

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві

Назва теми

(на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРБА.022289.01.11.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ-22-1 _____
Шифр Підпис

Тарас ФІЛАТОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____
Науковий ступінь, звання Підпис

Ольга БАКСАЛОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 4 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	Вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	Жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	Листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	Листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	Листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	Грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Філатов Т. В. Удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота магістра: 65 с., 14 рисунків, 10 таблиць, 27 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ, УПРАВЛІННЯ, КЕРІВНИК, МЕНЕДЖЕР, ПЕРСОНАЛ.

Досліджено і розвинуто теоретико-методичні засади організації управлінської праці на підприємстві. Визначено сутність поняття «організація управлінської праці». Розглянуто методи та засоби планування роботи менеджера. Ознайомлено із напрямки забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Нейл». Проаналізовано основні техніко-економічні показники ТОВ «Нейл». Досліджено організацію управлінської праці на ТОВ «Нейл».

Вдосконалення методики оцінювання ефективності організації управлінської праці на підприємстві на ТОВ «Нейл». Запропоновано напрямки вдосконалення організації управлінської праці на ТОВ «Нейл». Запропоновано стимулювання як напрямок покращення управлінської праці на ТОВ «Нейл».

_____ 2023 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність поняття «організація управлінської праці».....	8
1.2 Методи та засоби планування роботи менеджера.....	14
1.3 Напрямки забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці.....	19
Висновки до першого розділу.....	24
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ».....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	26
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	29
2.3 Дослідження організації управлінської праці підприємства.....	36
Висновки до другого розділу.....	40
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ТОВ «НЕЙЛ».....	43
3.1 Вдосконалення методики оцінювання ефективності організації управлінської праці на підприємстві	43
3.2 Стимулювання як напрямок покращення управлінської праці на підприємстві.....	54
Висновки до третього розділу.....	56
ВИСНОВКИ.....	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	63
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин поставив перед підприємствами нові завдання, які неможливо вирішити на основі старих підходів і методів до управління підприємством. Проблема організації управлінської праці на підприємстві стоїть особливо гостро на сьогодні. Сучасні технології та виробничі процеси на підприємстві вимагають від керівників не тільки високої кваліфікації та дисциплінованості, а й творчої участі у виробництві та пошуку резервів раціоналізації. Тому, сучасний менеджмент - це мистецтво управління людьми, а не наука і практика управління. Успіх у бізнесі в повній мірі визначається вмінням керівника працювати в команді, його особистими якостями та вмінням ефективно керувати колективом. Науково-технічний прогрес висуває нові вимоги до організації праці менеджерів, рівня їх професійної освіти та психофізіологічних можливостей людини.

Від організації управлінської праці з наукової точки зору безпосередньо залежить ефективна організація всього підприємства або його окремих підрозділів. Таким чином, завдання менеджерів полягає не тільки в організації виконання планових завдань, а й у керуванні роботою колективу підприємства.

Питаннями організації управлінської праці цікавляться багато зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких: Ю.С. Завадський, Л.В. Балабанова, В.О. Новак, О.В. Сардак, Г.В. Осовська, Ф.І. Хміль, Л.В. Шовкун, А.В. Шегда та інші вчені.

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо організації управлінської праці на підприємстві.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити і розвинути теоретико-методичні засади організації управлінської праці на підприємстві;
- визначити сутність поняття «організація управлінської праці»;
- розглянути методи та засоби планування роботи менеджера;

- ознайомитись із напрямки забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники ТОВ «Нейл»;
- дослідити організацію управлінської праці на ТОВ «Нейл»;
- вдосконалити методику оцінювання ефективності організації управлінської праці на підприємстві на ТОВ «Нейл»;
- запропонувати напрямки вдосконалення організації управлінської праці на ТОВ «Нейл»;
- запропонувати стимулювання як напрямок покращення управлінської праці на ТОВ «Нейл».

Об'єкт дослідження – процеси організації управлінської праці на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.

Методологічною основою дипломної роботи є такі методи: аналіз, анкетування, порівняння, балансовий метод, узагальнення, системний підхід та інші методи.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття «організація управлінської праці»

Загалом менеджмент слід визначити як науку і мистецтво перемагати, досягати цілей, використовуючи працю, інтелект людей та мотиви поведінки. Це цілеспрямовані зусилля, спрямовані на людей, щоб перетворити неорганізовані елементи на ефективну та продуктивну силу. Тобто, менеджмент - це всі людські можливості, які використовуються керівниками для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Менеджмент — це інструмент організації виробництва, необхідний підприємству для досягнення обраної кінцевої мети управління. Організація виробництва і управління невіддільні одне від одного. Управління без організації виробництва втрачає сенс, тому що хаосом управляти неможливо, а без управління, навіть з чіткою організацією, виробництво є неефективним.

Управління розпочинається з вибору кінцевої мети і здійснюється при організації, проектуванні, будівництві, експлуатації, модернізації та реконструкції підприємств.

Мета управління — це бажаний кінцевий результат діяльності. Як тільки мета обрана, вона починає підкоряти людей, які прагнуть досягти її, тому що методи і засоби, які люди обирають, визначаються метою. Мета управління має [1]: «бути реально досяжною, мати конкурентну форму вираження, не суперечити об'єктивним законам суспільства і природи, бути зрозумілою кожному, хто працює над її досягненням, і не повинна змінюватися в процесі просування до неї».

Через організаційну роботу, тобто розподіл та інтеграцію завдань і компетенцій, реалізується цілеспрямоване управління відносинами на

підприємстві. Організація є засобом досягнення цілей компанії. З економічної точки зору [2]: «організаційна діяльність веде до підвищення ефективності роботи підприємства, з точки зору управління персоналом – передає зміст роботи та розподіляє його між виконавцями».

Праця менеджера - це висококваліфікована праця, спрямована на досягнення цілей організації. Робота менеджера – це управлінська праця.

Управлінська праця це [4]:

«- праця менеджерів (прийняття рішень);
- праця спеціалістів (підготовка та аналіз інформації для прийняття рішень);
- праця технічного персоналу апарату управління (доведення рішення до виконавців)».

Праця менеджера передбачає наявність праці, предмета праці та засобів. Предметом праці підприємства є інформація, а також особа або група осіб, які є потенційними покупцями або постачальниками товарів чи послуг. Продуктом праці менеджера є вибір альтернативи у вигляді управлінського рішення, наказу, розпорядження або плану заходів, а також інших управлінських документів, що визначають розвиток об'єкта управління.

Тому основою управлінської праці виступає як предмет праці, так і її продукт — інформація. Тому опанування нею є найактуальнішим завданням менеджера, вплив якого все більше визначається не владою і багатством, а знаннями [4].

Досвід успішного управління базується на поєднанні та синтезі знань і мистецтва управління. Застосування наукових прийомів і методів допомагає менеджерам вирішувати проблеми в рутинних, повторюваних і екстремальних ситуаціях. Основи, межі та масштаби різноманітності техніки менеджера визначаються закономірностями, їх застосування на практиці здійснюється через принципи управління.

Принципи не вибирають, за ними йдуть методи управління та методи роботи. Прийоми управління виступають у вигляді методів і способів, принципів,

втілення в практику управління. Метод роботи менеджера має альтернативний характер і здійснюється в особистому стилі управління.

Використання методів повсякденного спілкування з людьми та інформацією визначається технологією прийняття рішень, ставленням до керівництва та, загалом, стилем управління.

Управлінська праця є невід'ємною частиною праці сукупного робітника і в цьому відіграє роль продуктивної праці.

Поняття управлінської діяльності певною мірою пов'язане з поняттям управління як об'єкта або сфери застосування. Якщо врахувати, що будь-яка праця виступає у двох формах - розумовій і фізичній, то управлінська праця є різновидом розумової праці.

Управлінська праця виділяється в особливу категорію соціальної роботи з подальшою диференціацією за видами та підвидами праці й ґрунтується на розумінні управління як виду професійної праці, характерного для будь-якої спільної праці. Якщо в спільному процесі бере участь група людей, виникає необхідність координації їх трудових зусиль [1].

Управлінська праця — це праця, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованих, узгоджених дій як окремих учасників спільного трудового процесу, так і всього трудового колективу. Це планомірна діяльність адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, контроль та мотивацію праці працівників підприємства.

Зміст управлінської праці визначається структурою виробничих процесів, технічним оснащенням, методами праці, а також відносинами, які утворюються в процесі виконання управлінських функцій.

Науковці по-різному трактують сутність поняття управлінської праці (таблиця А.1 Додаток А).

Зазначені вище визначення поняття «менеджмент» як специфічної професійної категорії, що відноситься до управління, відображені в різних системах професійної класифікації. У Міжнародному стандартному класифікаторі професій, розробленому Національним класифікатором України ДК 003:2010

«Класифікатор професій», усі професійні посади, що містять слово «менеджер», включені до 1-ї великої групи «Законодавці, вищі посадові особи та менеджери (керівники)». Відповідно до опису цього розділу, він охоплює державних адміністраторів, державних службовців, законодавців тощо, різні професії або професії, до основних завдань яких входить планування, скерування та координація політики та діяльності підприємств, організацій або структурних підрозділів.

Положення, що стосуються особливостей ідентифікації керівників як керівників окремих структурних підрозділів та працівників або організаторів окремих видів діяльності, можуть бути також відображені в розділі «Обов'язки та відповідальність» їх кваліфікаційних характеристик, які відображені у певних галузевих випусках Кваліфікаційного довідника, наприклад [5]:

«1. Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності є керівництво діяльністю адміністративної служби підприємства (організації) та несе персональну відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків. Розподіляє обов'язки між працівниками служби, спрямовує, координує та контролює їх роботу.

2. Менеджер (управитель) з логістики координує діяльність різних підрозділів підприємства та інших підприємств і організацій щодо забезпечення ефективного просування товарів і послуг у сферах виробництва та обігу, знаходить компроміси для погодження інтересів різних ланок логістичної системи з метою досягнення загальносистемних цілей.

3. Менеджер (управитель) з реклами здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній. Керує підлеглими працівниками».

Звичайно, є вагомі підстави стверджувати, що поняття «менеджер» не завжди має однаковий зміст, наприклад, лінійний і функціональний, тоді як на різних рівнях управління існують керівники загального управління підприємством.

Спеціалізація працівників повинна здійснюватися з урахуванням таких видів робіт: управління організацією в цілому; керівництво структурним відділом апарату керування та розробка варіантів рішень на основі інформації про виконання робіт відповідно до певної функції; обробка інформації як від суб'єкта управління, так і з інших джерел і створення документів, необхідних для реалізації функції. Ці види робіт виконують відповідні категорії працівників: лінійні керівники, функціональні керівники, спеціалісти, інші працівники управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Технологічний поділ праці в управлінні [6]

Категорії працівників менеджменту	Види виконуваних робіт
Лінійні менеджери	Керівництво організацією в цілому або відокремленим виробничим підрозділом
Функціональні менеджери	Керівництво структурним підрозділом в апараті менеджменту; розроблення варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією
Фахівці	Оброблення інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції
Інші працівники менеджменту	Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування тощо

З формальної точки зору управлінська праця — це робота менеджерів. А. Файоль також створив загальний образ менеджера як планувальника, організатора, контролера та координатора. У цілому слід зазначити, що управлінська робота – це взаємодія членів організації, спрямована на реалізацію функції управління.

Далі вивчимо основні параметри управлінської праці (специфіка, засіб, предмет, продукт, якість, результат, характер праці).

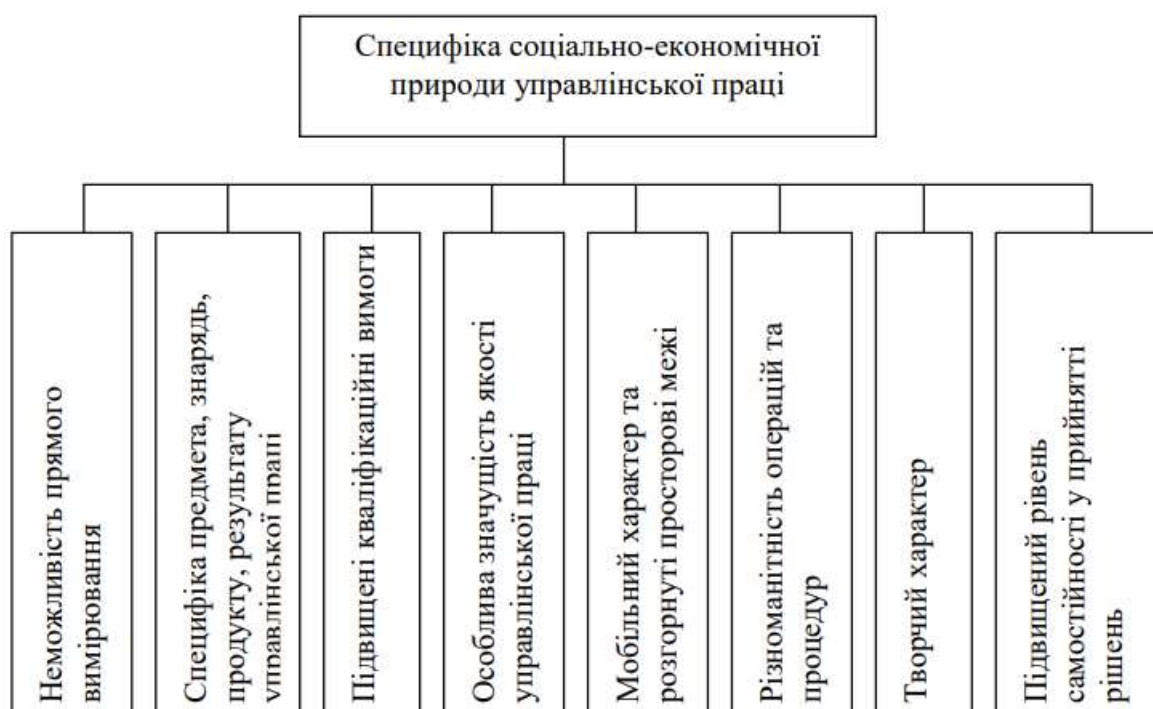


Рисунок 1.1 - Специфіка соціально-економічної природи управлінської праці [6]

Звичайно, є підстави стверджувати, що управлінська праця дуже відрізняється від видів праці на виробництві. Рішення є результатом управлінської праці, і менеджерів по праву можна вважати найактивнішою частиною трудового колективу, що впливає на матеріальні елементи виробництва і бере участь у створенні матеріальних продуктів через інші колективи.

Управлінська праця орієнтована на організацію та управління різними процесами. Важливо враховувати, що [7]: «конкретний зміст управлінської праці залежить від категорії працівників управління, до якої належить конкретна особа, яка бере участь в процесі управління, об'єкта управлінської праці та визначається структурою виробничих процесів, , методи праці, її технічне оснащення, а також відносини, що виникають у процесі виконання функцій управління».

На нашу думку, сфера впливу управлінської праці на виробництво значно ширша, ніж у працівників, які безпосередньо працюють на виробництві. Невипадково недоліки і прорахунки в роботі менеджерів більше впливають на результати виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх працівників. За наявності недоліків у роботі апарату управління знижується індивідуальна

продуктивність праці не тільки працівників, а й усього колективу. Тому раціональна організація праці у сфері управління є ваговою складовою проблеми підвищення продуктивності всієї суспільної праці.

1.2 Методи та засоби планування роботи менеджера

Ваговою умовою раціонального використання робочого часу керівника (менеджера) виступає особисте планування роботи.

У теорії та практиці менеджменту показано, що при плануванні часу варто використовувати метод під назвою «виявлення основних напрямів», який дає змогу менеджеру вирішити, які напрямки роботи вважаються найважливішими. Попередньо створений ним список щоденних завдань з урахуванням їх пріоритетності та важливості допомагає менеджеру полегшити планування щоденної роботи.

У особистому плані роботи менеджер визначає [8]:

- «– завдання, що стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань».

Окремо буде створюватися зміст завдань, порядок виконання, координація зусиль і система управління, яку керівник вирішуватиме особисто.

У план входить робота з документами, прийом відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, відвідування зборів акціонерів і профспілок, проведення нарад з підлеглими і т. д. Повинен бути чітко визначений час. Розробка такого типу плану дає можливість створення нормального ритму роботи апарату управління, забезпечує узгодженість завдань, дозволяє приділяти час творчості, інноваційній діяльності, професійному розвитку. Тут керівник може працювати продуктивно, ставлячи та вирішуючи стратегічні проблеми грамотно.

Рекомендується процес розробки особистого плану роботи керівника здійснювати за схемою, яка наведена на рисунку 1.2 [4].

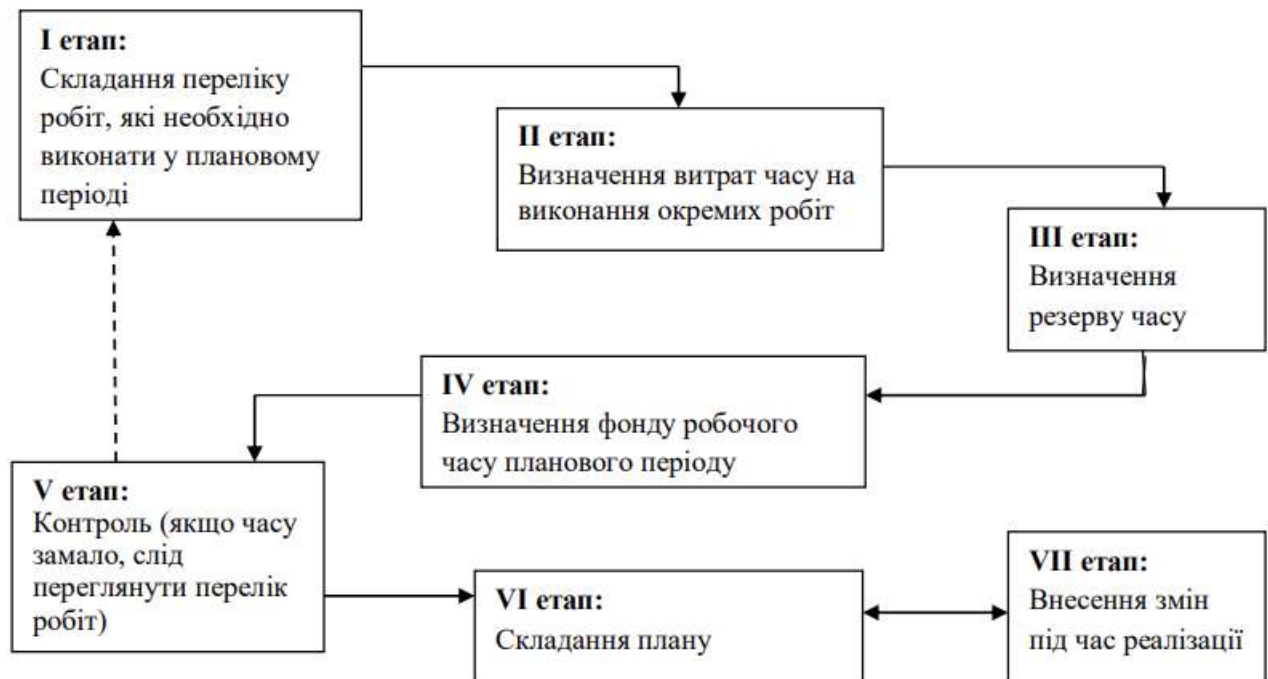


Рисунок 1.2 - Схема процесу планування особистої праці менеджера

Робочий час менеджера ділиться на три частини:

- планові роботи - 60%. При восьмигодинному робочому дні планова тривалість роботи не повинна перевищувати 5-6 годин;
- резерв часу на непередбачену роботу - 20%;
- резерв часу на творчу діяльність менеджера - 20%.

Тому співвідношення між запланованим часом і резервом має бути 60 до 40 [4].

Особистий план роботи керівника може бути довго- (рік або квартал), середньо- (місяць) і коротко- (тиждень або день). Як показує практика, особиста робота менеджера поділяється на періодичну, повторювану та непередбачену.

Періодичні завдання (робота з документами; зустрічі; прийом спеціалістів і співробітників підприємства; прийом відвідувачів; робота у відділах) повторюються щоденно, щотижня, щомісяця на зазначеному:

- I етап: Складання списку робіт, які потрібно виконати у плановому періоді;
- II етап: Визначення витрат часу для виконання певних робіт;
- III етап: Визначення резерву часу;
- IV етап: Визначення розміру фонду робочого часу в плановому періоді;
- V етап: Контроль (якщо часу не вистачає, слід розглянути перелік завдань);
- VI етап: Внесення змін. Чітко визначено час проведення періодичних робіт.

Повторювана робота - це відрядження, навчання, зустрічі та відвідування інших заходів. Час, витрачений на їх виконання, також чітко сплановано. Неочікувані роботи неможливо передбачити в плані. Для цього необхідно виробити запас часу на їх виконання згідно з планом, а якщо його недостатньо, то необхідно скоротити витрати часу на зазначені роботи, відкласти їх на інший термін або доручити виконання відповідальному працівнику апарату управління.

Крім того, особисте планування роботи має розглядатися не просто як створення розпорядку дня. Важливо визначити терміни, початок і закінчення їх роботи. Крім того, необхідно врахувати всі види робіт у майбутньому, порівняти час, необхідний для роботи, із запланованим фондом часу в загальному бюджеті робочого часу. Після створення плану необхідно проявити вправність і стабільність у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими підрозділами управління. Не зайвим буде відзначити, що контроль за виконанням індивідуального плану роботи і завдань керівників повинен бути постійним і послідовним, що дозволяє ефективно використовувати робочий час і підвищувати якість управління підприємством.

Рекомендується скласти тижневий графік роботи для полегшення оперативного планування особистої роботи керівника. У ньому вказується точний графік робочого часу (день, тиждень). Плани і графіки роботи керівника повинні узгоджуватися з планами і графіками вищого керівництва і, в свою чергу, служити

основою для розробки планів нижчого керівництва або індивідуальних планів підлеглих.

Але з підвищенням рівня управління слід враховувати, що зменшуються витрати часу на керівництво основною роботою, а збільшуються витрати на управлінські, організаційні, представницькі та вирішення соціальних питань. Планування своєї роботи не вимагає від керівника багато часу. Навпаки, переваги особистого планування роботи для керівника – це можливість планувати наступний день, чітко уявляти собі завдання, організувати роботу протягом дня, зосереджуватися на найважливіших завданнях і відчуття успіху в кінці роботи. день, підвищують задоволення та мотивацію та загалом сприяють ефективності роботи.

Методику особистого планування роботи менеджера представлено на рисунку 1.3.

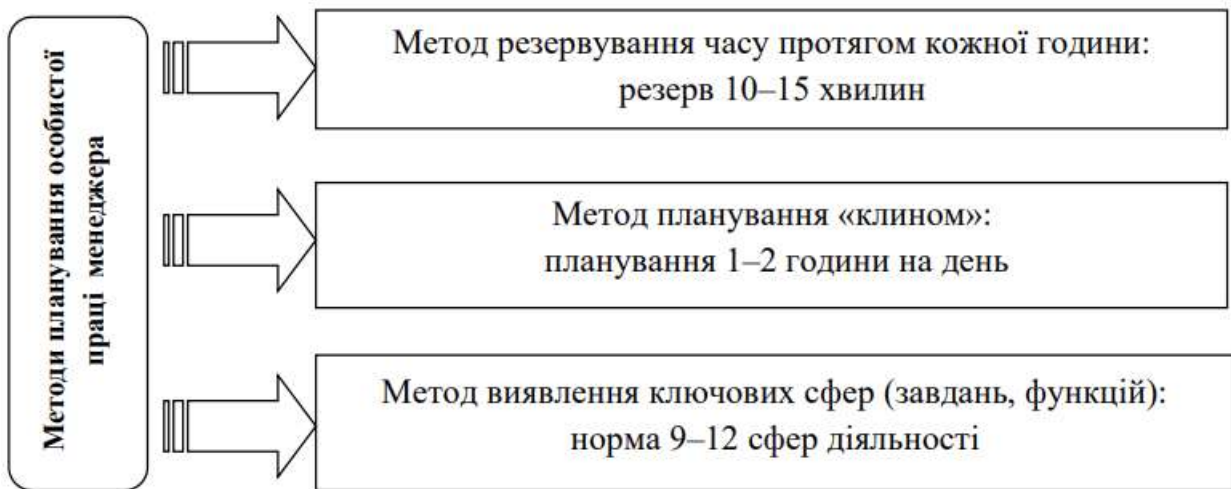


Рисунок 1.3 - Методи планування особистої праці менеджера [20]

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяють на традиційні і комп'ютерні (Рисунок 1.4).

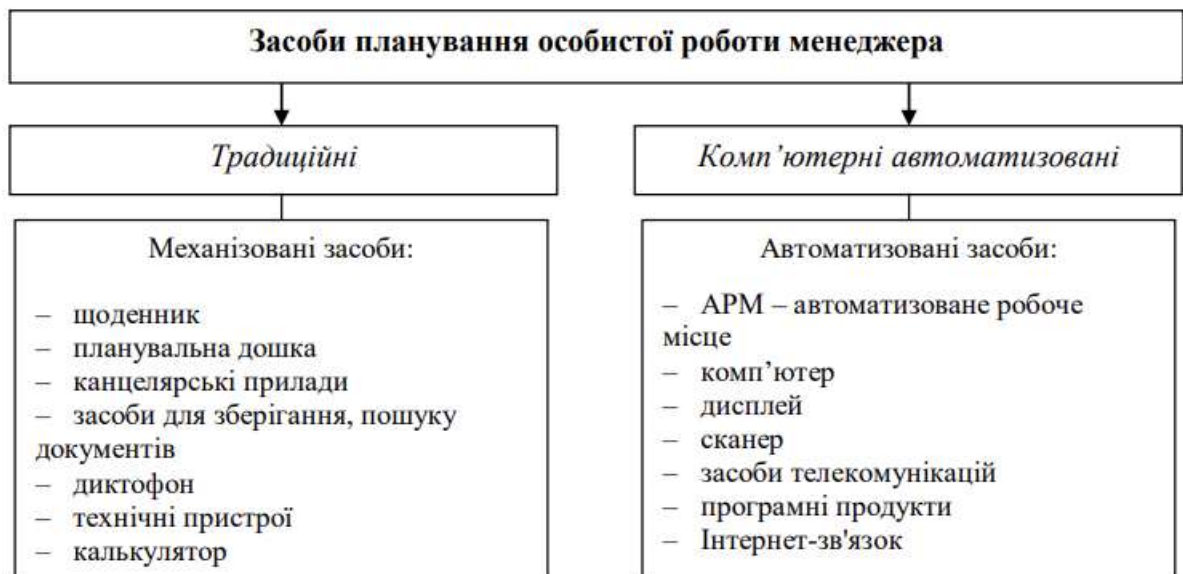


Рисунок 1.4 - Засоби планування особистої роботи менеджера [4]

Засоби персонального планування роботи менеджера: календар, щоденник, «органайзер», електронний блокнот, «тайм-менеджер», комп'ютерні системи організації праці та інші.

Загалом, слід зазначити, що обов'язки менеджера щодо планування робочого дня полягають у наступному:

- забезпечення безперервності виробничого процесу;
- проектування більш доцільного розподілу робочого часу на виконання певних функцій з урахуванням їх актуальності та важливості;
- визначити перелік осіб, з якими можна зв'язатися;
- перелік об'єктів відвідування та маршрути руху керівників;
- тимчасове заміщення певних працівників у разі відсутності.

1.3 Напрямки забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці

Організація праці є складовою частиною організаційної системи і взаємодіє з іншими системами та підсистемами. Організація праці взаємодіє з усіма підсистемами роботи підприємства. Організація праці проходить через усі структури та всі процеси підприємства. Системою організації праці потрібно постійно її розвивати та керувати, щоб підвищити її важливість для продуктивності працівників і роботи підприємства в цілому.

На підвищення ефективності діяльності підприємств впливають не тільки нові технології роботи, висококваліфікований підготовлений персонал, а й правильна організація управлінської праці.

Дослідження теоретико-методологічних основ організації праці дозволяє зробити висновок, що формування раціональної організації праці персоналу, який працює в системі управління підприємством, реалізується шляхом реалізації наступних напрямів [9]:

«1. Підбір, формування та розстановка кадрів, розподіл праці та співробітництво, делегування повноважень.

2. Організація та обслуговування робочих місць на основі виконання типових проектів.

3. Вивчення та поширення прогресивних технологій і методів роботи.

4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу.

5. Удосконалення нормування праці.

6. Створення комфортних умов праці, збагачення її змісту, поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів, а при неможливості поліпшення умов праці підтримання їх на досягнутому рівні.

7. Звітність, облік та контроль результатів роботи в усіх структурних підрозділах».

Таким чином, реалізація вищевказаних шляхів удосконалення організації праці керівників дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств, дозволить забезпечити продуктивну працю персоналу.

Метою раціональної організації праці керівників є, перш за все, створення організаційних умов, які необхідні для досягнення високого рівня соціально-економічної продуктивності праці.

Для досягнення мети організації праці необхідно виконати основні завдання, на яких наголошує В.М. Данюк [10]:

- «- забезпечити економію робочого часу та витрат праці;
- сприяти ефективному використанню робочої сили;
- покращення показників якості праці;
- забезпечення сприятливих умов праці;
- зниження ваги та працездатності;
- збереження здоров'я та підтримка високого рівня активності людини;
- збільшити період його працездатності».



Рисунок 1.5 - Принципи організації праці в управлінні [10]

Звичайно, можна стверджувати, що вдосконалення організації праці повинно здійснюватися через її основні елементи. Це можна зробити комплексно, удосконалюючи всі елементи, або окремо, раціоналізувавши окремі ланки

організації праці. Крім того, при організації робочих процесів в менеджменті, як і в будь-якій іншій сфері людської діяльності, слід максимально враховувати наукові принципи (Рисунок 1.5).

Принцип спеціалізації вимагає поділу управлінської праці, при якому виокремлюються і відокремлюються відповідні підрозділи (відділи, групи, бюро), а також окремі робочі місця для працівників. Спеціалізація в організації управлінської праці встановлює обмежену кількість управлінських операцій у кожному підрозділі апарату управління і на виробництві, що сприяє зростанню кваліфікації кожного працівника, і якості виконуваної роботи.

Підвищенню спеціалізації апарату управління сприяють групування однорідної роботи, уніфікація форм документообігу, раціональні методи роботи, а також чітка регламентація обсягу робіт, обов'язків і відповідальності кожного працівника.

Розвиток спеціалізації управлінського персоналу потребує зміни співвідношення між окремими професіями, кваліфікацією, спеціальностями та службами. Зокрема, для ефективного використання кваліфікованих спеціалістів їх повинен супроводжувати обслуговуючий персонал - бухгалтери, діловоди (референти), програмісти та ін. Важливо визначити правильне співвідношення чисельності.

Принцип паралельності забезпечує одночасне виконання певних процесів і операцій шляхом одночасної обробки різних етапів роботи, що дозволяє скоротити тривалість робочого циклу управління.

Принцип пропорційності полягає в досягненні пропорційної продуктивності всіх підрозділів апарату управління, що дозволяє забезпечити комплексне і своєчасне виконання всіх функцій управління. Крім відповідної організації праці керівних працівників, пропорційність досягається встановленням вірних пропорцій між чисельністю певних категорій керівних працівників, взаємопов'язаних процесів праці, засобів, предметів праці та працівників.

Принцип безперервності — це така організація робочих процесів, за якої кожний наступний елемент операції є продовженням попереднього. Цей принцип спрямований на усунення витрат робочого часу працівників, затримок в отриманні необхідної інформації та інших причин, які викликають перерви у виконанні функцій управління. Це досягається високою впорядкованістю, суворим дотриманням норм виконання кожним підрозділом апарату управління покладених на нього функцій, використанням технічних засобів управлінської праці.

Під принципом прямоочності мається на увазі організація управлінської роботи в просторі, що не допускає зворотних рухів і темпів, де розміщення окремих підрозділів і робочих місць (працівників, технічних засобів) апарату управління відповідає напрямку інформаційних потоків. затримка передачі інформації. Для цього необхідно ретельно проаналізувати поточний документообіг і внести в нього відповідні зміни (вилучити непотрібні документи, напруцювання, змінити послідовність операцій, їх одночасність і спрощення).

Принцип виключності означає, що працівник, який працює у сфері управління, повинен робити все від нього залежне для виконання покладеного на нього завдання і лише у окремих випадках повинен звертатися до безпосереднього керівника. Організуючи таке управління, підвищується самостійність і відповідальність працівників за свою ділянку роботи і водночас звільняється керівник від вирішення деяких другорядних питань, що входять до компетенції керівників середньої ланки або спеціалістів.

Принцип ритмічності— це послідовна і рівномірна наступність трудових операцій та їх елементів у часі. Це означає вимогу однокової роботи всіх підрозділів управління, підкоряючи їх якомусь єдиному ритму, що впливає з поставлених завдань.

Існують також інші принципи раціональної організації управлінської праці. Серед них: принцип оптимальної працездатності та оптимальної зайнятості виконавців, принцип мінімуму та економності рухів тощо.

Розглянуті основні принципи раціональної організації трудових процесів управління тісно пов'язані між собою. Проте для підвищення організаційного рівня роботи управлінського персоналу, перш за все, необхідно здійснити високий рівень формалізації процесів управління, забезпечити порядок виконання роботи за певними правилами. Бажано реалізувати ідею розробки відповідних правил роботи апарату управління на всіх рівнях управління.

Тому, центральним завданням є оптимальний розподіл праці апарату управління, забезпечення відповідної спеціалізації цих працівників і набуття ними відповідних навичок і знань, визначення відповідальності кожного працівника за доручену йому роботу, створення кооперації і на цій основі досягнення зростання продуктивності праці.

Раціональний розподіл праці має знаходити відображення в технології виконання функцій управління. Для цього потрібно розробити типові рішення щодо оптимальних варіантів закріплення робочих місць за окремими працівниками з урахуванням особистих можливостей і здібностей кожного з них. Неприпустимо, щоб робота апарату управління обмежувалася можливостями керівника чи якогось спеціаліста, а його перевантаженість не дозволяла своєчасно та якісно виконувати функції, покладені на підрозділ чи підприємство загалом.

Для того, щоб не було «перешкод» у роботі керівного персоналу, необхідно чітко визначити межі компетенції кожного працівника, врахувати самостійне прийняття ним рішень щодо своїх посадових обов'язків та використання відповідних документів.

Розроблені стандарти, інструкції та процедури не повинні обмежувати свободу підрозділів, не повинні містити надмірних приписів, служб і конкретних виконавців. В соціальних системах, на відміну від технічних систем, необхідно досягти раціональної впорядкованості системи, а не максимуму, де введення управлінської діяльності в певні рамки не призводить до зниження ініціативи працівників і бюрократизації управлінського персоналу [11].

Творчий характер управлінської праці сприяє самовихованню управлінського персоналу та якостей, необхідних для ефективної діяльності

(самодисципліни, пам'яті, уваги, терпіння тощо), вдосконаленню організованості тощо.

Планування управлінської праці сприяє систематизації праці, свідомій і цілеспрямованій побудові трудового процесу, формуванню звички раціонального відношення до фактору часу, контролю за ходом роботи та самоменеджменту, раціонального режиму праці, оперативну оцінку вкладених зусиль кожного працівника у вирішення поставлених завдань.

Висновки до першого розділу

У результаті дослідження в першому розділі дипломної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Децентралізація управління особливою соціальною функцією зумовило формування управлінського менеджменту. У цій сфері особливий вид праці використовують особи, основною професією яких є управління. Найбільш загальною формою управління є управління взаємодією між членами підприємства, яке спрямоване на реалізацію функції управління. Провідна роль в системі управління підприємством належить менеджерам – керівникам нової формації, вони володіють загальними знаннями в галузі економіки, психології, соціології, інновацій, володіють сучасними інформаційними технологіями, володіють сучасною інформацією, можуть чітко визначити стратегічні цілі організації.

2. Управлінська праця в силу своїх особливостей суттєво різниться між видами трудової діяльності на виробництві. Предметом роботи менеджера і спеціаліста є управління нематеріальними елементами виробництва, працівниками, а також інформацією управління та зовнішнього середовища. Об'єктом праці менеджера виступає персонал керованої системи та взаємовідносини, що утворилися в процесі виконання відповідних функцій.

Продуктом діяльності управлінської праці є рішення управлінських працівників, яких варто віднести до найактивнішої частини колективу, і саме вона приймає участь у створенні продукту за рахунок впливу на відповідні матеріальні елементи виробництва.

3. Організація управлінської роботи - порядок і правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань відповідно до чинних службових інструкцій і положень про структуру керівників, спеціалістів та інших працівників управління. Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробленні комплексу нормативно-правових актів, що визначають положення і роль кожної структурної одиниці апарату управління та кожного працівника; порядок відносин між ними; форми впливу на роботу об'єкта управління; способи спілкування із зовнішнім середовищем.

Змістом організації праці керівника є науково обґрунтоване вирішення таких питань, як кооперація і розподіл праці працівників у підрозділі чи всьому підприємстві, вибір, підбір і розміщення раціональної системи і методів роботи, організація робочих місць і створення ефективних умов праці працівників, використання засобів для механізації управлінської праці.

4. Важливим питанням для раціонального використання робочого часу менеджера виступає особисте планування його роботи.

5. Метою раціональної організації праці керівників є створення організаційних умов, що необхідні для досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності праці. Для досягнення мети організації праці необхідно виконати такі основні завдання: забезпечити економію робочого часу та витрат праці; покращити показники якості праці; сприяти ефективному використанню робочої сили; забезпечувати сприятливі умови праці; зберегти здоров'я та підтримання високого рівня активності людини тощо. Удосконалення організації управлінської праці має здійснюватися через її основні елементи.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нейл» створено у 1994 році. Основний вид діяльності досліджуваного підприємства – виробництво цвяхів. На сьогодні підприємство досягло значних успіхів у своїй діяльності і продовжує розширювати власне виробництво, виробничі потужності тощо.

Продукція, яку пропонує ТОВ «Нейл» користується попитом і серед побутових споживачів, так і в професійному використанні у виробництві, а також будівництві (наприклад, накладні цвяхи для виробництва піддонів або дерев'яної тари). Також підприємством виготовляються цвяхи, що мають сертифікат Європейської асоціації піддонів EPAL. Такого типу продукція користується попитом за кордоном і виготовляється для спеціального європейського піддону.

Також підприємством пропонується і ряд іншої будівельної продукції, наприклад: гайки, болти, дюбелі, арматура, підвіски, кріплення.

Основні виробничі потужності ТОВ «Нейл» розташовані в місті Хмельницькому. Продукція ТОВ «Нейл» має попит і в інших містах України: Вінниця, Львів, Мукачево, Івано-Франківськ, Кропивницький, Київ, Житомир.

ТОВ «Нейл» має пріоритети, які полягають в наступному: повна відповідальність за випущену продукцію, висока якість, бажання і можливість задовільнити потреби будь-якого споживача, здійснювати експорт продукції в країни Європи.

Форма власності ТОВ «Нейл» не є державною. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю.

Основний вид діяльності досліджуваного підприємства - виробництво дротяних, ланцюгових і пружинних виробів.

Основні пропозиції ТОВ «Нейл» є наступні види цвяхів [12]:

- «1) Цвях будівельний;
- 2) Цвях будівельний в бобіні;
- 3) Цвях покрівельний;
- 4) Цвях покрівельний кільцевий;
- 5) Цвях кільцевий;
- 6) Цвях кільцевий в бобіні;
- 7) Цвях нагвинтований;
- 8) Цвях зі скошеним різом в бобіні;
- 9) Цвяхи спеціальні (виготовляються за індивідуальними розмірами)».

Інші види, якими займається підприємство [12]:

- «- холодне волочіння дроту;
- інші форми роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля різними товарами з лотків і ринків;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [12]»

На рисунку Б.1 Додатку Б представлено організаційну структуру ТОВ «Нейл».

Як бачимо з переліку, асортимент цвяхів є досить широкий, а оскільки товариство займається власним виробництвом, керівництво ТОВ «Нейл» найбільше зацікавлене в просуванні на внутрішньому та зовнішньому ринках саме продукту власного виробництва.

За період свого існування ТОВ «Нейл» зарекомендувало себе на ринку як надійний виробник, постачальник, забезпечуючи реалізацію широкого асортименту цвяхів власного виробництва, а також поширюючи кріплення інших надійних виробників. Товариство працює виключно в секторі B2B, і його основними споживачами є незалежні дистриб'ютори та будівельні організації, які здійснюють регулярні оптові закупівлі.

На рисунку Б.1 Додатку Б представлено організаційну структуру ТОВ «Нейл».

Проаналізувавши дану структуру, робимо висновок, що ТОВ «Нейл» має лінійно-функціональну організаційну структуру.

Така структура в першу чергу підходить для промислових підприємств, які використовуються для виконання повторюваних завдань, що забезпечує стабільну роботу підприємства. Такі системи найбільш продуктивні для масового виробництва, коли асортимент є стабільним з невеликими змінами у технології виробництва. Таким чином, ТОВ «Нейл» правильно вибрало організаційну структуру, оскільки така організаційна структура найкраще підходить для галузі, в якій функціонує досліджуване підприємство.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- ефективний вплив на прийняття рішень здійснюють функціональні керівники у структурних напрямках;
- функціональність такої організаційної структури поєднує в переваги функціональної та лінійної структур;
- ієрархічна структура забезпечує швидке виконання управлінських рішень.

Недоліками лінійно-функціональної структури є:

- дублювання функцій управління;
- проблемним є регулювання функціональних та лінійних керівників;
- перевантаження менеджерів;
- можливі непорозуміння між керівниками підрозділів.

В цілому структура ТОВ «Нейл» поділяється на три функції відповідно до функціонального поділу: збут, виробництво, управління.

Лінійно-функціональна організаційна структура та розподіл ТОВ «Нейл» є більш ефективними на папері, а на практиці варто перевірити рівень продуктивності, перевантаження та використання ресурсів кожного відділу. Для раціоналізації організаційної структури ТОВ «Нейл» необхідно консолідувати кілька ненавантажених ланок і прибрати ланки, які приносять мало користі, але потребують багато ресурсів підприємства.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Після ознайомлення з особливістю діяльністю дослідженого підприємства, потрібно провести аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Нейл», який дає можливість оцінити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Цей етап є важливий для прийняття раціональних управлінських рішень, розробки стратегії розвитку та для пошуку напрямів вдосконалення виробничих процесів на підприємстві. Аналіз основних техніко-економічних показників допомагає виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, виявити можливості підвищення ефективності та зниження витрат підприємства. Також аналіз використовується для можливості порівняння з конкурентами, конкурентними перевагами підприємства, для визначення потенційних ризиків і прогнозування майбутнього розвитку.

В таблиці 2.1 зведено основні техніко-економічні показники для ТОВ «Нейл», а також визначено темпи зміни цих показників за період 2020-2022 рр.



Рисунок 2.1 – Динаміка показника чистого прибутку ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр.

Порівнюючи діяльність ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр. можна побачити, що цей показник впродовж трьох років мав позитивну динаміку, в 2022 році відбулось суттєве зростання розміру цього показника в порівнянні з попереднім, 2021 роком (у 2021 чистий прибуток був 2667,50 тис.грн., а в 2022 році - 9773,20 тис.грн.). Тобто спостерігається зростання на 266 %.

Представимо динаміку цього показника у вигляді діаграми (рисунок 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники для ТОВ «Нейл», 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Один. вим.	Рік			Темпи зміни, %		
			2020	2021	2022	2021/2022	2020/2022	2020/2022
1	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	2 470,80	2 667,50	9 773,20	8	266	296
2	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	151 133	235 778	331 967	56	41	120
3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	119 559,70	201 610,90	247 119,80	69	23	107
4	Витрати на гривню реалізованої продукції	грн	0,7911	0,8551	0,7444	8	-13	-6
5	Валовий прибуток	тис. грн	31 573,20	34 167,10	84 847,20	8	148	169
6	Рентабельність доходу		1,60	1,13	3,12	-29	176	95
7	Рентабельність витрат		1,68	1,14	3,12	-32	174	86
8	Рентабельність власного капіталу		40,0	43,18	120,25	8	178	201
9	Вартість ОВФ, у т. ч.:	тис. грн	11 532	9 627	7 666	-17	-20	-34
10	– активної частини ОФ	тис. грн	8 843	7 205	5 556	-19	-23	-37
11	Фондовіддача	грн	11,26	16,47	32,34	46	96	187
12	Фондомісткість	грн	0,09	0,06	0,03	-32	-49	-65
13	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	239	224	224	-6	0	-6
14	Середньооблікова чисельність робітників	осіб	202	204	195	1	-4	-3
15	Фонд оплати праці працівників	тис. грн	20 109	23 936	29 059	19	21	45
16	Фонд оплати праці робітників	тис. грн	15 789	18 449	21 367	17	16	35
17	Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	7 011,51	8 904,62	10 810,76	27	21	54
18	Середньомісячна зарплата одного робітника	грн	6 513,61	7 536,50	9 131,44	16	21	40

Також спостерігається зростання величини собівартості реалізованої продукції: у 2021 році – зросла на 69% у 2022 році – на 23% у порівнянні до попереднього року. Зростання собівартості реалізованої продукції на підприємстві може вказувати на збільшення витрат на виробництво, яке може бути спричинене різними факторами. Це може означати зростання цін на входні матеріали, енергію чи працю, а також причина може бути пов'язана з неефективністю виробничих процесів. З погляду управління це вимагає аналізу та коригування факторів, для того, щоб забезпечити збереження конкурентоспроможності продукції на ринку.

Обсяг реалізованої продукції має подібну динаміку до попереднього показника, відстежуємо зростання цього показника протягом досліджуваного періоду: у 2021 – зростання на 56%, в 2022 році – 41%. Зростання обсягу реалізованої продукції свідчить про зростання виробничої активності, а також може бути індикатором успішності підприємства чи галузі. Зростання може бути наслідком від збільшення попиту на товари (послуги), вдосконалення виробничих процесів, або успішної реалізації стратегії розвитку. Загалом, зростання обсягу реалізації вказує на позитивний розвиток ТОВ «Нейл» та збільшення його обсягів у ринковому середовищі.

Представимо динаміку цих показників у вигляді діаграми на рисунку 2.2.

Проаналізуємо динаміку розміру основних виробничих фондів ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр. та частки активної частини основних фондів. На рисунку 2.3 представлено динаміку цих показників у вигляді гістограми.

Вартість основних виробничих фондів підприємства вказує, як правило, на обсяг інвестицій, що були витрачені на засоби виробництва (будівлі, обладнання та інфраструктура). Зазвичай, висока вартість означає значний рівень капіталовкладень, що може свідчити про розвиненість підприємства. Це також може вказувати на те, що підприємство має потужності для виробництва великої кількості продукції. Вартість основних виробничих фондів у ТОВ «Нейл» протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зменшення, тобто за цей

період підприємство зменшило обсяг інвестицій, які вкладало на засоби виробництва.

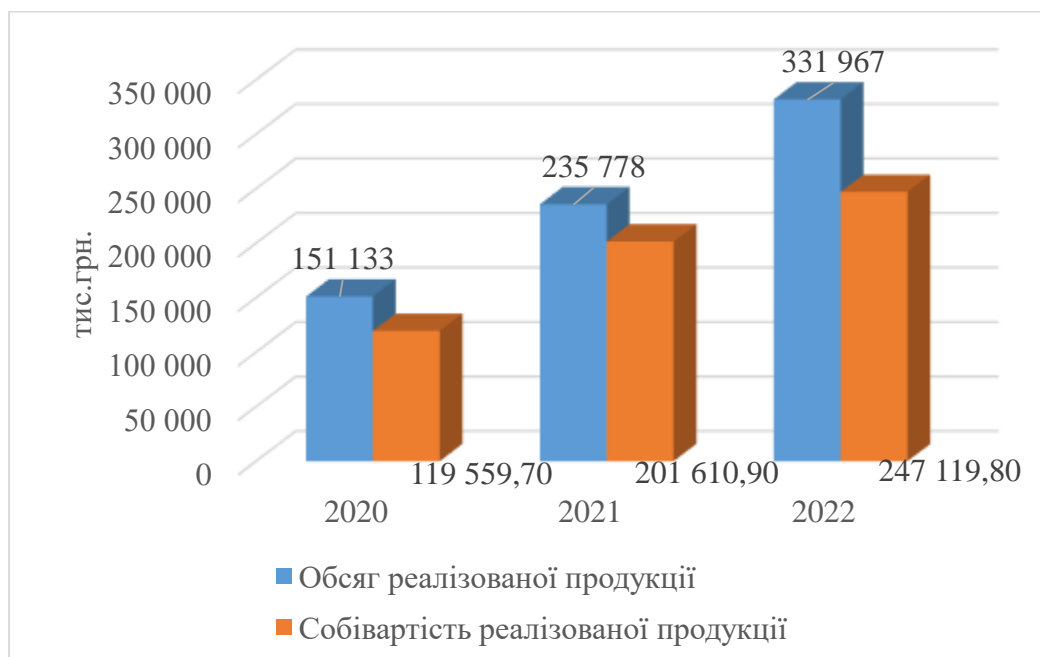


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нейл», 2020-2022 рр.

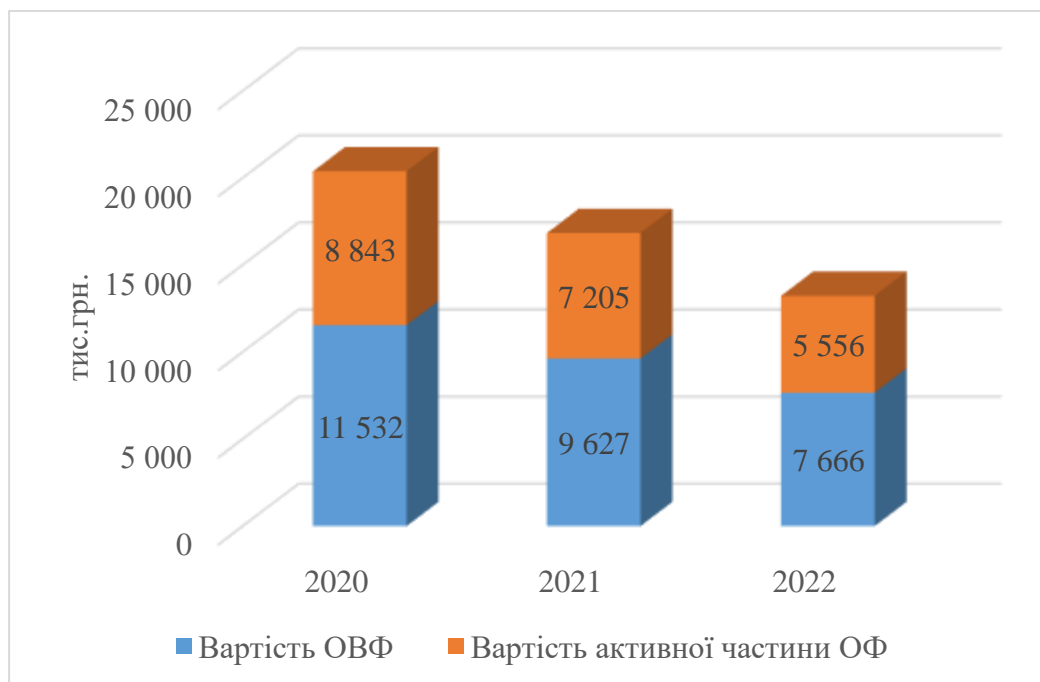


Рисунок 2.3 – Розмір основних виробничих фондів та активної частини виробничих фондів для ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр.

Частка активної частини основних фондів показує, яка частина зазначених фондів використовується для конкретного виробничого процесу. Висока частка може свідчити про ефективне використання ресурсів у виробництві, що позитивно впливає на продуктивність та ефективність підприємства. З іншого боку, низька частка може вказувати на можливість оптимізації та підвищення ефективності використання основних фондів. Для ТОВ «Нейл» частка активної частини основних фондів також зменшувалась протягом 2020-2022 рр.

Проаналізуємо показники рентабельності для ТОВ «Нейл». В таблиці 2.1 були розраховані такі показники: рентабельність доходу, витрат, власного капіталу.

Зростання рентабельності доходу (а саме така тенденція спостерігається у 2022 році в порівнянні з 2021 р., в 2021 році рентабельність доходу була рівна 1%, а в 2022 році – 3%) свідчить про поліпшення в ефективності управління витратами ТОВ «Нейл» та його здатність генерувати більший чистий прибуток від загального доходу. Це може бути наслідком оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат або збільшення ефективності продажів. Таке зростання може бути позитивним сигналом для інвесторів та організації в цілому, оскільки воно вказує на здатність підприємства здобувати прибуток в умовах його основної діяльності. Однак важливо також ретельно аналізувати інші аспекти фінансового стану підприємства, такі як ліквідність, фінансова стійкість та управління ризиками, для отримання повної картини його фінансового «здоров'я».

Така ж динаміка притаманна показнику рентабельності витрат, що свідчить про покращення управління витратами на ТОВ «Нейл» та більш ефективне використання його ресурсів. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, зменшення непродуктивних витрат або вдосконалення управління запасами. В будь-якому випадку, така тенденція є позитивним сигналом, оскільки вона вказує на те, що ТОВ «Нейл» ефективно використовує свої ресурси для досягнення максимального ефекту в умовах обмежених витрат.

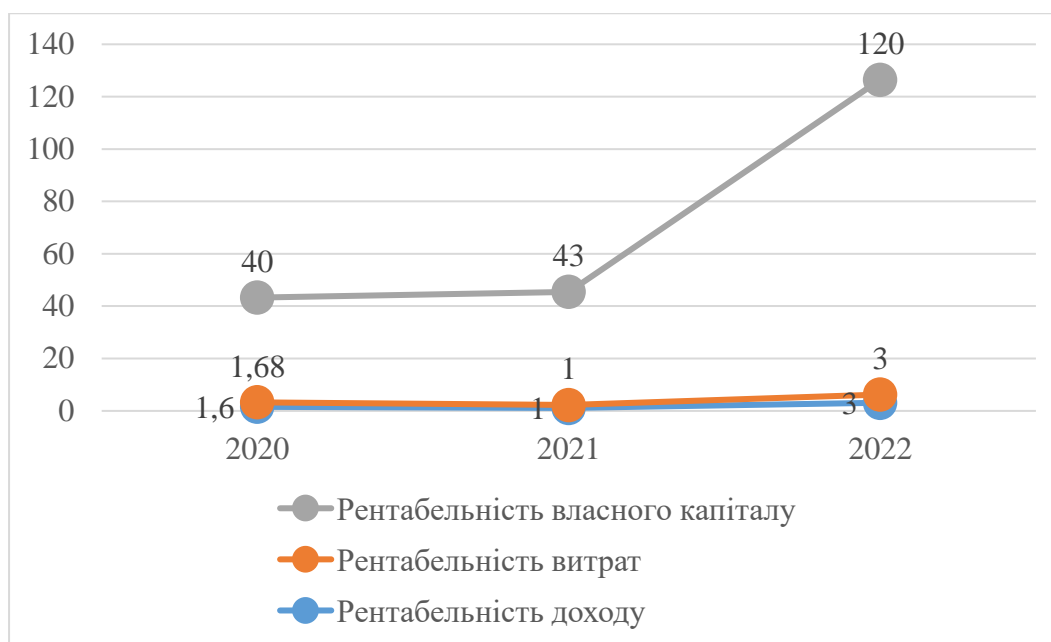


Рисунок 2.4 – Показники рентабельності для ТОВ «Нейл», 2020-2022 рр.

Показник рентабельності власного капіталу має позитивну динаміку (у 2020 році він склав 40%, в 2021 році – 43 % і в 2022 році – 120%). Зростання показника рентабельності власного капіталу свідчить про те, що ТОВ «Нейл» здатне генерувати більше прибутку від свого власного капіталу. Така ситуація може бути результатом ефективного використання власних ресурсів підприємства, успішного ведення бізнесу та прийняття рішень, які в результаті сприяють покращенню його фінансового результату.

Представимо групу показників рентабельності ТОВ «Нейл» у вигляді діаграми на рисунку 2.4.

За 2020-2022 роки спостерігається зниження середньооблікової чисельності працівників з 239 осіб до 224 особи і протягом 2021-2022 рр. загальна чисельність залишалась незмінною, але скорочення відбувалися в категорії робітників, їхня чисельність зменшилася з 202 осіб у 2020 році до 195 осіб у 2022 році. Для наочного бачення структури працівників ТОВ «Нейл» побудовано діаграму (рисунок 2.5).

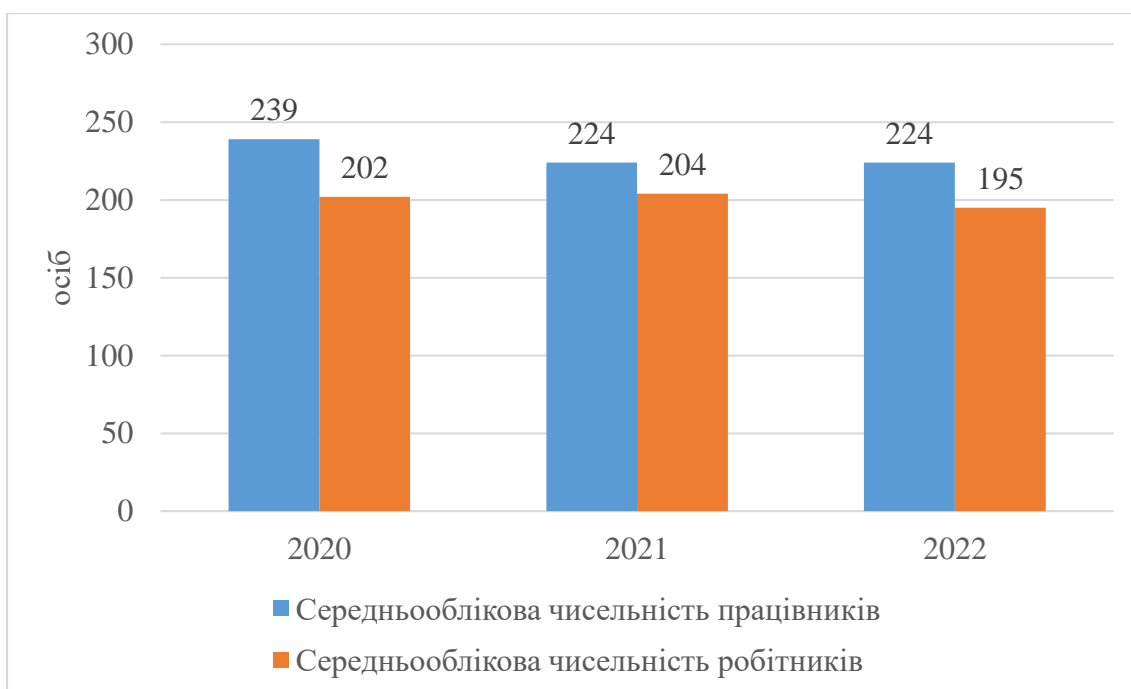


Рисунок 2.5 – Динаміка показників середньооблікової чисельності працівників та робітників ТОВ «Нейл», 2020-2022 рр.

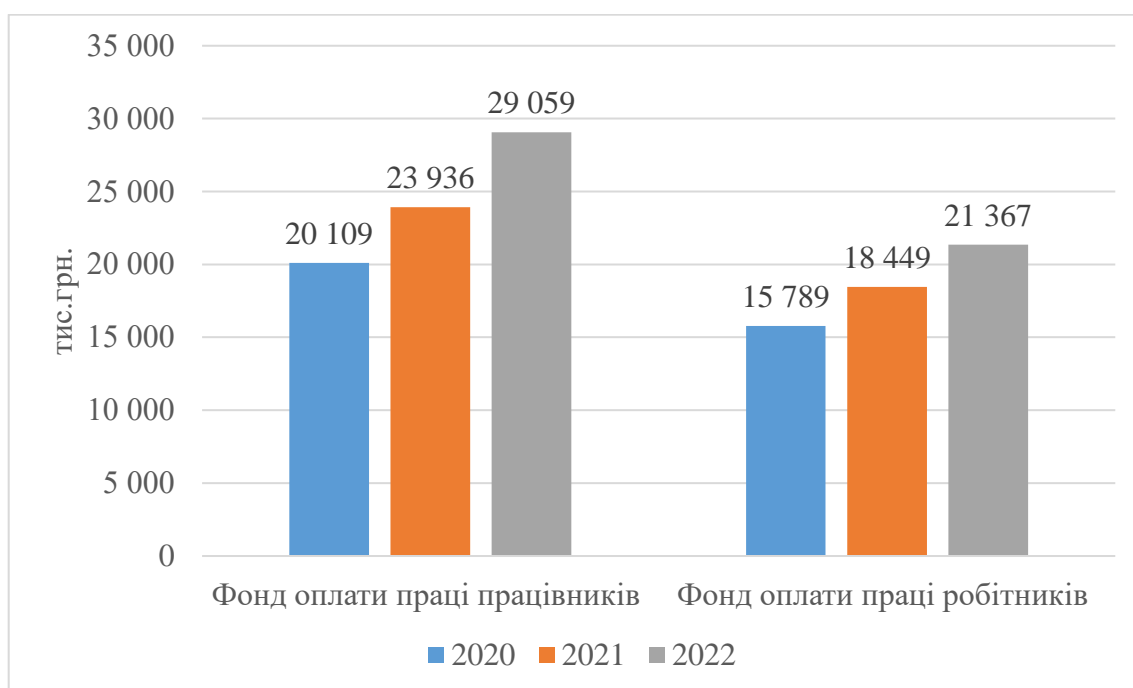


Рисунок 2.6 – Динаміка ФОП працівників та робітників ТОВ «Нейл», 2020-2022 рр.

При такій динаміці чисельності працівників та робітників на досліджуваному підприємстві, спостерігається збільшення розміру фонду оплати

працівників підприємства за досліджуваний період: в 2020 році ФОП працівників склав 20109 тис.грн., в 2021 році – 23936 тис.грн., а в 2022 році – 29059 тис.грн., тобто присутня позитивна динаміка, яка присутня щороку. За досліджуваний період ФОП працівників зріс на 45%. ФОП робітників мав таку саму динаміку зростання і за період 2020-2022 рр. ФОП робітників зріс на 35% з 15789 тис.грн. до 21367 тис.грн. Динаміка ФОП представлено на рисунку 2.6.

Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Нейл» зросла з 7011 грн./міс. до 10810 грн./міс. Щодо середньомісячної заробітної плати робітників, то її розмір за 2020-2022 рр. зріс з 65133 грн/міс. до 9131 грн/міс.

Таким чином, в результаті аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Нейл» можна зробити висновок про поліпшення фінансово-господарської діяльності у 2020-2022 рр., більшість показників мають найкращі результати саме у 2022 році. На 2022 рік припадає зростання обсягів реалізації продукції при позитивному фінансовому результаті діяльності ТОВ «Нейл»

2.3 Дослідження організації управлінської праці підприємства

Удосконалення організації праці в управлінні підприємством передусім включає кількісний аналіз існуючих рівнів, виявлення недоліків в організації управлінської праці, встановлення та обґрунтування послідовності розробки та реалізації окремих заходів, оцінку результативності вдосконалення організації управлінської роботи щодо її продуктивності.

Наступним етапом дослідження є оцінка рівня організації роботи менеджерів ТОВ «Нейл». Ефективність роботи керівництва залежить від ефективності роботи кожного працівника, незалежно від того, чи є він начальником відділу (підрозділу) чи спеціалістом. Ефективне використання робочого часу та його планування є завданням керівників різних рівнів. Від використання робочого часу і дотримання у роботі залежить обсяг виконаної

роботи чи наданої послуги, продуктивність праці. Керівник високого рівня характеризується дуже високим темпом роботи, високою відповідальністю і великим обсягом зобов'язань, що визначається характером завдань і постійно мінливими зовнішніми умовами.

Щоб продуктивно використовувати робочий час, необхідно ретельно його вивчати, контролювати роботу працівників апарату управління, аналізувати причини непродуктивних втрат робочого часу. Такий аналіз дає можливість отримати корисну інформацію про зміст праці відповідних посадових осіб, раціональність розподілу праці, ефективність витрат на управлінський персонал, ефективність професійно-кваліфікаційної структури управлінського персоналу тощо.

Метою дослідження використання робочого часу є виявлення невинуватених втрат робочого часу і неефективного його витрачання, визначення їх впливу на якість виконуваної роботи, встановлення певних причин і місць виникнення втрат та розробка заходів щодо щільності робочого графіку роботи.

До витрат робочого часу належать нерегламентовані перерви, які відбуваються протягом робочого дня, а також непродуктивні витрати часу, що пов'язані, до прикладу, з виконанням операцій, не передбачених посадовою інструкцією, відволіканням працівників від виконання функціональних обов'язків.

Вивчимо рівень організації роботи менеджера на прикладі технічного директора ТОВ «Нейл».

Вдосконалення організації праці працівників у бригаді повинно базуватися на всесторонньому аналізі використовуваних в управлінні колективом форм розподілу праці та кооперації, використання технічних засобів, організації робочих місць працівників, методів виконання робіт, стан нормування праці працівників та інші аспекти.

На цьому етапі вивчається зміст праці та структури робочого часу. Для вивчення змісту праці та структури робочого часу працівників можна використовувати різні методи: анкетування та усне опитування, фотографії

робочого часу, самофотографія, методи моментального спостереження. Вибір методу дослідження залежить від завдань і обсягу дослідження, доцільності та економічності використання того чи іншого виду. При первинному дослідженні організації праці найдоцільніше використовувати самофотографію робочого часу (без переліку елементів праці), а також фотографію робочого дня.

Самофотографія робочого часу - це розрахунок власного робочого часу працівників з метою забезпечення раціональної організації праці та пошуку резервів підвищення її ефективності. В дослідженні буде використовуватись метод «Самофотографія робочого дня» для аналізу витрачання робочого часу керівниками, таким чином можна оцінити ефективне та нераціональне використання робочого часу.

У Додатку В таблиця В.1 зображено самофотографію технічного директора ТОВ «Нейл». Вивчення витрат робочого часу керівників необхідно здійснювати в такій послідовності: підготовка до опитувань (спостережень), проведення опитувань (спостережень), обробка та аналіз одержаної інформації, а потім розробка організаційно-технічних заходів, використовуючи відповідні результати.

Результати спостережень за фактичним використанням робочого часу технічного директора ТОВ «Нейл» (за фотографією самоспостереження) представлено в таблиці В.2 Додатку В.

Визначимо рівень продуктивності використання робочого часу керівником визначається за формулою 2.1:

$$K_{ВП} = \frac{T_{осн}}{T_{рд} - (T_{пз} - T_{в} + T_{оп})}; \quad (2.1)$$

де $T_{осн}$ – час основної роботи керівника, хв.;

$T_{рд}$ – тривалість робочого дня без врахування обідньої перерви, хв.;

$T_{пз}$ – підготовчо-заклучний час, а також час обслуговування робочого місця, хв.;

$T_{в}$ – час на відпочинок, хв.;

Топ – час, виділений на особисті потреби (регламентований), хв.

Відповідно до таблиці В.2 Додатку В фактичні витрат робочого часу технічного директора складають:

$$K_{ВП} = \frac{305}{415 - (10 - 20 + 25)} = 0,76.$$

Розрахований коефіцієнт показує рівень завантаженості роботою технічного директора ТОВ «Нейл». Таким чином, технічний директор завантажений роботою на 76 відсотків.

Визначимо коефіцієнт втрат робочого часу з його вини, використовуючи формулу 2.2:

$$K_{ПРВ} = \frac{ПР}{Ф}; \quad (2.2)$$

де ПР – це перерви, які залежать від працівника, хв.;

Ф – фонд робочого часу без врахування обідньої перерви, хв.

Відповідно до таблиці Б.2 Додатку Б коефіцієнт втрат робочого часу з його вини технічного директора складають:

$$K_{ПРВ} = 80 : 415 = 0,193 \text{ або } 19,3\%.$$

Навантаження технічного директора ТОВ «Нейл» в межах норми, але 76% – це рівень, який можна покращити для раціонального використання робочого часу. Частка часу, проведеного на регламентованих перервах (2,2 %) є невеликою. Проте з власної вини (19,3 %) є втрати робочого часу, потрібно намагатися їх усунути та раціонально використовувати свій робочий час.

Слід зазначити, що раціоналізація праці керівників займає особливе місце у вирішенні завдань раціональної організації, удосконалення апарату управління та

методів його роботи, покращення використання робочого часу та скорочення витрат на управління.

Неналежна регламентація управлінської праці ТОВ «Нейл» призводить до не досить ефективної роботи управлінців. Тому варто вказати на причини неефективного використання робочого часу директора: відсутність чітко прописаного плану робочого дня; недостатня кваліфікація керівного персоналу; дезорганізація інформації; нечіткий розподіл прав і обов'язків; відсутність організації виробничих процесів; постійна зайнятість, штурмування питань, що вимагають планомірного вирішення формують непродуктивний стиль роботи на підприємстві і призводить до нераціонального використання робочого часу.

Відсутність жорстких стандартів у виконанні певних видів робіт призводить до того, що частина виконавців не повністю завантажуються протягом робочого дня, а інша частина, навпаки, перевантажена. Така ситуація може викликати конфлікти та стреси в колективі.

Слід зазначити, що покращення умов праці керівників підприємств є одним із шляхів підвищення якості та ефективності прийняття управлінських рішень. При розробленні заходів щодо поліпшення умов праці керівних працівників ТОВ «Нейл» слід приділити особливу увагу раціональному розміщенню відділів та інших службових приміщень.

Висновки до другого розділу

В другому розділі дипломної роботи досліджувалось Товариство з обмеженою відповідальністю «Нейл». Основний вид діяльності підприємства - виробництво дротяних, ланцюгових і пружинних виробів.

За період свого існування ТОВ «Нейл» зарекомендувало себе на ринку як надійний виробник, постачальник, забезпечуючи реалізацію широкого асортименту цвяхів власного виробництва, а також поширюючи кріплення інших

надійних виробників. Товариство працює виключно в секторі B2B, і його основними споживачами є незалежні дистриб'ютори та будівельні організації, які здійснюють регулярні оптові закупівлі.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Нейл», зробили висновок, що підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру.

Спостерігається зростання величини собівартості реалізованої продукції, може вказувати на збільшення витрат на виробництво, яке може бути спричинене різними факторами. Це може означати зростання цін на вхідні матеріали, енергію чи працю, а також причина може бути пов'язана з неефективністю виробничих процесів.

Вартість основних виробничих фондів у ТОВ «Нейл» протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зменшення, тобто за цей період підприємство зменшило обсяг інвестицій, які вкладало на засоби виробництва.

Частка активної частини основних фондів показує, яка частина зазначених фондів використовується для конкретного виробничого процесу. Для ТОВ «Нейл» частка активної частини основних фондів зменшувалась протягом 2020-2022 рр., що вказує на можливість оптимізації та підвищення ефективності використання основних фондів.

Показники рентабельності для ТОВ «Нейл», а саме рентабельність доходу, витрат, власного капіталу мали зростання протягом 2020-2022 рр., що свідчить про фінансовий успіх досліджуваного підприємства.

За 2020-2022 роки спостерігається зниження середньооблікової чисельності працівників з 239 осіб до 224 особи і протягом 2021-2022 рр. загальна чисельність залишалась незмінною, але скорочення відбувалися в категорії робітників, їхня чисельність зменшилася з 202 осіб у 2020 році до 195 осіб у 2022 році.

За результатами проведеного аналізу основних техніко-економічних показників для ТОВ «Нейл» робимо висновок про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності за період 2020-2022 рр. Найкращі фінансові показники у підприємства здебільшого припадають саме на 2022 рік: значне зростання обсягів

реалізації продукції підприємства при позитивному фінансовому результаті його діяльності.

Також в аналітичному розділі дипломної роботи проводився аналіз організації управлінської праці для ТОВ «Нейл». Рівень організації роботи менеджера здійснювався на прикладі технічного директора ТОВ «Нейл». В дослідженні використовувався метод «Самофотографія робочого дня» для аналізу витрачання робочого часу керівниками, таким чином змогли оцінити ефективне та нераціональне використання робочого часу.

Розрахований коефіцієнт показав рівень завантаженості роботою технічного директора ТОВ «Нейл». Таким чином, технічний директор завантажений роботою на 76 відсотків.

Навантаження технічного директора ТОВ «Нейл» в межах норми, але 76% – це рівень, який можна покращити для раціонального використання робочого часу. Частка часу, проведеного на регламентованих перервах (2,2 %) є невеликою. Проте з власної вини (19,3 %) є втрати робочого часу, потрібно намагатися їх усунути та раціонально використовувати свій робочий час.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Вдосконалення методики оцінювання ефективності організації управлінської праці на підприємстві

ТОВ «Нейл» - велике підприємство, в якому працює 224 особи. Зі створенням структурних відділень виник спеціалізований розподіл праці із встановленням конкретних функцій і завдань за кожним відділом, а саме їх керівниками, тобто відповідна робота або частина цієї роботи покладається на відповідних спеціалістів на підприємстві.

На кожну посаду, що вводиться на ТОВ «Нейл», розробляється відповідна посадова інструкція, в якій визначаються обов'язки, права та відповідальність кожної посадової особи, вимоги до її рівня освіти та досвіду роботи на подібних посадах, обов'язкове ознайомлення з нормативно-правовими актами та організаційними документами чині на підприємстві.

Комплектування у підрозділах здійснюється таким чином, щоб забезпечити виконання завдань, необхідних для досягнення поставлених цілей. У кожному є і спеціалісти, які виконують свої основні функції, так і працівники, які допомагають їм у роботі. Структура та чисельність відділів визначаються штатним розкладом, який затверджується генеральним директором і щорічно в залежності від обсягу роботи відділів переглядається.

Керівник підприємства підбирає керівників і спеціалістів для структурних підрозділів і затверджує їм відповідні посадові інструкції. Так будується ієрархія управлінської влади на підприємстві і структура системи управління змінюється на ієрархічну. Кожна посадова інструкція визначає функції, права, обов'язки та відповідальність працівника, який займає конкретну посаду.

Кожен підлеглий працівник на підприємстві повинен виконувати покладені на нього функції і завдання і періодично звітувати про їх виконання. Кожній ролі в ієрархії управління призначаються певні права. Не повинно бути перетину влади і сфер влади. Якщо працівник не знає, хто його начальник, він розгубиться, його робота буде непродуктивною, він загубиться в даних йому вказівках. Це також веде до зниження відповідальності та якості виконаної роботи, адже невиконання роботи завжди можна пояснити суперечливими інструкціями, невідповідністю термінів тощо.

Організаційна структура управління — це сукупність підрозділів управління, пов'язаних певним чином. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями. Основною метою організаційної структури є забезпечення ефективного функціонування управлінського персоналу. До його складу на підприємстві, як правило, входять: керівник підприємства (директор), керівники відділів, спеціалісти, обслуговуючий (технічний) персонал.

Формування організаційної структури підприємства має бути спрямоване на забезпечення його ефективної діяльності, впровадження нових і старих відносин до управління структурою підприємства.

У таблиці 3.1 наведена кількісна оцінка структури управління ТОВ «Нейл» за період 2020-2022 рр., яка включає дослідження загальної чисельності працівників, їх структури та складу за різними групами персоналу.

З таблиці 3.1 видно, що чисельність працівників ТОВ «Нейл» зменшилась за досліджуваний період. В 2020 році чисельність працівників склала 239 осіб, а в 2021 та 2022 роках чисельність була незмінною – 224 особи.

Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають працівники, безпосередньо задіяні у виробництві продукції, виконанні робіт і наданні послуг: у 2020 році – 84,52%, у 2021 році – 91,07%, у 2022 році – 87,05%. Це можна пояснити тим, що основна діяльність підприємства ТОВ «Нейл» - виробництво цвяхів.

Таблиця 3.1 – Склад і структура працівників ТОВ «Нейл»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Чисельність працівників, всього з них:	239	224	224	100	100	100	-15	0
- керівники, спеціалісти, службовці	32	16	25	13,39	7,14	11,16	-16	9
- робітники	202	204	195	84,52	91,07	87,05	2	-9
Невиробничий персонал	5	4	4	2,09	1,79	1,79	-1	0
Середньорічна чисельність працівників апарату управління	25	23	22	10,46	10,27	9,82	-2	-1

Однак слід зазначити, що частка працівників цієї категорії зменшилася з 91,07% у 2021 році до 87,05% у 2022 році. Такі зміни є негативними у роботі підприємства, але вони можуть бути викликані організаційними змінами; впровадженням нової техніки, розробкою нового виду продукції, автоматизацією виробничих цехів тощо.

Зменшилась чисельність керівників та спеціалістів: з 32 особи у 2020 році до 25 осіб у 2022 році.

Невиробничий персонал - працівники, які не беруть участі у виробничому процесі, а є допоміжною категорією в господарській діяльності підприємства. Кількість осіб у цій частині загального складу персоналу ТОВ «Нейл» зменшилась з 5 осіб у 2020 році до 4 осіб у 2022 році.

Аналізуючи ефективність апарату управління ТОВ «Нейл», слід зазначити, що зменшення чисельності апарату управління спричинено зовнішніми факторами, які не залежать від підприємства.

На рисунку 3.1 наведено динаміку чисельності працівників апарату управління ТОВ «Нейл» за період 2020-2022 рр.

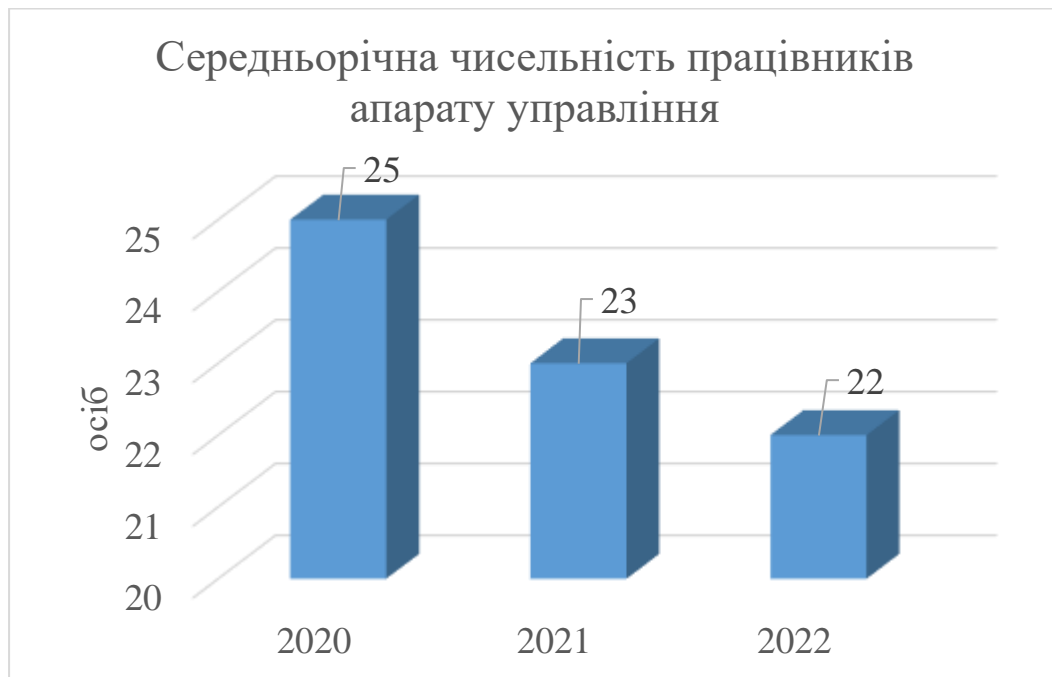


Рисунок 3.1 - Динаміка зміни чисельності керівників ТОВ «Нейл», 2020-2022 рр.

Організаційна структура ТОВ «Нейл» є однією з умов ефективної діяльності всіх підсистем досліджуваного підприємства, а також фундаментом для досягнення його стратегічних цілей. При цьому процес управління (потік інформації та прийняття управлінських рішень) відбувається в рамках структури управління, між його учасниками розподіляються завдання та функції управління, а також права та відповідальність за їх виконання.

В цілому структура управління ТОВ «Нейл» є лінійно-функціональною, як і в більшості подібних підприємств, проаналізуємо її ефективність.

Більшість керівників ТОВ «Нейл» належать до середньої ланки менеджменту і забезпечують реалізацію політики роботи організації, розробленої вищим керівництвом і несуть відповідальність за надання деталізованих завдань відділам, а також за їх виконання. Менеджери нижчого рівня відповідають за донесення конкретних завдань безпосередньо до виконавців.

У результаті аналізу основних факторів, що впливають на якість формування та діяльності управлінського персоналу, визначено основні фактори, що зменшують ефективність використання управлінського персоналу досліджуваного підприємства.

В умовах постійного ускладнення зв'язків і взаємовідносин між структурними відділами ТОВ «Нейл» та між окремими працівниками, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності призводить до виникнення різноманітних організаційних недоліків. Так, деякі керівники не знають, кому вони безпосередньо підпорядковані, які їхні обов'язки та права. Або за одну роботу відповідають кілька відділів і керівників, а за іншу роботу немає. Це призводить до дублювання деяких функцій. Крім того, недостатня обізнаність у своїх правах часом породжує недовіру на роботі, особливо серед молодих працівників, і бажання отримати згоду керівництва з будь-якого, інколи і невагомого, питання.

Основою системи організації управління ТОВ «Нейл» є регламентація обов'язків і функціональних прав усіх керівників і спеціалістів. Це дозволяє досягти суворої відповідності у функціональних зв'язках і субординації. Чіткий розподіл відповідальності та індивідуальної відповідальності за суворо визначені функції навчає працівників до сумлінності, порядку та ефективності.

Основними недоліками існуючої структури управління ТОВ «Нейл» є:

- відсутність здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- часте узгодження проектів рішень на вищому рівні управління;
- відповідно збільшення часу прийняття рішень за рахунок попереднього пункту;
- є проблеми міжфункціональної координації;
- немає гнучкості взаємовідносин між відділами;
- відповідальність за загальний результат лежить на керівниках високого рівня;
- обмежений простір для інновацій.

На підставі отриманих результатів рекомендовано наступні пропозиції щодо вдосконалення організації управлінської праці в ТОВ «Нейл». Організаційну структуру управління підприємством необхідно раціоналізувати на основі оптимізації чисельності персоналу, при цьому враховувати рекомендації стосовно навантажень на окремих керівників та впровадити елементи організаційного проектування системи управлінської праці на основі організаційних стандартів.

Такі зміни дозволяють зменшити питому вагу керівників у їхній загальній чисельності працівників, а також частку витрат на управління в загальній структурі витрат і частку заробітної плати в фонді оплати праці підприємства.

Формалізація праці керівників через нормативні документи спрямована на підвищення ефективності управлінської праці на підприємстві.

На ТОВ «Нейл» показник ступеня формалізації праці менеджерів у 2021 році незначно зменшився на 0,06, а у 2022 році так само незначно підвищився на 0,07, що, вочевидь, пов'язано з реорганізацією на досліджуваному підприємстві (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Ступінь формалізації праці менеджерів на ТОВ «Нейл»

№ п/п	Назва показника	Роки			Темп росту, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Загальна кількість управлінців, осіб	25	23	22	-8,00	-4,35
2	Кількість управлінців, праця яких організована на основі нормативних документів, осіб	19	16	17	-15,79	6,25
3	Ступінь формалізації праці менеджерів	0,76	0,70	0,77	-8,47	11,08

На рисунку 3.2 представлено динаміку коефіцієнта, який описує ступінь формалізації праці менеджерів ТОВ «Нейл».

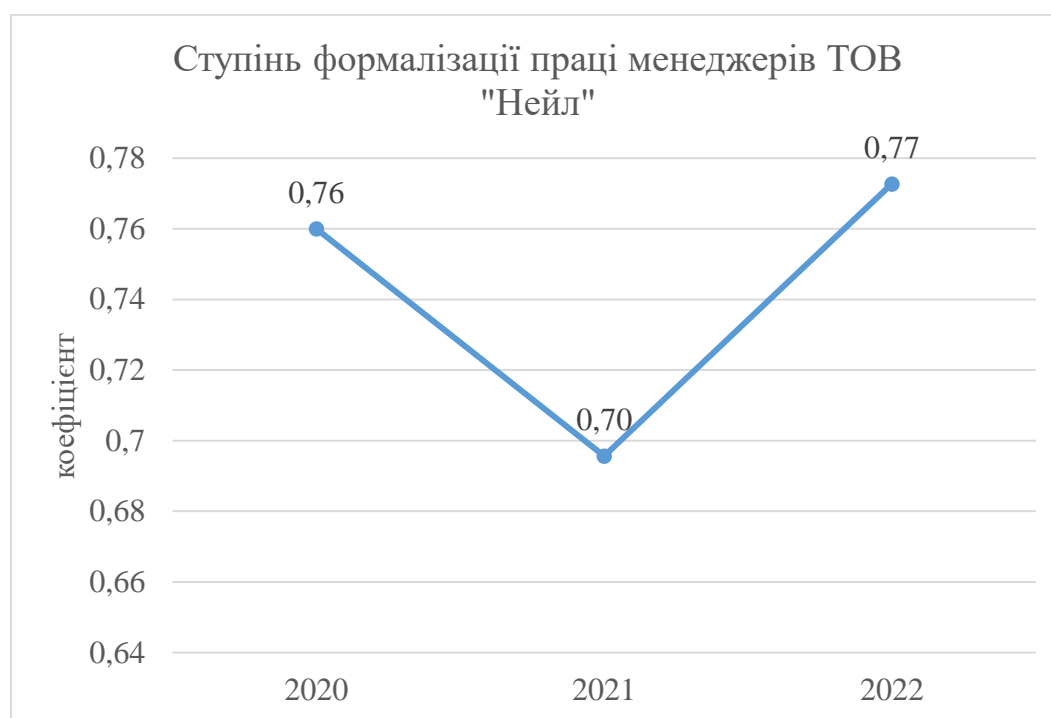


Рисунок 3.2 - Ступінь формалізації функцій менеджерів ТОВ «Нейл», 2020-2022 рр.

Очевидно, що тенденція зменшення показника формалізації праці менеджерів ТОВ «Нейл» у 2021 році негативно впливала на їхню продуктивність, оскільки в 2021 році 30 % управлінських працівників не чітко розуміли свої повноваження та обов'язки, які на них покладаються (24% відповідно у 2020 році та 22,7% - у 2022 році). Але позитивним моментом є те, що до кінця досліджуваного періоду цей показник мав найкраще своє значення за період 2020-2022 рр.

Негативним результатом зменшення кількості вирішуваних спеціалізованих питань може бути зменшення кількості технічних рішень, економічних та інноваційних розробок, тобто зниження управлінського потенціалу.

Критеріями рівня організації праці апарату управління ТОВ «Нейл» є [13]:

- рівень використання робочого часу;
- регламентація праці в управлінні;

- стабільність кадрів, їх навчання;
 - комплексний показник (загальний рівень організації праці в менеджменті)».

Рівень організації управлінської праці ТОВ «Нейл» в 2022 році описати можна наступними показниками (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Рівень організації управлінської праці на ТОВ «Нейл», 2022 р.

№ з/п	Показники	Значення коефіцієнта
1	Коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління	0,88
2	Рівень формалізації праці в сфері управління	0,75
3	Рівень планування та якості управлінської праці	0,9
4	Норми керованості	0,72
5	Рівень організації робочих місць працівників апарату управління	0,88
6	Рівень трудової дисципліни	0,98
7	Коефіцієнт забезпеченості спеціалістів засобами оргтехніки	0,75
Рівень організації управлінської праці (середнє значення)		0,84

Чисельне значення кожного з показників, наведених в таблиці 3.3, оцінюється коефіцієнтами, числове значення може бути від 0 до 1, причому більше значення коефіцієнта означає більш раціональну організацію управлінської праці на підприємстві.

Для розрахунку показників кількісної оцінки рівня організації управлінської праці первинними даними є результати спостережень, фотографії робочого часу

керівних працівників, відомості інспектора відділу кадрів, документи первинного обліку та опитування працівників апарату управління за допомогою анкет.

Аналізуючи основні показники, що характеризують організацію управлінської праці на підприємстві, можна зробити такі висновки. Найважливішим показником є коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління. У 2022 році цей показник у ТОВ «Нейл» становив 0,88 у зв'язку з недостатньою напруженістю робочого дня та не зовсім раціональний розподіл робочого часу керівників і спеціалістів підприємства.

Важливий також рівень формалізації праці в сфері управління. Цей показник характеризується наявністю, а головне використанням службових інструкцій працівниками апарату управління. Для ТОВ «Нейл» коефіцієнт склав 0,75, чого недостатньо для чіткої роботи, і частина його переноситься на особисті управлінські рішення керівника.

Коефіцієнт норми керованості на ТОВ «Нейл» має значення 0,72, тобто на досліджуваному підприємстві витримуються оптимальні норми навантаження на керівників і спеціалістів.

Високий рівень планування та якості управлінської роботи (0,9) та високий рівень організації робочих місць працівників апарату управління (0,88) свідчить про ефективність та добре налагоджений ланцюг комунікацій на ТОВ «Нейл». Забезпеченість спеціалістів оргтехнікою є недостатньою (коефіцієнт 0,75), що може знижувати продуктивність праці цієї категорії працівників. Трудова дисципліна на ТОВ «Нейл» на належному високому рівні (0,98), прогулів немає.

Загальний рівень організації праці в управлінні розраховувався із застосуванням середнього рівня часткових коефіцієнтів і становить 0,84. У підрозділах це співвідношення ще значно коливається. Вжиття заходів щодо вирівнювання цього співвідношення залишатиметься одним із головних завдань адміністрації ТОВ «Нейл».

За результатами оцінювання та за допомогою матриці SWOT-аналізу встановлено основні напрямки та проблеми організації управлінської праці на ТОВ «Нейл» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - SWOT-аналіз рівня організації управлінської праці на ТОВ «Нейл»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	1. Поширення та впровадження нових інформаційних технологій 2. Підвищення обізнаності керівників і підлеглих з основами загальної і соціальної психології 3. Застосування в роботі управлінців планування робочого часу	1. Виникнення конфліктних ситуацій між працівниками 2. Недостатній рівень мотивації праці через низький рівень заробітної плати 3. Нерівномірна тривалість робочого дня та тижня
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Низький рівень втрат часу на виконання невластивих функцій 2. Дотримання норми керованості 3. Прагнення та здатність персоналу до навчання 4. Високий рівень забезпеченості службовими приміщеннями 5. Відсутність прогулів	<i>Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони?</i> - активне використання в роботі мережі Інтернет; - створення автоматизованих робочих місць; - удосконалення соціально - психологічних відносин в колективі; - підвищення ефективності робочого часу за рахунок планування	<i>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?</i> - економія робочого часу за рахунок виключення виконання невластивих функцій та дотримання трудової дисципліни; - формування організаційної культури; - підвищення рівня мотивації праці; - створення служби соціального розвитку
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Наявність нерегламентованих втрат часу 2. Надмірна тривалість робочого дня 3. Низька питома вага в апараті управління працівників з вищою освітою 4. Незадовільний температурний режим 5. Недостатнє застосування оргтехніки в роботі	<i>Які слабкі сторони можуть перешкодити скористатися можливостями?</i> - відсутність обігових коштів на придбання сучасної оргтехніки може обмежити застосування нових інформаційних технологій; - недостатній рівень кваліфікації окремих управлінців може перешкодити запровадженню нововведень у сфері інформаційного забезпечення	<i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами, потрібно найбільше побоюватися?</i> - подовження робочого дня під час проведення деяких термінових нарад (робіт); - небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію через низьку матеріальну мотивацію

Зокрема, запропоновано низку заходів, які дозволять удосконалити методи управління на ТОВ «Нейл» шляхом розширення діапазону використовуваних методів, що забезпечить комплексне та багатопланове управління. Необхідність отримання оперативної та достовірної інформації керівниками всіх рівнів визначає доцільність впровадження нових інформаційних технологій у ТОВ «Нейл». Сучасні технології допомагають вирішити проблеми внутрішньо-інформаційної взаємодії між структурними підрозділами підприємства та обміну інформацією з іншими підприємствами.

Таким чином, запропонована та використана на практиці методика оцінювання ефективності організації управлінської праці на ТОВ «Нейл» дозволила зробити висновок, що сучасний стан організації управлінської праці на досліджуваному підприємстві не повною мірою відповідає вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування. Організація управління в ТОВ «Нейл» призводить до недостатнього рівня забезпеченості трудовими ресурсами, невідповідності умов формування та використання кадрового та управлінського потенціалу реальним можливостям управління. Таким чином, необхідною умовою ефективної реалізації управлінських процесів є реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці на ТОВ «Нейл» зі збереженням низки позитивних надбань; та створення раціонального і економічного за структурою і чисельністю працівників апарату управління, який має потрібні засоби матеріально-технічного забезпечення.

Запропоновані напрямки вдосконалення для ТОВ «Нейл» дозволять раціоналізувати організацію управлінської праці об'єкта дослідження, своєчасно розробити оптимальні рішення, найбільш прийнятні для конкретної ситуації, та забезпечити їх успішну реалізацію, допоможе досягти високого рівня реалізації потенційних можливостей підприємства, враховуючи потреби ринку будівельної галузі.

3.2 Стимулювання як напрямок покращення управлінської праці

Стимулювання праці є одним із ефективних методів покращення організації управлінської праці на підприємстві. Стимулювання праці сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню продуктивності праці та досягненню цілей підприємства, тому саме цей метод був запропонований для застосування на ТОВ «Нейл».

Створення ефективної системи оплати праці та стимулювання праці на ТОВ «Нейл» — особливий і складний процес, який потребує професійного розуміння сутності мотивації праці, розробки та застосування методів винагороди працівників, знань і досвіду.

За результатами роботи 2022 року ТОВ «Нейл» оцінимо вплив методів мотивації персоналу на економічні результати досліджуваного підприємства. Результати оцінювання представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Оцінювання впливу методів мотивації персоналу ТОВ «Нейл» на його економічні результати

Метод мотивації	Оцінка впливу в балах (від 1 до 10)
Матеріальні стимули	
стабільна зарплата	8
премії, бонуси, надбавки	8
кредит	7
оплата лікарняних відпусток	4
навчання, курси	6
матеріальна допомога	6
пільгове харчування	5
спецодяг	3
корпоративи	4
новорічні подарунки	2

Продовження таблиці 3.6

Метод мотивації	Оцінка впливу в балах (від 1 до 10)
Нематеріальні стимули	
подяка	3
визнання заслуг, професіоналізму	5
довіра	4
повноваження	5
довгостроковий контракт з підприємством	7

Таким чином, стабільна заробітна плата, підкріплена різними видами матеріального заохочення, має найважливіше значення для ефективної роботи співробітників досліджуваного підприємства, в поєднанні з можливістю вдосконалення професійних здібностей і цілеспрямованістю на довгострокову діяльності з елементами власної ініціативи та можливістю кар'єрного росту.

Таким чином, аналіз згідно з таблицею 3.6. дозволяє зробити деякі висновки:

- заохочення вище 5 балів є важливими для більшості працівників, тому їх необхідно використовувати та розвивати в майбутньому;
- заохочення менше 5 балів мають бути адресними для конкретних працівників.

Грошова винагорода все ж таки має вирішальне значення для мотивації праці, і значення грошової винагороди для працівника не закінчується лише компенсацією працівникові за час, енергію та інтелект, витрачені на досягнення цілей підприємства. Грошова винагорода, а також її відносний і абсолютний виміри працівником сприймаються як свідчення його важливості, цінності для підприємства, мають вплив на його самооцінку і характеризують його соціальний статус. Іншими словами, гроші, які отримує працівник, також є показником особистісної та професійної самореалізації.

Таким чином, в першу чергу досліджуване підприємство повинно зосередитися на складових матеріального та нематеріального стимулювання, в яких не менше 5 балів. Система мотивації та заохочення повинна бути зрозумілою

для всіх працівників, але забезпечити її дуже складно. Насамперед це правило стосується доплат стимулюючого характеру: надбавок, бонусів, премій тощо.

Перед тим, як запровадити систему заохочення на підприємстві, необхідно провести з персоналом роз'яснювальну роботу, причому її потрібно проводити на регулярній основі та після введення в дію певних інструментів цієї системи. В результаті такої комплексної діяльності співробітники підприємства отримують впевненість в тому, що їхні досягнення не залишаться поза увагою керівництва, а обов'язково будуть належним чином оцінені та винагороджені [15]. Звичайно, це сильний мотиваційний фактор для підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

Висновки до третього розділу

В третьому розділі дипломної роботи запропоновано та використано на практиці методику оцінювання ефективності організації управлінської праці на ТОВ «Нейл» дозволила зробити висновок, що сучасний стан організації управлінської праці на досліджуваному підприємстві не повною мірою відповідає вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування.

Організація управління в ТОВ «Нейл» призводить до недостатнього рівня забезпеченості трудовими ресурсами, невідповідності умов формування та використання кадрового та управлінського потенціалу реальним можливостям управління.

Таким чином, необхідною умовою ефективної реалізації управлінських процесів є реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці на ТОВ «Нейл» зі збереженням низки позитивних надбань; та створення раціонального і економічного за структурою і чисельністю працівників

апарату управління, який має потрібні засоби матеріально-технічного забезпечення.

Запропоновані напрямки вдосконалення для ТОВ «Нейл» дозволять раціоналізувати організацію управлінської праці об'єкта дослідження, своєчасно розробити оптимальні рішення, найбільш прийнятні для конкретної ситуації, та забезпечити їх успішну реалізацію, допоможе досягти високого рівня реалізації потенційних можливостей підприємства, враховуючи потреби ринку будівельної галузі.

За результатами оцінювання та за допомогою матриці SWOT-аналізу встановлено основні напрямки та проблеми організації управлінської праці на ТОВ «Нейл».

Також в третьому розділі дипломної роботи запропоновано використовувати на досліджуваному підприємстві стимулювання праці, яке є одним із ефективних методів покращення організації управлінської праці на підприємстві. Стимулювання праці сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню продуктивності праці та досягненню цілей підприємства, тому саме цей метод був запропонований для застосування на ТОВ «Нейл».

Створення ефективної системи оплати праці та стимулювання праці на ТОВ «Нейл» — особливий і складний процес, який потребує професійного розуміння сутності мотивації праці, розробки та застосування методів винагороди працівників, знань і досвіду.

В результаті аналізу прийшли до висновку, що досліджуване підприємство в першу чергу повинно зосередитися на складових матеріального та нематеріального стимулювання, в яких не менше 5 балів. Система мотивації та заохочення повинна бути зрозумілою для всіх працівників, але забезпечити її дуже складно. Насамперед це правило стосується доплат стимулюючого характеру: надбавок, бонусів, премій тощо.

Перед тим, як запровадити систему заохочення на підприємстві, необхідно провести з персоналом роз'яснювальну роботу, причому її потрібно проводити на регулярній основі та після введення в дію певних інструментів цієї системи. В

результаті такої комплексної діяльності співробітники підприємства отримують впевненість в тому, що їхні досягнення не залишаться поза увагою керівництва, а обов'язково будуть належним чином оцінені та винагороджені. Звичайно, це сильний мотиваційний фактор для підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження в першому розділі дипломної роботи можна зробити наступні висновки.

Децентралізація управління особливою соціальною функцією зумовило формування управлінського менеджменту. У цій сфері особливий вид праці використовують особи, основною професією яких є управління. Найбільш загальною формою управління є управління взаємодією між членами підприємства, яке спрямоване на реалізацію функції управління. Провідна роль в системі управління підприємством належить менеджерам – керівникам нової формації, вони володіють загальними знаннями в галузі економіки, психології, соціології, інновацій, володіють сучасними інформаційними технологіями, володіють сучасною інформацією, можуть чітко визначити стратегічні цілі організації.

Управлінська праця в силу своїх особливостей суттєво відрізняється між видами трудової діяльності на виробництві. Предметом роботи менеджера і спеціаліста є управління нематеріальними елементами виробництва, працівниками, а також інформацією управління та зовнішнього середовища. Об'єктом праці менеджера виступає персонал керованої системи та взаємовідносини, що утворилися в процесі виконання відповідних функцій. Продуктом діяльності управлінської праці є рішення управлінських працівників, яких варто віднести до найактивнішої частини колективу, і саме вона приймає участь у створенні продукту за рахунок впливу на відповідні матеріальні елементи виробництва.

Організація управлінської роботи - порядок і правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань відповідно до чинних службових інструкцій і положень про структуру керівників, спеціалістів та інших працівників управління. Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробленні комплексу нормативно-правових актів, що

визначають положення і роль кожної структурної одиниці апарату управління та кожного працівника; порядок відносин між ними; форми впливу на роботу об'єкта управління; способи спілкування із зовнішнім середовищем.

Змістом організації праці керівника є науково обґрунтоване вирішення таких питань, як кооперація і розподіл праці працівників у підрозділі чи всьому підприємстві, вибір, підбір і розміщення раціональної системи і методів роботи, організація робочих місць і створення ефективних умов праці працівників, використання засобів для механізації управлінської праці.

Важливим питанням для раціонального використання робочого часу менеджера виступає особисте планування його роботи.

Метою раціональної організації праці керівників є створення організаційних умов, що необхідні для досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності праці. Для досягнення мети організації праці необхідно виконати такі основні завдання: забезпечити економію робочого часу та витрат праці; покращити показники якості праці; сприяти ефективному використанню робочої сили; забезпечувати сприятливі умови праці; зберегти здоров'я та підтримання високого рівня активності людини тощо. Удосконалення організації управлінської праці має здійснюватися через її основні елементи.

В другому розділі дипломної роботи досліджувалось Товариство з обмеженою відповідальністю «Нейл». Основний вид діяльності підприємства - виробництво дротяних, ланцюгових і пружинних виробів. Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Нейл», зробили висновок, що підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру.

За результатами проведеного аналізу основних техніко-економічних показників для ТОВ «Нейл» робимо висновок про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності за період 2020-2022 рр. Найкращі фінансові показники у підприємства здебільшого припадають саме на 2022 рік: значне зростання обсягів реалізації продукції підприємства при позитивному фінансовому результаті його діяльності.

Також в аналітичному розділі дипломної роботи проводився аналіз організації управлінської праці для ТОВ «Нейл». Рівень організації роботи менеджера здійснювався на прикладі технічного директора ТОВ «Нейл». В дослідженні використовувався метод «Самофотографія робочого дня» для аналізу витрачання робочого часу керівниками, таким чином змогли оцінити ефективне та нераціональне використання робочого часу.

Розрахований коефіцієнт показав рівень завантаженості роботою технічного директора ТОВ «Нейл». Таким чином, технічний директор завантажений роботою на 76 відсотків.

Навантаження технічного директора ТОВ «Нейл» в межах норми, але 76% – це рівень, який можна покращити для раціонального використання робочого часу. Частка часу, проведеного на регламентованих перервах (2,2 %) є невеликою. Проте з власної вини (19,3 %) є втрати робочого часу, потрібно намагатися їх усунути та раціонально використовувати свій робочий час.

В третьому розділі дипломної роботи запропоновано та використано на практиці методику оцінювання ефективності організації управлінської праці на ТОВ «Нейл» дозволила зробити висновок, що сучасний стан організації управлінської праці на досліджуваному підприємстві не повною мірою відповідає вимогам ринкової економіки, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування.

Організація управління в ТОВ «Нейл» призводить до недостатнього рівня забезпеченості трудовими ресурсами, невідповідності умов формування та використання кадрового та управлінського потенціалу реальним можливостям управління.

Таким чином, необхідною умовою ефективної реалізації управлінських процесів є реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці на ТОВ «Нейл» зі збереженням низки позитивних надбань; та створення раціонального і економічного за структурою і чисельністю працівників апарату управління, який має потрібні засоби матеріально-технічного забезпечення.

Запропоновані напрямки вдосконалення для ТОВ «Нейл» дозволять раціоналізувати організацію управлінської праці об'єкта дослідження, своєчасно розробити оптимальні рішення, найбільш прийнятні для конкретної ситуації, та забезпечити їх успішну реалізацію, допоможе досягти високого рівня реалізації потенційних можливостей підприємства, враховуючи потреби ринку будівельної галузі.

За результатами оцінювання та за допомогою матриці SWOT-аналізу встановлено основні напрямки та проблеми організації управлінської праці на ТОВ «Нейл».

Також в третьому розділі дипломної роботи запропоновано використовувати на досліджуваному підприємстві стимулювання праці, яке є одним із ефективних методів покращення організації управлінської праці на підприємстві. Стимулювання праці сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню продуктивності праці та досягненню цілей підприємства, тому саме цей метод був запропонований для застосування на ТОВ «Нейл».

В результаті аналізу прийшли до висновку, що досліджуване підприємство в першу чергу повинно зосередитися на складових матеріального та нематеріального стимулювання, в яких не менше 5 балів. Система мотивації та заохочення повинна бути зрозумілою для всіх працівників, але забезпечити її дуже складно. Насамперед це правило стосується доплат стимулюючого характеру: надбавок, бонусів, премій тощо.

Перед тим, як запровадити систему заохочення на підприємстві, необхідно провести з персоналом роз'яснювальну роботу, причому її потрібно проводити на регулярній основі та після введення в дію певних інструментів цієї системи. В результаті такої комплексної діяльності співробітники підприємства отримують впевненість в тому, що їхні досягнення не залишаться поза увагою керівництва, а обов'язково будуть належним чином оцінені та винагороджені. Звичайно, це сильний мотиваційний фактор для підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : т. 1, ч. II. К. : КНЕУ, 2007. С. 646–655.
2. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
3. Менеджер чи фахівець: як правильно назвати посаду? – Режим доступу: <https://www.kadrovik.ua/content/menedzher-chi-fahivec-yak-pravilno-nazvatiposadu-0>.
4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
5. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
7. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
8. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. Для студ. екон. спец. вузів. – К.: Кондор, 2007. – 598 с.
9. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. – ВЗУЧП, 2011. – 140 с.
10. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200-208.
11. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.

12. Офіційний сайт ТОВ «НЕЙЛ». – Режим доступу: <https://www.nail.com.ua/>
13. Скібіцька Л. І., Жаворонкова Г. В., Сівашенко Т. В. Організація праці менеджера. Практикум: навч. посібник для студ. екон. вузів. – К.: Освіта України, 2011. – 333 с.
14. Харчишина О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. Економіка. Управління. Інновації. Збірник наукових праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2014. № 1(11).С.26-39.
15. Грیشнова О. А., Василик А. В. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудоких відносин. Вісник Технологічного університету Поділля. 2004. № 3. Т. 1.С. 45–53.
16. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2016. Том 8, Випуск 2. С.46-51.
17. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
18. Рудніченко Є.М., Рудніченко М. М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал. Економічні науки. м. Хмельницький. 2011. № 6. Т. 4. С.281-283.
19. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: ЦНЛ, 2015. – 496 с.
20. Офіційний сайт ТОВ «НЕЙЛ» – Режим доступу: <https://www.nail.com.ua/>
21. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / кол. авторів; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
22. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.
23. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

24. Бабчинська, О.І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства [Текст] / О. І. Бабчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014.

25. Баксалова, О.М. Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства [Текст] / О. М. Баксалова // Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. – 2017.

26. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка аПК. №16. 2019.

27. Вербицька, Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах [Текст] / Г. Л. Вербицька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – №7(727).