

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

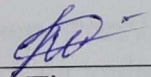
**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Оцінка ефективності роботи менеджера  
(на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Освітній рівень  
Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і назва галузі спеціальності  
Освітня програма «Менеджмент»  
Шифр і назва освітньої програми

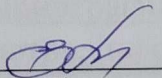
Шифр ДРМН. 117542.01.06.ПЗ

Виконав:  
студент 4 курсу, група МН-20-1

  
Підпис

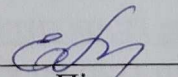
Денис ГУЛА  
Ім'я, прізвище

Керівник

  
Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, прізвище


Нормоконтролер

  
Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, прізвище

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

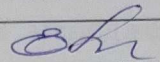
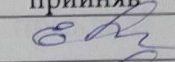
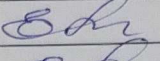
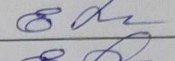
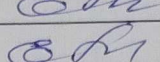
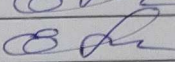
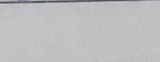
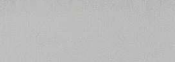
Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, прізвище

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024



## 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

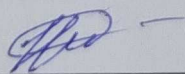
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Косіюк О.М.		
Аналітичний	Косіюк О.М.		
Проектний	Косіюк О.М.		
Нормоконтроль	Косіюк О.М.		

7. Дата видачі завдання лютий 2024 р.

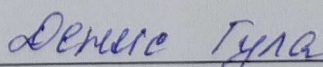
## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи	березень 2024	
2	Одержання індивідуального завдання	березень 2024	
3	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2024	
4	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	
5	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2024	
6	Підготовка першого розділу	квітень 2024	
7	Підготовка другого розділу	квітень 2024	
8	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9	Підготовка висновків	травень 2024	
10	Здача науковому керівнику	травень 2024	
11	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2024	
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент

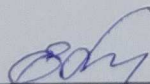


Підпис

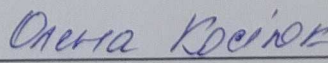


Ім'я, прізвище

Керівник роботи



Підпис



Ім'я, прізвище

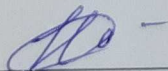
## АНОТАЦІЯ

Гула Д.М. Оцінка ефективності роботи менеджера (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ).

Керівник роботи – ст. викл. кафедри ЕМА Косінок О.М. Дипломна робота бакалавра: 68 с., 14 рис., 15 таблиць, 34 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖЕР, ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА, ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ.

Досліджено теоретичні аспекти оцінки ефективності діяльності менеджерів для чого проаналізована сутність і специфіка управлінської праці, визначена сутність поняття менеджер і наведені методи і способи оцінки ефективності її діяльності. Проаналізована робота промислового підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Обґрунтована доцільність впровадження нової більш об'єктивної і всебічної оцінки діяльності менеджера, що на думку автора дозволить швидше і якісніше здійснювати оцінку менеджерів підприємства.



15 07

2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	8
1.1 Особливості управлінської діяльності. Роль менеджерів в організації і управлінні підприємствами	8
1.2 Фактори ефективності діяльності менеджера	13
1.3 Критерії, методи і показники оцінки ефективності роботи менеджера	19
2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»	31
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	31
2.2 Аналіз наявності та ефективності використання трудових ресурсів	36
2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства	44
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»	47
3.1 Впровадження комплексної системи оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємства	47
3.2 Запровадження системи оцінки потенціалу менеджерів підприємства	58
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65

## ВСТУП

Світовий досвід розвитку організацій, ведення бізнесу вказує на те, що основним чинником комерційного успіху або провалу завжди був і залишається людський фактор. Для того щоб об'єднати всі доступні ресурси, досягти результату та забезпечити процвітання в довгостроковій перспективі, будь-якій організації потрібна талановита команда менеджерів. Талановитість менеджерів у веденні справ і високий професіоналізм працівників і робітників – це важлива передумова ефективного господарювання. Вибір керівників – одне з найскладніших і серйозних рішень, яке може прийняти організація. Помилка в цьому випадку може привести до тяжких наслідків для підприємства, навіть, загрожувати його існуванню.

Усе може бути втрачено – таланти, можливості, якщо в організації (на підприємстві) не створити належні організаційні умови, що є основною функцією кожного менеджера незалежно від рівня посади. Окрім того, розвиток виробничих відносин висуває на перший план проблему удосконалення не тільки форм і методів управління, але й аналізу та оцінки роботи працівників. Саме тому проведення комплексної оцінки діяльності менеджерів є настільки важливою справою.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів оцінювання ефективності діяльності менеджерів присвячено праці багатьох іноземних та вітчизняних науковців. Основними напрямками, що розглядаються в наукових публікаціях, є: дослідження теоретичних аспектів оцінювання діяльності управлінського персоналу, дослідження результативності та ефективності праці управлінського персоналу, питання оцінки компетентності управлінського персоналу, підходи до формування комплексної системи показників для оцінки управлінського персоналу.

Оскільки питання оцінки та підвищення ефективності менеджменту знаходиться у центрі уваги широкого кола науковців та практиків, то на сьогодні існує значна кількість підходів до визначення ефективності управлінської праці.

Проблемам визначення ефективності менеджменту завжди приділяли значну увагу такі відомі науковці – П. Друкер, М. Вудкок, Д. Френсіс, Л. Орбан-Лембрик, О. Крушельницька, О. Кузьмін, Ф. Хміль, Н. Мартиненко, В. Крамаренко, Н. Тарнавська, Й. Завадський та багато інших.

Комплексна оцінка і розвиток управлінського персоналу вимагає особливої уваги з боку фахівців у сфері управління персоналом, спеціальних інструментів та методів оцінки, які враховують сутність роботи управлінців.

Різні автори пропонують різні критерії, які можуть виступати у якості вимірників виконаної управлінської праці. Окрім того, на ринку функціонує безліч організацій і всі вони різні, і у кожній з них існує свій набір критеріїв оцінки ефективності управлінської ланки. У той же час, деякі загальні уявлення про те, якими управлінськими компетенціями повинен володіти менеджер певного рівня існують. Відсутність у власників підприємств та вищих керівників чіткого розуміння та критеріїв оцінки ефективності менеджера може серйозно вплинути на роботу самого підприємства та на показники його діяльності.

Ціль нашого дослідження – визначити способи, методи та показники оцінки ефективності діяльності менеджерів.

Об'єктом нашого дослідження є менеджери усіх ланок управління.

Предметом дослідження є критерії оцінки ефективності діяльності менеджерів на підприємстві ТОВ «Данго і Діненталь Україна».

У роботі будуть розглянуті такі питання: характеристика менеджерів та їх специфіка, фактори що впливають на ефективність їх діяльності, особливості оцінки ефективності праці менеджерів, взаємозв'язок критеріїв і показників оцінки на різних рівнях управління. Окрім того у роботі наводиться аналіз діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» і визначаються особливості проведення оцінки ефективності роботи менеджерів на цьому підприємстві.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

## 1.1 Особливості управлінської діяльності. Роль менеджерів в організації і управлінні підприємствами

Управлінська діяльність існує стільки, скільки існує суспільство. Однак особливого значення управлінню, як специфічному виду діяльності, і, навіть, навчальній дисципліні, стали надавати відносно недавно. Управління виділили в самостійну науку під назвою «менеджмент» лише в двадцятому столітті, розвиток і вдосконалення цієї науки не припиняється і до сьогодні.

Управління визначається, як науково-практичний напрямок, що зорієнтований на забезпечення ефективного розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання. «Керівник – це фахівець з управління, який ставить цілі, визначає стратегії розвитку підприємства та розподіляє функції між працівниками».

До визначення сутності поняття управлінської діяльності в наукових колах є декілька підходів як у українських вчених, так і закордонних. Більшість закордонних експертів в області менеджменту управлінську діяльність розглядають як процес управління, що пов'язаний з плануванням, організацією, мотивацією і контролем, необхідними для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації [16].

У П. Друкера зустрічаємо таке визначення: «...це вид свідомої людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) з досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій» [6].

Б. Андрушків, О. Кузьмін зазначають :«Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною обставин» [12].

Управлінську діяльність Е. Орбан-Лембрик трактує як «...сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах підприємства» [19].

Низка інших дослідників схиляється до того, що «управлінська діяльність – це комплекс вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей умінь, навичок, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління» [18].

Існує також таке визначення, що це «...вид трудової діяльності, який полягає у виконанні функцій управління в організації» [26].

Призначенням управлінської праці є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності трудового колективу, направленої на вирішення поставлених завдань.

У процесі реалізації управлінської діяльності використовуються ресурси: матеріальні, фінансові, трудові, будівлі і споруди, транспортні засоби та предмети праці працівників апарату управління.

Управлінська діяльність за своєю сутністю є дуже специфічною незалежно від того у якій сфері вона реалізується.

Основними специфічними особливостями управлінської діяльності можна назвати такі:

- динамічність діяльності;
- паралельне виконання декількох видів діяльності та контроль кількох процесів (мультизадачність);
- високий рівень відповідальності за власні дії та дії підлеглих;
- нестандартність задач, відсутність чітких шаблонів, інструкцій та алгоритмів при виконанні посадових обов'язків;
- ворожість, нестабільність, динамічність оточуючого середовища;
- необхідність реалізації функції за умов обмеженості ресурсів;

- провідне місце комунікативних функцій;
- значний рівень психоемоційної напруженості [11].

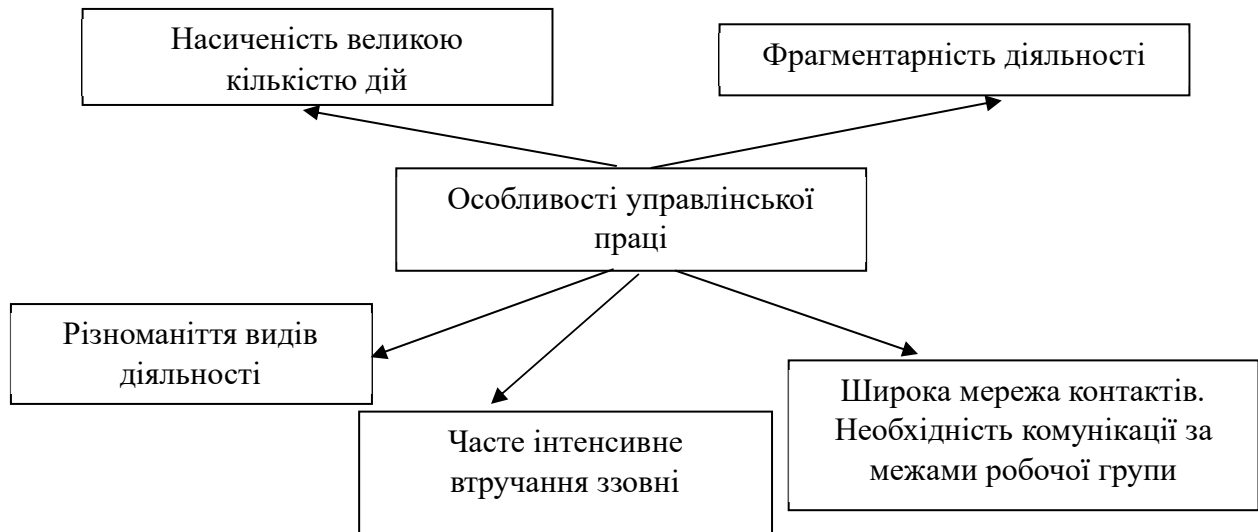


Рисунок 1.1 – Характерні особливості управлінської діяльності

Усе перелічене дозволило вченим розглядати діяльність менеджера як самостійний вид професійної діяльності та зумовило потребу у структуруванні та конкретизації особливої, управлінської професійної компетенції. Зокрема, такий висновок підтвердили П. Кенігсфілд та С. Кім, що провели контент-аналіз оголошень про вакансії ринку праці Чехії [7].

У розвинених країнах ще й досі немає єдиного погляду на роль (образ) менеджера у суспільстві як професійно підготовленого фахівця (керівника). В Україні інститут менеджерів розпочав формуватися з початку дев'яностих років  століття і є порівняно молодим.

Менеджер у сучасному розумінні – фахівець, який організовує, налагоджує конкретну діяльність підлеглих йому працівників і одночасно сам виконує певний обсяг управлінських функцій [3].

До менеджерів належать: директор (керуючий), його заступники, завідувачі відділами (службами) апарату управління, фахівці цих відділів і служб. За своїм службовим станом – це службовці та інженерно-технічні працівники, зайняті в усіх сферах економіки та органах державного управління.

Робота менеджера полягає у виконанні комплексу різноманітних функцій управління, кожна з яких включає різні за змістом види робіт. Менеджер здійснює аналіз стану справ, приймає рішення; планує роботу свою і підлеглих, виходячи із завдань, які стоять перед ним; визначає участь підлеглих у виконанні поставлених завдань та міру відповідальності кожного; контролює хід роботи, оцінює та стимулює діяльність працівників.

Обсяг робіт менеджера визначається видом діяльності, посадою та її місцем в ієрархічній системі, кваліфікацією управлінського персоналу, наявністю заступників і помічників, фінансовим станом підприємства, його конкурентоспроможністю, стилем роботи тощо.

Робота менеджера може розглядатися як така, що направлена у середину підприємства, так і назовні. Внутрішній аспект пов'язаний із забезпеченням ефективної роботи підлеглих, коли зусилля керівника спрямовані на вирішення завдань з організації праці, виробництва та управління, формування раціонального типу організаційної структури управління, виробничих та функціональних підрозділів, підбір кваліфікованих співробітників, впровадження найбільш сучасних засобів та методів контролю за проведенням намічених заходів. Зовнішній аспект роботи менеджера полягає у формуванні та підтримці важливих для підприємства виробничих чи комерційних зв'язків, у відповідальності перед споживачами за якісний випуск продукції.

Усі роботи, які виконує менеджер особисто, можна класифікувати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація видів робіт, що виконуються менеджерами

Ознака	Види робіт
За періодичністю повторення	-періодичні роботи, що повторюються – щоденна робота з документами, наради, приймання спеціалістів, працівників організації, відвідувачів, робота у підрозділах; -роботи, що повторюються з кожною одиницею продукції (роботи) основного виробництва; -роботи, що повторюються періодично – службові відрядження, навчання, наради і візити до інших організацій; -роботи, з нерегламентованою повторюваністю (виникають раптово)
за функціями виконання	-облікові; -графічні; -обчислювальні;

	-копіювальні
за функціями управління	-роботи з планування; -організування взаємодії; -розподіл повноважень; -створення організаційної структури управління; -пов'язані з мотивуванням; -пов'язані з контролюванням
за ступенем концентрації обсягів робіт	-сконцентровані в одному місці; -територіально розосереджені
за ознакою зв'язку з часом здійснення окремих операцій виробничого процесу	-роботи з суворо фіксованим календарним часом виконання; -роботи з частковою регламентацією часу виконання (по початку або закінченню робіт); -роботи, які можуть виконуватися в будь-який час
за змістом і методами виконання	-технічні; -логічні; -творчі
за сталістю структури	-зі сталою та -змінною структурою елементів
за ступенем регламентації обсягів робіт:	-повністю регламентовані; -частково регламентовані; -без суворої регламентації
за ступенем механізації процесів праці	-автоматизовані; -механізовані; -ручні
за видом діяльності і предметом праці	-загальне керівництво; -економічна робота; -робота з інформацією; -робота з документами; -підготовка і аналіз виконання особистого плану роботи; -видача завдань підлеглим; -громадська робота, відрядження та інші роботи

З точки зору організації управлінської праці розрізняють три основні функції менеджера, їх описав Г. Мінцберг: міжособистісні, інформаційні і пов'язані з прийняттям рішень. На думку Г. Мінцберга, ці функції тісно пов'язані між собою [4].

Міжособистісна функція визначаються повноваженнями і статусом керівника в організації, стосуються його взаємовідносин з оточуючими. Вони ж можуть зробити менеджера джерелом зосередження інформації, що призводить до виконання ним інформаційної функції. Реалізація міжособистісної та інформаційної функції дозволяє менеджеру виконувати функцію, пов'язану з прийняттям рішень – розподіляти ресурси, злагоджувати конфлікти, шукати нові можливості, вести переговори тощо.

Існує і така думка, що менеджер у будь-якій організації виконує дві специфічні функції, яких немає у жодного іншого співробітника: поєднує роботу

всіх підрозділів і ланок управління організації, приймаючи і реалізуючи управлінські рішення, дбає про перспективи розвитку організації.

За умов конкретної організації у менеджера можуть бути свої додаткові, передбачені посадовими інструкціями функції. Окрім того у будь якого менеджера є і загальні функції, які не залежать від посади. До загальних функцій відносяться:

- визначення цілі організації, забезпечення реалізації визначених цілей;
- забезпечення відповідних спонукальних мотивів у працівників і комунікаційних зв'язків у колективі та поза ним;
- формування колективу організації, забезпечення узгодженості усіх ланок;
- організація і налагодження процесу виробництва (обслуговування);
- формування структури управління організацією;
- оцінка діяльності працівників організації;
- піклування про професійне та ділове зростання підлеглих;
- аналіз результатів діяльності організації, прогнозування її розвитку;
- впровадження інновації.

Специфікою сьогодення є те, що менеджери усе більше часу витрачають на роботу, спрямовану на координування і об'єднання зусиль різних підрозділів і служб у єдину систему управління організацією.

## **1.2 Фактори ефективності діяльності менеджера**

Управлінська праця є непродуктивною, оскільки участь у створенні матеріальних благ з боку управлінців відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари і послуги, а предметом діяльності – інформація.

На відміну від робітників, результати праці управлінського персоналу не тільки мають опосередкований характер, а, як правило, за часом віддалені від самого процесу праці [30].

Праця менеджера відрізняється також від праці інших працівників системи управління тим, що вона носить творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи і мобілізувати на це підпорядкований йому персонал [23].

Усі фактори, які впливають на ефективність роботи менеджера можна поділити на декілька груп (рис. 1.2):

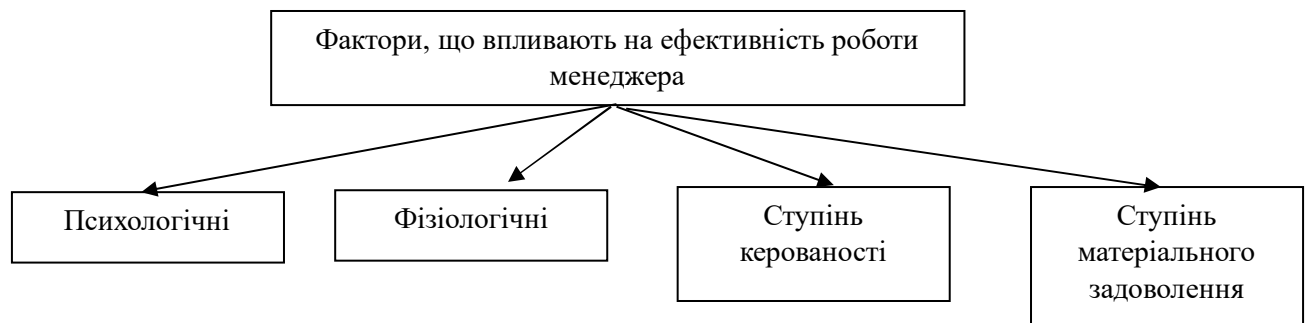


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на ефективність роботи менеджерів

- психологічні фактори допомагають або заважають менеджеру працювати ефективно у відповідності з властивостями своєї особистості та власними потребами: рівень естетики робочого місця; рівень задоволеності роботою, відчуття корисності роботи; психологічна сумісність з членами трудового колективу; рівень конфліктності співробітників; особисте зростання; соціальний статус та ін.;

- фізіологічні фактори пов'язані з фізіологічними можливостями людини і впливом навколишнього середовища: об'єм інформації, яку може сприйняти людина; фактори навколишнього середовища (температура, звукове забруднення, рівень освітлення тощо); рівень інтелекту; стан здоров'я і т.ін.;

- ступінь керованості (норма керованості), т.т. скільки підлеглих може бути підпорядковано менеджеру, щоб його робота і робота підлеглих були результативними і ефективними;

- ступінь матеріальної задоволеності.

Тимошенко М. у своїй роботі уточнив перелік факторів, які, на його думку,



Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на ефективність індивідуальної управлінської діяльності

Усі перелічені вище фактори можуть позитивно і негативно впливати на менеджера.

Класифікацію факторів, що впливають на ефективність діяльності менеджера наведемо у табл. 1.2.

Враховуючи увесь спектр факторів, що впливають на ефективність роботи менеджера, зазначимо, що усе більшого значення набуває дотримання основних вимог до здоров'я та способу життя, що зумовлено специфікою роботи менеджерів. Такими вимогами стають: стресостійкість, вади мови, висока працездатність, відсутність шкідливих звичок.

Таблиця 1.2 – Характеристика факторів впливу на ефективність діяльності менеджерів

Джерело: [1]

Критерій групування	Фактори	Характеристика
За змістовністю	організаційні	структура апарату управління, функціональний розподіл праці, підбір і розстановка кадрів, трудова дисципліна, документообіг
	економічні	система матеріального заохочення та матеріальної відповідальності
	технічні	технічний рівень, автоматизація праці, ступінь використання техніки, технічна культура менеджерів
	фізіологічні	санітарно-гігієнічні умови праці
	соціально-психологічні	міжособистісні відносини, авторитет керівника, система моральних мотивацій
За формою впливу	прямого впливу	організація індивідуальної праці менеджерів, їхня кваліфікація, правильність підбору та розстановки кадрів в апараті управління
	побічного впливу	психологічний клімат у колективі, стиль управління, динаміка формальних і неформальних груп
За тривалістю впливу	короткочасного впливу	наприклад, порушення трудової дисципліни
	тривалого впливу	більшість факторів мають тривалий вплив; наприклад, стиль управління і психологічний клімат
За ступенем формалізації	кількісно вимірювальні	рівень механізації управлінської праці, інтенсивність інформаційних потоків
	невимірний	вони не можуть бути формалізовані: задоволеність трудовою діяльністю, психологічний клімат
За об'єктом впливу	особистісні	індивідуальні характеристики суб'єкту управління
	організаційні	організаційні фактори управлінської результативності
За напрямком впливу	внутрішні	контролюються та враховуються підприємством
	зовнішні	не контролюються, але враховуються підприємством

Під час огляду факторів, що впливають на ефективність роботи менеджерів, слід розглянути склад управлінської компетенції, що повинні мати менеджери. Контент-аналіз оголошень про вакансії ринку праці вказують на те, що необхідні роботодавцям такі компетенції управлінців: уміння керувати командою та працювати в команді, знання та досвід у сфері спеціалізації організації (у тому числі обов'язкова наявність освіти за спеціальністю), володіння іноземною мовою, а також інші компетенції керівних працівників, що впливають на ефективність їх роботи (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Елементи управлінських компетенцій, що впливають на ефективність роботи менеджера

Джерело: [7].

У свою чергу, М. Вудкок та Д. Френсіс наводять три групи характеристик ефективних менеджерів:

- особистісний фактор: адекватна самооцінка, висока кваліфікація, мотивація до саморозвитку та професійного зростання, товариськість, соціальна сміливість, практичність, експресивність, емоційна стійкість, середні значення конформізму та підозрливості, оптимізм;

- моделі поведінки: орієнтація на конструктивне вирішення конфліктів, прагнення до розширення соціальних контактів, звернення за професійною допомогою, впевнені, активні, проблемно-орієнтовані та емоційно-сфокусовані дії; гнучкість поведінки;

- менеджерські вміння: високий рівень розвитку комунікативних навичок, креативність, вміння згуртувати колектив для вирішення професійного завдання; розвинені управлінські вміння [29].

У той же час, на думку М. Вудкока та Д. Френсіса на ефективність роботи менеджерів негативно впливають такі специфічні професійні фактори:

- зміни працездатності, зумовлені віком: зумовлені віковими змінами погіршення стану фізичного, психічного та ментального здоров'я, професійна втома;

- постійне якісне професійне вдосконалення способів виконання трудових обов'язків неминуче веде до певної межі і перехід на новий кваліфікаційний рівень неможливий без революційної зміни способу праці;

- збільшення соціально-професійної активності працівника: незадоволеність рольовим статусом на роботі може призвести менеджера до пошуку нових напрямків професійної діяльності;

- соціально-економічні умови – труднощі у розвитку підприємства (загроза банкрутства, ліквідації), низький рівень заробітної плати, скорочення робочих місць, зміна місця проживання чи сімейного стану;

- кар'єрні зміни – отримання нової посади, специфічні завдання, переатестація;

- занурення у професію: трудоголіки, що належать до професійної діяльності як до засобу досягнення успіху та визнання, відрізняються підвищеною дратівливістю та схильністю до конфліктів, порушень професійної етики та моральних принципів на користь кар'єрного зростання, жорстокі у взаєминах з колегами [29].

С. Кові (модель 7 навичок С. Кові) виділив сім основних навичок, необхідних керівнику, щоб бути ефективним:

1. Проактивність – активна життєва позиція лідера, його відчуття особистої відповідальності за те, що відбувається з ним і навколо нього.

2. Бачення мети. Ефективний керівник завжди уявляє собі мету і бажаний результат своєї роботи.

3. Визначення пріоритетів та управління часом. Ефективний керівник уміє діяти не хаотично, а на основі збудованої системи пріоритетів.

4. Управління конфліктами. Ефективний керівник націлений на пошук таких рішень, за яких виграють усі сторони.

5. Ефективне спілкування – вміння слухати та розуміти співрозмовника.

6. Навичка організаційного розвитку. Ефективний менеджер мислить категоріями організації та помічає кожен ланку у ній. Докладає зусиль, щоби трудовий колектив ставав згуртованою командою однодумців.

7. Навичка особистого розвитку. Успішний менеджер не зупиняється у своєму розвитку, навіть досягнувши великих успіхів, він завжди готовий вчитися, змінюватись та розвиватися. Навичка особистого розвитку допомагає оперативно та адекватно реагувати на будь-які зміни ситуації, використовувати нові ресурси для підвищення ефективності діяльності [28].

Побудова моделі компетенцій на основі 7 навичок С. Кові дає розуміння рівня розвитку у менеджера семи навичок і того, на скільки він є ефективним керівником та дозволяє окреслити шляхи для розвитку.

### **1.3 Критерії, методи і показники оцінки ефективності роботи менеджера**

Питання оцінки та підвищення ефективності діяльності менеджерів знаходиться у центрі уваги широкого кола науковців та практиків. Управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи, тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Основні причини складнощів оцінки праці керівників наведемо на рис. 1.5.

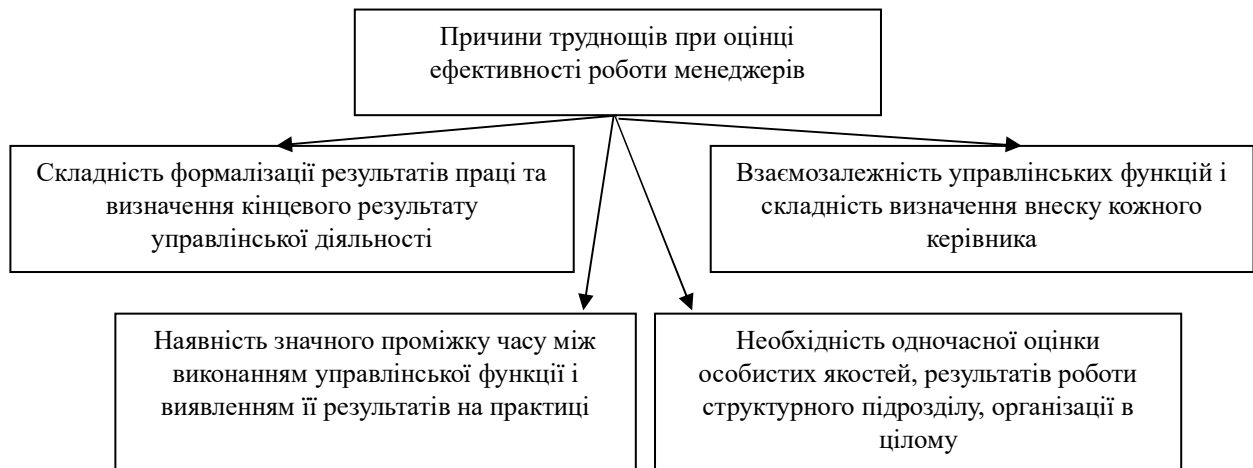


Рисунок 1.4 – Труднощі оцінки ефективності роботи менеджерів [17]

Окремі науковці вказують на те, що основним критерієм оцінки управлінської праці є її ефективність ( $E_y$ ) [2]:

$$E_y = \frac{\text{Ефект(результат)}}{\text{Витрати_управлінської_праці}}, \quad (3.1)$$

Зазначимо, що ефективність управлінської праці виражається не тільки економічним, але й соціальним ефектом.

На практиці при оцінці ефективності праці менеджерів поняття «економічна ефективність управлінської праці» застосовується у вузькому значенні, тому що являє собою тільки економію живої і уречевленої праці, одержувану у сфері управління матеріальним виробництвом, в результаті оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці менеджерів є також соціальна ефективність. В основному вона визначається якісними показниками. Критерій економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці апарата управління, тому він знайшов найбільш практичне застосування.

Наразі використовують різні підходи до визначення ефективності управлінської праці. Різні автори визначають різні критерії, що стають в основі

формування кількісних і якісних показників оцінки ефективності управлінської праці. Вони також пропонують різні способи узгодження між цими показниками та загальним покращенням результатів роботи підприємства (підрозділу) [2].

Беззаперечним є той факт, що ефективність роботи менеджерів впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Однак особливості управлінської праці викликають певні труднощі в підходах та методах виконання аналізу та оцінки ефективності діяльності менеджерів.

Зазначимо, що під оцінюванням ефективності діяльності персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових і організаторських якостей, складності функцій, що виконуються, результатів праці тощо) працівників із відповідними вимогами [34].

Саме тому, оцінка ефективності роботи менеджерів є складовою оцінки ефективності управлінської діяльності в цілому і є необхідним попереднім етапом удосконалення системи управління.

У той же час, ефективність роботи окремого менеджера, ефективність функціонування апарату управління і ефективність роботи підприємства не є тотожними поняттями. Ефективність роботи усього апарату управління не означає, що праця окремих менеджерів чи їх груп була ефективною, однак ефективна діяльність окремого керівника зумовлює підвищення результативності роботи управлінської команди, що в кінцевому підсумку, може позитивно відобразитись на результатах підприємства в цілому.

Коваль Т. та Тивончук О. вказують на те, що «...метою управлінської діяльності є досягнення загальної мети підприємства, яке можливе за умови, що всі будуть працювати у взаєморозумінні і взаємоповазі. Це можливо, лише у разі ефективної організації роботи самого керівника» [8].

З метою оцінювання управлінської діяльності, використовують такі підходи:

1. Застосування підсумкових показників роботи підприємства.

2. Застосування емпіричних формул, т.т. математичних рівнянь, що були отримані шляхом проведення певних експериментальних досліджень і, які характеризують ефективність менеджменту.

3. Співставлення затрат на управління з кінцевими результатами діяльності підприємства.

4. Використання показників, безпосередньо пов'язаних з процесом управління (наприклад, витрати матеріальних і фінансових ресурсів).

5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник розраховується на основі індивідуальних коефіцієнтів їх використання.

6. Нормативний підхід, який полягає у порівнянні фактичних витрат на менеджмент з нормативними.

7. Проведення експертних і якісних оцінок [21].

У своїй праці Тимошенко М. посилається на дослідження В. Данюка і вказує на те, що «...регулярне оцінювання праці менеджера має організаційне, економічне і соціальне значення» [5].

Організаційне значення полягає в тому, що за підсумками оцінювання робляться організаційні зміни (перерозподіл функцій і повноважень, підвищення за посадою чи переведення на іншу посаду, направлення на навчання, заохочення чи вжиття санкцій до керівника).

Економічне значення оцінювання полягає в тому, що оцінювання виступає, як мотиваційний чинник, оскільки очікування чергової оцінки спонукає керівника краще працювати самому і забезпечувати вищі показники діяльності підпорядкованого йому колективу.

Соціальне значення пов'язане з економічним, оскільки вищі результати економічної діяльності керівника і його підлеглих є джерелом додаткових ресурсів для покращання умов праці та зростання доходів працівників [5].

У той же час, американські дослідники – Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. вказують на те, що оцінювання праці менеджерів слугує, на їх думку, трьом цілям: адміністративній, інформаційній та мотиваційній. [16].

У роботі Будняшевської Д. згадується те, що натеper виокремлюють п'ять найбільш поширених підходів до оцінки управлінської діяльності:

- Цільовий підхід. У його основі закладене те, що головною метою діяльності будь-якої організації є досягнення встановлених цілей. Від уміння керівника організувати свою особисту працю залежать загальні результати роботи колективу: якість і своєчасність виконання виробничих завдань, продуктивне використання робочого часу, дотримання правил техніки безпеки, економне використання матеріалів тощо.

- Функціональний підхід ґрунтується на оцінці результатів та витрат самої управлінської системи, дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації діяльності та функціонування управлінського персоналу.

- Композиційний підхід ставить за мету визначення ступеня впливу управлінської діяльності на результати діяльності підприємства в цілому.

- Множинний підхід. За допомогою цього підходу управління оцінюється за допомогою узагальнюючих показників, якими фахівці охоплюють декілька специфічних аспектів управлінської діяльності конкретного підприємства.

- За поведінковим підходом оцінка управління визначається за ступенем задоволеності потреб всіх зацікавлених груп у результатах діяльності підприємства. Ці групи поділяються на зовнішні (споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди). Основним критерієм оцінки управлінської діяльності за поведінковим підходом є досягнення балансу інтересів всіх працівників підприємства [14].

У своїй праці [34] науковці згрупували показники, що інші сучасні автори пропонують застосовувати для оцінювання ефективності діяльності менеджерів. Деякі з них формують систему показників аналізу ефективності роботи окремого менеджера, інші оцінюють менеджмент через призму кінцевих показників

діяльності підприємства [11]. Показники, пропонованих авторами варіюється, однак узагальнений перелік буде таким:

- традиційні показники;
- показники ефективності системи управління персоналом;
- показники оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом;
- показники ефективності роботи керівного складу підприємства;
- показники організаційної ефективності;
- показники соціальної ефективності;
- показники економічної ефективності;
- показники оцінювання особистісних і професійних характеристик працівника;
- показники оцінювання результативності праці;
- показники оцінювання взаємодії між працівником і підприємством;
- показники оцінювання інформованості;
- показники виконання договірних умов [34].

Уточнимо позиції окремих науковців. На думку Н. Осадчої і І. Сазонця необхідною умовою якісного виконання управлінських функцій є наявність у менеджера визначеного управлінського потенціалу, для оцінки якого доцільно використовувати показник сформованості якісних характеристик та показник рівня відповідності вимогам посади [22].

На думку О. Мороза оцінку ефективності управлінської праці доцільно здійснювати за допомогою показників, що характеризують процес делегування повноважень і базуються на даних про кількість виконуваних та делегованих функцій та підфункцій [11].

Ф. Хміль вказує на те, що доцільно оцінювати ефективність менеджменту через загальні показники ефективності організації та показники, що характеризують ефективність процесів менеджменту [31].

О. Кузьмін та О. Мельник розрізняють економічну, соціальну та організаційну ефективність менеджменту. Економічна ефективність відображає

результати діяльності підприємства за конкретної системи менеджменту; організаційна ефективність характеризує якість побудови системи управління організацією; соціальна ефективність відображає вплив менеджменту на формування професійних характеристик працівників організації [Кузьмін]. Виходячи з цього у табл. 1.2 наведемо орієнтовний перелік показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності роботи менеджерів різних ієрархічних рівнів.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки ефективності менеджерів різних рівнів ієрархії [11]

Складові ефективності	Керівники вищого рівня	Керівники середнього рівня	Керівники низового рівня
Організаційна ефективність	якість виконання управлінських функцій; використання можливостей операційної системи (кількість та якість укладених договорів, пошук нових клієнтів та налагодження зв'язків з ними); оптимальність системи управління; керованість підприємства; коефіцієнт використання робочого часу; питома вага апарату управління у загальній чисельності персоналу, у фонді оплати праці, у собівартості продукції; коефіцієнт якості управлінських функцій	якість виконання управлінських функцій, коефіцієнт використання робочого часу, рівень та динаміка кваліфікації кадрів, рівень механізації та автоматизації управлінської праці, діапазон управління, оперативність, якість та своєчасність виконання управлінських рішень	якість виконання управлінських та операційних функцій рівень механізації та автоматизації виробничої праці, рівень виконання виробничих планів, рівень та динаміка кваліфікації кадрів, рівень організації робочих місць, діапазон управління
Соціальна ефективність	показник плинності кадрів, показник закріплення кадрів, показники якості трудового життя, рівень кооперації управлінської праці, стан трудової дисципліни, морально-психологічний клімат		
Економічна ефективність	обсяги реалізації продукції, прибуток, рентабельність діяльності, дієвість операційної системи (порівняння плану і факту), продуктивність, економічність апарату управління	трудомісткість виконання управлінських функцій, дієвість операційної системи (порівняння плану і факту), продуктивність	обсяги виробництва – товарна, валова, реалізована та чиста продукція; рівень виконання виробничої програми; безвідмовність та відновлюваність операційної системи, якість продукції, продуктивність праці персоналу; відсоток браку

До показників, що характеризують працю у сфері управління, належать: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; строків обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації і автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Все це кількісно вимірювані показники. Такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються взагалі або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво кількісно вимірюваними є такі показники: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондоємкості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; підвищення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; ріст технічного рівня оснащення виробництва.

Оскільки управлінський персонал впливає на скорочення трудомісткості продукції, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання і обслуговування основного виробництва, тому економічну ефективність діяльності менеджерів сформовану за рахунок росту продуктивності праці у цьому випадку можна визначити за формулою:

$$E_{уп} = \frac{\text{Продуктивність}_\text{праці}}{\text{Витрати}_\text{на}_\text{управління}}, \quad (1.2)$$

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції і послуг, особливо за рахунок умовно-змінних витрат (економія палива і енергії на

технологічні потреби; економія заробітної плати виробничих робітників; економія від зменшення втрат від браку; економія від зменшення невиробничих витрат, а також економія витрат на підготовку і освоєння виробництва; економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання. Це також знаходить свій відбиток при визначенні ефективності діяльності менеджерів:

$$E_{yBm} = \frac{\text{Річна економія умовно-змінних витрат}}{\text{Витрати на управління}}, \quad (1.3)$$

Економічну ефективність діяльності менеджерів можна також оцінити за приростом прибутку:

$$E_{yPr} = \frac{\text{Приріст прибутку}}{\text{Витрати на управління}}, \quad (1.4)$$

Економічну ефективність управлінської праці можна визначити щодо кожного з безлічі показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління в цілому [2].

Орім того, існуючі методи та способи вимірювання ефективності діяльності менеджера можна об'єднати у 3 групи:

- 1) Оцінка того, що зроблено (результатів);
- 2) Оцінка процесу досягнення результатів (роботи);
- 3) Оцінка системи управління.

До першої групи відносяться методи, які безпосередньо оцінюють результат діяльності менеджера, тобто те, що зроблено. Це такі показники:

- KPI (англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності/ діяльності) – сукупність оцінок, за допомогою яких підприємство визначає рівень досягнення стратегічних цілей.

- MBO (англ. Management By Objectives) – управління цілями та завданнями, методика цілепокладання, яка спрямована на підвищення ефективності роботи організації шляхом чіткого визначення цілей, узгоджених як з керівництвом, так і з співробітниками. Автором методики є П. Друкер [6].

Основна ідея МВО полягає у визначенні кількох ключових цілей, над досягненням яких працюватимуть усі учасники компанії.

- BSC (Balanced scorecard / Збалансована система показників) – це методика цілепокладання, яка визначає головні пріоритети підприємства в чотирьох ключових галузях: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та зростання [BSC].

Кожна з методик, що були розглянуті вище мають свої переваги і недоліки і можуть бути успішно використані з метою цілепокладання та оцінки результатів досягнення цілей [15]. Однак одним із суттєвих недоліків цієї групи способів вимірювання ефективності є складності, що виникають при зміні поставленої мети. Крім того, існує ризик того, що відбудуться значні зміни у ринковій ситуації. Також дані способи вимірювання ефективності пов'язані з системою оплати праці, тому менеджери зацікавлені у визначенні легких цілей для себе та ускладнених для своїх колег/підлеглих. При цьому має місце конфлікт інтересів, який негативно впливає на визначення ефективності всього колективу. До того ж, після того, як були отримані результати, не завжди вдається розібратися, чому не досягнуто тих цілей, які були поставлені.

До другої групи оцінки ефективності відносяться методи, спрямовані на аналіз процесу досягнення мети. До них відносяться:

- Центри Оцінки та Розвитку (Assessment Center, Development Center) – оцінка поведінки менеджера здійснюється за критеріями, які були визначені заздалегідь.

- 360 градусів (360 Degree Feedback) – здійснюється повна оцінка професійних навичок з боку керівника вищої ланки, підлеглих, колег, співробітників інших відділів, клієнтів та самооцінка.

- Ділові ігри – комплекс вправ, у процесі якого менеджери показують свої професійні навички, здібності, які допомагають їм успішно виконувати свої функції.

- Інтерв'ю з компетенцій, ситуаційне інтерв'ю – спосіб збору інформації для подальшої обробки та оцінки компетенції співробітника.

- Модель 7 навичок С. Кові. С. Кові виділив сім основних навичок, необхідних керівнику, щоб бути ефективним. Побудова моделі компетенцій на основі 7 навичок С. Кові дасть розуміння рівня розвитку у менеджера семи навичок, на скільки він є ефективним керівником та окреслить шляхи для розвитку.

Якщо ефективність діяльності менеджера визначається через процес його професійної діяльності, то передбачається, що лише ефективна діяльність може призвести до досягнення поставленої мети. Отже, при ефективному виконанні роботи (вирішення конкретних завдань, виявлення проблем), не будуть виникати проблеми з результатами.

Якщо порівнювати перший та другий метод визначення ефективності роботи менеджера то останній дозволяє змінювати процес роботи менеджера (підвищити кваліфікацію) після того, як дані були отримані. Крім того, витрачається менше часу для аналізу та подальшого роз'яснення помилок, тому що в процесі оцінки менеджер розуміє свої помилки самостійно.

Перелічені методи дозволяють визначити для керівництва, що потрібно змінити у діяльності окремого співробітника, щоб його робота стала ефективнішою.

Особливістю третьої групи визначення ефективності управління підприємством є те, що аналізу піддається все підприємство в цілому включаючи вище керівництво. Оскільки організаційна діагностика є комплексом методик для визначення проблем у внутрішній структурі компанії, то ця група методів є непрямим способом, за допомогою якого можна визначити ефективних та неефективних керівників. Щодо оцінки ефективності менеджера, то методи оцінки діяльності всього підприємства дозволяють виявити системні помилки, які залежать від цих менеджерів і знайти правильні шляхи їх вирішення. Проблемою цієї групи методів є те, що за достовірної інформації та наявності проблеми не можна відстежити внесок окремого співробітника у вирішення питання. Використовувати цю групу методів для оцінки діяльності окремого співробітника недоцільно, оскільки буде надто затратним.

Підсумовуючі, зазначимо – оцінка ефективності діяльності менеджерів є визначенням якості управлінської діяльності та рівня раціонального використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Кожне підприємство саме повинно вирішувати, чи потрібна йому оцінка ефективності менеджменту. У той же час власникам бізнесів слід пам'ятати про існування різноманітних загроз діяльності підприємства і для забезпечення благополучного функціонування потрібна команда управлінців, яка може впоратися з будь-якими проблемами. Оцінка ефективності допомагає зрозуміти, на що здатний управлінський персонал підприємства і наскільки на нього слід розраховувати у випадку виникнення загроза і криз.

## Висновки до розділу 1

Забезпечення ефективності управлінської праці є важливим завданням, оскільки від того, наскільки ефективними будуть управлінці, менеджери підприємства залежить ефективність діяльності всієї організації.

Проблемою оцінки ефективності праці управлінців є те, що їх діяльність не є продуктивною, оцінити результати роботи управлінців можливо лише опосередковано, через оцінку роботи тих, ким вони управляють. Окрім того є суттєвий розрив у часі між докладанням управлінських зусиль, прийняттям того чи іншого рішення і результатом від нього. Способів і методів оцінки діяльності менеджерів є багато, керівництво кожного підприємства повинно саме вирішувати, чи потрібна їм ця оцінка і, в якій спосіб її слід організувати.

## **2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників**

Підприємство ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є підприємством із сто відсотковим зарубіжним капіталом. У 2018 р. воно викупило потужності підприємства ТОВ «Штенске Індастріс Україна». Підприємство входить у німецький Концерн «Dango».

На сьогоднішні підприємством виготовляються і поставляються на європейський ринок котли, що працюють на біомасі. Продукція сертифікована по TÜV. Продукція, виготовлена на підприємстві на внутрішній ринок України не поставляється, вона орієнтована на іноземного споживача, оскільки технологій, що використовуються у реалізації процесу спалювання біомаси в Україні ще не знайшли поширення.

Другим за важливістю напрямком діяльності в останні роки для підприємства стало розробка і виготовлення для європейського ринку сталевих конструкцій і устаткування. Виробництво зварених конструкцій сертифіковане по нормах TUV, DIN 18800.

На сьогодні продукцією підприємства є: котли опалювальні газові/рідкопаливні; котли парові газові/рідкопаливні; котли опалювальні на біомасі; котли парові на біомасі; котли-утилізатори тепла; автоматичні установки очищення нагару стисненим повітрям; фільтруючі установки; сміттєспалюючі установки.

Окрім того, ТОВ «Данго і Діненталь Україна» надає послуги: з обслуговування і ремонту поставленого устаткування і устаткування інших постачальників: інспектування котлів; контроль викидів; чищення котлів; підбор

і продаж додаткового котельного устаткування; навчання обслуговуючого персоналу тощо.

Протягом останніх трьох років підприємством проводиться пошук принципово нових ринків збуту. Якщо ще кілька років тому основні покупці знаходилися у європейських країнах, то сьогодні акценти поставок змістилися у бік країн Азії і Сходу.

Представлену в табл. 2.1 інформацію проілюструємо за допомогою рис. 2.1.

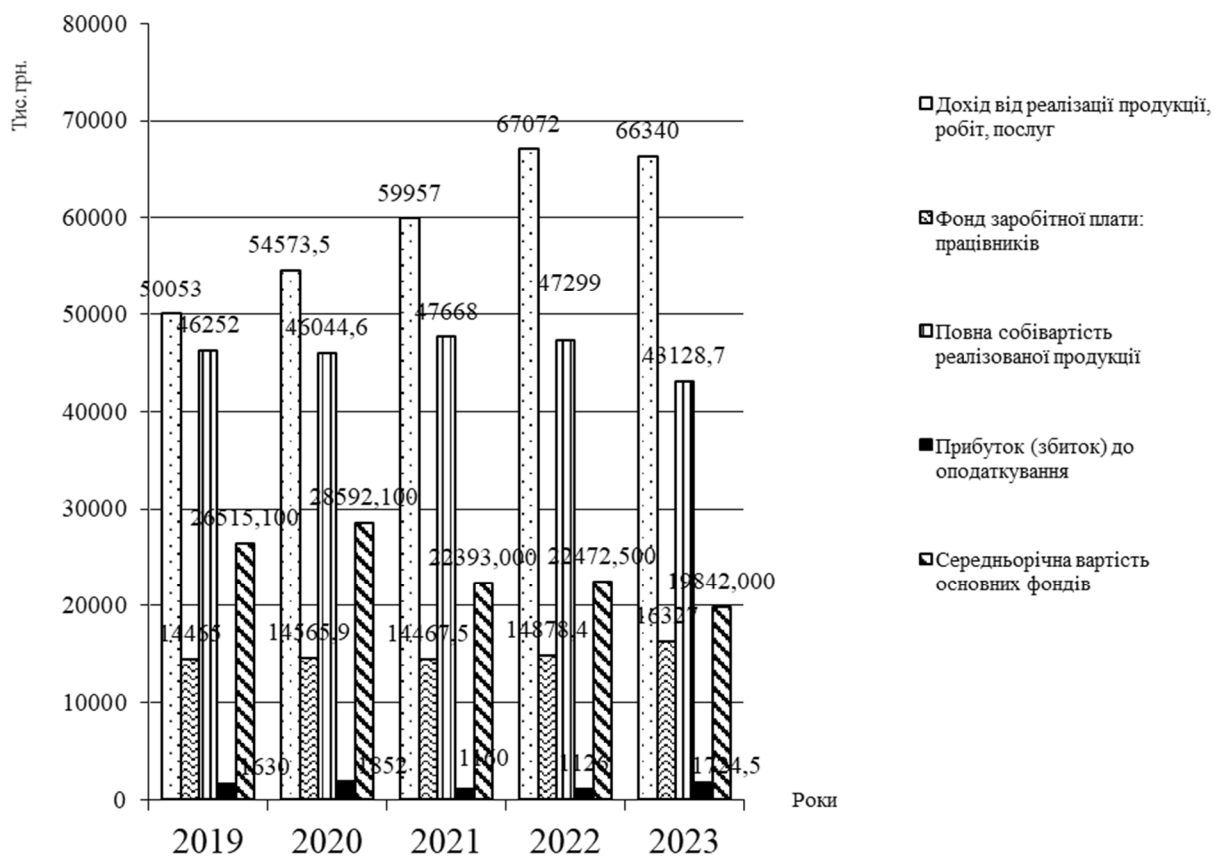


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства в 2019 – 2023 рр.

Загальну характеристику діяльності підприємства можна зробити виходячи з даних, зведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в 2019-2023 рр.

№ п/п	Показники	Од. вим	Роки					Темпи росту, %			
			2019	2020	2021	2022	2023	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	50053	54573,5	59957	67072	66340	109,031	109,865	111,867	98,909
2	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	77	78	76	75	63	101,299	97,436	98,684	84,000
	- робітників		62	62	59	59	50	101,299	93,782	99,966	86,154
3	Продуктивність праці:	грн./чол.	650,039	699,660	788,908	894,293	1053,016	107,634	112,756	113,358	117,748
	- працівників		812,549	874,575	1024,556	1146,530	1316,270	107,634	117,149	111,905	114,805
	- робітників										
4	Фонд заробітної плати: працівників	тис. грн.	14465	14565,9	14467,5	14878,4	16327	100,698	99,324	102,840	109,736
5	Середньорічна заробітна плата:	грн./особу	187857,1	186742,3	190361,8	198378,7	259158,7	99,407	101,938	104,211	130,638
	- працівників		131500,0	116713,9	128113,5	133508,8	174413,8	88,756	109,767	104,211	130,638
	- робітників										
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	46252	46044,6	47668	47299	43128,7	99,552	103,526	99,226	91,183
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,92	0,84	0,80	0,71	0,65	91,305	94,230	88,700	92,189
8	Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн.	1630	1852	1160	1126	1724,5	113,620	62,635	97,069	153,153
9	Рентабельність (збитковість):	%	3,257	3,394	1,935	1,679	2,599	104,208	57,011	86,772	154,843
	- доходу		3,524	4,022	2,433	2,381	3,998	114,131	60,502	97,826	167,962
	- витрат										
10	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	26515,10	28592,100	22393,00	22472,50	19842,00	107,833	78,319	100,355	88,295
11	Фондовіддача	грн./грн..	1,888	1,909	2,677	2,985	3,343	101,111	140,279	111,471	112,021

Виходячи із наведеної інформації вище, можемо зазначити, що виручка від реалізації продукції зросла у 2020 році на 9,03% порівняно з 2019 р., у 2021 р. зростання склало 9,8% порівняно з 2020 р. Спричинило збільшення обсягів реалізації до 54573,5 тис.грн. запуск у виробництво нового виду продукції – котли змішаного використання палива, що дозволило покращити виробничу діяльність і збільшити виручку від реалізації продукції в 2020 р. У 2021 р. обсяг доходу збільшився на 9,86% порівняно з 2020 р. Ситуація в 2022 р. характеризується зростанням обсягу реалізації продукції та послуг на 11,86% до рівня 2021 р. В 2023 р. відмічається спад обсягів діяльності до рівня 66340 тис.грн., або до 98,9% позицій 2022 р. Причиною чого всім відомі – загальна криза в економіці України через військові дії. У підприємства виникли проблеми із забезпеченням виробництва і підтримкою логістичних зв'язків.

Кількість працівників підприємства в 2020 р. зросла на 1 особу, або на 1,1%, за рахунок робітників. В свою чергу в 2021 р. скорочення чисельності склало 2 чол., а робітників – 3 чол. В цілому, така тенденція пояснюється зниженням темпів виробничої діяльності в 2020 р. Ситуація в 2022 р. характеризується незмінністю числа працівників. В 2023 р. ситуація в частині показника кадрового забезпечення знов погіршилася – зменшення чисельності працівників становило 12 чол., а робітників – 9 чол. Через згортання діяльності підприємства керівництво змушене було звільняти людей. Працівники звільнялися і самі, переїжджаючи у інші регіони. Іноземні спеціалісти також покинули роботу.

Зміна кількості працюючих в 2020 р., збільшення обсягів, розширення ринку збуту, стало причиною зростання ефективного використання ресурсів підприємства – все призвело до позитивної зміни продуктивності праці працюючих. В 2020 р. вона зросла на 7,6%. У 2021 р. продуктивність праці зросла на 12,7%. Така ситуація пояснюється, збільшенням обсягів діяльності з однієї сторони та зменшенням кількості працюючих з іншої. В 2022 р. відмічається зростання показника продуктивності праці на 13,35% (працівників) і на 11,9% (робітників). Причиною чого стало зростання обсягів діяльності більш

швидкими темпами ніж зміна чисельності. В 2023 р. продуктивність праці також мала зростаючу тенденцію, однак темпи зростання є більшими у працівників – продуктивність праці працівників збільшилася на 17,7% до рівня попереднього року, а продуктивність праці робітників зросла на 14,8%. Така ситуація пояснюється зростанням виробництва, за умови значного скорочення чисельності працівників.

Якщо ж говорити про фонд заробітної плати, то він за абсолютною величиною змінювався незначно: зростав на 0,6% у 2020 р. та зменшився на 0,7% у 2021 р. У 2022 р. зростання фонду заробітної плати склало 2,84%, а у 2023 р. – 9,73. Це пояснюється збільшенням мінімальної заробітної плати для усіх категорій працюючих.

Собівартість реалізованої продукції протягом 5 років була меншою, ніж виручка від реалізації. Показник витрат на 1 гривню реалізованої продукції мав змінну тенденцію – на рівні 0,92 грн. в 2019 р.; 0,84 грн. у 2020 р., але зменшився в 2021 р. до 0,8 грн., в 2022 р. він становив – 0,71 грн./грн., а в 2023 р. – 0,65, що вказує на зростання ефективності діяльності підприємства.

Майже незмінною залишилась середньорічна вартість основних фондів, яка збільшилась в 2020 р. на 7,8%, порівняно з 2019 р., і зменшилась на 21,7% у 2021 р., порівняно з 2020 р. В 2022 р. зростання фондів складало 0,35 %, а в 2023 р. відбулося зменшення показника на 11,8 %. Фондовіддача у 2019 р. склала 1,88 грн., тобто на кожну 1 грн. основних фондів припадало 1,88 грн. виручки від реалізації, у 2020 р. відбулось зростання до 1,9 грн., а у 2021 р. показник збільшився до 2,66 грн, що на 40,3% вище рівня попереднього року. В наступні періоди ситуація щодо використання основних фондів також покращувалась – в 2022 р. зростання показника склало 11,4% до рівня попереднього року, а у 2023 р. ситуація характеризувалась зростанням фондів до 3,3 грн./грн. (найвищий показник за весь досліджуваний період).

Підсумуємо – підприємство у 2020-2022 роках нарощувало виробничу діяльність, а вже у 2023 р. мало місце скорочення основних показників діяльності. На це вплинуло: зменшення попиту на продукцію, негативний вплив

зовнішнього середовища, невчасність виконання замовлень з боку постачальників через форс-мажорні обставини, загальна економічна і політична ситуація в Україні та кон'юнктура на світовому ринку в цілому.

## **2.2 Аналіз наявності та ефективності використання трудових ресурсів**

Для аналізу забезпеченості та структури працівників підприємства використаємо дані наведені в табл. 2.2.

Як бачимо з таблиці 2.2 протягом 2021-2023 рр. характерною є змінна тенденція чисельності працюючих в цілому по підприємству і по окремих категоріях. В 2022 р. відбулося несуттєве зменшення чисельності працівників на 1 чол., що складає 0,1 % до рівня 2021 р. Скорочення чисельності робітників допоміжного виду діяльності в 2022 р. є основною причиною скорочення загальної чисельності працюючих. Ситуація в 2023 р. характеризується зменшенням числа працюючих на 12 чол., або 16%. На 9 чол. зменшилась чисельність робітників. При цьому зменшення чисельності відбулося за рахунок усіх категорій працюючих, окрім центральної дирекції. Динаміку чисельності працюючих представимо на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад і структура працюючих на ТОВ «Данго і Діненталь Україна» на 30.12 2021-2023 рр.

Показник	Чисельність персоналу, чол.			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %		Структура кадрів, %			Абсолютне відхилення, %		Темпи росту, %	
	на 30.12. 2021	на 30.12. 2022	на 30.12. 2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022	на 30.12. 2021	на 30.12. 2022	на 30.12. 2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
Фактична чисельність працюючих працівників облікового складу	76	75	63	-1	-12	98,684	84,000	99,368	99,333	100,635				
З них: - працівники основного виробництва	59	59	50	0	-9	99,966	86,154	77,000	78,000	80,000	1,000	2,000	101,299	102,564
- допоміжного виробництва	9	8	6	-1	-2	88,889	75,000	11,842	10,667	9,524	-1,175	-1,143	90,074	89,286
- підрозділів генеральної дирекції	4	4	4	0	0	100,000	100,000	5,263	5,333	6,349	0,070	1,016	101,333	119,048
- дочірніх підприємств	4	4	3	0	-1	100,000	75,000	5,263	5,333	4,762	0,070	-0,571	101,333	89,286

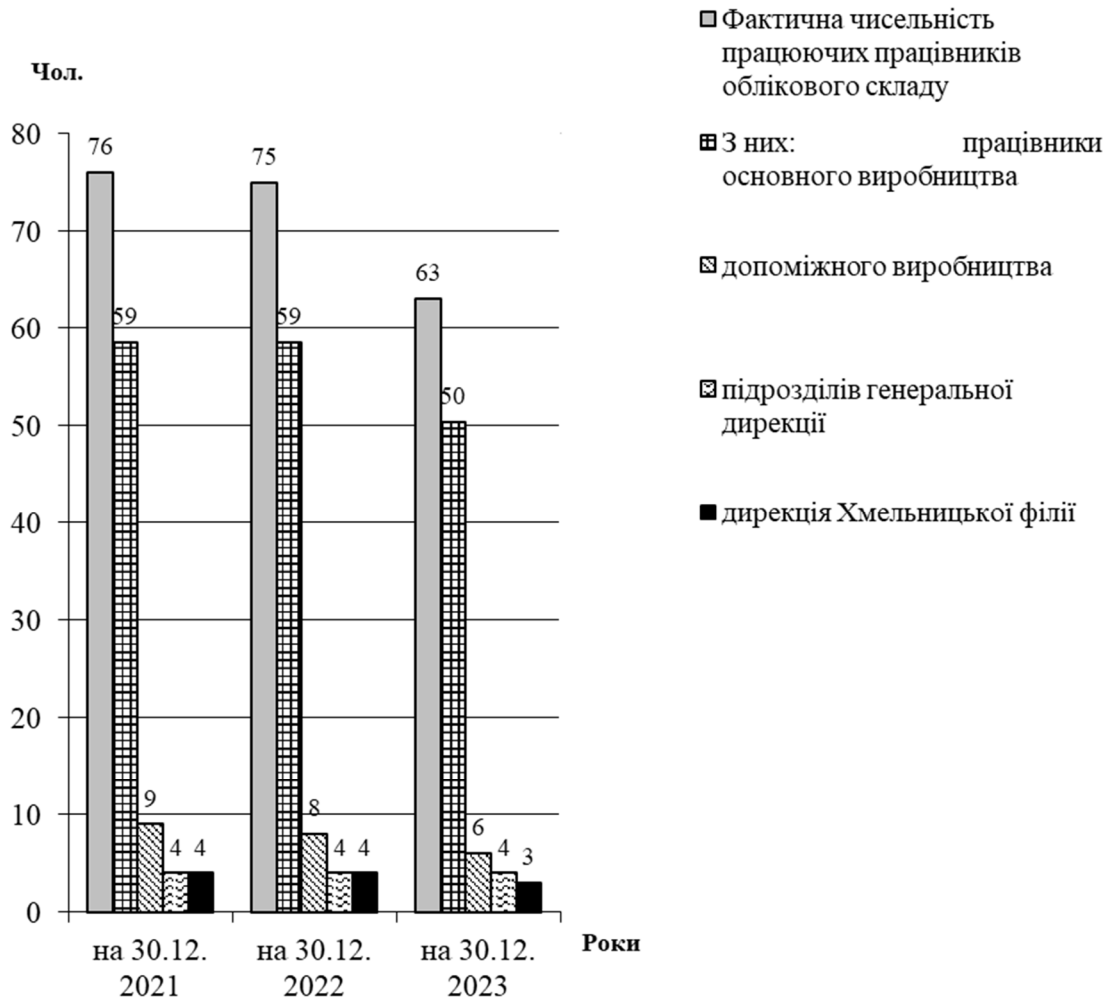


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності за категоріями працюючих в 2021-2023 рр.

Зміни в структурі більш наглядно представимо за допомогою рис. 2.3 – 2.5. Як бачимо найбільшу частку в структурі займають робітники основного виробництва, але за рахунок зміни складу протягом трьох років їхня частка збільшилась з 77,49 % у 2021 р. до 79,5 % у 2023 р. Працівники допоміжного виду діяльності в 2021-2023 рр. займали в структурі відповідно 11,92%, 10,74% та 9,46%. Це є позитивною тенденцією, враховуючи зменшення працівників генеральної дирекції. Зменшення числа керівників призводить до зменшення адміністративного впливу на робітників та адміністративних витрат.

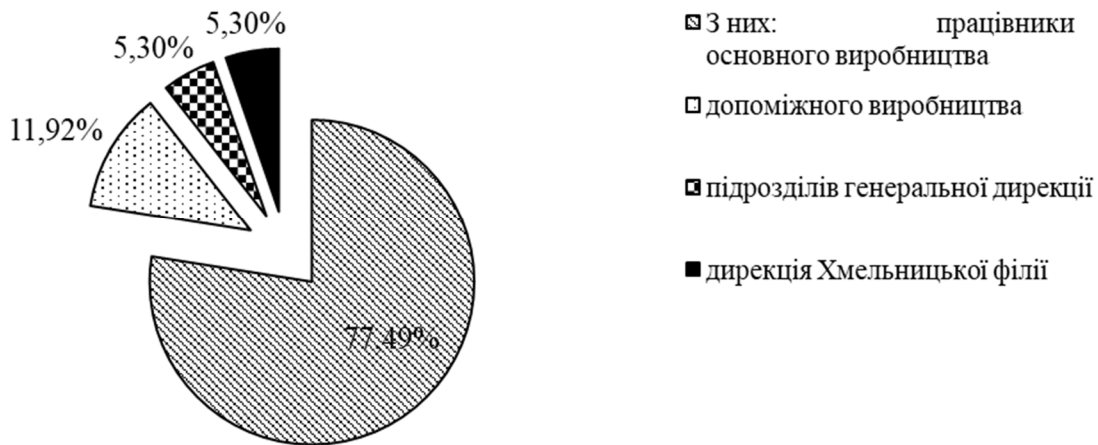


Рисунок 2.3 – Структура працюючих підприємства в 2021 р.



Рисунок 2.4 – Структура працюючих підприємства в 2022 р.



Рисунок 2.5 – Структура працюючих підприємства в 2023 р.

Більш детально ситуацію з трудовими ресурсами підприємства та його рухом від слідкуємо за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху робочої сили ТОВ «Данго і Діненталь» в 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2021	2022	2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	76	75	63	-1	-12	98,684	84,000
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	10	13	8	3	-5	130,000	61,538
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	29	21	16	-8	-5	72,414	76,190
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	18	12	10	-6	-2	66,667	83,333
5. Коефіцієнт обороту з прийому, %	13,158	17,333	12,698	4,175	-4,635	131,733	73,260
6. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	38,158	28,000	25,397	-10,158	-2,603	73,379	90,703
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	23,684	16,000	15,873	-7,684	-0,127	67,556	99,206

Так, середньооблікова чисельність персоналу зменшилась в 2022 році порівняно з 2021 роком на 1 чол.; в 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилась на 12 осіб. Така ситуація виникла в результаті різниці між прийнятими та звільненими на роботу працівниками.

Дуже високими протягом років є показники коефіцієнту по прийому. Показник коливався у межах 12,69-17,33%. З одного боку це є позитивною тенденцією, що визначає оновлення кадрів підприємства, збільшення чисельності, однак при досить високому показнику коефіцієнта по звільненню, що коливався від 25,39 до 38,25% свідчить про дуже високу плинність кадрів на підприємстві в продовж років, це говорить про наявність суттєвих негараздів в системі управління підприємством.

Аналіз чисельності працівників підприємства слід проводити у взаємозв'язку із аналізом продуктивності праці. Для аналізу використання трудових ресурсів та динаміки продуктивності праці працівників підприємства скористаємося даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників використання трудових ресурсів в продовж 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2021	2022	2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	4592	6331	5062	1739	-1269	137,870	79,956
2. Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	76	75	63	-1	-12	98,684	84,000
- в т.ч. робітників	57	59	54	2	-5	102,668	92,991
3. Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	74,973	78	86,34	3,02	8,34	104,037	110,704
4. Відпрацьовано днів 1-м робітником за рік, днів	244	255	224	11	-31	104,508	87,843
5. Середня тривалість робочого дня, год.	7,83	6,81	8,18	-1,015	1,363	87,034	120,010
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками: - людино-днів	18544	19125	14112	581,000	-5013,00	103,133	73,788
- людино-годин	145145	130283	115370	-14862,0	-14913,0	89,761	88,553
7. Середньорічний виробіток, тис. грн./ чол., в.т.ч :							
- одного працюючого	60,421	84,413	80,349	23,992	-4,064	139,708	95,185
- одного робітника	80,590	108,222	93,051	27,633	-15,171	134,288	85,982
8. Середньоденний виробіток робітника, тис.грн./ чол.	0,330	0,424	0,415	0,094	-0,009	128,495	97,881
9. Середньо-годинний виробіток робітника, тис.грн./ чол.	0,042	0,062	0,051	0,020	-0,011	147,638	81,561

В 2022 р. відбулося, як вже зазначалося вище, зменшення чисельності працівників підприємства на 1 чол., у той же час зросла чисельність робітників на 2 чол., одночасно із змінами чисельності відбулося зростання обсягу реалізованої продукції на 1739 тис.грн. Зменшення чисельності працівників

на 1,4 % порівняно із темпами зростання обсягу діяльності – 37,87% стало основною причиною зростання продуктивності праці одного працюючого в 2022 р. на 23,99 тис.грн./чол. Таке зростання було зумовлено збільшенням числа робочих днів на 11 дні, при скороченні тривалості робочого дня на 1,2 год.

В 2023 р. відбулося зменшення чисельності працівників на 12 чол., в т.ч. робітників на 5 чол. При одночасному зменшенні обсягів реалізації на 1239 тис.грн., в результаті чого в 2023 р. відбулося зменшення середньорічного виробітку працівників на 4 тис.грн./чол. та 15 тис.грн./чол. на одного робітника.

Оскільки частіше за все оплата праці працюючих пов'язана із ефективністю їх праці, проаналізуємо тенденцію щодо оплати праці працівників підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз фонду оплати праці працівників ТОВ «Данго і Діненталь» в 2021-2023 рр.

Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
		2021	2022	2023	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022	в 2022 до 2021	в 2023 до 2022
Фонд заробітної плати загальний	тис. грн.	14467,5	14878,4	16327	410,9	1448,6	102,84	109,736
Фонд основної заробітної плати	тис. грн.	11574	11456,36	12898,33	-117,632	1441,962	98,9837	112,587
Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн.	2762,6	3307,832	3303,57	545,232	-4,262	119,736	99,8712
Заохочувальні та компенсаційні виплати	тис. грн.	130,9	114,2	125,1	-16,7	10,9	87,2422	109,545
Середньооблікова чисельність працюючих,	чол.	76	75	63	-1	-12	98,6842	84
Середньорічна зарплата одного працівника	тис. грн. / чол.	190,362	198,379	259,159	8,017	60,780	104,211	130,638

Загальний фонд зарплати в 2022 р. зріс на 2,84% порівняно з 2021 р., це в основному було пов'язано з ростом фонду додаткової заробітної плати працівників на 19,7%. За рахунок збільшення кількості випущеної продукції підвищувалася оплата праці робітникам. Така тенденція зберігалась і в 2023 р., коли фонд оплати праці робітників зріс додатково на 9,7% порівняно з 2022 р.

Зі зміною фонду зарплати, змінювалась і середньорічна заробітна плата кожної із категорій працюючих. Зі зменшенням чисельності на 1 чол. працюючих та збільшенням загального фонду зарплати на 410,9 тис.грн. в 2022 р.,

середньорічна заробітна плата працюючого в 2022 р. збільшилась на 4,2% і склала 198,3 тис.грн. (або 16,52 грн. за місяць). В 2023 р. за умови зростання фонду оплати праці на 60,7 тис.грн. і скороченні чисельності працюючих на 12 чол. середньорічна заробітна плата працівників зросла до 259,19 тис.грн., або 21,59 тис. грн. у місяць.

Фонд заробітної плати працівників фірми включає не тільки заробітну плату, а ще й різного роду виплати. Структуру цих виплат розглянемо за допомогою рисунків 2.6-2.8.

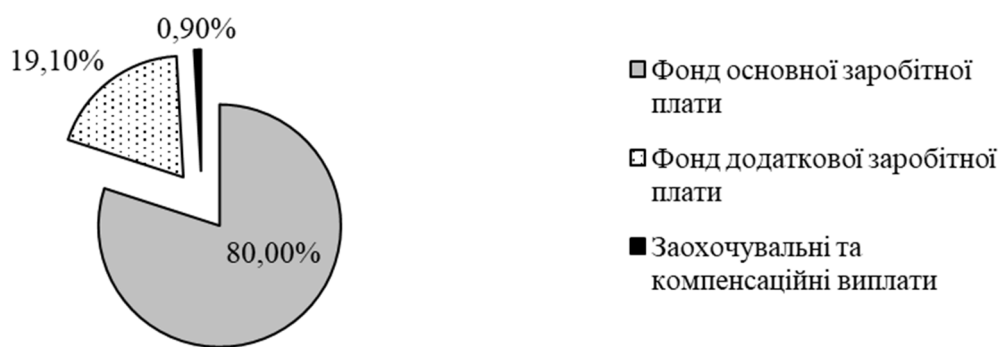


Рисунок 2.6 – Структура фонду заробітної плати в 2021 р.

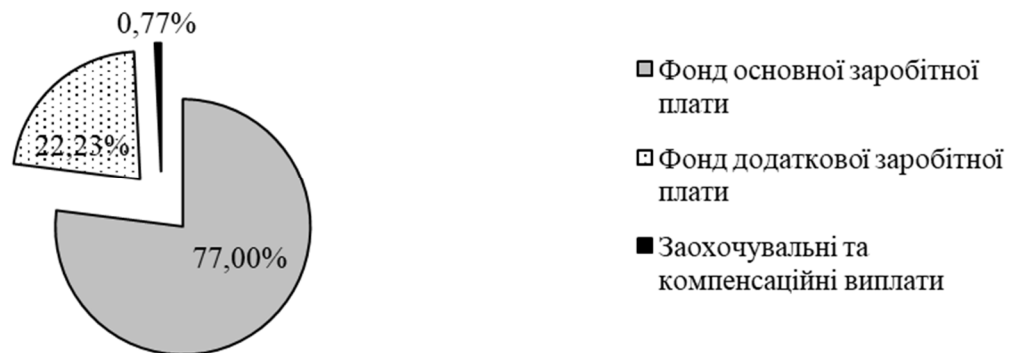


Рисунок 2.7 – Структура фонду заробітної плати в 2022 р.

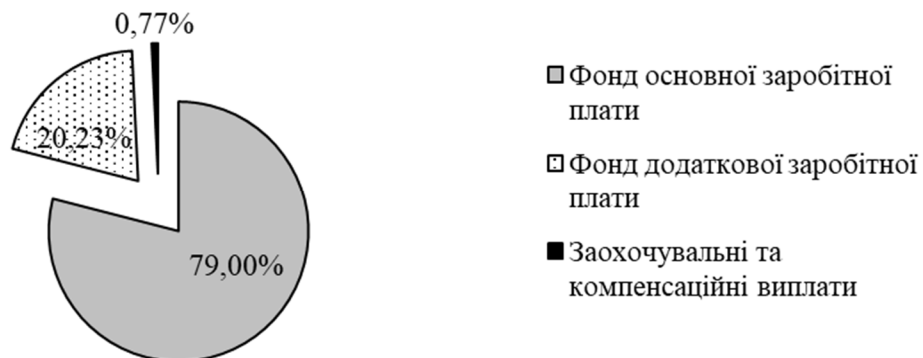


Рисунок 2.8 – Структура фонду заробітної плати в 2023 р.

В цілому, найбільшу питому частку у фонді оплати праці займає фонд основної заробітної плати працівників, який незначно коливався. Якщо в 2021 р. частка фонду основної заробітної плати становила 80%, в 2022 р. – 77%, у 2023 р. її питома вага склала 79%. Аналогічною була тенденція зміни фонду додаткової заробітної плати – в 2021 р. частка цієї складової ФЗП склала 19,1%, в 2022 р. – 22,23% і в 2023 р. – 20,23%. Динаміка частки заохочувальних і компенсаційних виплат мала змінну тенденцію. Так частка цих виплат у ФЗП зменшилася з 0,9 % у 2022 р. до 0,77 % у 2023 р.

### 2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства

SWOT – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища, можливості і загрози зовнішнього середовища організації.

Потенційні внутрішні сильні сторони:

- висока компетентність в ключових питаннях (стрімке реагування на зміни в ринковому середовищі – зміна ринкових договірних цін, законодавче регулювання, зростання цін на матеріальні ресурси);
- визнаний лідер на ринку (вчасне входження на ринок дозволило прийняти участь у регулюванні ціни на вироби та потенційно контролювати входження нових конкурентів);
- надійний менеджмент (компетентний персонал, налагоджена комунікація);
- гнучкою є система знижок.

Потенційні зовнішні можливості організації:

- спроможність обслуговувати додаткових клієнтів (потужність підприємства дозволяє розширювати масштаби виконання робіт не тільки для старих розроблених продуктів, а й збільшувати обслуговування нових продуктів);
- послаблення позицій фірм-конкурентів;

- поява нових технологій, що дозволяє виготовляти продукцію з меншою ціною.

Потенційні внутрішні слабкі сторони:

- не нове обладнання;
- низька прибутковість діяльності;
- внутрішні виробничі проблеми;
- незадовільна організація маркетингово-збутової діяльності;
- недосконала система ціноутворення (впливають зовнішні чинники – збільшення матеріальних витрат (метали));
- ціна реалізації не відповідає затратності.

Потенційні зовнішні загрози:

- несприятливі курсові зміни валют;
- суттєва залежність від зниження попиту і змін у політиці екологічних стандартів;
- збільшення вимог покупців та постачальників і продукту;
- несприятливі соціальні зміни (зміна у структурі робочого потенціалу).

Підсумовуючи – не всі з перелічених загроз вимагають підвищеної уваги. Слід оцінити ймовірність кожної із загроз, її потенційну силу небезпеки. Керівник повинен зосередити свою увагу на найбільш імовірних і небезпечних загрозах і завчасно підготувати плани по їх нейтралізації.

## Висновки до 2 розділу

Дана частина дипломної роботи включає аналіз діяльності промислового підприємства – ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Аналіз підприємства базувався на оцінці кількісних показників, що характеризують діяльності підприємства (обсяг виробництва, чисельність персоналу, вартість основних фондів, фонд заробітної плати, прибуток, тощо) та якісних оцінок тенденцій розвитку підприємства, використання потенціалу підприємства, удосконалені менеджменту підприємства.

Для визначення доцільних напрямків активізації діяльності підприємства у цьому розділі був проведений техніко-економічний діяльності товариства за окремими напрямками господарювання. Одним із додаткових напрямків оцінки став аналіз системи управління персоналом, що було зумовлено темою роботи.

Проведений техніко-економічний аналіз по результатах діяльності підприємства протягом в 2021-2023 рр. вказує на те, що робота підприємства була не зовсім стабільною. У 2023 р. ситуація на підприємстві суттєво погіршилася, це стосується всіх аспектів діяльності має місце погіршення результатів виробничої, збутової та управлінської діяльності.

Визначені в роботі недоліки в частині управління персоналом ми використали як основу для побільшої розробки заходів із удосконалення системи оцінки менеджерів підприємства.

### **З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»**

#### **3.1 Впровадження комплексної системи оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємства**

Проведений аналіз діяльності підприємства та його системи управління персоналом підвів нас до висновку про те, існуюча система управління персоналом неефективна. Це може у подальшому призводити о низки проблем пов'язаних із управлінням персоналом. На нашу думку, підприємством не зовсім вдало обрана методика оцінки ефективності діяльності менеджерів підприємства. Оскільки за існуючою методикою оцінка не завжди дає об'єктивні результати. Основними недоліками цієї системи оцінювання є:

- оцінювання менеджерів підприємства проводиться раз на 3 роки, що не дає об'єктивної картини результатів роботи за конкретний період;
- оцінювання управлінського персоналу на підприємстві по факту не є об'єктивним;
- оцінювання управлінського персоналу проводиться за допомогою розробленої анкети, яка не містить достатньо інформації для всебічної характеристики працівника;
- протягом випробувального терміну не проводиться / відсутня об'єктивна оцінка працівника;
- оцінюються виключно ділові якості працівників (індивідуальні психологічні якості та потенціал працівників результати роботи при оцінці не враховуються);
- оцінювання персоналу проводиться за оціночною формою, що є однією однаковою для всіх категорій працівників підприємства.

Отже, на підприємстві не проводиться системної роботи з оцінювання

ефективності діяльності менеджерів. Оцінка управлінського персоналу обмежується лише проведенням атестації раз на 3 роки, як і для всіх категорій працюючих. Критерії оцінки для всіх категорій персоналу однакові, при тому, що є суттєва різниця в функціях працівників.

Враховуючи усі перераховані вище недоліки, необхідним, на нашу думку, є впровадження комплексної системи оцінювання ефективності управлінського персоналу, яка носить системний характер, враховує особливості діяльності, забезпечує комплексність оцінювання, враховує ділові та особисті якості, результати праці та потенціал працівників.

Нами пропонується до впровадження комплексна система оцінювання управлінського персоналу, що буде складатися з:

- підсумкового оцінювання керівників за допомогою методу експертних оцінок;
- поточного оцінювання керівників та спеціалістів із використанням перехресної соціометричної оцінки;
- спеціальну оцінку працівника після проходження випробувального терміну.

Структуру комплексної системи оцінювання наведемо на рис.3.1.



Рисунок 3.1 – Структура комплексної системи оцінювання управлінських працівників

На рис. 3.1 ми можемо побачити, що між трьома групами характеристик персоналу існує дуже тісний зв'язок. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони дають певне уявлення про особистість працівника, його трудову діяльність, вони є свідченням досягнення

індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Підсумкове оцінювання керівників та спеціалістів пропонується проводити за методом «експертних оцінок». При застосуванні цього методу враховуються ділові якості, результати роботи, індивідуальні психологічні якості працівників та професійна перспективність оцінюваних.

Процедура оцінки повинна починатися з визначення певного переліку осіб, які підлягають оцінці. Наступний крок – слід обрати групу експертів, які будуть оцінювати працівників. Кількість експертів може становити до 7 осіб. До групи експертів мають входити керівники відділів, представник профспілки, директор підприємства, представник служби управління персоналом.

Експертам видаються оціночні листи з переліком найважливіших для керівників та спеціалістів показників праці.

#### БЛАНК РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТА

для оцінки роботи керівників та спеціалістів

ПІБ робітника \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

Підрозділ \_\_\_\_\_

Загальна оцінка \_\_\_\_\_

Попередня оцінка \_\_\_\_\_

ПІБ оцінюючого \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

(підпис)

Для забезпечення ефективності оцінки в оціночному листі слід додати особливі характеристики діяльності керівників та спеціалістів. Для цих категорій персоналу головними якостями є цілеспрямованість, організаційні якості, інтелектуальні здібності. З урахуванням цього пропонується розробити оціночний лист. Пропонується окремо виділити такі показники роботи: робота з документами; мотивація підлеглих; делегування обов'язків; професійні знання; відношення до підлеглих; трудова мораль.

Врахування всіх цих факторів дає можливість нам якнайбільш оцінити персонал підприємства і більш повно. На підставі цих даних розробляється бланк результатів опитування експерта щодо оцінюваного працівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Бланк результатів опитування експертів для оцінювання управлінських працівників

Показники праці, які оцінюються	Оцінка
1.Планування, постановка цілей	5 4 3 2 1
2.Корегування цілей у випадку необхідності	5 4 3 2 1
3.Виявлення критичних ситуацій	5 4 3 2 1
4.Вибір курсу дій при появі надзвичайних ситуацій	5 4 3 2 1
5.Своєчасне прийняття рішень в критичних ситуаціях	5 4 3 2 1
6.Підготовка документів	5 4 3 2 1
7.Робота з документами, що вимагають прийняття рішень	5 4 3 2 1
8.Складання звітів	5 4 3 2 1
9.Забезпечення підлеглих чіткими вказівками та поясненнями	5 4 3 2 1
10.Надання підлеглим необхідної допомоги в роботі	5 4 3 2 1
11.Застосування нематеріальних стимулів( вдячність, визнання досягнень)	5 4 3 2 1
12.Застосування методів матеріального стимулювання	5 4 3 2 1
13. Своєчасне забезпечення робітників інформацією , необхідною їм для виконання дорученої роботи	5 4 3 2 1
14.Забезпечення введення в посаду та навчання нових робітників	5 4 3 2 1
15.Тактовність та увага у зверненні до підлеглих, демонстрація поваги до них	5 4 3 2 1
16.Підтримка добрих стосунків у трудовому колективі	5 4 3 2 1
17.Обмін діловою інформацією з іншими підрозділами	5 4 3 2 1
18.Забезпечення робітників інформацією, необхідною для виконання роботи	5 4 3 2 1
19.Достатній рівень знань, кваліфікації	5 4 3 2 1
20.Підтримка нововведень	5 4 3 2 1
21.Творче ставлення до роботи	5 4 3 2 1
Загальний середній бал	

Результати роботи експертів після проведення оцінки фіксуються в рекомендаціях із вказівками. Рішення можуть стосуватися зарахування працівника до кадрового резерву, можливо, підвищення в посаді, відповідності або невідповідності посаді.

Для забезпечення постійного підвищення якості роботи керівників недостатньо проведення лише підсумкового оцінювання. Необхідно вчасно виявляти навіть незначні відхилення в роботі персоналу.

Поточне оцінювання ефективності роботи керівників пропонується проводити за методом перехресної соціометричної оцінки. Сутність методу полягає у тому, що оцінка працівника здійснюється керівником, співробітниками та підлеглими, що забезпечує підвищення об'єктивності оцінки.

Інформація збирається у формі опитування за допомогою анкети. Оцінюється рівень розвитку компетенцій. Оцінка носить комплексний характер. До даного процесу доцільно залучати безпосередніх керівників; безпосередніх підлеглих і колег.

Опитування за методом перехресної соціометричної оцінки обов'язково проводиться анонімно. Результат видається узагальненою формою. Окрім оцінки сторонніми людьми проводиться також самооцінка для порівняння результатів і формування висновків про себе.

Пропонується організувати оцінку управлінського персоналу за наступними етапами (рис. 3.2).

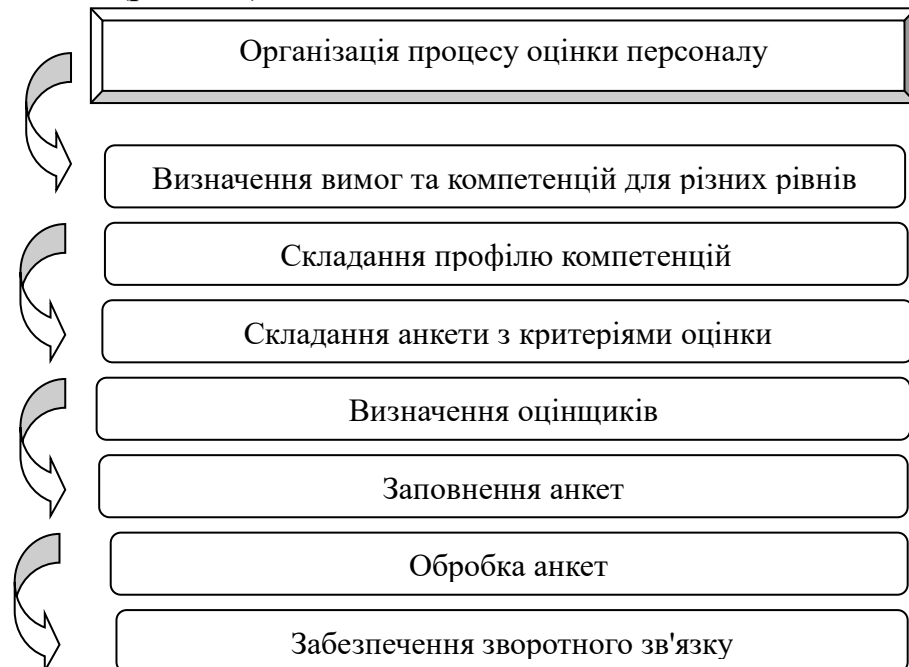


Рисунок 3.2 – Етапи процесу оцінки керівного персоналу за методом «перехресної соціометричної оцінки»

На першому етапі визначають компетенції для кожного рівня управлінського персоналу. Компетенції для всіх груп працівників повинні включати такі характеристики: планування та організація; лідерські якості; аналітичне мислення; взаємодія з колегами, підлеглими; командна робота; орієнтація на досягнення; сприйняття інновацій; мотивація; корпоративність; стресостійкість та комунікаційність.

На наступному етапі важливо врахувати особливості усіх цих компетенцій

за кожним рівнем управлінського персоналу. Детальніше особливості компетенцій для різних рівнів керівників і спеціалістів наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Компетентнісний рівень персоналу

Категорії працівників	Опис компетенції
<b>1. Планування та організація</b>	
керівники вищого рівня	Чітке визначення цілей підприємства; забезпечення успішної роботи управлінської системи, управління діяльністю
керівники середнього рівня	Здатність точно формулювати задачі та ставити адекватні строки їх виконання; вміння розподілити обов'язки, контролювати результат, управління людьми
спеціалісти	Самоорганізація, здатність оптимально організувати власний робочий процес
<b>2. Лідерські здібності</b>	
керівники вищого рівня	Корпоративне лідерство, здатність завоювати репутацію лідера, мотивувати працівників, впроваджувати корпоративні цінності
керівники середнього рівня	Ентузіазм, здатність завоювати репутацію лідера, здатність зацікавити своїми ідеями інших
спеціалісти	Авторитет, неформальне лідерство в колективі, емоційно-позитивний імідж
<b>3. Аналітичне мислення</b>	
керівники вищого рівня	Стратегічне мислення, розуміння довгострокових перспектив розвитку підприємства, ключових факторів успіху, прийняття рішень в умовах невизначеності
керівники середнього рівня	Прийняття рішень, аналіз проблемних ситуацій з різних точок зору, послідовна реалізація рішень
спеціалісти	Активний пошук потрібної інформації, навички аналізу, висока швидкість мислення
<b>4. Взаємодія</b>	
керівники вищого рівня	Просування ідей, вміння показати всі переваги своїх пропозицій, можливість досягати успіху при переговорах на вищому рівні
керівники середнього рівня	Вплив, здатність переконувати інших, володіння навичками ведення дискусії, прагнення вникнути в потреби та бажання інших
спеціалісти	Комунікація, здатність встановлювати та підтримувати ефективні контакти з іншими людьми, повага до колег незалежно від їх статусу
<b>5. Орієнтація на досягнення успіху</b>	
керівники вищого рівня	Забезпечення успіху, внутрішнє прагнення до успішного вирішення складних задач, активний пошук нових ресурсів
керівники середнього рівня	Амбіційність та наполегливість в досягненні мети, своєчасне виявлення та вирішення проблем
спеціалісти	Робота на кінцевий результат, виконання встановлених стандартів якості, наполегливість в досягненні цілей та вирішенні проблем

На наступному етапі визначається профіль компетенцій, який містить основні обов'язки персоналу і складається профіль компетенцій для управлінських працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Профіль компетенцій для управлінських працівників ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

Категорії працівників	Профіль критеріїв
1. Планування та організація	
керівники вищого рівня	- координація і реалізація управлінських функцій - постановка цілей підприємства - формування управлінських процесів
керівники середнього рівня	- делегування повноважень - контроль - постановка задач
спеціалісти	- акуратність - пунктуальність
2. Лідерські якості	
керівники вищого рівня	- підбурення інших - створення корпоративних цінностей - харизма
керівники середнього рівня	- харизма - ентузіазм - підбурення інших
спеціалісти	- активність - неформальне лідерство - повага колег
3. Аналітичне мислення	
керівники вищого рівня	- довгострокове бачення - прийняття рішень за умов невизначеності і ризику - розвиток аналітичного мислення
керівники середнього рівня	- аналітичне мислення - розсудливість - рішучість
спеціалісти	- аналітичне мислення - гарна пам'ять - пошук інформації - кмітливість
4. Взаємодія	
керівники вищого рівня	- проведення переговорів - здатність виступати на публіці - пропонування власних ідей
керівники середнього рівня	- аргументація - розуміння потреб - переконливість
спеціалісти	- комунікабельність - впевненість
5. Орієнтація на результат і досягнення	
керівники вищого рівня	- націленість на результат - потреба в досягненні мети - пошук ресурсів
керівники середнього рівня	- амбіційність - забезпечення якості реалізації рішення - пошук ресурсів
спеціалісти	- наполегливість - дотримання стандартів якості

Наступним етапом організації процесу оцінки повинна стати розробка анкети з питанням для оцінки ефективності управлінських працівників

підприємства.

Відповідно до обраного переліку компетенцій на першому етапі, необхідно оцінити 11 характеристик роботи працівника. Тож, необхідно вкластися в 25 тверджень.

Запропонована анкета Таким чином, матиме наступний перелік тверджень.

1. Проявляє наполегливість при досягненні важливих цілей.
2. Є лідером в очах співробітників.
3. Цікавиться роботою своїх підлеглих.
4. В роботі застосовує старі перевірені методи.
5. Дає підлеглим конкретні настанови.
6. Використовує передовий досвід для підвищення ефективності власної роботи.
7. Встановлює для себе та підлеглих цілі, які можна легко досягти.
8. Дотримується в роботі принципів корпоративної культури.
9. Вірно визначає рівень здібностей та кваліфікації підлеглих.
10. Переймає більш ефективні методи діяльності інших організацій.
11. Задовольняється середніми результатами своїх підлеглих.
12. Пояснює підлеглим важливість доручених їм задач.
13. Розподіляє обов'язки підлеглих, не беручи до уваги їх індивідуальних особливостей.
14. Продовжує застосовувати метод роботи, маючи досвід його невдалого застосування.
15. При вирішенні будь-якої задачі намагається досягти максимально можливого результату.
16. Не помічає досягнень підлеглих.
17. Якщо зустрічається з перешкодами, докладає надмірних зусиль для вирішення проблем.
18. Ставить перед співробітниками амбітні цілі.
19. Створює сприятливий мікроклімат в колективі.
20. Надто часто контролює роботу підлеглих.

21. Точно формулює задачі та чітко визначає строки їх виконання.
22. Якщо план невдалий, шукає альтернативні рішення.
23. Не звертає уваги на порушення принципів корпоративної культури і етики.
24. Обмежується виконанням своїх безпосередніх обов'язків.
25. Перевіряє, наскільки результати роботи підлеглих відповідають поставленим цілям.

Для перетворення певних абстрактних цифр у звіт слід використати шкалу відповідностей та їх числових значень. Найбільш об'єктивною буде «шкала частоти», яка відображає ступінь частоти прояву певної поведінкової характеристики.

Варіанти відповідей та їх числові значення наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Варіанти відповідей та їх числове значення

Числове значення	Шкала частоти
0	Мало інформації для оцінки
1	Ніколи не проявляється, необхідний розвиток
2	Інколи проявляється, але необхідний розвиток
3	Проявляється часто
4	Проявляється практично завжди
5	Проявляється завжди, є прикладом для наслідування

Наступний етап – слід розрахувати середній бал за кожною компетенцією. На основі цих балів вже можна буде зробити висновки.

Таблиця 3.5 – Відповідність бальної оцінки компетентнісному рівню

Оцінка	Компетентнісний рівень керівника
5	Рівень майстерності, який дозволяє проявити дану рису в надскладних умовах, розвивати її та навчати інших
2	рівень значного досвіду, що дозволяє проявити риси навіть в складних ситуаціях
3	рівень базового досвіду, що дозволяє проявити риси в звичайних ситуаціях
2	рівень розвитку, коли ділова риса проявляється далеко не завжди, але співробітник вже намагається її розвивати
1	компетентнісна риса відсутня

Тепер можна починати процес оцінювання.

Оцінка за методом перехресної соціометричної оцінки обов'язково має бути конфіденційна і анонімна. Важливо, щоб не було зрозуміло, хто заповнював анкети.

На підставі отриманих від всіх оцінювачів даних формуються звіти за результатами оцінювання. За результатами оцінки має бути сформований звіт, який включає наступні частини: результати за компетенціями і результати за індикаторами.

Така форма звітності дуже яскраво відбиває отриману в ході оцінки інформацію. Застосування рейтингових показників виділяє слабкі та сильні зони діяльності працівників.

Сильні та слабкі сторони працівника для більшої наочності повинні мати відсоткове вираження. В цьому розділі звіту повинні бути обрані найсильніші та найслабші компетенції та індикатори відповідно до самооцінки та оцінки інших людей. Така оцінка є підсумком загального оцінювання всіх обраних компетенцій.

Коментарі колег. Цей розділ має містити думку колег, керівників, підлеглих про оцінюваного.

Найважливіший етап – зворотній зв'язок від керівника. Всі отримують звіт, аналізують отримані оцінки і зустрічаються для їх обговорення. У звіті слід прописати: компетенцію, що потребує розвитку; метод розвитку; відповідального за розвиток; очікуваний результат; приблизний строк досягнення бажаного результату.

Після цього керівнику більш високого рівня необхідно організувати зустрічі підлеглим для відстеження прогресу і, за необхідності, вживати заходи.

Процес оцінювання менеджерів за методом «перехресної соціометричної оцінки» потребує досить великих затрат часу, є трудомістким, але він простий у використанні і дуже інформативний.

Основні переваги використання застосування методу для ТОВ «Данго і Діменталь Україна»: економічність; простота реалізації; об'єктивність отриманих

результатів; врахування оцінок зовнішніх респондентів; покращення зворотного зв'язку; активізація розгляду питань професійного розвитку між підлеглими та їх менеджерами; виявлення найбільш важливих аспектів професійної діяльності та факторів, що впливають на ефективність роботи менеджерів.

З метою зниження трудомісткості процесу оцінювання за методом перехресної соціометричної оцінки пропонується впровадження додаткового блоку оцінки у систему електронного документообігу – 1С Бухгалтерія, чи 1С Підприємство, або їх аналоги.

Ці системи дозволяють провести оцінку за допомогою засобів автоматизації. Доречність впровадження автоматизованої програми «Оцінка» визначається тим, що її можна поставити на базі програми «1С: підприємство», яка вже застосовується на підприємстві. Впровадження програми не вимагатиме від підприємства великих витрат. Оскільки воно формується у вигляді додатку розробниками програми у рамках забезпечення її функціоналу.

Впровадження запропонованого заходу неодмінно підвищить ефективність системи оцінки управлінського персоналу на ТОВ «Данго і Діненталь Україна».

Ефективна оцінка забезпечить підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу.

Застосування програмного продукту «1С: Оцінка персоналу» дозволить:

- автоматизувати більшість процесів оцінки управлінського персоналу, у тому числі асесменту та атестації;
- проводити тестування кандидатів при прийомі на роботу, проведенні кадрових конкурсів, мобільності кадрів з урахуванням відповідності працівників певним посадовим вимогам;
- проводити атестацію управлінського персоналу і аналізувати результати;
- визначати сильні і слабкі сторони управлінських і проектних команд;
- впровадити на підприємстві систему компетенцій управлінського персоналу,
- прогнозувати поведінку працівників у типових ситуаціях;

- проводити моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі при реалізації нових або ризикованих управлінських рішень;
- оцінювати роботу персоналу на основі системи показників ефективності (KPI).

Витрати на впровадження такої системи наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження системи «1С: Оцінка персоналу» на базі «1С: Підприємство 8»

№ з/п	Компонент впровадження	Вартість, грн.
1	Вартість придбання системи	4170
2	Вартість впровадження і налаштування	1130
3	Вартість супроводу (до 3-х років)	2350
4	Загальна сума витрат на впровадження системи	7550

Отже, впровадження системи для автоматизації системи оцінювання управлінського персоналу за методом соціометричної перехресної оцінки на базі існуючої системи «1С: Підприємство 8» коштуватиме для організації лише 7550 грн.

Впровадження програми для автоматизації системи оцінювання управлінського персоналу значно скорочує час, необхідний для виконання процедури оцінювання персоналу працівниками служби управління персоналом та підвищує ефективність їх роботи.

### **3.2 Запровадження системи оцінки потенціалу менеджерів підприємства**

Для аналізу і оцінки потенціалу менеджерів може бути застосована наступна модель, що включає такі якості:

1. Ділові (освіта, знання і досвід);

2. Можливості (обдарованість, талант, геніальність, здатність до даного виду робіт);
3. Культурний ценз і ерудиція, чесність і порядність;
4. Характер (воля, активність, самостійність, обов'язковість, оперативність, турбота про підлеглих, уміння сприймати критику, визнавати свої помилки);
5. Темперамент (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік);
6. Спрямованість інтересів (матеріальна, соціальна, духовна);
7. Віковий ценз (молодий вік, середній, літній, старий);
8. Здоров'я (гарне, задовільне, погане).

Оцінка звиконується за 5-бальною системою. Якщо якість відсутня – 1 бал; якщо якість проявляється дуже рідко – 2 бали; якщо якість проявляється не сильно – 3 бали; якщо якість проявляється часто – 4 бали; якщо якість проявляється систематично – 5 балів.

Експертним шляхом ми можемо визначити вагомість кожної якості, потім – середньозважене значення потенціалу ділових якостей менеджера за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^8 \sum_{i=1}^N \alpha_j \beta_{ij}}{N}, \quad (3.1)$$

де  $K_m$  – середньозважений інтегральний показник потенціалу ділових якостей менеджера, бали;

$i = 1, 2, 1 \dots n$  – кількість експертів;

$j = 1, 2, 1 \dots 8$  – кількість оцінюваних якостей працівника;

$\alpha_j$  – вагомість  $j$ -ї якості працівника по десятибальній системі; визначається окремо для кожної групи;

$\beta_i$  – оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -ї якості працівника за п'ятибальною системою.

Приведемо приклад оцінку потенціалу ділових якостей менеджера з продажу ТОВ «Данго і Діненталь Україна», ця група працівників є багаточисельною на підприємстві (табл. 3.7). В якості експертів були обрані

колеги працівника і автор роботи.

Таблиця 3.7 – Приклад оцінки потенціалу ділових якостей менеджера з продажу ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

Експерт/Якості	Ділові	Можливості	Культурний ценз і ерудиція, чесність і порядність	Характер	Темперамент	Спрямованість інтересів	Віковий ценз	Здоров'я
1	4	5	5	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	5	5	3	4	5	4	4
4	5	5	4	4	4	3	3	4
5	4	4	5	3	4	4	3	4
Вагомість характеристики	0,25	0,15	0,2	0,1	0,05	0,1	0,05	0,1
Загальна оцінка експертів	20	23	23	17	20	20	17	2
Зважена оцінка експертів	5	3,45	4,6	1,7	1	2	0,85	2
Інтегральний показник оцінки ділових якостей управлінського працівника								4,12

У випадку проведення відбору управлінських працівників для рекомендації щодо подальшого просування чи у випадку скорочення кадрів отриманий показник порівнюється з аналогічним показником у інших працівників або максимальним значенням. Максимальне значення показника – 5 балів. Тому з ним слід порівнювати отриманий інтегральний показник оцінки потенціалу ділових якостей управлінського працівника.

У нашому випадку ділові якості досліджуваного менеджера з продажу проявляються на 82% від необхідного рівня, т.т. працівнику слід вести роботу над собою і скоригувати свої якості для отримання максимальної оцінки.

Нами для оцінки були обрані саме ці вісім якостей, які найбільше характеризують діяльність управлінського працівника, однак набір якостей і їх вагомість може бути змінена у випадку адаптації методики під іншу ситуацію.

У нашому випадку потенційно цікаві нам ділові якості досліджуваного менеджера з продажу складають лише 82% від необхідного рівня, т.т. працівнику слід провести роботу над собою і коригувати свої якості для отримання максимальної оцінки.

### Висновки до розділу 3.

У роботі представлені два підходи до оцінки ефективності роботи менеджерів на підприємстві. Значачимо, що якщо перший підхід носив характеристику комплексного підходу, то друга методика є спрощеною. У першому випадку ми маємо приклад застосування оцінки, у яку залучаються і сам працівник, і його підлеглі і інші пов'язані із ним особи.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було ґрунтовно розглянуте питання сутності процесу управління. Визначено – хто такий менеджер, які особливості роботи управлінця слід врахувати при розробці системи оцінки його праці. З однієї сторони – все просто, оскільки управління існує стільки, скільки існує людство, але з іншої до управління висувають різні вимоги.

Як показало наше дослідження – робота управлінців вкрай специфічна, її реалізують менеджери. Однак єдиного погляду на роль (образ) менеджера у суспільстві як професійно підготовленого фахівця (керівника) до сих пір не існує.

Робота менеджера полягає у виконанні комплексу різноманітних функцій управління, кожна з яких включає різні за змістом види робіт.

Проблемою виконання нашого завдання, поставленого у роботі було те, що управлінську працю можна оцінити тільки через працю інших осіб, оскільки участь у створенні матеріальних благ з боку управлінців відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари і послуги, а предметом діяльності – інформація. На відміну від робітників, результати праці управлінського персоналу носять опосередкований характер, і за часом віддалені від самого процесу праці. Управлінська праця належить до найбільш складних видів, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом, через відсутність видимих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи, тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

У своїй роботі у другому розділі ми аналізували роботу німецького підприємства – ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Це підприємством із сто відсотковим зарубіжним капіталом. У 2018 р. воно викупило потужності підприємства ТОВ «Штенске Індастріс Україна». Підприємство входить у німецький Концерн «Данго і Діненталь». На сьогодні підприємство виготовляє: котли опалювальні газові/рідкопаливні; котли парові газові/рідкопаливні; котли

опалювальні на біомасі; котли-утилізатори тепла; сміттєспалюючі установки. Це не побутове обладнання, це обладнання для промислового користувача. Виробництво не носить серійного характеру.

Продукція, виготовлена на підприємстві на внутрішній ринок України не поставляється, вона орієнтована на іноземного споживача, оскільки технологій, що використовуються у реалізації процесу спалювання біомаси в Україні ще не знайшли поширення.

Підприємство у 2020-2022 роках нарощувало виробничу діяльність, а вже у 2023 р. мало місце скорочення основних показників діяльності. На це вплинуло: зменшення попиту на продукцію, негативний вплив зовнішнього середовища, невчасність виконання замовлень з боку постачальників через формажорні обставини, загальна економічна і політична ситуація в Україні та кон'юнктура на світовому ринку в цілому. Через згортання діяльності підприємства керівництво змушене було звільняти людей. Працівники звільнялися і самі, переїжджаючи у інші регіони. Іноземні спеціалісти також покинули роботу.

Проведений аналіз діяльності підприємства та його системи управління персоналом підвів нас до висновку про те, існуюча система управління персоналом неефективна. Це може у подальшому призводити до низки проблем пов'язаних із управлінням персоналом. На нашу думку, підприємством не зовсім вдало обрана методика оцінки діяльності менеджерів підприємства. Оскільки за існуючою методикою оцінка не завжди дає об'єктивні результати. Оцінка управлінського персоналу обмежується лише проведенням атестації раз на 3 роки, як і для всіх категорій працюючих. Критерії оцінки для всіх категорій персоналу однакові, при тому, що є суттєва різниця в функціях працівників.

Нами пропонується до впровадження комплексна система оцінювання управлінського персоналу, що буде складатися з:

- підсумкового оцінювання керівників за методом експертних оцінок;
- поточного оцінювання керівників та спеціалістів із використанням перехресної соціометричної оцінки;

- спеціальну оцінку працівника після проходження випробувального терміну.

Для забезпечення постійного підвищення якості роботи керівників недостатньо проведення лише підсумкового оцінювання. Необхідно вчасно виявляти навіть маленькі відхилення в роботі персоналу. Поточне оцінювання керівників пропонується проводити за методом перехресної соціометричної оцінки.

Процес оцінювання менеджерів за методом «перехресної соціометричної оцінки» потребує досить великих затрат часу, є трудомістким, але він простий у використанні і дуже інформативний: об'єктивність отриманих результатів; врахування оцінок зовнішніх респондентів; покращення зворотного зв'язку; активізація розгляду питань професійного розвитку між підлеглими та їх менеджерами; виявлення найбільш важливих аспектів професійної діяльності.

З метою зниження трудомісткості процесу оцінювання за методом перехресної соціометричної оцінки пропонується впровадження додаткового блоку оцінки у систему електронного документообігу – 1С Бухгалтерія, чи 1С Підприємництво, або їх аналоги.

Впровадження системи для автоматизації системи оцінювання управлінського персоналу за методом соціометричної перехресної оцінки на базі існуючої системи «1С: Підприємство 8» коштуватиме для організації лише 7550 грн. Впровадження програм для автоматизації системи оцінювання управлінського персоналу значно скорочує час, необхідний для виконання процедури оцінювання персоналу працівниками служби управління персоналом та підвищує ефективність їх роботи.

Окрім того, у випадку проведення відбору управлінських працівників для рекомендації на підвищення чи у випадку скорочення кадрів для аналізу і оцінки менеджерів може бути застосована наступна модель.

У нашому випадку ділові якості досліджуваного менеджера з продажу складають лише 82% від необхідного рівня, т.т. працівнику слід провести роботу над собою і скоригувати свої якості для отримання максимальної оцінки.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Борщ В.І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації : навчальний посібник – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.
2. Віноградська О.М., Віноградська Н.С., Шевченко В.С. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – “Економіка і підприємництво” – Харків : ХНАМГ, 2008. – 159 с.
3. Гудима О.Ю., Купчак М.Я. Менеджер: риси особистості та ефективність роботи – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/6604/1/%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%95%D0%A0%20%D0%A0%D0%98%D0%A1%D0%98%20%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%A2%D0%90%20%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9E%D0%A2%D0%98.pdf>
4. Герасименко Ю.В. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. – Вінниця : ТОВ «Консоль», 2017. – 256 с.
5. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
6. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту □□І століття. – К. : КМ-Букс, 2020. – 240 с.
7. Koenigsfeld, P., Kim, S., Perdue, J., Cichy, R. Developing a competency model for private club managers [Text] // International Journal of Hospitality Management. – 2012. – Vol 13 (4). – P. 135
8. Коваль З.О., Тивончук О.І, Підприємництво і менеджмент : навчальний посібник. Львів, 2009. – 172 с.
9. Корнєва І.О. Критерії оцінки діяльності менеджерів державних підприємств. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. -Вип. – С.

- 69-72 – Режим доступу: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5\\_2015ua/17.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/17.pdf)
10. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
11. Лизанець А.Г., Бисага С.В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008, - вип. 18.6. – С. 288-293 - Режим доступу: [http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1724/1/nema%2011.%202008\\_18\\_6.pdf](http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1724/1/nema%2011.%202008_18_6.pdf)
12. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х. : ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с.
13. Менеджмент як суб'єкт і об'єкт організації праці – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.student-works.com.ua/kursovi/bjd/440.html>
14. Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків : “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с. – Режим доступу: <https://pidru4niki.com/85070/menedzhment/menedzhment>
15. Менеджмент організацій: навч. посіб / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. – Київ : Вид. «Центр учбової літератури», 2024. – 492 с.
16. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. – 288 p.
17. Никифорова В.Г. Управління персоналом Навчальний посібник. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с. Режим доступу: [http://lib-net.com/content/9560\\_Ocinka\\_kerivnikiv.html](http://lib-net.com/content/9560_Ocinka_kerivnikiv.html)
18. Орловська Ю.В., Бойко Т.Ю. Управлінська діяльність в підприємницькому кластері // Ефективна економіка. – 2013. – № 5 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2541#:~:text=%D0%9B.,%D0%95.,%D0%B2%20%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B0%D1%85%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%5B6%5D>.
19. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління [Електронний ресурс] / Л.Е. Орбан-Лембрик – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/3272/86/>

20. Особливості управлінської праці – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2011/09/7557\\_1295426490\\_tema\\_2\\_osoblivost\\_upravl\\_ns\\_ko\\_prats\\_.pdf](https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426490_tema_2_osoblivost_upravl_ns_ko_prats_.pdf)
21. Осовський О.А. Особливості управлінської діяльності в трансформаційний період розвитку України: вісник. ЖНАЕУ. – 2011. – № 1, т. 2. – С. 215-224.
22. Осадчая Н.В. Оценка и анализ организации управленческого труда в условиях рынка// Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2002, вип. 151. – С. 3-8.
23. Офісний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.І. Щелкунов, Т.В. Сівашенко, Ю.М. Чичкан-Хліповка. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 616 с. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/2015082666227/menedzhment/sutnist\\_zmist\\_predmet\\_obyekt\\_osoblivosti\\_ofisnogo\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/2015082666227/menedzhment/sutnist_zmist_predmet_obyekt_osoblivosti_ofisnogo_menedzhmentu)
24. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) – 2020. – № 1 – С. 79-83 – Режим доступу: [http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461\\_2020\\_1\\_79](http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_1_79)
25. Пушкар З., Пушкар Б. Особливості організації праці менеджера. // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє Випуск 17. – с. 106-112 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26353/1/%d0%9f%d1%83%d1%88%d0%ba%d0%b0%d1%80%20%d0%97.pdf>
26. Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Менеджмент в енергетиці» для студентів спеціальності 8.05060102 – теплофізика / Укл.: І.В. Павлова, М.А. Мироненко, А.В. Крамаренко. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2013. – 40 с.
27. Сазонець І.Л., Осадча Н.В. Передумови створення і функціонування системи управління якістю управлінського потенціалу// Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк : ИЭП НАН Украины. – 2001, т. 1. – С. 85-92.

28. Stephen R. Cove The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change Paperback – 2004. - November 9. – 384 p.
29. Woodcock M., Francis D. The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-development (Gower business skills series) : Gower Publishing Ltd; 2nd edition (8 Aug., 1996 – 264 p.
30. Хром'як Н. В. Теоретичні аспекти оцінювання управлінського персоналу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Н.В. Хром'як. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60\\_310-311](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60_310-311)
31. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
32. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. // Інвестиції: практика та досвід – № 1/2018. – С. 41-44 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2018/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf)
33. Чому оцінка топ-менеджерів так важлива? – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/ocenka/ocenka-top-menedzhmenta>
34. Шило Л.А., Пікуліна Н.Ю., Кіржа Х.Ю. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», – 2017. - вип. 14. – Режим доступу: <https://crust.ust.edu.ua/items/c03f7cbb-4c51-41f6-9723-d00cf9162226>