керівники ключових функціональних напрямків діяльності заводу. До його складу входять керівники виробничих, комерційних, фінансових та інших ключових напрямків. Цей

рівень управління відповідає за планування, координацію та контроль виконання завдань, трансформацію стратегічних цілей у конкретні операційні рішення, а також за забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами.

Низовий рівень управління включає керівників цехів, дільниць та окремих структурних підрозділів, а також спеціалістів, що безпосередньо реалізують виробничі та адміністративні процеси. Цей рівень концентрується на виконанні щоденних завдань, контролі виробничих операцій, підтримці технологічного процесу та забезпеченні оперативного виконання планових показників.

В таблиці 2.6 наведений розподіл керівників за рівнями менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025р.

Таблиця 2.6

Розподіл керівників за рівнями менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025р.

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	10	15,87
Середній	17	26,98
Низовий	36	57,14
Всього	63	100

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Ієрархічна структура управління на підприємстві забезпечує логічний розподіл функцій та відповідальності між рівнями керівництва. Вищий рівень представлений генеральним директором, середній - керівниками ключових функціональних напрямків, а низовий - керівниками цехів, дільниць і спеціалістами, які безпосередньо реалізують виробничі та адміністративні процеси. У 2025 році структура керівного складу становила: вищий рівень - 15,87 %, середній - 26,98 %, низовий - 57,14 %.

В ТДВ «Яготинський маслозавод» для посади менеджера різного рівня висуваються вимоги. Для успішного проходження відбору кандидат повинен мати вищу професійну освіту за спеціальністю «Менеджмент» або за іншими

суміжними напрямками, які відповідають профілю цієї посади. Додатковою перевагою буде наявність практичного досвіду роботи на аналогічній посаді або в сфері управління виробничими підрозділами із загальним стажем не менше 2-3 років.

Управлінська діяльність на ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на класичних функціях управління, до яких належать планування, організація, мотивація та контроль. Планування проводиться на трьох основних рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Планування охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні і забезпечує високий рівень виконання виробничих планів. Прийняття рішень централізоване на стратегічному рівні і децентралізоване на тактичному й оперативному, що забезпечує контроль і координацію діяльності, але впливає на гнучкість управління.

Контроль на підприємстві здійснюється через регулярну внутрішню звітність, аналіз ключових показників ефективності (КПІ), аудит та перевірку дотримання стандартів якості та безпеки. Однією з ключових складових ефективної управлінської діяльності є процес прийняття рішень, який відіграє вирішальну роль у визначенні напрямку розвитку ТДВ, забезпеченні її адаптації до змін в зовнішньому середовищі та досягненні стратегічних цілей. Стратегічні питання, такі як інвестиції, формування асортименту та політика ціноутворення, вирішуються централізовано вищим керівництвом підприємства, що забезпечує єдність стратегічного курсу та мінімізацію ризиків. Водночас оперативні та поточні питання підлягають децентралізованому прийняттю рішень на рівні керівників підрозділів, проте на практиці частина таких рішень потребує погодження з вищим керівництвом, що знижує гнучкість і швидкість реагування на зміни виробничих та ринкових умов.

Мотиваційна система ТДВ «Яготинський маслозавод» переважно ґрунтується на матеріальних стимулюваннях, таких як премії, одноразові заохочення, винагороди за результати роботи за рік, соціальні пільги, витрати на медичне страхування, компенсаційні обіди та навчання співробітників.

Водночас нематеріальні чинники розвитку професійних компетенцій та кар'єрного росту використовуються обмежено, що частково впливає на залученість управлінського персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім обов'язкових заходів з навчання з охорони праці, на підприємстві впроваджуються й інші види підвищення кваліфікації працівників, особливо для управлінського персоналу. Керівники та спеціалісти проходять внутрішні та зовнішні навчальні програми, які охоплюють управлінські компетенції, планування, організацію виробничих процесів, лідерство та розвиток професійних навичок. Частина управлінців проходить навчання безпосередньо на підприємстві, інші - у зовнішніх навчальних центрах, таких як Учбовий комбінат «Славутич» та навчальний центр «Теплобуд Компані». Такі заходи сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності, розвитку стратегічного та тактичного мислення, а також формуванню підґрунтя для подальшого кар'єрного зростання і професійного вдосконалення керівників. Це підтверджує необхідність розширення системи нематеріальної мотивації та професійного розвитку працівників, спрямованого на підвищення ефективності управлінської діяльності і залучення команди до спільного досягнення цілей організації.

Ефективність роботи управлінців великою мірою залежить від того, наскільки розумно, зважено та продумано їм вдається організувати та розподілити власний робочий час і періоди для відпочинку. Від цього балансу багато в чому залежать їхні професійні здобутки, продуктивність, а також здатність ухвалювати ефективні рішення у процесі виконання своїх обов'язків. Питання планування та оптимального використання часу є актуальним для управлінців усіх рівнів.

За словами Данюк В.М., для ефективного використання робочого часу необхідно його детально досліджувати, здійснювати контроль за діяльністю працівників управлінського апарату та аналізувати причини втрат і неефективного використання часу [4, с. 61].

З метою дослідження ефективності використання робочого часу в ТДВ

було запропоновано проведення самофотографії робочого часу для керівника середньої ланки - завідувача виробництвом.

Самофотографія робочого часу передбачала самостійне фіксування керівником усіх виконуваних протягом робочого дня видів діяльності із зазначенням їх тривалості. Дослідження проводилося протягом 6 робочих днів, що дозволило отримати дані щодо використання робочого часу (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Результати самофотографія робочого часу завідувача виробництвом

Вид діяльності	Загальний час, год	Частка, %
Планування виробничого процесу	5,25	8,75
Організація роботи підрозділу	8,25	13,75
Контроль за виконанням завдань	9,75	16,25
Контроль якості	6,75	11,25
Заплановані засідання та зустрічі	5,25	8,75
Незаплановані зустрічі	3,75	6,25
Робота з паперами (звітність, документи)	4,5	7,5
Розмови по телефону	3,75	6,25
Вирішення оперативних питань	7,5	12,5
Інші адміністративні завдання	5,25	8,75
Разом	60	100

Джерело: розраховано автором на основі самофотографії

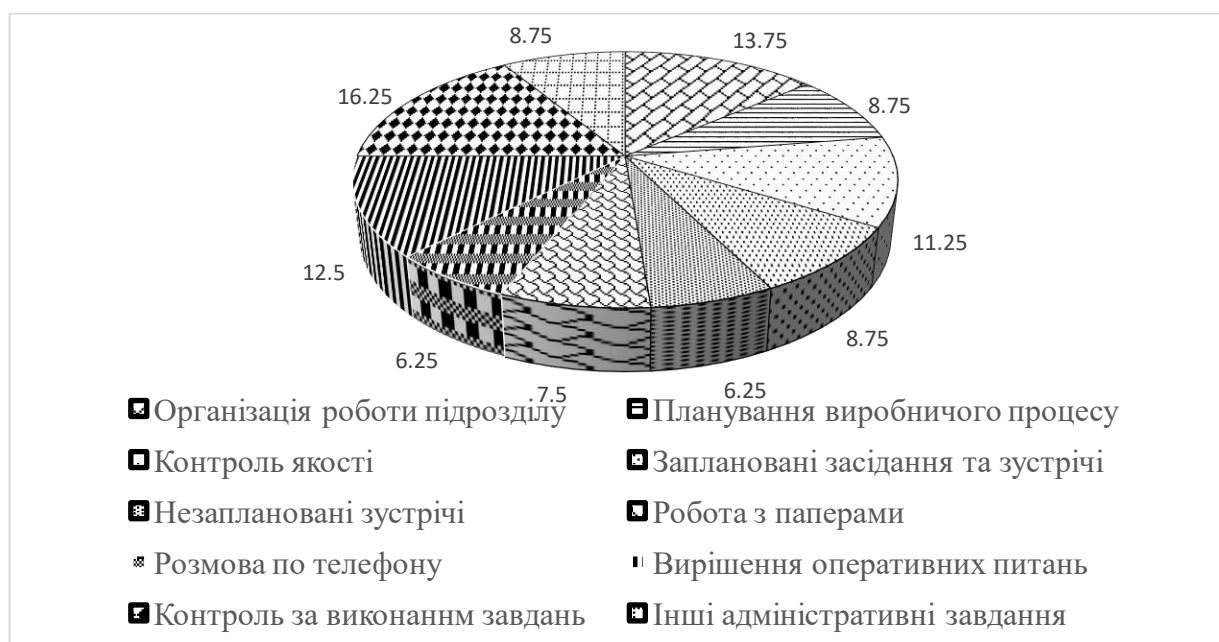


Рис. 2.4. Аналіз фактичного робочого часу керівника середньої ланки, %

Джерело: створено автором згідно даних самофотографії

Аналіз самофотографії показав, що завідувач виробництва працював 60 годин за шість днів, що на 12 годин більше за норму робочого часу 48 годин. Найбільшу частку часу займали контроль за виконанням завдань - 9,75 годин (16,25%), організація роботи підрозділу - 8,25 годин (13,75%) та вирішення оперативних питань - 7,5 годин (12,5%). Рутинні адміністративні завдання, робота з документами та телефонні розмови сумарно займали 16,5 годин (27,5%).

В результаті, більше чверті робочого часу йде на завдання, які не є стратегічно важливими для ефективного управління виробничим процесом. Це призводить до перевантаження та зменшує можливості приділяти достатньо уваги ключовим напрямкам роботи. Оптимізація розподілу часу та делегування частини другорядних завдань дозволило б зменшити перевантаження та підвищити ефективність роботи завідувача.

Після дослідження та вивчення структури існуючої системи управлінської праці вдалося виокремити низку ключових проблем, які потребують уваги: перевантаження менеджерів низового та середнього рівня, значна частка часу витрачається на рутинні адміністративні завдання та документи, недостатня делегованість та централізація прийняття рішень, обмежене використання нематеріальної мотивації, недостатня оптимізація робочого часу, недостатня системність у підвищенні кваліфікації управлінців поза обов'язковим навчанням з охорони праці, ризик неефективної комунікації між рівнями управління.

2.3. Удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві

Ефективність управлінської діяльності насамперед залежить від уміння здійснювати керівництво, що включає як професійні компетенції, так і особисті якості менеджера. У будь-яких проблемних ситуаціях результативність розв'язання господарських завдань значною мірою зумовлюється здатністю

керівника приймати виважені та оптимальні рішення. При цьому стиль і підхід до ухвалення рішень є індивідуальними для кожного управлінця [11].

На основі виконаного дослідження були виділені основні напрямки для покращення системи організації управлінської праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

Одним із ключових напрямів є раціоналізація робочого часу менеджерів. Аналіз самофотографії роботи завідувача виробництвом показав, що понад чверть робочого часу витрачається на рутинні адміністративні завдання, обробку документів та телефонні переговори. Це призводить до перевантаження керівників середнього рівня та зменшує їхню здатність зосереджуватися на вирішенні стратегічних завдань, що безпосередньо впливають на ефективність виробництва та координацію роботи підрозділів.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності пропонується впровадження системи планування робочого дня на базі цифрових інструментів, таких як Microsoft Outlook у поєднанні з Microsoft Teams. Реалізація цього підходу передбачає обов'язкове щотижневе планування діяльності, коли кожен керівник наприкінці поточного тижня формує календар завдань на наступний тиждень із розподілом завдань за днями та часовими інтервалами. Усі завдання класифікуються за пріоритетністю (високий, середній, низький), що дозволяє зосередити увагу на найбільш важливих управлінських функціях.

З метою підвищення ефективності використання робочого часу доцільно встановити обмеження на проведення непланових зустрічей. Всі робочі наради мають попередньо вноситися до календаря та погоджуватися через Microsoft Teams або Outlook. Рекомендується також запровадити часові «вікна» для зустрічей у визначені години протягом дня, що дозволяє уникнути постійних переривань роботи. Контроль виконання запланованих завдань здійснюється шляхом регулярного перегляду календарів керівників та аналізу виконання поставлених задач із використанням вбудованих аналітичних інструментів системи. Додатково доцільно запровадити короткі щотижневі підсумкові

наради, на яких оцінюється рівень виконання планів і визначаються причини відхилень.

Впровадження описаної системи планування дозволяє забезпечити більш раціональне використання робочого часу керівників, підвищує прозорість управлінських процесів та знижує рівень хаотичного навантаження, пов'язаного з неплановими завданнями та зустрічами.

Другим важливим напрямом є автоматизація документообігу. Використання електронних систем, таких як Microsoft SharePoint у поєднанні з Microsoft Power Automate, дозволяє централізовано зберігати документи, контролювати версії та забезпечувати прозорість внутрішніх процесів. SharePoint забезпечує спільну роботу над документами в режимі реального часу, а Power Automate дозволяє автоматизувати маршрути погодження, сповіщати учасників процесу та контролювати строки виконання завдань. Такий підхід сприяє скороченню часу на обробку документів, зменшенню обсягу паперового документообігу та підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Комплексне використання інструментів Microsoft 365 дозволяє інтегрувати планування робочого часу та автоматизацію документообігу, що позитивно впливає на загальну продуктивність управлінської праці. Очікуваним результатом впровадження запропонованих заходів є зменшення перевантаження керівників, збільшення часу для прийняття стратегічних рішень та підвищення ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» загалом.

Ще одним напрямом удосконалення є оптимізація системи KPI та мотивації персоналу. Існуюча система KPI підприємства переважно оцінює виробничі результати, тоді як ефективність управлінської діяльності, раціональне використання робочого часу та якість координації підрозділів оцінюється недостатньо. Це знижує мотивацію керівників середнього та нижчого рівня концентруватися на покращенні управлінських процесів та розвитку управлінських компетенцій. Для підвищення результативності управлінської діяльності доцільно вдосконалити систему KPI, зробивши

показники більш чіткими, вимірюваними та прив'язаними до стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу слід приділити розмежуванню KPI на стратегічні, що відображають довгострокові цілі підприємства, та оперативні, що оцінюють виконання короткострокових завдань підрозділів.

Ефективність системи мотивації значною мірою визначається прив'язкою матеріальних та нематеріальних заохочень до досягнення ключових показників ефективності. Чітко сформульовані KPI дають змогу ефективно оцінити вклад кожного співробітника у реалізацію стратегічних і тактичних цілей ТДВ, а відповідна система мотивації стимулює підвищення продуктивності, самоконтроль і відповідальність за результати діяльності. Для забезпечення прозорості та оперативності контролю доцільно впровадити цифровий моніторинг показників із використанням аналітичних панелей (dashboards), що дозволяє вчасно виявляти відхилення та аналізувати їхні причини. Регулярний аудит KPI і перегляд показників дозволяють коригувати систему оцінки ефективності відповідно до змін стратегічних і оперативних завдань підприємства. Одночасно важливим є проведення навчання керівників і співробітників щодо використання KPI для самоконтролю, оцінки власних результатів та підвищення ефективності управлінських процесів.

На підприємстві існують обмежені можливості для розвитку нематеріальної мотивації та професійного росту, що впливає негативно на ефективність управлінської діяльності. Недостатня підготовка керівників середнього рівня до стратегічного і тактичного управління обмежує їх здатність приймати своєчасні та ефективні рішення, оперативно реагувати на зміни у виробництві та ринкових умовах, а також ускладнює координацію роботи підрозділів і підвищення загальної результативності підприємства.

Для усунення цих проблем доцільно реалізувати низку заходів, орієнтованих на підвищення управлінських компетенцій та підвищення мотивації персоналу. Одним із ключових напрямів є системне навчання та професійний розвиток керівників середнього рівня. Це може включати організацію регулярних тренінгів, семінарів та майстер-класів із стратегічного

планування, управління командою, прийняття рішень, ефективної комунікації та управління часом. Додатково доцільно впровадити програми наставництва, коли більш досвідчені керівники підтримують молодших колег, передають практичні знання та навички, допомагають адаптуватися до вимог стратегічного і тактичного управління, а також надають рекомендації для підвищення ефективності роботи підрозділів.

Важливим аспектом є розвиток нематеріальної мотивації, який стимулює самовдосконалення та підвищує зацікавленість керівників у покращенні управлінських процесів. До таких заходів можна віднести визнання досягнень співробітників через нагороди, сертифікати, публічне відзначення результатів роботи, а також надання можливості брати участь у стратегічних проектах підприємства та робочих групах, що відповідають за розвиток і впровадження інноваційних рішень.

Для підвищення ефективності розвитку керівників доцільно інтегрувати навчальні програми з системою ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє співробітникам бачити конкретний зв'язок між підвищенням компетенцій, покращенням результатів роботи та отриманням заохочень, що стимулює самоконтроль, відповідальність і прагнення до постійного розвитку. Регулярний аудит KPI у поєднанні з навчальними заходами дозволяє оцінювати рівень професійного росту та ефективність управлінських рішень, своєчасно виявляти проблемні місця та коригувати програми розвитку персоналу.

Ще одним важливим напрямом є створення чіткої системи кар'єрного розвитку. Вона має визначати перспективи професійного зростання для менеджерів середнього та нижчого рівня, включати можливості підвищення на керівні позиції, участь у спеціалізованих проектах, розширення зони відповідальності та залучення до прийняття стратегічних рішень. Цей підхід сприяє не лише підвищенню рівня компетенцій, а й стимулювати внутрішню мотивацію, підвищити залученість керівників до процесів управління та покращити їх готовність до вирішення складних виробничих і організаційних завдань.

Пропонуємо впровадження Індивідуального плану розвитку в ТДВ «Яготинський маслозавод». Основною метою його впровадження є системне підвищення компетенцій, розвиток управлінських навичок і формування умов для кар'єрного зростання співробітників.

Процес формування IDP розпочинається з оцінки поточного рівня компетенцій керівника. Для цього застосовуються різні методи: аналіз виконання ключових показників ефективності (KPI), внутрішні аудити управлінських процесів, оцінка безпосереднім керівником та самооцінка співробітника. Така комплексна оцінка дозволяє визначити сильні сторони, а також прогалини у знаннях і навичках, які необхідно подолати для підвищення ефективності управлінської діяльності та підготовки до більш відповідальних посад.

На основі отриманих результатів формуються короткострокові та довгострокові цілі розвитку. Короткострокові цілі орієнтовані на вдосконалення поточних управлінських навичок, оптимізацію використання робочого часу, підвищення ефективності координації підрозділів та вирішення оперативних завдань. Довгострокові цілі передбачають розвиток стратегічного мислення, лідерських якостей, здатності приймати ефективні управлінські рішення та підготовку керівника до переходу на вищі управлінські позиції, що забезпечує кар'єрне зростання.

Конкретні заходи в рамках IDP включають навчальні програми, тренінги, семінари, сертифікаційні курси, участь у стратегічних та міжфункціональних проектах підприємства, а також наставництво від більш досвідчених керівників. Для забезпечення кар'єрного просування в план включаються додаткові етапи: участь у проектах з розширення зони відповідальності, тимчасова ротація на інші підрозділи для набуття нового досвіду, а також підготовка до виконання більш складних управлінських завдань.

Індивідуальний план розвитку передбачає встановлення конкретних термінів виконання заходів та визначення відповідальних осіб, які контролюють реалізацію плану. Зазвичай план переглядається щоквартально або щорічно, що

дозволяє оцінити прогрес керівника, скоригувати завдання відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства та приймати рішення про можливе підвищення або розширення зони відповідальності.

Важливою складовою IDP є інтеграція з системою KPI та мотивації. Досягнення цілей розвитку керівника оцінюється через KPI, а успішне виконання заходів розвитку може бути пов'язане з матеріальними та нематеріальними заохоченнями. Такий підхід стимулює керівників до активного навчання, підвищення компетенцій та відповідальності за результати управлінської діяльності.

В табл. 2. 8 наведений приклад індивідуального розвитку менеджера.

Таблиця 2.8

Приклад індивідуального плану розвитку (ІПР)

Блок ІПР	Зміст / Приклад для керівника	Як це відображає кар'єрне зростання
Поточна посада	Завідувач виробництва	Вказує стартову точку розвитку
Ціль кар'єрного росту	Керівник виробничого департаменту (через 24-36 місяці)	Працівник бачить кінцеву мету та свій шлях до підвищення
Заходи / активності	- Тренінг «Стратегічне планування». - Наставництво від директора - Участь у міжпідроздільних проектах. - Коучинг та семінари з управління командою..	Конкретні дії, виконання яких наближає працівника до підвищення
KPI / очікувані результати	- Виконання планових показників $\geq 90\%$. - Оцінка управлінських навичок $\geq 4/5$. - Підвищення задоволеності команди $\geq 80\%$.	Вимірювані результати, на основі яких приймається рішення про підвищення
Перевірка прогресу	Щоквартально: оцінка виконання заходів та досягнення KPI	Працівник бачить проміжні результати і готовність до підвищення
Кар'єрне зростання	- Підвищення на посаду керівника департаменту. - Розширення повноважень	Прямий результат виконання ІПР; працівник бачить логіку «розвиток →

	- Участь у стратегічних проектах	результати підвищення» →
--	----------------------------------	--------------------------

Джерело: складено автором.

Впровадження IDP на підприємстві забезпечує системний розвиток керівників, формує прозору траєкторію кар'єрного росту, підвищує ефективність управлінських рішень, стимулює активну участь у стратегічних проектах та створює культуру постійного вдосконалення, відповідальності та самоконтролю.

В сучасних умовах господарювання ефективність управлінської діяльності багато в чому визначається не лише досягненням виробничих показників, але й рівнем якості роботи з персоналом. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві є запровадження інструментів внутрішньої HR-аналітики. Ці інструменти дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення, спираючись на об'єктивні дані, що підвищує загальну результативність управління. HR-аналітика являє собою систему збору, обробки та аналізу інформації про персонал з метою підвищення ефективності його використання та вдосконалення управлінських процесів. Її застосування дозволяє оцінювати не лише кінцеві результати діяльності підприємства, але й фактори, що на них впливають, зокрема рівень мотивації працівників, якість управління, ефективність комунікацій та розвиток компетенцій.

Впровадження HR-аналітики на підприємстві передбачає розробку та впровадження комплексної системи ключових індикаторів, які мають на меті відображати актуальний стан трудових ресурсів, а також оцінювати рівень їх ефективного використання. До таких показників доцільно віднести плинність кадрів, рівень залученості персоналу, продуктивність праці, рівень дисципліни (прогули, лікарняні), ефективність підбору персоналу, а також показники професійного розвитку та внутрішнього кар'єрного просування. Важливим є не лише визначення цих показників, але й забезпечення їх регулярного моніторингу та аналізу.

Для ефективного функціонування HR-аналітики необхідно організувати системний збір даних. Джерелами інформації можуть виступати кадрова документація, результати діяльності підрозділів, звіти керівників, а також результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності умовами праці, мотивації та внутрішніх комунікацій. Використання анонімних опитувань дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію про реальний стан колективу.

Однією з ключових складових впровадження HR-аналітики є застосування цифрових інструментів для обробки та візуалізації даних. Використання аналітичних панелей (dashboards) дає змогу стежити за ключовими показниками в режимі реального часу, аналізувати їх зміни та оперативно виявляти відхилення. Це сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень і забезпечує прозорість у процесах управління персоналом.

Інтеграція HR-метрик у систему оцінки ефективності керівників є важливим кроком до підвищення якості управління. Включення таких показників, як рівень плинності кадрів у підрозділі, рівень залученості працівників, результати розвитку персоналу, до системи KPI дозволяє оцінювати діяльність керівників більш комплексно. Це стимулює їх приділяти більше уваги не лише виробничим результатам, але й управлінню персоналом, розвитку команди та формуванню сприятливого психологічного клімату.

Суттєве значення має також використання результатів HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень. Систематичний аналіз показників допомагає вчасно виявляти проблемні аспекти, визначати джерела негативних тенденцій та розробляти ефективні заходи для їх подолання. Наприклад, підвищена плинність кадрів може свідчити про недоліки у мотиваційній системі чи управлінському підході, тоді як низька залученість працівників часто є наслідком слабкої комунікації або нестачі можливостей для професійного зростання.

Крім того, HR-аналітика допомагає підвищити результативність процесів навчання й розвитку працівників. Аналіз взаємозв'язку між навчальними

заходами та результатами діяльності дозволяє оцінити їхню результативність і визначити найбільш ефективні форми підвищення кваліфікації. Це дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, що спрямовуються на розвиток персоналу.

В таблиці 2.9 відображені ключові етапи впровадження HR-аналітики на підприємстві, починаючи від визначення метрик і джерел даних до інтеграції результатів у процеси прийняття управлінських рішень. Дотримання послідовності цих етапів забезпечує системний підхід до розвитку персоналу та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних.

Реалізація описаних етапів впровадження HR-аналітики дозволяє підприємству отримати прозору картину стану персоналу, своєчасно виявляти проблемні зони та визначати причини низької продуктивності або підвищеної плинності кадрів.

Таблиця 2.9

Етапи впровадження HR-аналітики на підприємстві

Етап	Зміст робіт	Результат
1. Підготовчий	Визначення HR-метрик	Сформована система показників
2. Збір даних	Організація обліку та опитувань	Накопичення інформації
3. Аналіз	Обробка даних, створення dashboards	Виявлення проблем
4. Інтеграція	Включення у KPI	Підвищення відповідальності
5. Контроль	Регулярний моніторинг	Своєчасне коригування

Джерело: складено автором.

Впровадження HR-аналітики також сприяє формуванню сучасної управлінської культури, орієнтованої на використання даних у процесі прийняття рішень. Це підвищує обґрунтованість управлінських дій, знижує рівень суб'єктивізму та забезпечує більш високий рівень прозорості управління.

Таким чином, використання інструментів внутрішньої аналітики персоналу є важливим напрямом удосконалення системи управління на

підприємстві. Його реалізація сприяє зростанню результативності управлінської діяльності, покращити якість використання трудових ресурсів, забезпечити своєчасне виявлення проблем та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

На основі проведеного дослідження та виявлених проблем в організації управлінської праці на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» розроблено сукупність заходів, орієнтованих на підвищення результативності управлінської діяльності. Запропоновані напрями охоплюють як удосконалення організації робочого часу керівників, так і впровадження сучасних цифрових інструментів, оптимізацію системи мотивації та розвитку персоналу, а також використання аналітичних підходів до управління.

З метою систематизації запропонованих заходів та визначення їх очікуваних результатів доцільно узагальнити основні напрями удосконалення системи організації управлінської праці, що наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Напрями удосконалення управлінської праці ТДВ «Яготинський маслозавод»

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний результат
Раціоналізація робочого часу	Впровадження планування через Outlook і Teams, обмеження непланових нарад	Зменшення втрат часу, підвищення продуктивності керівників
Автоматизація документообігу	Використання SharePoint і Power Automate	Скорочення часу на обробку документів, зниження паперового документообігу
Оптимізація системи КРІ	Розмежування стратегічних і оперативних показників	Підвищення об'єктивності оцінки діяльності
Розвиток мотивації	Впровадження нематеріальних стимулів	Зростання залученості персоналу
Навчання керівників	Тренінги, наставництво, розвиток компетенцій	Підвищення якості управлінських рішень
Кар'єрний розвиток	Формування системи просування персоналу	Зниження плинності кадрів
HR-аналітика	Використання метрик і dashboards	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: складено автором.

Дані таблиці 2.10 свідчать про комплексний характер запропонованих заходів, які охоплюють ключові аспекти управлінської діяльності на підприємстві. Їх реалізація спрямована на підвищення ефективності використання робочого часу, покращення якості управлінських рішень, зниження навантаження на керівників та розвиток управлінських компетенцій.

В таблиці 2.11 наведена оцінка очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.11

Оцінка очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Напрямок удосконалення	Показник ефекту	Очікуваний результат
Рационалізація робочого часу	Скорочення непродуктивних витрат часу менеджерів	з 41,25 % до 30 % (-11,25 в.п.)
Автоматизація документообігу	Скорочення часу на обробку документів	на 25-30 %
Оптимізація системи КРІ	Підвищення результативності виконання ключових показників	на 5-10 %
Розвиток мотивації	Зростання рівня залученості персоналу	на 10-15 %
Навчання керівників	Підвищення рівня управлінських компетенцій та якості управлінських рішень	на 10-12 %
Кар'єрний розвиток	Зниження плинності кадрів та підвищення внутрішнього просування персоналу	на 5-8 %
HR-аналітика	Скорочення часу на аналіз інформації та прийняття управлінських рішень	на 20-25 %
Комплексне впровадження заходів	Загальна ефективність управлінської праці	Підвищення на 10-15 %

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі результатів дослідження.

Дані таблиці 2.11 свідчать, що найбільший ефект очікується від раціоналізації робочого часу менеджерів, автоматизації документообігу та впровадження HR-аналітики. Реалізація запропонованих заходів дозволить

скоротити непродуктивні витрати робочого часу, підвищити якість управлінських рішень, збільшити залученість персоналу та забезпечити зростання загальної ефективності управлінської праці на 10-15 %.

Впровадження зазначених напрямів дозволить забезпечити більш раціональну організацію управлінської праці, підвищити прозорість внутрішніх процесів, а також сформувати передумови для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасної конкурентної боротьби.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні основи організації управлінської праці на підприємстві, визначено її сутність, особливості, критерії оцінювання та актуальні підходи до вдосконалення управлінських процесів. Узагальнення отриманих результатів дослідження дає змогу сформулювати такі ключові висновки.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управлінської праці. Встановлено, що управлінська праця є специфічним видом інтелектуальної діяльності, спрямованої на організацію, координацію та контроль роботи персоналу для досягнення цілей підприємства. Вона має інформаційний, творчий та комунікаційний характер і здійснюється на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління. Встановлено, що результативність управлінської діяльності безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємства та його спроможність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Досліджено основні підходи до оцінювання управлінської праці, які включають результативність, ефективність використання ресурсів, професійну компетентність, організаційні та лідерські якості керівників. Встановлено, що сучасні системи оцінювання базуються на поєднанні кількісних і якісних показників, а також передбачають використання компетентнісного підходу та HR-аналітики.

Проаналізовано зарубіжний досвід організації управлінської праці, який свідчить про різноманітність моделей управління залежно від країни. Зокрема, у США домінує результатоорієнтована та технологічна модель управління, в Японії - колективізм і безперервне вдосконалення, у Німеччині - соціальне партнерство та індустріальна цифровізація, у Швеції - людиноцентричність і мінімальна ієрархія, у Канаді - інклюзивність та цифрове врядування. Узагальнення цього досвіду підтверджує глобальну тенденцію до цифровізації, гнучкості та підвищення ролі людського капіталу в управлінні.

У другому розділі проведено детальний аналіз організаційно-економічної характеристики та фінансово-господарської діяльності праці ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2025 рр. Узагальнюючи результати проведеного аналізу за 2023-2025 рр., слід відзначити, що ТДВ характеризується стабільним розвитком і позитивною тенденцією ключових фінансово-економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання, що свідчить про розширення ринку збуту та збереження високого попиту на продукцію. Аналіз кадрового забезпечення показав помірне зростання чисельності персоналу та стабільність колективу при низькому рівні плинності кадрів, що є позитивною тенденцією. Управлінська праця на ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується ієрархічною організацією, поєднанням централізованого стратегічного управління з частковою децентралізацією оперативних рішень та орієнтацією на забезпечення стабільного функціонування виробничих процесів.

Одночасно виявлено низку недоліків в організації управлінської праці на підприємстві, серед яких перевантаження керівників середньої та низової ланок управління, значна частка виконання рутинних адміністративних завдань, недостатній рівень делегування повноважень, обмежене застосування нематеріальної мотивації персоналу та потреба в удосконаленні раціонального використання робочого часу управлінських працівників.

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управлінської праці, що охоплює раціоналізацію робочого часу, оптимізацію системи мотивації, запровадження цифрових інструментів управління, удосконалення системи кар'єрного просування працівників і застосування аналітичних методів у процесі ухвалення управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню продуктивності управлінської діяльності, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ефективні система організація управлінської праці в ТДВ є ключовим чинником успішного функціонування підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
2. Бондарчук Л. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків: ХНУ, 2012. 352 с.
3. Борщ В. І. Ефективність управлінської праці : програма курсу та метод. Рекомендації. Одеса: ОНУ, 2015. 46 с. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/16e6e9e5-ea1b-4af9-bc99-9d13db8a6c07>
4. Данюк В.М. Організація праці менеджера:навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
5. Дмитренко, Г.А. Організація індивідуалізованої трудової діяльності персоналу: зарубіжний досвід. Київ: Наукова думка, 2019. 256 с
6. Захарова, О. Використання управлінської праці на підприємстві: показники та критерії оцінювання. *Вісник ЧДТУ. Економічні науки*, 2023. С.61–74. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/288731>
7. Іванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*, 2025. № (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>
8. Коваленко Т. С. Система показників комплексної оцінки управління персоналом. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. С. 320–334. URL:<http://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14912/1/%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C1.pdf>
9. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Naukovì Perspektivi*. 2022. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
10. Лугова В., Сотнікова Ю. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін. *Економіка та суспільство*, 2025. (75). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-84>

11. Малиновський А.С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань. *Економіка АПК*. 2011. № 7. С.97-104.
12. Медвідь В. Ю., Михайлова Л. І., Михайлов А. І. *Зміст і організація управлінської діяльності*. Менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ. Києво-Могилянська академія, 2021. С. 126–141. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/c654482a-6b0f-41b9-b11d-7d9ba17813ac>
13. Норріс Н., Паррі С., Спенсер Л., Уайт Р. Оцінка персоналу: критерії оцінювання компетентностей і результативності. *Матеріали з управління персоналом*. Київ, 2022. С.183–184. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/2f6653c2-657c-47ba-ba23-5feeaddb9875a/download>
14. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: навч. посібник. Харків : Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
15. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод» <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
16. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
17. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
18. Сокурєнко В.Є. Управління процесами праці: сутність, характерні риси та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*, 2024. Випуск 81, частина 1. С. 354–358. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/03/59.pdf> (дата звернення 22.02.2026).
19. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/2214-%D0%A2%20%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2131-1-10-20230322.pdf>

20. Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 454–458.
21. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посібник. Київ : Т-во «Знання», 2008. 496 с.
22. Шильнікова Н. В. Управлінська праця та її особливості. <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.2-Shyl%CA%B9nykova.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).
23. Юрчишин В.В. Управління аграрними підприємствами: сучасні проблеми та тенденції розвитку. Київ: Аграрна наука, 2018. 312с.
24. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130–136 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26.
25. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Оцінювання результатів управлінської діяльності керівників структурних підрозділів промислового підприємства як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія*. Харків: ФОП Павленко О.Г.: ВД «ІНЖЕК».2011. 352 с.
26. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: individual and organizational effectiveness. New York: Harper & Row, 1985. 756 p. ISBN 0060444193.
27. Furnham, A. Personnel Assessment: Individual Differences and Organizational Behaviour. London: Routledge, 2008.
28. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. Pearson, 2022. 800 p.
29. McKinsey & Company. Digital Transformation and Agile Organizations: Global Reports 2021-2024. McKinsey & Company, 2021-2024.
30. Imai M. Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. McGraw-Hill, 2012. 260 p.
31. Liker J. The Toyota Way: Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 2020. 400 p.

32. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for Implementing Industry 4.0. *National Academy of Science*, Germany, 2013. 60 p.
33. OECD. Germany: Industry 4.0 and Digital Transformation Reports 2022–2024. OECD Publishing.
34. World Economic Forum. The Future of Jobs Reports 2022-2024. WEF, 2022-2024.
35. European Commission. Work-Life Balance and Nordic Management Models. *EU Publications*, 2023. 45 p.
36. OECD. Digital Government Review of Canada 2023. OECD Publishing, 2023. 120 p.
37. Government of Canada. Diversity & Inclusion Reports in Public Administration 2022-2024. Government of Canada, 2022-2024.