



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:  
**«Організація і планування особистої роботи менеджера  
у ТОВ «Гайсинський молокозавод»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Ільницького Назарія Степановича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Думич Наталія Богданівна  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*  
кандидат економічних наук  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Деревенько Іван Андрійович  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*  
В.о. директора з виробництва  
ТОВ «Гайсинський молокозавод»  
*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
Копитко В. І.  
«\_\_\_» жовтня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Ільницькому Назарію Степановичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Організація і планування особистої роботи менеджера у ТОВ «Гайсинський молокозавод»**

Керівник роботи Думич Наталія Богданівна

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.6 - науково-теоретичні основи організації та планування роботи менеджера.

Рис. 2.1-2.3 і табл. 2.1. – 2.11 - аналіз організації управлінської праці та її ефективності У ТОВ «Гайсинський молокозавод».

Рис. 3.1 – 3.3 і табл. 3.1 – 3.4 – шляхи підвищення ефективності організації та планування управлінської праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувач \_\_\_\_\_

( підпис )

Ільницький Н. С.

( прізвище та ініціали )

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

Думич Н. Б.

( прізвище та ініціали )

## АНОТАЦІЯ

Назар Ільницький. Організація і планування особистої роботи менеджера у ТОВ «Гайсинський молокозавод». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 66 сторінок, включаючи 15 таблиць, 12 рисунків.

Визначено особливості організації особистої праці менеджера; оцінено практичне значення планування особистої роботи менеджера; досліджено загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гайсинський молокозавод»; визначено ефективність організації управлінської праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод»; розглянуто загальну модель якостей сучасного менеджера; здійснено аналіз організації роботи сучасного менеджера; проведено огляд планування особистої роботи менеджера.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** менеджер, апарат управління, управлінське рішення, праця менеджера, організація праці, управління.

## ANNOTATION

Nazar Ilnytskyi. Organization and planning of the personal work of a manager at LLC "Gaisynskyi Dairy Plant". Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026

The volume of the work is 66 pages, including 15 tables, 12 figures.

The features of the organization of the personal work of a manager are determined; the practical significance of the planning of the personal work of a manager is assessed; the general organizational and economic characteristics of LLC "Gaisynskyi Dairy Plant" are investigated; the effectiveness of the organization of managerial work at LLC "Gaisynskyi Dairy Plant" is determined; the general model of the qualities of a modern manager is considered; an analysis of the organization of the work of a modern manager is carried out; a review of the planning of the personal work of a manager is carried out.

Based on the study of theoretical and practical materials, the corresponding conclusions are drawn and specific proposals are made.

**Key words:** manager, management apparatus, management decision, manager's work, labor organization, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.....	9
1.1 Особливості організації особистої праці менеджера.....	9
1.2 Практичне значення планування особистої роботи менеджера .....	17
Висновки до I розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»..	29
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гайсинський молокозавод».....	29
2.2 Визначення ефективності організації управлінської праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод».....	40
Висновки до II розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	50
3.1 Загальна модель якостей сучасного менеджера.....	50
3.2 Організація роботи сучасного менеджера.....	57
3.3 Планування особистої роботи менеджера.....	60
Висновки до III розділу.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена ключовою роллю менеджера у реалізації управлінських функцій. Менеджер відповідає за діяльність конкретного підрозділу або організації загалом, керує колективом працівників та наділений необхідними правами і повноваженнями для прийняття управлінських рішень. Він організовує виконання поставлених завдань, обирає оптимальні шляхи вирішення проблем та професійно здійснює управлінську діяльність у межах ринкових взаємостосунків.

Ефективність особистої роботи менеджера значною мірою залежить від здатності чітко усвідомлювати власні цілі, об'єктивно оцінювати себе та колег, раціонально розподіляти час, приймати своєчасні та зважені рішення, активно діяти й знижувати рівень стресу. Високий рівень професіоналізму та компетентності є основними вимогами до менеджера, оскільки його праця впливає на створення матеріальних цінностей опосередковано — через організацію роботи інших співробітників. На відміну від виробничих робітників, предметом праці менеджера є інформація, а не матеріальні ресурси.

Проблематика ефективного планування робочого часу є надзвичайно актуальною для керівників усіх рівнів. Планування виступає ключовим елементом раціональної організації особистої праці, забезпечуючи структурування часу та підготовку до реалізації поставлених цілей. Основна перевага планування полягає у суттєвій економії часу та підвищенні продуктивності, що робить тему дослідження актуальною й значущою.

Стан розробки проблеми в науковій літературі свідчить про те, що сучасний ринок характеризується високою конкуренцією, що підвищує вимоги до якості продукції та послуг на внутрішньому й зовнішньому ринках. Це зумовлює необхідність вдосконалення управлінських процесів та потребує кваліфікованих, гнучких і адаптивних керівників, здатних приймати обґрунтовані рішення. Формування компетентності включає розвиток умінь оцінювати власну діяльність, аналізувати перспективи зростання та коригувати

управлінські підходи, що робить планування роботи менеджера стратегічно важливим завданням.

Вітчизняна та зарубіжна наукова думка приділяє значну увагу організації праці. Зарубіжні дослідники, зокрема А. Маршал, Г. Форд, Ф. Гілберт, Ф. Тейлор, розглядали питання підвищення ефективності праці та управління робочими процесами. Вітчизняні вчені, серед яких А.А. Богданов, Н.А. Вітке, А.К. Гастєв, Ф.Р. Дунаєвський, О.А. Єрманський, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, внесли значний вклад у розвиток теорії організації праці, описали основні напрямки практичного впровадження та проаналізували стан управлінської діяльності у різні історичні періоди.

Об'єктом дослідження виступає планування організації роботи менеджера на прикладі ТОВ «Гайсинський молокозавод», тоді як предметом є теоретичні, методичні та практичні аспекти планування роботи менеджера та вдосконалення системи управління.

Мета дослідження полягає у визначенні змісту й значення планування роботи менеджера в умовах ринкової економіки, а також у визначенні напрямів підвищення ефективності організації його праці на виробничому підприємстві. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: визначити специфіку організації особистої праці менеджера; оцінити практичне значення планування його діяльності; здійснити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гайсинський молокозавод»; визначити ефективність управлінської праці на підприємстві; охарактеризувати модель професійних якостей сучасного менеджера; проаналізувати організацію роботи менеджера та здійснити огляд методів планування його діяльності.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, дедукція, експертні оцінки, техніко-економічний аналіз, системний підхід та статистичні методи обробки даних. Інформаційна база включає офіційні документи, методичні матеріали, Конституцію України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників,

первинні дані діяльності підприємства, а також результати власних розрахунків автора.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання теоретичних положень, висновків і рекомендацій для оптимізації структури управління ТОВ «Гайсинський молокозавод», підвищення якості умов праці управлінського персоналу та вдосконалення інформаційного забезпечення й планування особистої роботи менеджерів на науковій основі.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків, містить 66 сторінок основного тексту, 12 рисунків, 15 таблиць та 66 джерел літератури.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

### 1.1 Особливості організації особистої праці менеджера

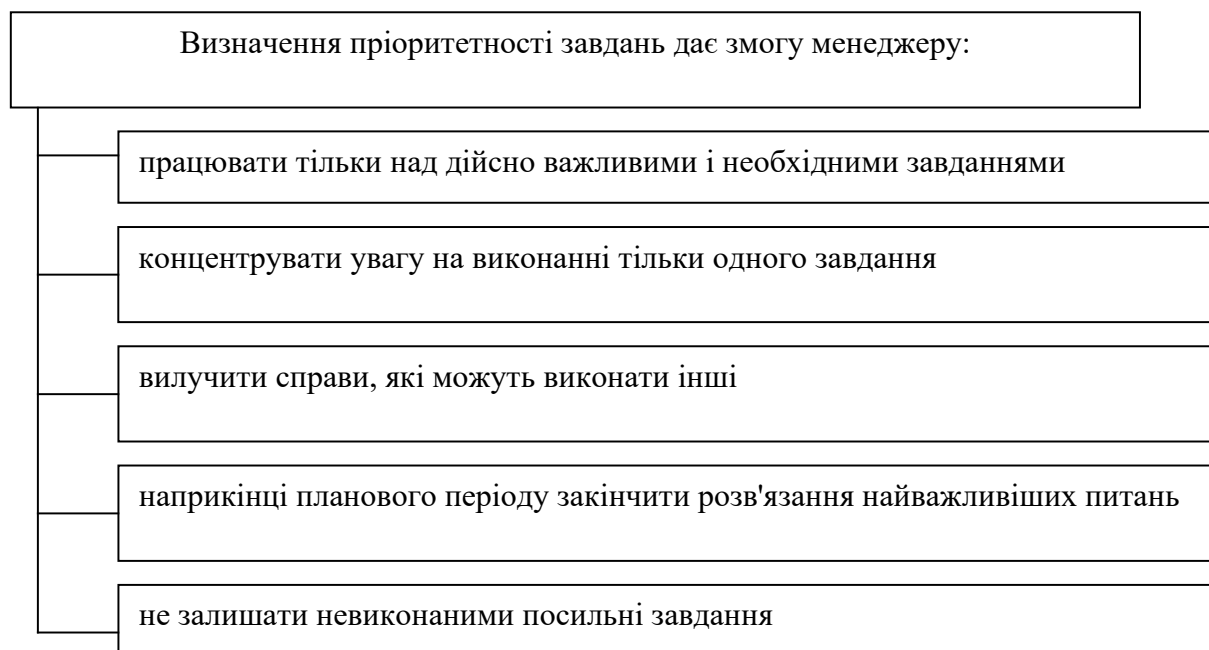
У щоденній діяльності менеджера присутній широкий спектр завдань, що визначаються його посадовими обов'язками та різними життєвими ситуаціями. Робота менеджера відбувається під постійним тиском з боку власників, керівництва, підлеглих, споживачів, партнерів та інших зацікавлених осіб. У результаті багато керівників відчувають стрес, що негативно впливає на ефективність їхньої праці.

Особливо характерною проблемою для новачків є нездатність ефективно розпоряджатися власним часом. Такі менеджери прагнуть виконати всі завдання самостійно, відвідати усі наради, прийняти всіх відвідувачів та ретельно розібратися у кожному питанні діяльності підприємства. Вони приходять на роботу раніше за інших і залишаються останніми, проте значна частина справ залишається невиконаною. Недостатнє володіння навичками планування не дозволяє керівнику бачити перспективу серед численних повсякденних обов'язків.

Менеджери, які стикаються з дефіцитом часу для вирішення виробничих, фінансових, соціальних та інших завдань, зазвичай демонструють такі ознаки: відсутність системності у використанні робочого часу та поверховий підхід до ключових сфер діяльності; підвищену нервозність, поспішність і хаотичність у діях; нетерплячість у прийнятті рішень і у взаємодії з колегами та підлеглими; низький рівень делегування обов'язків і недостатнє розподілення управлінської праці в підрозділах; безлад на робочому місці; надмірну і несистемну роботу з документами та кореспонденцією; а також прагнення «доробити те, що не встиг на роботі, вдома».

Однією з ключових компетенцій менеджера є вміння визначати пріоритети, тобто приймати рішення щодо того, яким завданням надати

першочергове значення, а яким — другорядне (див. рис. 1.1). Це дозволяє концентрувати зусилля на важливих аспектах діяльності та підвищує загальну ефективність управлінської роботи.



**Рис. 1.1. Можливості менеджера при визначенні пріоритетних завдань\***

\*Джерело: побудовано на основі [7]

У сучасній теорії управління існує загальновизнане «золоте правило», яке формулює основну функцію керівника: здатність досягати результатів через роботу своїх підлеглих. Ефективність управління зростає пропорційно тому, наскільки майстерно керівник передає повноваження виконавцям. Чим частіше і системніше він застосовує делегування, тим більш упорядкованою та результативною стає організація виконання завдань загалом.

Психологічна сутність делегування передбачає поєднання довіри та вимогливості — базового принципу, який формує ефективний «комунікативний простір» у колективі. Довіра керівника дозволяє працівникам максимально реалізувати свій досвід, знання та здібності у виконанні завдань, тоді як вимогливість стимулює їхню відповідальність за якість, обсяг і строки виконання. При цьому важливо пам'ятати, що навіть у разі делегування частини обов'язків, управлінська відповідальність за результат залишається за керівником і не підлягає передачі — це принцип фіксованої відповідальності.

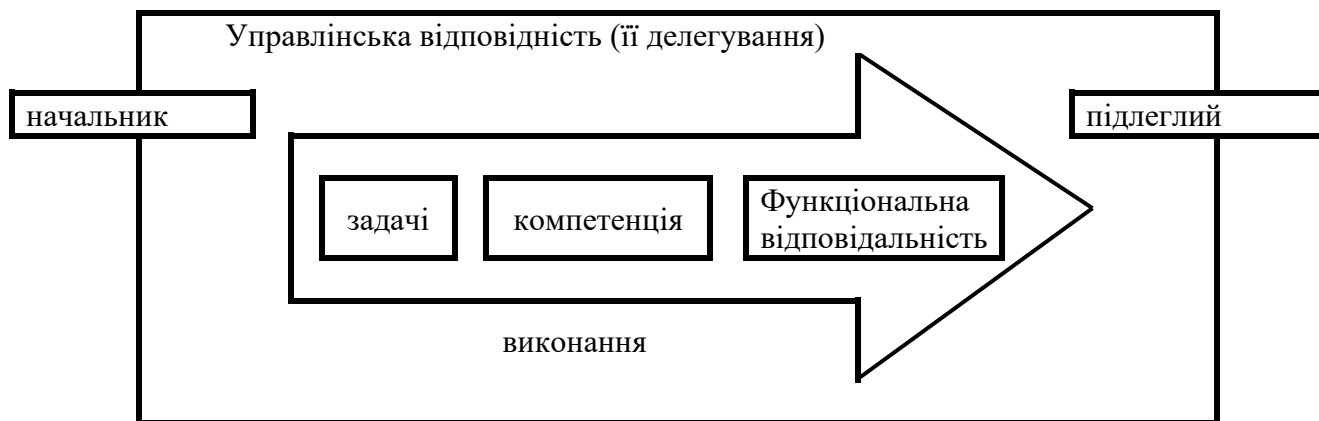
Особи, яким надано повноваження, несуть відповідальність перед своїм безпосереднім керівником і повинні виконувати делеговані завдання належним чином. Практика показує, що до делегування доцільно залучати: рутинні завдання, спеціальні види діяльності, окремі питання та підготовчі роботи (див. рис. 1.2), що дозволяє оптимізувати робочий час керівника та підвищити ефективність колективу.



**Рис. 1.2. Напрямки діяльності, які не підлягають делегуванню менеджером\***

\*Джерело: побудовано на основі [8]

Впровадження делегування повноважень вимагає створення відповідних організаційних умов, які в сукупності забезпечують його ефективність у реалізації управлінських рішень. Передача завдань або окремих видів діяльності може здійснюватися як на тривалий період, так і у вигляді одноразових доручень (див. рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Умовний порядок делегування повноважень\***

\*Джерело: побудовано на основі [9]

Доцільно підкреслити основні переваги делегування повноважень: воно дозволяє керівнику звільнити час для вирішення стратегічно важливих завдань і зменшити власне навантаження; сприяє ефективному використанню професійних знань та навичок підлеглих; стимулює розвиток самостійності, компетентності та професійних здібностей співробітників; позитивно впливає на мотивацію та залученість персоналу.

Особливістю реального делегування є те, що керівник не несе відповідальності за помилки, якщо вони не пов'язані з його недостатньою управлінською компетентністю. Тобто особиста відповідальність можлива лише тоді, коли і менеджер, і підлеглий мають можливість впливати на хід подій.

Ключовою якістю менеджера є здатність адекватно реагувати на зміни, що відбуваються як всередині підприємства, так і поза ним, часто в умовах дефіциту інформації та обмеженого часу, що підвищує ризик помилкових рішень. Менеджери постійно відчувають тиск з боку власників, вищого керівництва, підлеглих, клієнтів та ділових партнерів, що часто призводить до стресових ситуацій і негативно впливає на продуктивність праці.

Вітчизняні дослідження, які визначали причини перевантаженості менеджерів вищого та середнього рівнів, а також неефективного використання робочого часу, показали наступні фактори: недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66%; хаотичність інформаційного потоку – 50%; низька механізація управлінської праці – 50%; неорганізованість виробничих

процесів – 32%; нечітке розмежування прав і обов'язків – 30%; велика кількість нарад – 28%.

Аналіз робочого часу вітчизняних менеджерів свідчить, що фактична тривалість робочого дня перевищує норму, при цьому корисна зайнятість становить лише близько 70% робочих годин. Заступники директорів часто працюють по 2–3 години понад норму, але їх ефективна зайнятість обмежується 5–6 годинами. Підроздільні менеджери використовують робочий час аналогічно головним фахівцям. Під корисною зайнятістю розуміють перелік завдань і рішень, які входять до компетенції конкретного менеджера.

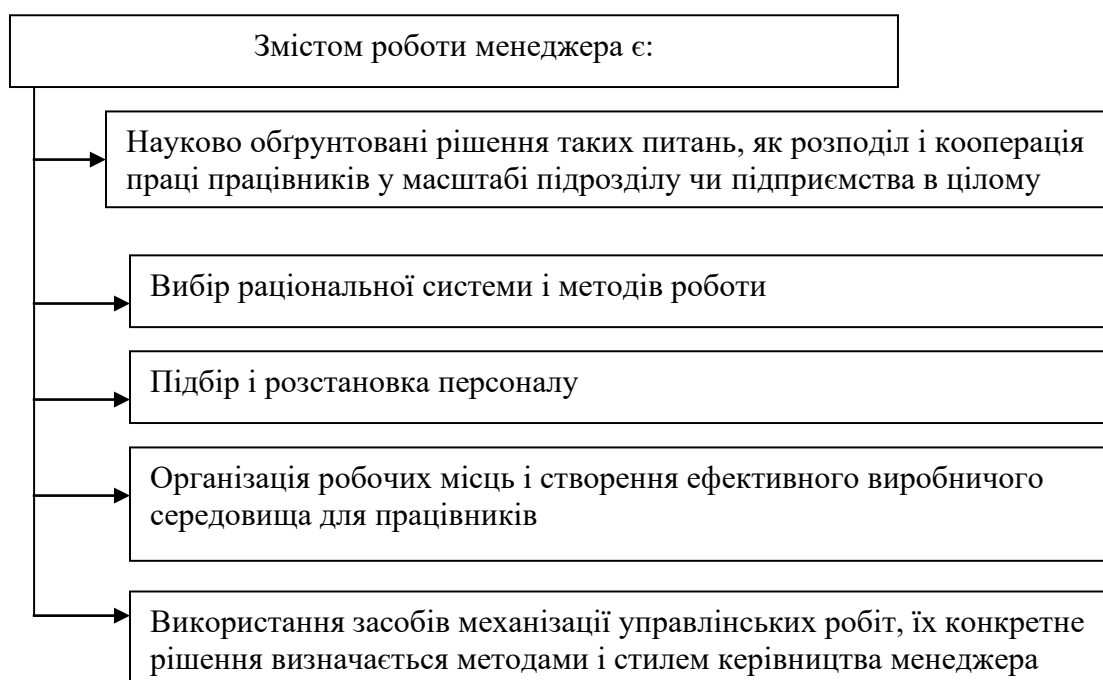
Час, як ресурс, має особливості: він незворотний, не може зберігатися, купуватися або збільшуватися, тому його використання обмежене. Недостатній час для виконання завдань призводить до подовження робочого дня та нераціонального його використання. Навіть коротка, непередбачена телефонна розмова на 3 хвилини здатна знизити продуктивність на 15–20 хвилин через необхідність повторного зосередження.

Раціональне планування робочого часу та вміння його ощадливо використовувати є ознакою організованого менеджера. Часто планування зводиться лише до складання переліку завдань на наступний день без оцінки їх тривалості, що обмежує реальну ефективність. Комплексний аналіз усіх видів діяльності дозволяє отримати повну картину завантаженості і розподілити час оптимально. Планування особистого робочого часу менеджера повинно розглядатися на рівні інших ресурсів підприємства і виконуватися так само системно, як стратегічне планування діяльності організації.

Перевага планування полягає в економії часу в цілому. Існує оптимальна частка часу, яку слід витратити на планування, після якої його подальше збільшення не підвищує ефективності загального періоду (рік, місяць, тиждень, день) і становить приблизно 1% робочого часу.

Ефективна робота підприємства можлива лише при цілеспрямованому плануванні. Часто керівники, через надмірну самовпевненість, нехтують плануванням, що призводить до «вольового» управління, аврального режиму

роботи та зниження якості результатів. Цілі таких менеджерів змінюються щодня, а їхній підхід до виконання завдань демонструє неправильну організацію роботи. Зміст роботи менеджера наведено на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Зміст роботи менеджера на підприємстві включає такі складові\***

\*Джерело: побудовано на основі [10]

Якщо існує впевненість у тому, що завдання добре вивчено та є достатньо простим для вирішення без застосування формальних методів планування, це дає підстави скоротити час на формалізацію плану й спрямувати його на організацію та координацію процесів. Тому деякі підприємства можуть досягти певного рівня ефективності навіть за мінімального використання формального планування.

Варто зазначити, що саме по собі планування або наявність плану не гарантує успіху. Водночас, формальне планування здатне створити низку цінних факторів, що підвищують ймовірність досягнення позитивних результатів для підприємства.

Організація праці менеджера тісно пов'язана з тим, як він використовує робочий час для виконання конкретних трудових процесів. У процесі управління діяльністю організації менеджеру необхідно: систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань, виконувати функції відповідно до службових

повноважень, а також регулярно взаємодіяти з працівниками, отримуючи від них і передаючи їм необхідну управлінську інформацію.

Ця сукупність завдань визначає структуру робочого часу керівника та ключові напрями організації його праці, що ілюструється відповідною схемою.

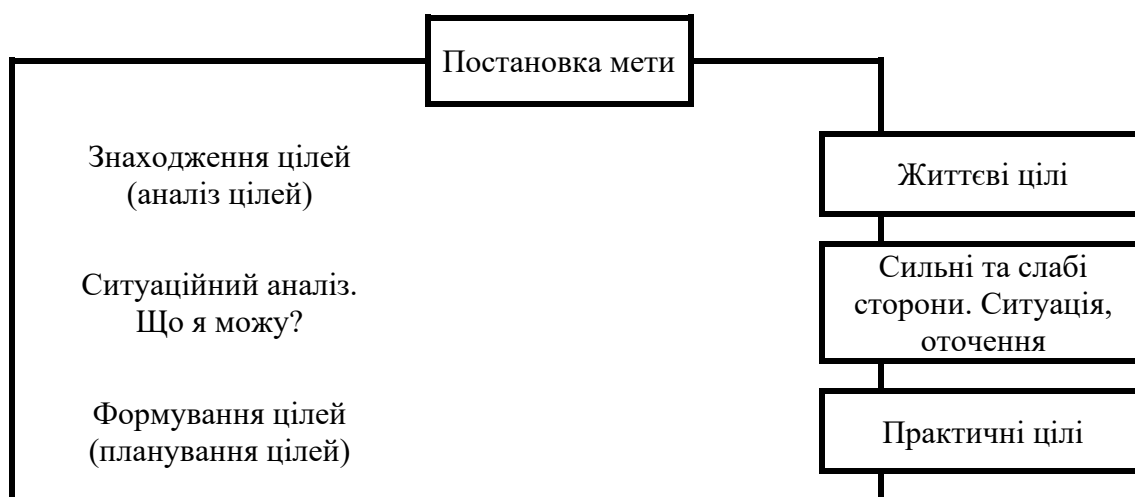
Будь-яка діяльність потребує наявності мети та здійснення за заздалегідь розробленим планом, і праця менеджера не є винятком. Планування як управлінська функція передбачає встановлення цілей та визначення шляхів їх досягнення.

Таким чином, процес планування роботи керівника повинен починатися з визначення особистих цілей менеджером. Ціль виступає орієнтиром, до якого прагнуть, та визначає кінцевий результат діяльності.

Вимоги до цілей менеджера включають:

- досяжність цілей;
- конкретний часовий горизонт для їх виконання;
- відсутність суперечностей між цілями.

Порядок формування цілей менеджера наведено на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Порядок формування цілей\***

\*Джерело: побудовано на основі [11]

Процес визначення особистих цілей менеджера здійснюється у три основні етапи: спочатку формулюються цілі, потім оцінюються можливості їх досягнення, після чого відбувається уточнення та конкретизація сформульованих цілей. Лише після цього розпочинається практичне планування робочого часу,

яке на практиці полягає у розподілі його за різними видами діяльності. Узагальнений розподіл часу здійснюється через розпорядок робочого дня, який формується з урахуванням графіка вищого керівництва, періодичності виконання конкретних завдань та потреби у їх узгодженні. Варто зазначити, що з підвищенням рівня управління зменшується частка часу на безпосереднє управління основною діяльністю і зростає обсяг часу, відведений на адміністративні, організаційні, представницькі функції та вирішення соціальних питань.

Для підвищення ефективності роботи керівника виділяють п'ять ключових елементів. По-перше, менеджер повинен чітко знати, на що витрачає свій робочий час, оскільки вміння контролювати його є базовим чинником продуктивності. По-друге, ефективний керівник орієнтується на кінцеві результати, виходячи за рамки власної організації, і концентрується на досягненнях, а не на виконанні самих робочих процесів. По-третє, діяльність повинна базуватися на сильних сторонах самого керівника, його колег та підлеглих, а також на вмінні виявляти позитивні аспекти в конкретних ситуаціях. Четвертий елемент передбачає фокусування на декількох пріоритетних напрямках, виконання яких приносить максимальний ефект. Нарешті, п'ятий елемент стосується прийняття ефективних рішень шляхом системного підходу та дотримання логічної послідовності виконання завдань.

Для аналізу використання робочого часу менеджера застосовують методи «фотографії» та «самофотографії» робочого дня. У обох випадках реєструються витрати часу на виконання функцій управління, причому спостереження може здійснюватися як стороннім хронометражистом, так і самим менеджером. На основі отриманих даних фактична структура робочого дня порівнюється з нормативною, що дозволяє виявити відхилення та розробити заходи щодо підвищення ефективності організації праці.

Дослідження причин втрат робочого часу показують, що серед основних факторів – надлишок ступенів і ланок в управлінському апараті, що ускладнює документообіг і знижує оперативність прийняття рішень; диспропорції у

співвідношенні керівників та допоміжного персоналу, через що керівники виконують не властиві їм функції; порушення послідовності управлінських процедур, особливо при прийнятті рішень; нечітка організація виконання рішень, що призводить до дублювання роботи та втрат часу.

Отже, удосконалення організації праці менеджера потребує комплексного підходу: раціоналізації управлінських процесів, підвищення продуктивності праці керівників, вдосконалення оперативного управління, покращення інформаційного забезпечення та діловодства, чіткого визначення функцій працівників, планування особистого робочого часу та створення оптимальних умов праці і відпочинку [16].

## **1.2 Практичне значення планування особистої роботи менеджера**

Головне завдання менеджера полягає в забезпеченні ефективного впливу на виробничий процес підприємства, оскільки результати його діяльності оцінюються через виконання виробничих завдань. Водночас різноманітність форм прояву виробничої діяльності робить неможливою безпосередню участь менеджера у всіх процесах. Тому він повинен обрати ключові ланки виробничого ланцюга, через які можливо оптимально впливати на весь процес. Одночасно менеджер повинен раціонально розподіляти робочий час між поточними і стратегічними завданнями, визначати функції між працівниками, делегувати частину обов'язків та повноважень, а також обирати ефективну форму власної участі у виконанні завдань організації.

Раціональне використання робочого часу менеджера неможливе без планування особистої роботи. У складанні особистого плану менеджер визначає завдання, що стоять перед організацією, питання, які потребують вирішення, посадових осіб, відповідальних за підготовку необхідних інформаційних матеріалів, та строки виконання визначених завдань. Окремо прописується зміст завдань, які менеджер виконуватиме особисто, порядок їх виконання, координація дій між виконавцями та система контролю.

Складання такого плану не створює суттєвих труднощів, головне — правильно визначити форму власної участі у процесі виконання завдань, організувати взаємодію між окремими виконавцями та забезпечити взаємозв'язки з іншими організаціями зовнішнього середовища. План повинен чітко регламентувати час для роботи з документами, прийому відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участі у зборах акціонерів та трудового колективу, проведення нарад з підлеглими.

Розробка такого плану створює стабільний ритм роботи апарату управління, забезпечує послідовність виконання завдань та дозволяє виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності та підвищення кваліфікації менеджера. Це дає можливість завчасно і компетентно займатися постановкою стратегічних питань і ефективно їх вирішувати.

Відсутність особистого плану роботи у менеджера створює нервову атмосферу в колективі, що призводить до неякісних рішень, підвищує психологічне напруження та знижує ефективність управлінської праці. Особистий план менеджера формується на різні часові горизонти: довгостроковий — рік або квартал, середньостроковий — місяць, короткостроковий — тиждень або день.

У плані чітко визначаються строки виконання завдань і час, необхідний для їх реалізації. Роботи менеджера поділяються на періодичні, що повторюються, та раптово виникаючі. Періодичні завдання виконуються у встановленому ритмі: щодня, щотижня або щомісяця. До таких робіт належать обробка документів, проведення нарад, прийом спеціалістів та працівників організації, прийом відвідувачів і робота у структурних підрозділах.

– Час, відведений на виконання періодичних завдань, повинен визначатися максимально точно. До таких завдань належать службові відрядження, навчання, регулярні наради та відвідування інших організацій, і витрати часу на їх виконання плануються заздалегідь.

– Завдання, що виникають раптово, заздалегідь у плані передбачити неможливо. Для їхнього виконання доцільно передбачити резерв часу, а якщо

цього часу виявиться недостатньо, слід або скоротити заплановані роботи, перенести їх на інший період, або доручити виконання відповідальному співробітнику апарату управління.

– Практична значущість планування особистої роботи менеджера проявляється у декількох аспектах:

– Якщо комплекс завдань спрямований на конкретну управлінську ціль, добре розроблений план забезпечує її досягнення, визначаючи, що, коли, де, як, скільки та навіщо слід виконати. Таким чином, планування створює місток між встановленням цілі та її детальною реалізацією.

– Планування дозволяє оцінити реальні можливості досягнення цілей, слугуючи засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

– Воно сприяє пошуку більш оптимальних і ефективних шляхів досягнення цілей підприємства.

– Планування допомагає виявити потенційні проблемні зони та непередбачувані наслідки діяльності.

– Воно забезпечує основу для оцінки витрат ресурсів, розробки бюджетів, календарних планів і планування матеріальних та трудових ресурсів.

– Планування формує базу для контролю; ефективний контроль неможливий без тісного зв'язку з планом. Оптимальним засобом кількісної реалізації контролю є складання графіків, розкладів і бюджетів.

– Планування визначає необхідні робочі взаємодії та взаємовідносини, сприяючи єдності загальних цілей у межах підприємства.

– Воно дозволяє передбачити обставини, що можуть вплинути на досягнення цілей, знижуючи ризики у процесі прийняття управлінських рішень.

Виділяють сім ключових компонентів планування.

Перший компонент передбачає збільшення обсягу та складності завдань. Це означає, що планування повинно враховувати комплексність робіт та взаємозв'язки між ними.

Другий компонент стосується дедалі більшого значення часу. Якщо підприємство прагне випустити продукцію раніше конкурентів, необхідно забезпечити реалізацію відповідних заходів у терміни, визначені планом.

Третій компонент планування — обмеженість ресурсів. План має бути складений таким чином, щоб забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів та можливість маневрування ними у разі потреби.

Четвертий компонент пов'язаний із витратами, капіталовкладеннями та їхньою рентабельністю. Проект вважається непродуктивним доти, поки продукція не реалізована, тому слід передбачити шляхи швидкого отримання прибутку та суворо дотримуватися плану.

П'ятий компонент виникає через ускладнення господарських завдань, збільшення виробничих витрат, зростання цін і непередбачуваність економічного середовища, що підвищує ризик у досягненні цілей. Тому планування фінансування має враховувати реалізаційну спроможність плану.

Шостий компонент полягає в тому, що на процес виконання плану впливає низка різноманітних чинників, що можуть змінювати результати діяльності.

Сьомий компонент підкреслює, що досягнення цілей підприємства залежить від внеску кожного працівника, а планування забезпечує узгодженість і єдність цілей для всіх членів організації.

Особисте планування праці є невід'ємною складовою усвідомленої діяльності менеджера. План особистої роботи повинен складатися на різні терміни — тиждень, місяць — і бути спрямований на вирішення ключових завдань та пошук шляхів раціоналізації діяльності.

Щоденні завдання слід ранжувати за їхньою терміновістю та значущістю. Першу годину робочого дня рекомендується присвячувати ознайомленню з поштою та прийому відвідувачів, адже цей період використовується для «вробатування». Найскладніші завдання вирішують у пікові години

працездатності кожної конкретної людини, а до кінця дня заплановано виконання легших справ.

Кожен день роботи варто наповнювати «профільними» завданнями, наприклад, питаннями капітального будівництва, матеріально-технічного забезпечення, фінансування та іншими спеціальними аспектами. На початку і наприкінці тижня доцільно проводити наради, оскільки в ці періоди продуктивність праці зазвичай знижується.

Повторювані щоденні завдання у план не включаються, для них резервується близько 25–30% робочого часу. Для непередбачуваних завдань варто передбачити 10–15% часу.

Для підвищення ефективності власної праці менеджер повинен вміти визначати пріоритети й черговість рішень, не перекладати на інших вирішення стратегічних завдань, а другорядні делегувати заступникам; бути вимогливим до себе й колег, діяти рішуче в критичних ситуаціях, але уникати авантур; виявляти послідовність і справедливість у діях та отримувати задоволення від роботи.

Всі витрати часу менеджера слід розглядати як ресурс для вирішення поточних і перспективних завдань. Від грамотного розподілу часу залежить ефективність впливу на виробничий процес і результативність роботи. Менеджер повинен чітко уявляти цілі та зміст робіт, що ним виконуються.

До поточного управління належать завдання з організації виробничих процесів на конкретних ділянках у межах дня, тижня чи декади. Вони включають розстановку виконавців на робочих місцях, систематичний контроль та оперативне усунення перешкод для виконання трудових процесів у встановлений термін.

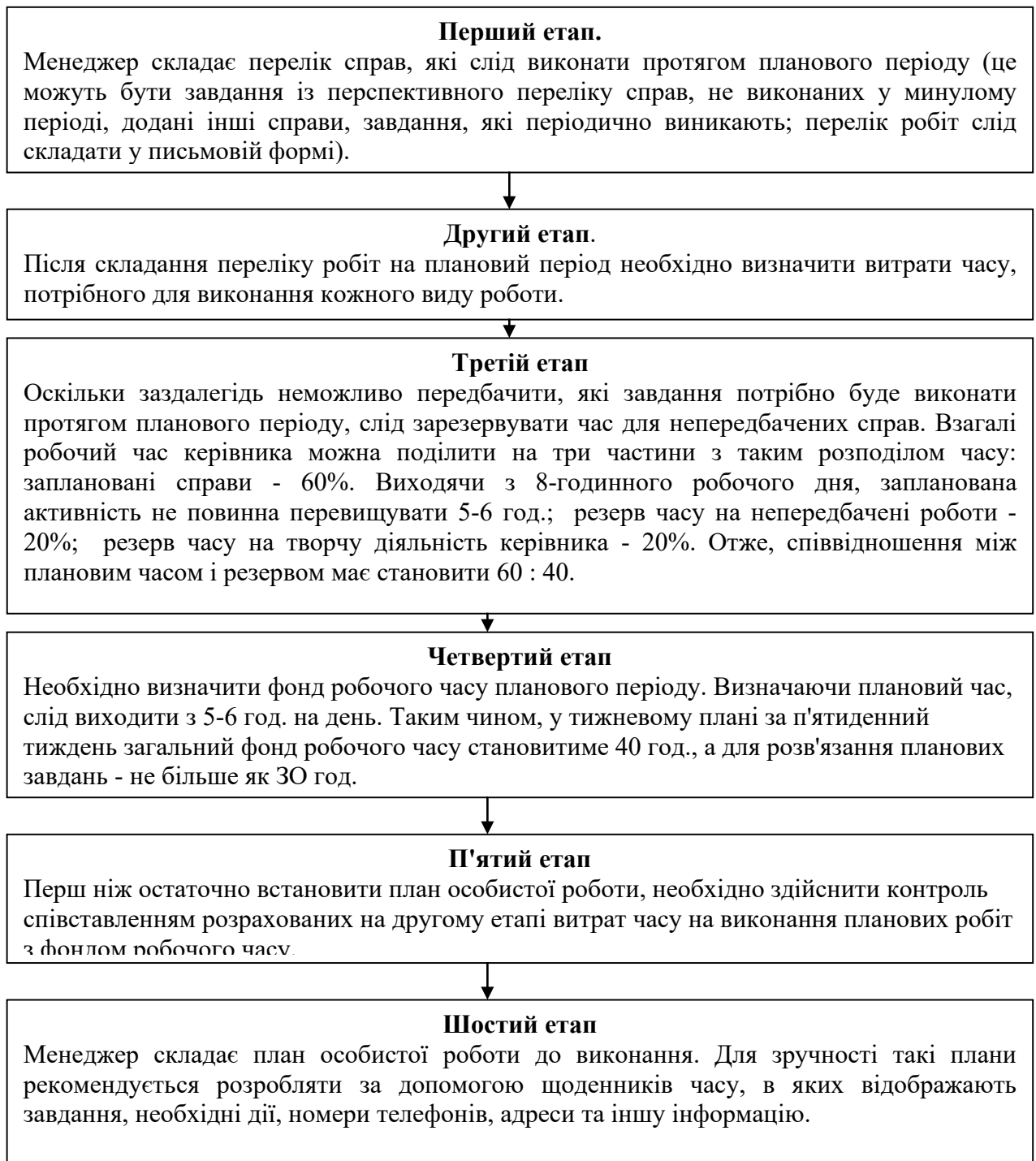
Оцінка ефективності поточного управління ґрунтується на правильності та своєчасності рішень, швидкості доведення їх до виконавців та забезпеченні точного виконання завдань. Метою оперативного управління є підтримання стабільності всіх елементів системи для своєчасного виконання завдань організації та підрозділів у короткостроковому періоді.

Перспективне управління визначає цілі, структуру і обсяги виробництва на тривалий період. Менеджер повинен заздалегідь формулювати цілі для колективу і створювати умови для їхнього досягнення.

Рішення оперативних і стратегічних завдань вимагає залучення менеджерів усіх рівнів, при цьому форми і методи їхнього вирішення різняться залежно від рівня управління. Саме це визначає розподіл часу на виконання завдань різного рівня та суттєво впливає на ефективність роботи менеджера і колективу загалом.

Швидке та компетентне вирішення оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає активної участі керівника. Якщо він зосередиться лише на стратегічних питаннях, він ризикує втратити детальне уявлення про стан виробництва і контроль за ним. Тому важливо чітко визначати перелік оперативних завдань, у яких керівник бере участь, а також форми й ступінь його залученості.

Розробку плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Схема процесу планування особистої праці менеджера\***

\*Джерело: побудовано на основі [26]

Якщо керівник бере на себе вирішення всіх оперативних питань, це призводить до низки негативних наслідків. Знижується ініціатива та почуття відповідальності підлеглих, різко зростає обсяг управлінських завдань, що фізично неможливо виконати одному менеджеру. Через це частина завдань залишається невирішеною, а якість прийнятих рішень погіршується.

У зв'язку з цим керівник повинен визначити форми делегування права приймати оперативні рішення менеджерам та спеціалістам, залишаючи за собою лише ключові завдання, що виникають несподівано. Винятком є оперативне планування, яке потребує постійного контролю з боку керівника, оскільки від цього залежить ритмічність і координація всіх виробничих процесів.

Тому ефективність участі керівника в оперативному управлінні слід оцінювати не за кількістю рішень, прийнятих ним особисто, і витратами часу на їх виконання, а за тим, наскільки його діяльність сприяє створенню самостійності підрозділів, працездатності колективу та конкурентоспроможності організації в цілому.

Час, який менеджер витрачає на оперативне управління, не може бути строго нормованим, оскільки він залежить від різних факторів. Основними серед них є виробничі ситуації, що виникають через зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, впровадження нових технологій, зміни форм організації праці, вдосконалення управлінських процесів тощо. У таких умовах керівник повинен максимально звільнитися від дрібних завдань, щоб зосередитися на ключових питаннях.

Рациональне використання робочого часу менеджера пов'язане з чітким встановленим режимом роботи. Невпорядкованість режиму праці призводить до надмірно тривалого робочого дня, який у деяких випадках сягає 10–15 годин. Наукові дослідження в сфері управління доводять, що подовження робочого дня не завжди підвищує продуктивність: збільшення тривалості роботи зазвичай супроводжується зниженням інтенсивності праці, і навпаки.

Дослідження свідчать, що хаотична організація робочого часу менеджера здатна спричиняти втрати у процесі управління, які не компенсуються навіть найсучаснішими технічними засобами. Це наочно проявляється при порівнянні роботи менеджерів конкурентних організацій: керівники лідерів витрачають на оперативне управління близько 30% свого середньорічного робочого часу, тоді як у менеджерів організацій-аутсайдерів ця цифра сягає 60%.

У структурі робочого часу спеціалістів до 40% відводиться на завдання, що не відповідають їхнім функціям. Отже, оптимізація системи використання робочого часу менеджерів є необхідною умовою підвищення ефективності управління та забезпечення належного рівня продуктивності організації.

Раціональне використання робочого часу менеджерів неможливе без впровадження науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку. Дослідження свідчать, що працездатність людини протягом робочого дня змінюється у певні фази. Початок дня називають періодом «розігріву», який залежить від стану організму, готовності до роботи та складності завдань. Наступні 2–3 години характеризуються максимальною продуктивністю, після чого працездатність поступово знижується. Друга половина дня зазвичай демонструє нижчий рівень працездатності; втома настає швидше, тому зниження ефективності після обіду проявляється раніше. З огляду на це, виконання складних завдань, таких як стратегічне планування, розробка перспектив розвитку організації або прийняття ключових рішень, слід планувати на періоди максимальної працездатності.

Цю роботу доцільно розпочинати не раніше, ніж через одну годину після початку робочого дня. У післяобідній час ефективніше виконувати завдання меншої складності. Менеджер самостійно визначає детальний розподіл робочого дня відповідно до конкретної виробничої ситуації в організації. Аналогічні принципи застосовуються і для інших співробітників управлінського апарату.

Виконання будь-якої роботи супроводжується втомою та поступовим зниженням працездатності. Пік ефективності визначається багатьма факторами: складністю і інтенсивністю завдань, станом здоров'я працівника, умовами праці, соціально-економічними факторами, психологічним кліматом у колективі та правильністю організації перерв.

Особливе значення мають перерви на відпочинок, які подовжують період максимальної продуктивності. Для менеджерів, діяльність яких пов'язана з прийманням та обробкою інформації, а також ухваленням управлінських рішень, загальний час перерв повинен становити 11–17 % робочого дня. Для служб з

одноманітною роботою у першу половину дня рекомендується 1–2 короткі перерви, а у другу половину – дві по 5–10 хвилин.

Для підтримання нормального функціонального стану організму та високої працездатності важливий режим позаробочого часу. Працівник повинен мати можливість активного відпочинку не менше 1,5–2 годин: спорт, прогулянки, культурні заходи, час для сім'ї та читання. Рекомендується 7–8 годин нічного сну, а у періоди підвищеного навантаження – додатково одна година денного відпочинку.

Рівень працездатності співробітників управлінського апарату залежить також від річного режиму праці і відпочинку, який включає кількість робочих днів, співвідношення робочих і вихідних днів, їх регулярність та тривалість відпустки.

Будь-яка діяльність починається з цілепокладання. Процес визначення менеджером власних цілей, як у професійному, так і в особистісному плані, складається з трьох фаз: формулювання цілі («чого я прагну?»), аналіз можливостей її досягнення («що я можу?») та уточнення і конкретизації цілей («до чого я приступаю конкретно?»).

Для цілепокладання у діяльності менеджера ефективним є метод «дерева цілей», який дозволяє побачити повну структуру взаємозв'язків майбутніх подій, отримати перелік конкретних завдань і визначити їх відносну важливість.

У теорії та практичній діяльності менеджменту рекомендується застосовувати метод «виявлення ключових сфер» при плануванні робочого часу. Цей підхід дозволяє менеджеру визначити, які напрями діяльності є пріоритетними як у професійній роботі, так і в особистому житті. Для кожної виділеної ключової сфери слід окреслити цілі на різні часові горизонти: тиждень, місяць та рік, що допомагає структурувати діяльність та зосередитися на досягненні конкретних результатів.

Загальна організація робочого дня визначається через розпорядок, який формується з урахуванням режиму вищого керівництва, повторюваності окремих завдань та необхідності їх узгодження. Важливо пам'ятати, що з

підвищенням рівня управління зменшується частка часу, яку менеджер витрачає на безпосереднє керування основною діяльністю, тоді як збільшується обсяг часу на виконання адміністративних, організаційних та представницьких функцій, а також на вирішення соціальних та стратегічних питань.

### **Висновки до I розділу**

Планування виступає ключовим інструментом формального прогнозування майбутніх проблем і визначення можливостей. Воно сприяє пошуку оптимальних і найбільш ефективних способів досягнення цілей підприємства, дозволяє ідентифікувати потенційні проблемні зони та можливі непередбачені наслідки, а також формує підґрунтя для оцінки витрат, складання бюджетів, календарних графіків та ресурсного забезпечення. Крім того, планування є основою для організації контролю, допомагає встановлювати необхідні робочі взаємодії та міжособистісні відносини, а також дозволяє передбачати обставини, які слід враховувати для ефективного досягнення цілей.

Планування особистої роботи менеджера слід розглядати не просто як складання порядку виконання завдань, а як визначення часу їхнього здійснення, строків початку та завершення. При цьому необхідно враховувати всі заплановані види робіт та зіставляти потрібний для їх виконання час із загальним фондом робочого часу на плановий період.

Розробка плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за кількома етапами. Перший етап передбачає складання переліку завдань, які необхідно виконати протягом планового періоду. Другий етап полягає у визначенні часу, потрібного для виконання кожного завдання з переліку. На третьому етапі резервується час для непередбачених робіт. Четвертий етап передбачає визначення загального фонду робочого часу на плановий період. П'ятий етап полягає у контролі: зіставляються розраховані витрати часу на завдання з фондом робочого часу; у разі перевищення необхідного часу над фондом планового періоду переглядається перелік завдань. Шостий етап – складання остаточного плану особистої роботи.

Планування робочого часу менеджера повинно враховувати раціональну послідовність вирішення проблем. У першу чергу плануються завдання з фіксованими строками виконання, ті, що потребують значних витрат часу, а також неприємні або складні справи, відкладати які небажано. Наступним етапом передбачено планування рутинної роботи та виконання щоденних обов'язків. Завершальне місце відводиться другорядним та епізодичним завданням.

Розрізняють декілька типів планів: перспективні (річні та місячні), що відображають планування результатів, та оперативні (тижневі, щоденні), які деталізують виконання конкретних завдань.

Контроль за виконанням плану особистої роботи і завдань, делегованих виконавцям, повинен здійснюватися систематично та послідовно. Така практика дисциплінує менеджера і його підлеглих, сприяє раціональному використанню робочого часу та підвищенню якості управління організацією.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

#### **2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гайсинський молокозавод»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод» (далі – ТОВ «Гайсинський молокозавод») знаходиться у місті Гайсин Вінницької області за адресою вул. Заводська, 45. Історія підприємства почалася у 1932 році, коли в рамках першого п'ятирічного плану розвитку народного господарства СРСР був побудований Гайсинський маслоробний завод.

Після здобуття Україною незалежності державне підприємство пройшло процес приватизації і перетворилося на відкрите акціонерне товариство. У

жовтні 2006 року відбулася реорганізація у товариство з обмеженою відповідальністю з новою назвою – Гайсинський молокозавод [49]. Незважаючи на поважний вік, завод оснащений сучасним технологічним обладнанням і водночас зберігає традиції та культуру виробництва сирів і масла.

Основним профілем діяльності підприємства є переробка молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51). Інші напрямки, як-от виробництво маргарину, харчових жирів, кормів для тварин та інших харчових продуктів, мають допоміжний або побічний характер.

За останнє десятиріччя підприємство пройшло повну технологічну модернізацію. Цех прийому сировини оснастили сучасними установками для бактофугування, сепарації та пастеризації, що дозволяє доводити молоко до необхідних показників. Повністю реконструйовано цехи виробництва м'яких і твердих сирів, модернізовані камери дозрівання, а також побудовані додаткові сховища для готової продукції [49].

При виробництві сирів утворюється побічний продукт – молочна сироватка. Раніше її просто виливали, що завдавало шкоди навколишньому середовищу. У 2014 році на підприємстві впроваджено технологію нанофільтрації сироватки, що дозволяє зменшити вміст мінералів, зокрема хлоридів натрію та калію, комбінуючи процес зменшення об'єму і часткової демінералізації [49].

На початку 2018 року введено в експлуатацію цех виробництва сухих молочних продуктів, що дало змогу виготовляти суху сироватку та сухе знежирене молоко. Сучасні потужності заводу забезпечують щомісячне виробництво: 300 тонн твердих і 180 тонн м'яких сирів, 540 тонн масла та спредів, 360 тонн сухих молочних продуктів [49].

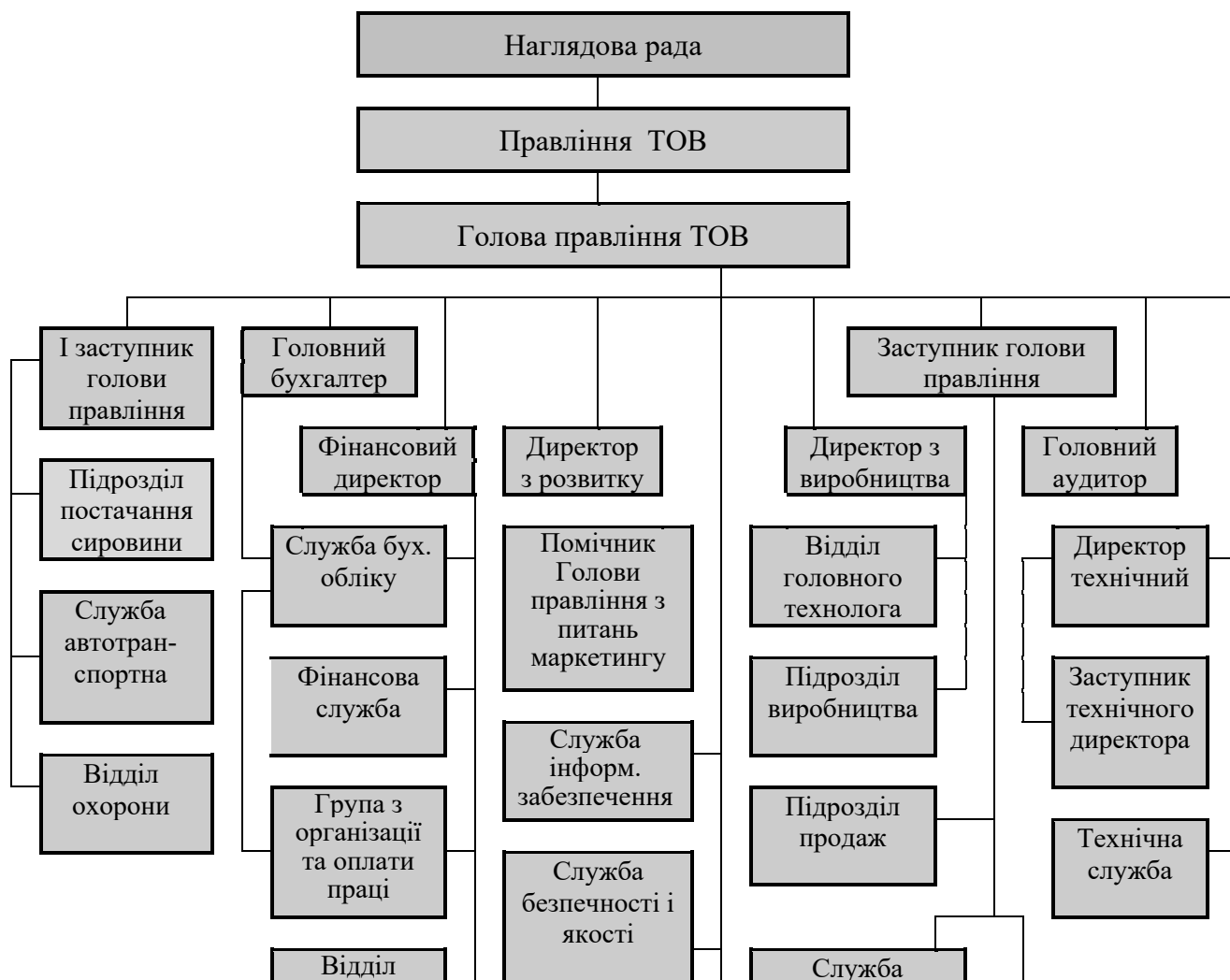
У лабораторії підприємства, обладнаній сучасними приладами, здійснюється постійний контроль якості сировини та готової продукції відповідно до санітарно-гігієнічних норм. На заводі запроваджена система управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до стандартів ISO

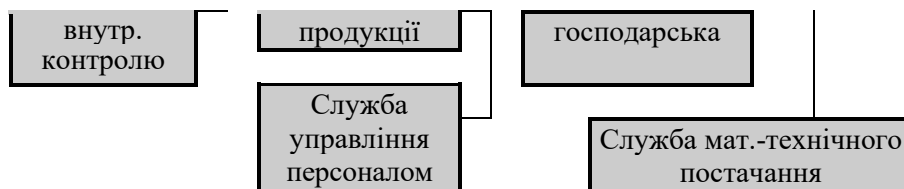
22000 (НАССР), а у 2018 році отримано сертифікат FSSC-22000, який підтверджує безпеку продукції та її відповідність міжнародним вимогам [49].

Географія поставок підприємства давно виходить за межі України та охоплює Латвію, Грузію, Молдову, Єгипет, Йорданію, В'єтнам, Саудівську Аравію.

Організаційна структура ТОВ «Гайсинський молокозавод» включає основні цехи, які підпорядковані головному технологу, а також допоміжні виробничі відділи і цехи, що знаходяться у підпорядкуванні заступника генерального директора з виробництва – головного інженера (див. рис. 2.1).

Серед основних виробничих підрозділів підприємства виділяють: маслоробний цех; приймально-апаратний цех; дільницю з згущення сироватки; сироробний цех; цех догляду за сирами; цех виробництва м'яких сирів; цех виробництва сухих молочних продуктів.





**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Гайсинський молокозавод»\***

\*Джерело: складено автором на основі [49]

До забезпечувальних та допоміжних виробничих підрозділів підприємства належать: котельня, компресорний цех, електроцех, механічне відділення, господарча ділянка зі складом, транспортна ділянка та відділ заготівлі сировини.

Окремо виділяється Виробнича лабораторія, керівник якої координує діяльність начальників основних цехів та змінних майстрів.

У загальній структурі управління підприємством присутні обліково-економічні служби, що підпорядковуються Головному бухгалтеру (до його підпорядкування також входить начальник господарської ділянки), а також відділ збуту та відділ кадрів.

Існуюча організаційна структура має ознаки функціональної з двома рівнями управління, коли виконання конкретних функцій покладається на спеціалізовані управлінські органи та окремих фахівців із значними управлінськими повноваженнями. Варто підкреслити подвійне функціональне підпорядкування начальників основних виробничих цехів: вони одночасно підпорядковуються заступнику генерального директора з виробництва – головному інженеру та начальнику Виробничої лабораторії. Така схема є доцільною для забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту якості та якісного оперативного управління виробництвом.

Дані щодо обсягів випуску продукції за останні три роки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка випуску основних видів продукції у 2023-2025рр.\***

Види продукції	Валове виробництво продукції, ц			Відхилення, 2025 р. у порівнянні з 2023 р.	
	2023	2024	2025	Абсолютні зміни (+/-) ц.	Відносні зміни (+/-) %
Масло солодковершкове	632,9	649,8	616,5	-8,2	-2,6

Сир сичужний	589,6	582,4	539,7	-24,95	-8,5
Продукт сирний	588,5	466,3	459,8	-64,35	-21,9
Спреди, суміші	39,1	10,6	6,2	-16,45	-84,1
Маргарин	812,3	375,8	134,1	-339,1	-83,5
Сухі молочні продукти	684,0	1404,4	1362,0	339	99,1

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, показує, що за останні три роки виробництво більшості видів готової продукції зменшувалося, за винятком сухих молочних продуктів. Найбільше скорочення спостерігалось у випуску спредів та маргаринів, що відповідає загальнодержавній тенденції: за період 2023–2025 рр. виробництво маргарину знизилося на 13,4%, а спредів із вмістом загального жиру від 50% до 85%, у тому числі молочного жиру в жировій фазі не менше 25%, а також жирових сумішей із загальною масовою часткою жиру не менш ніж 99% і молочного жиру в жировій фазі не менше 25% – майже на 14%.

У відповідь на ці тенденції підприємство переорієнтувало обсяги молочної сировини на виробництво сухих молочних продуктів, збільшивши їх виробництво вдвічі. Сухі молочні продукти застосовуються у різних секторах харчової промисловості: кондитерській, м'ясній, для виготовлення дитячого та дієтичного харчування, у кормовому виробництві для сільськогосподарських тварин, у пивоварній промисловості, а також для створення сухих сумішей та інших продуктів. Це дозволяє забезпечити більш стабільний та диверсифікований попит на молочну продукцію.

В результаті обраної товарної політики обсяг виробництва у грошовому виразі зростав протягом 2023–2025 рр., як показано у табл. 2.2, на 22,9%. Зростання відбулося переважно завдяки підвищенню цін на солодковершкове масло (на 43% у 2025 р. порівняно з 2024 р.) та сухі молочні продукти (на 49% у 2025 р. порівняно з 2024 р.), тоді як ціни на сир та спреди збільшилися на 11% і 18% відповідно.

Таблиця 2.2

### Вартість виробленої продукції у 2023-2025 рр.\*

Види продукції	Вартість валової продукції, тис. грн			Відхилення, 2025 р. у порівнянні з 2023 р.	
	2023	2024	2025	Абсолютні зміни	Відносні зміни

				(+/-) ц.	(+/-) %
Масло солодковершкове	54 118,6	56 655,5	76 912,1	22 793,5	42,1
Сир сичужний	55 976,0	56 035,2	63 296,3	7 320,3	13,1
Продукт сирний	46 081,2	35 477,2	38 930,0	-7 151,2	-15,5
Спреди, суміші	1 880,8	575,2	396,3	-1 484,5	-78,9
Маргарин	22 495,6	12 481,0	6 016,3	-16 479,3	-73,3
Сухі молочні продукти	21 765,9	43 718,9	63 136,5	41 370,6	190,1
Всього	202 318,1	204 943	248 687,5	46 369,4	22,9

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

У цілому товарну політику ТОВ «Гайсинський молокозавод» можна оцінити як ефективну, оскільки вона базується на систематичному моніторингу прибутковості кожного виду продукції.

Для оцінки фінансового стану підприємства проведено аналіз на основі даних Балансу (форма звітності №1) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за період з 2023 року до першого півріччя 2026 року.

Якщо темпи зростання обсягів виробництва, реалізації продукції та прибутку випереджають темпи зростання валюти балансу, це свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства. Навпаки, відставання цих показників від темпів зростання валюти балансу вказує на зниження ефективності використання засобів, що й спостерігається у діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод».

Особливо помітне відставання відзначається у динаміці чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, що відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства\*

№	Показники в тис. грн	Періоди				Відхилення, 2025 р. у порівнянні з 2023р.	
		2023 р.	2024 р.	2025 р.	1 півріччя 2026 р.	Абс. (+/-)	Відн.,%
1.	Обсяг виробництва продукції	207569,7	226638,3	286718,6	166602,7	+79148,9	38,1
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	(206445)	(231971)	(280874)	(161512)	+74429,0	36,1
3.	Собівартість реалізованої продукції	196684	220232	281451	149347	+84767	43,1
4.	Валовий прибуток	9761	11769	(577)	12165	-10338	-105,9
5.	Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток)	(178)	3849	(9748)	7770	-9570	+547,6

6.	Рентабельність продукції / чиста рентабельність продажів	5	5	0	8	-5	0
7.	Чисельність персоналу	277	294	279	273	-4	-1,4
8.	Продуктивність праці (вартісний метод) – р.1/р.7	749,35	770,9	1027,7	-	278,35	+37,1

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства за 2025 рік.

Результати аналізу представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз структури (вертикальний аналіз) балансу підприємства (у %) за 2025 рік\***

Показники	На початок 2025 р.	На кінець 2025р.	Зміна (+/-)
<b>АКТИВИ</b>			
Необоротні активи	56 182 (55,5%)	62 206 (57,0%)	6 024
Нематеріальні активи	36	17	-19
Незавершені капітальні інвестиції	259	765	506
Основні засоби	55 887	61 424	5 537
первісна вартість	95 138	109 148	14 010
знос	39 251	47 724	8 473
Оборотні активи	45 144 (44,5%)	46 892 (43,0%)	1 748
<b>Продовження таблиці 2.5</b>			
Запаси:	30 033	35 442	5 409
виробничі запаси	8 304	11 738	3 434
незавершене виробництво	6 151	6 994	843
готова продукція	14 669	16 633	1 964
товари	909	77	-832
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 908	7 964	1 056
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	3 870	1 305	-2 835
за виданими авансами			
з бюджетом	1 100	805	-295
інша поточна дебіторська заборгованість	1 575	62	-1 513
Гроші та їх еквіваленти	963	363	-600
Витрати майбутніх періодів	40	44	4
Інші оборотні активи	623	895	272
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Всього активів	101 296 (100%)	109 098 (100%)	7 802
<b>ПАСИВИ</b>			
Власний капітал:	34 217 (33,8%)	24 615 (22,6%)	-9 602
зареєстрований (пайовий) капітал	30 000	30 000	0
резервний капітал	4 680	4 680	0
нерозподілений прибуток	(463)	(10 056)	-9 593

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	438 (0,43%)	3 054 (2,8%)	2 616
Поточні зобов'язання і забезпечення	66 641 (65,8%)	81 429 (74,6%)	14 788
З них поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи послуги	13 059	16 076	3 017
за розрахунками з бюджетом	155	192	37
за розрахунками зі страхування	135	169	34
за розрахунками з оплати праці	499	598	99
за одержаними авансами	5 347	950	-4 397
поточні забезпечення	2 007	2 439	432
інші поточні зобов'язання	45 439	61 005	15 566
Всього пасивів	101 296 (100%)	109 098	7 802

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

У складі необоротних активів варто звернути особливу увагу на зміни первісної вартості та величини зносу. Згідно з даними табл. 2.5, первісна вартість основних засобів зросла на 14 010 грн, а знос — на 8 473 грн, що свідчить про часткове оновлення обладнання та модернізацію технологічних процесів.

Що стосується оборотних активів, їх динаміка потребує окремого аналізу. Зростання дебіторської заборгованості та запасів є обґрунтованим лише при збільшенні виручки від реалізації, однак у 2025 році цього не спостерігалось: виручка мала від'ємне значення — 280 874 грн, збитки від реалізації продукції зросли на 74 429 грн, а дебіторська заборгованість зросла на 1 056 грн, що не є критично великим, але свідчить про ускладнення розрахунків підприємства та недостатність грошових коштів для поточної діяльності.

Ситуацію ускладнює й поточна кредиторська заборгованість у розмірі 81 429 грн, яка не покривалася дебіторською заборгованістю на кінець 2025 року (10 136 грн). З позиції бухгалтерського обліку це є негативним фактором, оскільки погашення кредиторської заборгованості є обов'язковим, незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Додатково негативним чинником є зменшення власного капіталу на 9 602 грн протягом 2025 року, а також скорочення його частки з 33,8% до 22,6%, що свідчить про погіршення ліквідності підприємства. Як видно з табл. 2.5, за результатами 2025 року фінансовий результат був від'ємним і становив -9 748 тис. грн. Водночас за перше півріччя 2026 року спостерігається позитивна

динаміка: чистий фінансовий результат став позитивним, а рентабельність продукції зросла з 0 до 8%.

В цілому фінансовий стан підприємства можна оцінити як нестабільний, оскільки він значною мірою залежить від коливань закупівельних цін на сире молоко, а також зростання витрат на енергоносії, воду та електроенергію. У табл. 2.5 наведено динаміку операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.5

**Динаміка операційних витрат підприємства у 2023 році –  
I півріччі 2026 року, тис грн\***

Елементи операційних витрат, тис грн	2023 р.	2024 р.	2025 р.	1 півріччя 2026 р.
Матеріальні затрати	168 664	185 688	248 231	131 793
Витрати на оплату праці	15 091	17 100	21 211	11 073
Відрахування на соціальні заходи	3 082	3 543	4 501	2 350
Амортизація	7 939	8 584	9 468	4 765
Інші операційні витрати	3 396	3 040	3 054	2 171
Разом	198 172	217 955	286 465	152 152

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

У структурі операційних витрат найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати, які зросли з 85,1% у 2019 році до 86,6% у I півріччі 2025 року. При цьому частка інших витрат, зокрема амортизації та витрат на оплату праці, поступово зменшується.

Розглянемо показники складу, динаміки та руху персоналу ТОВ за останні три роки. Як свідчать дані табл. 2.6, чисельність працівників демонструвала нестабільність, що вказує на коливання потреби у робочій силі та можливі зміни в структурі штатного складу підприємства.

Таблиця 2.6

**Показники складу, динаміки руху персоналу ТОВ «Гайсинський  
молокозавод» за 2023 – I півріччя 2026 рр.\***

Показники	Значення показника, по роках			
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	1 півріччя 2026 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	277	294	273	264
Прийнято на роботу протягом року, осіб	122	77	58	27
Звільнено з роботи протягом року, осіб	93	59	74	34
з них:				
за власним бажанням, осіб	93	59	74	34
за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-

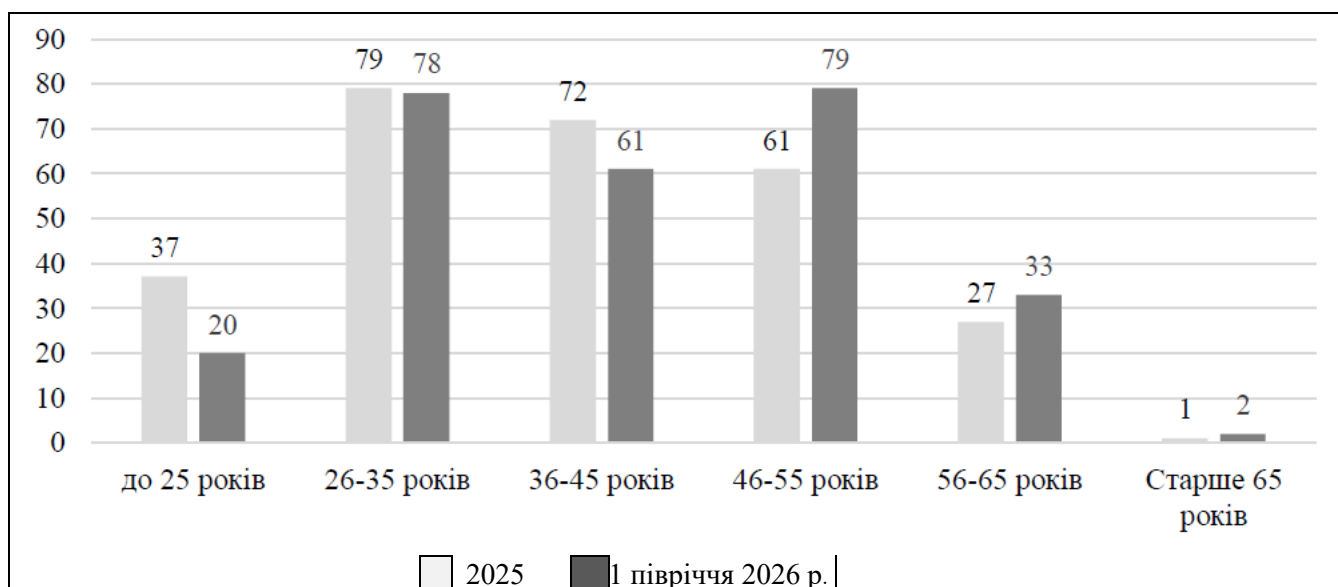
з причин посадової невідповідності	-	-	-	-
протягом випробувального строку	-	-	-	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	77,6	46,3	48,3	23,1
Плинність кадрів, %	33,6	20,1	27,1	12,9

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників підприємства зросла на 17 осіб, що становило 6,1%, тоді як у 2025 році спостерігалось зниження чисельності на 21 особу (7,14%). Станом на I півріччя 2026 року чисельність персоналу зменшилася ще на 9 осіб, або на 3,3%. Такі коливання обумовлені загалом загрозливим фінансово-економічним станом підприємства, який погіршився через коронакризу та початок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України.

Далі розглянемо якісний склад персоналу, зокрема за 2025 рік. Гендерний розподіл працівників підприємства є збалансованим: частка чоловіків склала приблизно 52% (145 осіб із 279), тоді як частка жінок становила 48% (134 особи із 279).

Щодо вікової структури (див. рис. 2.2), переважають працівники середніх вікових груп, що створює оптимальний баланс між інноваційним потенціалом, продуктивністю та працездатністю колективу.



**Рис. 2.2. Віковий склад персоналу Товариства у 2025 та I півріччі 2026 року\***

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Середній вік працівників підприємства станом на I півріччя 2025 року склав 42,8 року, тоді як у 2023 році він становив 39,7 року. Це свідчить про поступове старіння персоналу, що відображає загальнонаціональні демографічні тенденції, зокрема зниження народжуваності, урбанізацію та зовнішню міграцію молодого покоління.

Щодо стажу роботи (див. табл. 2.7), більшість працівників – 57% – працюють на підприємстві понад 10 років, тоді як 20,4% персоналу мають стаж від 5 до 10 років. Така стабільність кадрів позитивно впливає на збереження трудового потенціалу підприємства та створює сприятливі умови для накопичення і розвитку людського капіталу.

Таблиця 2.7

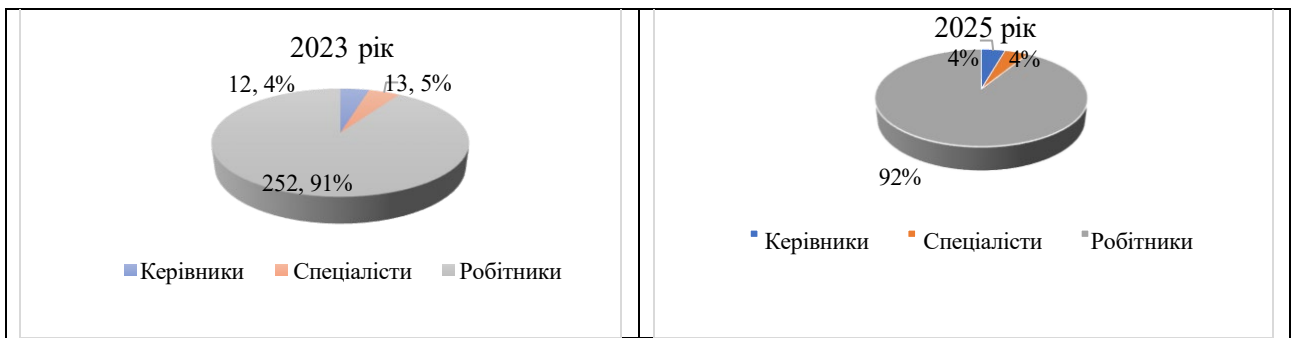
**Склад персоналу за стажем роботи на підприємстві\***

Групи працівників за стажем роботи	2023		2024		2025		1 півріччя 2026
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб
До 1 року	34	12,2	30	10,2	20	7,2	21
2-5 років	47	17,0	49	16,7	43	15,4	36
5-10 років	54	19,5	55	18,7	57	20,4	57
Більше 10 років	142	51,3	160	54,4	159	57,0	159
Всього	277	100	294	100	279	100	273

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Водночас підприємство забезпечує притік нових кадрів: у 2025 році було прийнято 20 нових працівників. Це свідчить не лише про оновлення складу персоналу, але й про надходження нових знань, ідей, а також потенціалу фізичного та психічного здоров'я, що сприяє зміцненню загального трудового потенціалу заводу.

Функціонально-посадовий склад персоналу не значно змінився протягом 3 років (див. рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Функціонально-посадовий склад персоналу у 2023 – 2025 рр.\***

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Частка адміністративно-управлінського персоналу на підприємстві становить 8,6 % (24 особи з 279), а виробничого – 91,4 %, що включає переважно робітників, характерних для промислових підприємств. Серед них основні робітники складають приблизно 84 % (214 осіб з 255), а допоміжні – 16 %. Така структура забезпечує стабільну виробничу діяльність, проте обмежує інноваційний потенціал заводу, оскільки робітники, як правило, не мають достатніх компетенцій для формалізації та впровадження раціоналізаторських пропозицій і часто стримуються страхом заміни автоматизованими процесами.

Отже, аналіз складу та чисельності персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод» показує відносну стабільність кадрового ресурсу, задовільний гендерно-віковий баланс і функціональну структуру, що відповідає профілю підприємства та загальним національним демографічним тенденціям. Водночас, тривожним фактором є щорічна висока плинність кадрів, що оновлює персонал майже на чверть, і яка виступає інтегральним показником ефективності системи управління персоналом, що підлягає подальшому детальному дослідженню.

## **2.2 Визначення ефективності організації управлінської праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод»**

ТОВ «Гайсинський молокозавод» є сучасним підприємством молокопереробної галузі, основна діяльність якого зосереджена на регіональному ринку.

У процесі створення структурних підрозділів було впроваджено спеціалізований поділ праці, де конкретні функції та обов'язки закріплюються за певними підрозділами та їх керівниками. Це означає, що кожен підрозділ відповідає за виконання визначеної частини роботи, а керівник несе відповідальність за її реалізацію.

Для кожної посади розробляється посадова інструкція, яка визначає обов'язки, права та відповідальність працівника, а також вимоги до професійних знань і досвіду. Інструкція передбачає обов'язкове ознайомлення з нормативною та організаційною документацією, що діє на підприємстві.

Розстановка кадрів у підрозділах здійснюється таким чином, щоб забезпечити виконання необхідних завдань для досягнення поставлених цілей. Кожен підрозділ включає спеціалістів, які виконують основні функції, та службовців, що підтримують їх у роботі. Структура і чисельність підрозділів визначаються штатним розкладом, який затверджується Генеральним директором та щорічно переглядається залежно від обсягу робіт.

Керівник підприємства здійснює відбір та призначення керівників підрозділів і спеціалістів, а також затверджує їх посадові інструкції, формуючи тим самим ієрархію управлінської влади. Усі посадові інструкції визначають функції, права, обов'язки та відповідальність працівників.

Організаційна структура управління на підприємстві являє собою систему взаємопов'язаних управлінських ланок, яка визначається кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та покладеними функціями. Головним завданням цієї структури є забезпечення ефективної діяльності управлінського персоналу, до складу якого входять керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці та обслуговуючий (технічний) персонал.

У таблиці 2.8 представлено кількісну оцінку структури управління ТОВ «Гайсинський молокозавод» за період 2023–2025 рр., що включає загальну чисельність працівників, їх склад та розподіл за групами персоналу.

**Склад і структура працюючих на підприємстві\***

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2024-2023	2025-2024
Чисельність працівників, всього - з них:	277	294	273	100	100	100	17	-21
- керівники, спеціалісти, службовці	25	27	24	09,02	09,18	08,79	2	-3
- робітники	246	257	239	88,80	87,41	87,54	11	-7
Невиробничий персонал	6	10	10	02,16	03,40	03,66	4	0
Середньорічна чисельність працівників апарату управління	12	14	11	04,33	04,76	04,03	2	-1

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

З аналізу даних таблиці видно, що чисельність працівників зросла лише в 2024 році. Основну частку персоналу займають робітники, безпосередньо залучені до виробництва продукції та надання послуг: 88,80 % у 2023 році, 87,41 % у 2024 році та 87,54 % у 2025 році. Це пояснюється тим, що основною сферою діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» є виробництво сирів і масла.

Слід зауважити поступове зменшення частки виробничого персоналу з 88,80 % у 2023 році до 87,54 % у 2025 році. Хоча така тенденція розглядається як негативна з точки зору стабільності кадрового складу, вона зумовлена організаційними змінами, освоєнням нових видів продукції, впровадженням сучасних технологій та автоматизацією цехів і виробничих дільниць.

Кількість керівників, інженерно-технічних працівників та спеціалістів зменшилася з 25 осіб у 2023 році до 24 осіб у 2025 році. Невиробничий персонал, до якого належать працівники їдальні, автостоянки та інших допоміжних служб, виконує супровідні функції для господарської діяльності підприємства; його чисельність зросла з 6 осіб у 2023 році до 10 осіб у 2025 році.

При аналізі економічності апарату управління слід підкреслити, що чисельність управлінського персоналу зросла на 2 особи (питома вага – на 2,9 %), що відбулося на фоні загального економічного зростання виробництва та реалізації основних молочних продуктів у регіоні, а також підвищення обсягів

виробництва і реалізації продукції підприємства на 130,6 % і чистого прибутку на 161,5 %.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Гайсинський молокозавод» створює умови для ефективної роботи всіх підсистем підприємства та є базою для досягнення його стратегічних цілей. У рамках цієї структури відбувається управлінський процес, що включає рух інформації та прийняття управлінських рішень, а також розподіл завдань, функцій, прав і відповідальності між учасниками процесу.

На підприємстві встановлені чіткі рівні відповідальності: начальники структурних підрозділів підпорядковуються генеральному директору, а підлеглих цих підрозділів – начальникам. Генеральний директор зобов'язаний діяти розумно і добросовісно в інтересах товариства, нести відповідальність за збитки, спричинені його діями або бездіяльністю. Структура управління підприємством є лінійно-функціональною, що відповідає типовим схемам організації аналогічних промислових підприємств.

Більшість керівників належить до середнього рівня управління: вони забезпечують реалізацію політики функціонування організації, визначеної вищим керівництвом, контролюють виконання завдань підрозділами та відділами. Керівники нижчого рівня відповідають за передачу конкретних завдань безпосереднім виконавцям.

Проведений аналіз дозволив виділити основні фактори, що впливають на ефективність формування та діяльності управлінського персоналу, а також виявити ключові чинники, які знижують продуктивність використання кадрів у молочній галузі.

Нечітке визначення обов'язків, прав та відповідальності між структурними підрозділами ТОВ «Гайсинський молокозавод» і окремими працівниками, особливо за умов ускладнення внутрішніх взаємозв'язків, призводить до виникнення організаційних проблем. Наприклад, частина управлінців не має чіткого розуміння, кому вони підпорядковуються та які конкретні функції й права виконують. У деяких випадках одна й та сама робота може бути покладена

на кілька підрозділів і виконавців, тоді як інші завдання залишаються без відповідальних осіб. Це спричиняє дублювання функцій та втрату персональної відповідальності у роботі. Незнання своїх прав часто породжує невпевненість, особливо серед молодих співробітників, що проявляється у прагненні отримати підтвердження у керівника навіть для незначних питань.

Система управління в ТОВ «Гайсинський молокозавод» ґрунтується на чіткій регламентації функціональних прав і обов'язків керівників та спеціалістів. Така регламентація забезпечує строгий порядок субординації, підпорядкування та функціональних зв'язків. Чітке розмежування обов'язків і встановлення особистої відповідальності за конкретні функції формує у працівників усвідомлену дисципліну, порядок і діловитість у роботі.

До основних недоліків існуючої структури управління можна віднести: обмежену здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; збільшення потреби у частих погодженнях проектів рішень на вищому рівні, що подовжує час їх прийняття; недостатню гнучкість взаємодії між підрозділами; проблеми міжфункціональної координації; покладання відповідальності за загальний результат лише на вищий рівень управління; а також обмежені можливості для підприємництва та впровадження інновацій.

На основі проведеного аналізу запропоновано такі напрямки вдосконалення організації управлінської праці в ТОВ «Гайсинський молокозавод». По-перше, доцільно оптимізувати організаційну структуру управління підприємством, враховуючи чисельність персоналу та навантаження на окремих управлінців, із застосуванням принципів організаційного проектування управлінської праці на базі нормативних документів.

Впровадження таких змін дозволить зменшити питому вагу управлінського персоналу у загальній чисельності працівників, скоротити витрати на управління у структурі собівартості та зменшити частку заробітної плати керівників у загальному фонді оплати праці.

Підвищення ефективності управлінської праці можливе через формалізацію діяльності менеджерів за допомогою нормативних документів. На

досліджуваному підприємстві показник ступеня формалізації праці менеджерів знизився у 2024 році, тоді як у 2025 році спостерігалось певне зростання цього показника, що пов'язано з проведеною реорганізацією підприємства (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Ступінь формалізації праці менеджерів ТОВ «Гайсинський молокозавод»\*

№ п/п	Назва показника	Од. вим.	Роки			Темп росту, %	
			2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	Загальна кількість управлінців	чол.	12	14	11	116,67	76,39
2	Кількість управлінців, праця яких організована на основі нормативних документів	чол.	7	9	6	128,57	66,67
3	Ступінь формалізації праці менеджерів	коэф.	0,583	0,643	0,545	110,29	84,76

\*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Очевидно, що існуюча тенденція до зниження рівня формалізації праці менеджерів негативно впливає на їхню ефективність: у 2024 році 36,0% управлінського персоналу не мали чіткого розуміння власних повноважень і завдань, що збільшилось до 45% у 2025 році.

Зменшення кількості чітко вирішених спеціалізованих завдань може призвести до скорочення технічних рішень, економічних розробок та інноваційних ініціатив, що безпосередньо знижує управлінський потенціал підприємства.

Для оцінки рівня організації праці апарату управління ТОВ «Гайсинський молокозавод» були використані комплексні критерії, які охоплюють ефективність використання робочого часу, регламентацію трудової діяльності, стабільність кадрового складу, рівень підготовки персоналу та інтегрований показник діяльності [18].

Таким чином, рівень організації управлінської праці на підприємстві можна охарактеризувати через конкретні показники, наведені в табл. 2.10.

**Рівень організації управлінської праці ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2025 році\***

Показники (коефіцієнти)	Значення коефіцієнта
1. Коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління	0,89
2. Норми керованості	0,68
3. Рівень плановості та якості управлінської праці	0,89
4. Рівень формалізації праці в сфері управління	0,74
5. Рівень організації робочих місць працівників апарату управління	0,82
6. Коефіцієнт забезпеченості спеціалістів засобами оргтехніки	0,72
7. Рівень трудової дисципліни	0,97
Рівень організації управлінської праці (середнє значення)	0,82

\*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Кількісне визначення кожного показника здійснюється через коефіцієнти, числові значення яких варіюються від 0 до 1, при цьому вищий коефіцієнт свідчить про більш раціональну організацію управлінської праці. Вихідні дані для розрахунку цих показників були отримані шляхом спостережень, аналізу робочого часу працівників, інформації від інспектора відділу кадрів, даних первинної бухгалтерії та анкетування апарату управління.

Аналіз основних показників дозволяє зробити кілька висновків. Найважливішим є коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління. У 2025 році через недостатню інтенсивність роботи та нераціональний розподіл завдань серед керівників і спеціалістів він склав 0,89.

Рівень формалізації праці в управлінні, що відображає наявність і застосування посадових інструкцій, був визначений на рівні 0,74, що недостатньо для чіткого виконання завдань і змушує частину рішень приймати індивідуально керівникам.

Показник норми керованості досяг значення 0,68, що свідчить про дотримання оптимального навантаження на керівників та спеціалістів. Високими залишаються рівень планування та якості управлінської праці (0,89) і організація робочих місць (0,82). Забезпечення службовими приміщеннями перевищує норматив (5,3 м<sup>2</sup> на працівника), хоча в зимовий період температура у приміщеннях, що виходять на північ, трохи нижча за оптимальну.

Недостатнім є забезпечення спеціалістів оргтехнікою (коефіцієнт 0,72), що обмежує продуктивність даної категорії працівників. Рівень трудової дисципліни залишається високим (0,97), за рік не зафіксовано прогулів, лише два випадки адміністративних стягнень.

Середній інтегрований показник організації праці у управлінні становить 0,83, проте в окремих підрозділах він значно коливається. Вирівнювання цих показників залишається одним із пріоритетних завдань адміністрації.

На основі отриманих результатів визначено ключові напрямки та проблеми організації управлінської праці, що оформлено у вигляді SWOT-аналізу (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Матриця SWOT- аналізу рівня організації управлінської праці у  
ТОВ «Гайсинський молокозавод»\***

	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
	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
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b> 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
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b> 1. Наявність нерегламентованих втрат часу 2. Надмірна тривалість робочого дня 3. Низька питома вага в	<i>Які слабкі сторони можуть перешкодити скористатися можливостями?</i> - відсутність обігових коштів на придбання сучасної оргтехніки	<i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами, потрібно найбільше побоюватися?</i> - подовження робочого дня

апараті управління працівників вищою освітою 4. Незадовільний температурний режим 5. Недостатнє застосування оргтехніки в роботі	може обмежити застосування нових інформаційних технологій; - недостатній рівень кваліфікації окремих управлінців може перешкодити запровадженню нововведень у сфері інформаційного забезпечення	під час проведення деяких термінових нарад ( робіт); - небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію через низьку матеріальну мотивацію
---	---	--

\*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Окреслено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення методів і прийомів управління на досліджуваному підприємстві шляхом розширення використання управлінських інструментів, що забезпечить багатовекторне та системне керівництво всіма процесами. Необхідність своєчасного отримання достовірної інформації керівниками всіх рівнів визначає доцільність впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення їх ефективного використання у товаристві. Використання сучасних технологій дозволяє оптимізувати внутрішню інформаційну взаємодію між структурними підрозділами та налагодити обмін даними з іншими підприємствами молочної галузі.

Отже, проведене дослідження показало, що сучасна організація управлінської праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод» частково не відповідає вимогам ринкової економіки, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Практика управління в організації обмежує повне використання трудового потенціалу та не завжди враховує реальні можливості господарювання при формуванні кадрово-менеджерського потенціалу.

Виходячи з цього, запровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці є необхідною умовою підвищення ефективності управлінських процесів. Паралельно слід зберегти всі позитивні надбання, створити апарат управління, раціональний як за чисельністю, так і за структурою, забезпечений необхідними матеріально-технічними ресурсами.

Реалізація запропонованих напрямків дозволить раціоналізувати організацію управлінської праці, своєчасно приймати оптимальні рішення з урахуванням конкретної ситуації, успішно впроваджувати їх у практику та

забезпечити високий рівень використання потенційних можливостей підприємства, адаптуючи його діяльність до потреб ринку молочної продукції.

### **Висновки до II розділу**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод» є сучасним підприємством молокопереробної галузі, яке здебільшого орієнтоване на регіональний ринок. Нині його виробничі потужності дозволяють щомісяця виготовляти 300 тонн твердих сирів, 180 тонн м'яких сирів, 540 тонн масла та спредів, а також 360 тонн сухих молочних продуктів.

Географія поставок підприємства охоплює не лише Україну, а й численні зарубіжні ринки, серед яких Латвія, Молдова, Румунія, Грузія, Казахстан, Єгипет, Йорданія, В'єтнам, Саудівська Аравія, Гонконг та Китай. Водночас нестабільний фінансовий стан заводу, послаблення його фінансової стійкості у кризові пандемічні та постпандемічні роки, а також військові дії залишаються суттєвими обмежувальними факторами для розвитку системи управління персоналом.

Аналіз кадрового складу ТОВ «Гайсинський молокозавод» свідчить про наявність відносно стабільного людського ресурсу, що характеризується сприятливим поєднанням вікових, гендерних та функціональних ознак, узгоджених з профілем підприємства та загальнонаціональними демографічними тенденціями. Проте, тривожним сигналом є щорічна плінність кадрів, яка оновлює персонал майже на чверть, що виступає інтегральним показником ефективності функціонування системи управління персоналом і буде розглянуто окремо.

Наявний стан організації управлінської праці на підприємстві не відповідає повністю вимогам ринкової економіки, що безпосередньо позначається на ефективності його діяльності. Практика організації управління на заводі обмежує повноцінне використання трудових ресурсів і не завжди враховує реальні можливості господарювання при формуванні та використанні кадрово-менеджерського потенціалу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 3.1 Загальна модель якостей сучасного менеджера

Для ефективного управління людьми менеджеру перш за все необхідно оволодіти наукою та мистецтвом самоуправління. Персональний менеджмент дозволяє керівникові раціонально організувати власну працю та діяльність підлеглих, досягати професійних і особистих цілей, мінімізувати стресові ситуації, підвищувати продуктивність та отримувати задоволення від виконуваної роботи.

Широко застосовується індивідуальна технологія використання робочого часу, яка являє собою послідовне і цілеспрямоване використання перевірених практичних методів у повсякденній діяльності, що дозволяє максимально ефективно і змістовно організувати свій час. Ефективне самоврядування пов'язане як з особливостями людської природи, так і з організаційною структурою та соціальними аспектами управління.

Самоорганізація сучасного менеджера, на наш погляд, поєднує в собі науку й мистецтво управління базовими ресурсами особистості — такими як час, енергія, знання та фінансова спроможність; управління процесами власного життя, включно з професійною діяльністю, використанням вільного часу та кар'єрним розвитком; а також контроль і оцінку результатів своєї діяльності — рівня кваліфікації, особистих якостей та формування іміджу.

Головне завдання сучасного менеджера полягає у максимально ефективному використанні власного потенціалу, свідомому керуванні життєвим шляхом і здатності долати вплив зовнішніх обставин як у професійній діяльності, так і в особистому житті. Цей процес можна уявити як своєрідне «коло правил», яке наочно демонструє взаємозв'язок між різними функціями самоменеджменту (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Функції сучасного менеджера для вдосконалення якостей керівництва\***

Функції само-менеджменту	Робочі прийоми, методи	Досягнутий результат
Постановка цілей	Визначення цілей, ситуаційний аналіз, цільові стратегії та методи досягнення успіху, формулювання мети	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, фіксація строків і найближчих кроків
Планування	Річне планування, місячне планування, декадні планування, планування дня, принципи тимчасового менеджменту, метод "Альпи", менеджмент за допомогою щоденника часу	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і використання часу, скорочення строків використання
Прийняття рішень	Установка пріоритетів, принцип Парето (співвідношення 80: 20), АБВ-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування справ	Приводить до успіху організація праці, першочергове вирішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за їх важливості, позбавлення від "тиранії" невідкладності, продуктивність трудових витрат
Реалізація та організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, біоритм, самовиявлення, денний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю
Контроль	Контролювання процесу роботи (порівняння задуму з результатом), контролювання підсумків, огляд підсумків минулого дня (самоконтроль)	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на перебіг життя

\*Джерело: побудовано на основі [37]

Окремі функції менеджера можуть виконуватися строго послідовно, як це відображено в моделі, але водночас вони часто взаємопереплітаються. Різні робочі прийоми та методи управління власним часом, кар'єрою, іміджем формують техніку самоменеджменту. Щоденне розв'язання різноманітних завдань можна розглядати як сукупність функцій, що перебувають у взаємозалежності та зазвичай реалізуються у певній послідовності.

Продуктивність сучасного менеджера значною мірою залежить від його зусиль щодо вдосконалення власної діяльності, тобто від рівня

самоменеджменту. Це дозволяє розвивати навички працювати розумніше, раціональніше та ефективніше.

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у кількох ролях. По-перше, він є керівником, наділеним владними повноваженнями для управління колективом. По-друге, лідером, здатним вести за собою підлеглих завдяки авторитету, професіоналізму та позитивним емоціям. По-третє, дипломат, який встановлює контакти з партнерами та владою і вміє ефективно вирішувати внутрішні й зовнішні конфлікти. По-четверте, вихователем, що формує моральні цінності в колективі та спрямовує його розвиток у потрібне русло. По-п'яте, новатором, здатним оцінювати наукові досягнення та впроваджувати винаходи або раціоналізаторські пропозиції у виробництво. І, нарешті, менеджером як особистістю — людиною з високим рівнем знань, культури, чесності та рішучості, яка є прикладом для оточення.

Розвиток менеджера проходить три основні етапи. Перший пов'язаний із досвідом окремих людей, які методом проб і помилок відпрацьовували прийоми особистої ефективності. Другий — із поділом праці у сфері менеджменту. Третій етап визначається систематизацією знань і побудовою цілісної системи техніки особистої роботи, що включає різні галузі науки.

З точки зору системного підходу, спрощена модель особистості менеджера включає п'ять складових: фізичну, моральну, психологічну, раціональну та творчу. З позицій ситуаційного підходу самоуправління може здійснюватися різними методами: саморегуляцією, аналізом, адаптацією, раціоналізацією та розвитком особистості.

Удосконалення праці сучасного менеджера насамперед пов'язане з самоорганізацією та вмінням керувати собою, а також управлінням процесами у широкому сенсі: у часі, просторі, комунікації та діловому середовищі (див. табл. 3.2).

### Блоки якостей сучасного менеджера щодо вміння керувати собою\*

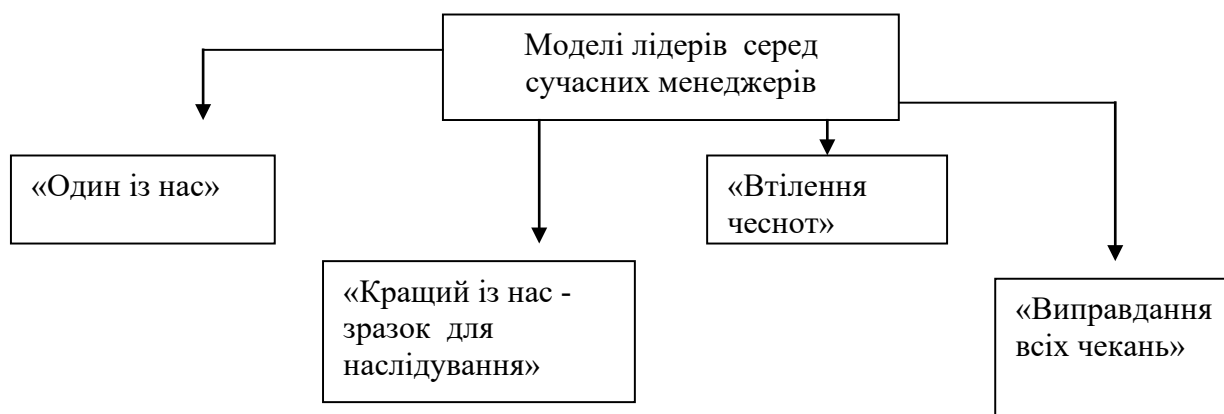
Основні блоки якостей (перший рівень)	Зміст критерію	Первинні якості (другий рівень)
1. Особиста організованість	Здатність жити і працювати за системою	Прихильність до системного підходу. Уміння цінувати і ефективно використовувати час. Уміння зосередитися на головному. Уміння все робити по порядку. Уміння не випустити з уваги дрібниці. Уміння аналізувати витрати часу
2. Самодисципліна	Уміння тримати себе в руках, керувати своєю поведінкою	Обов'язковість, здатність тримати слово. Пунктуальність, точність виконання. Зібраність, вміння не розкидатися. Наявність відчуття відповідальності. Уміння відмовлятися від задоволень заради головного
3. Знання техніки особистої роботи	Знання правил і прийомів особистої роботи й уміння ними користуватися	Організація робочого місця. Уміння працювати з інформацією. Уміння складати документи. Уміння говорити по телефону. Уміння слухати. Уміння планувати свої справи. Знання методів раціоналізації особистої праці. Уміння користуватися сучасною організаційною та обчислювальною технікою. Уміння змінювати заняття. Знання технології комунікацій. Уміння делегувати повноваження. Уміння підготуватися до службовому відрядженні
4. Емоційно-вольовий потенціал	Здатність керувати своєю волею	Вольові якості. Працьовитість. Завзятість в роботі. Цілеспрямованість. Рішучість. Напористість. Уміння зацікавити, мотивувати себе. Оптимізм і життєрадісність. Захопленість роботою. Відданість роботі і колективу. Сімейне благополуччя. Впевненість в самому собі. Психологічна підготовка до роботи
5. Здатність робити себе здоровим	Хороший стан здоров'я, гігієна розумової праці	Фізичні навантаження. Живлення. Сон. Дихання. Водні процедури. Загартовування. Боротьба з шумом. Тренованість нервової системи. Уміння розслабитися. Відмова від шкідливих звичок. Режими праці та відпочинку
6. Здатність формулювати і реалізовувати життєві цілі	Уміння формулювати і домагатися реалізації життєвих цілей	Здатність пізнати самого себе. Уміння формулювати свої життєві цілі. Уміння приймати рішення. Уміння планувати кар'єру. Уміння знайти і отримати хорошу роботу. Уміння адаптуватися в колективі
7. Особистий самоконтроль	Здатність контролювати процеси і результати своєї діяльності	Контроль процесів. Контроль результатів. Контроль дня. Уміння формувати і контролювати свій імідж

\*Джерело: побудовано на основі [40]

Керівник повинен так організувати власну діяльність, щоб досягти максимальної ефективності своєї роботи. Для цього менеджеру необхідно постійно аналізувати свої дії: як розподілено управлінські обов'язки між ним та

його заступниками; наскільки ефективно планується робочий час і чи можна його використання покращити; як він слухає співробітників і висловлює власні думки, чи вміє мотивувати та надихати команду; наскільки організоване його робоче місце, включно з інформаційним забезпеченням; а також як удосконалити стиль і методи виконання роботи.

Система підвищення ефективності сучасного менеджера може бути представлена у вигляді моделі, яка визначає ключові вимоги до особистих якостей керівника, здатного ефективно управляти самим собою. Ця модель виділяє сім основних блоків компетенцій і рис, що складають мистецтво самоменеджменту (див. рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Основні моделі лідерів\***

\*Джерело: побудовано на основі [42]

Лідерство можна визначити як мистецтво впливати на людей, надихати їх добровільно прагнути досягти певних цілей. Часто, особливо у політичній сфері, цим цілям можуть відповідати лише амбіції самого лідера. Люди слідуєть за ним здебільшого тому, що він здатен вказати необхідний напрямок дій і запропонувати ресурси для задоволення їхніх ключових потреб, навіть якщо фактично забезпечити це не завжди можливо.

Сучасний менеджер відзначається високим рівнем розуміння психології партнерів, колег і керівництва, вміє ефективно застосовувати ці знання в офіційних і неформальних контактах, демонструючи гнучкість та здатність до компромісів. Проте істинне джерело його впливу – незалежність і готовність у

будь-який момент залишити посаду, адже представлення інтересів колективу не означає підпорядкування.

Менеджер відданий своїй компанії, не принижує її перед працівниками і водночас не применшує внесок співробітників у очах керівництва. Важливою рисою сучасного керівника є оптимізм: він охоче вислуховує інших і сприймає їхні ідеї, бо очікує позитивних результатів. На відміну від песиміста, який чекає проблем і не звертає увагу на ініціативу, оптиміст вірить у готовність людей допомагати, їхню творчість і прагнення до результату. Цікаво, що обидва підходи іноді знаходять підтвердження в реальності.

Ключовим є любов до людей: ефективно керувати колективом неможливо без щирої уваги до співробітників. Найкращі менеджери піклуються про людей, цікавляться їх діяльністю, доступні і не ховаються за дверима кабінету. Вони усвідомлюють власні слабкості, що робить їх більш поблажливими до помилок інших.

Справжній лідер сміливий: він пробує нові способи виконання завдань, якщо вони ефективні, але ніколи не діє необґрунтовано. У разі невдачі він підтримує підлеглих, не перекладаючи на них провину, зберігаючи віру в їхні здібності.

Сучасний менеджер відзначається широтою поглядів і активною участю у всіх аспектах діяльності фірми. Він не каже: «Це не моє», а сам готовий узятися за нові завдання, показуючи приклад колективу. Рішучість також є ключовою характеристикою: він приймає рішення навіть у нестандартних або неповних умовах, усвідомлюючи можливість помилки.

Тактовність і уважність менеджера проявляються у вмінні критикувати роботу, а не людину. Кожне зауваження має бути обережно подане, як «бутерброд» між двома словами похвали, що допомагає зберегти мотивацію та ефективність команди.

Справедливість є однією з ключових рис сучасного менеджера. Наприклад, якщо співробітник отримує надбавку без заслуг, це може викликати незадоволення серед колег. Коли підлеглий робить помилку, керівник повинен

вказати на неї, дати змогу її визнати, а після цього забути про інцидент, не залишаючи емоційного тягаря.

Чесність менеджера проявляється у взаєминах із керівництвом і підлеглими. Вона означає готовність повідомляти вищестоящим про факти, які їм можуть бути неприємні, і одночасно справедливо оцінювати дії підлеглих, визнаючи їхні правоти й помилки. Чесність також передбачає вміння визнавати власні промахи. Не завжди легко говорити правду так, щоб не зашкодити почуттям інших, але у інтересах колективу та компанії чесність завжди повинна залишатися пріоритетом.

Честолюбство сучасного менеджера не обмежується особистими досягненнями – він радіє успіхам підлеглих і ділить з ними їхні перемоги. Такий підхід надихає колектив, підвищує мотивацію і сприяє своєчасному виконанню завдань.

Скромність і послідовність – ще одні важливі характеристики. Керівник не потребує постійної похвали, не приховує своїх помилок і залишається відданим встановленим принципам. Сучасний менеджер також виступає наставником, допомагаючи підлеглим розвивати впевненість у собі, ентузіазм, чесність, рівноваженість і рішучість.

Упевненість у собі – ще одна необхідна риса, але без зарозумілості; віра у власні сили без гордовитості визначає сильного лідера. Психологічно сучасних менеджерів можна умовно поділити на дві групи: «гравці» та «відкриті». Перші виглядають ефектно та гнучко, вміють створювати враження, але часто діють за власними інтересами, не демонструючи повної віддачі в роботі.

«Відкриті» менеджери менш помітні, але більш послідовні: вони беруться навіть за складні завдання, сумлінно розбираються у всіх деталях і завойовують довіру та повагу на тривалий час. Вони також гнучкі, враховують обставини, але орієнтовані на стратегічний розвиток, а не лише на сьогоднішній день. Саме вони стають справжніми лідерами з незаперечним авторитетом серед підлеглих.

Підлегли цінують керівника, який бере на себе відповідальність, сміливо приймає рішення, чесно визнає помилки і демонструє терпимість до слабкостей

співробітників, що не заважають роботі, що додатково підвищує його авторитет у колективі.

### **3.2 Організація роботи сучасного менеджера**

Стилі організації праці сучасного менеджера безпосередньо корелюють із його стилем керівництва, тому доцільно розглядати організацію роботи кваліфікованого менеджера через призму управлінських підходів. Характер керівництва визначається рівнем делегування повноважень, використанням різних типів влади, турботою про міжособистісні стосунки та досягнення організаційних цілей. Детальніше розглянемо основні стилі сучасного менеджера та особливості їх застосування.

Авторитарний стиль передбачає, що керівник володіє достатньою владою для нав'язування своєї волі підлеглим. Він централізує повноваження, структуровано розподіляє завдання, обмежує свободу прийняття рішень, застосовує психологічний тиск і, за потреби, погрози. Якщо ж авторитарний менеджер поєднує суворість із системою заохочень, його називають доброзичливим автократом.

Демократичний стиль відрізняється високим рівнем децентралізації повноважень, дозволяє підлеглим самостійно ухвалювати рішення та виконувати завдання, оцінює результати роботи після її завершення, забезпечує працівників необхідними ресурсами і прагне до гармонійного співвідношення цілей організації та групи. Ліберальне керівництво, яке часто розглядають як різновид демократичного стилю, надає майже повну свободу працівникам у встановленні власних цілей і контролі за виконанням завдань.

Цікавий приклад ефективних управлінських підходів демонструє Японія. Основні принципи японської системи управління включають: підтримку працівників у зборі інформації та реалізації цілей групи; активну участь усіх членів колективу у груповому прийнятті рішень; індивідуальну увагу до особистих якостей кожного співробітника; врахування сильної взаємозалежності

членів колективу; тривалу присутність менеджера на виробництві протягом робочого дня.

Німецька система Вольфганга Хойера, відома як «система смертних гріхів», зосереджується на уникненні неправомірних та неефективних дій. Згідно з нею, менеджер не повинен ухилятися від особистої відповідальності, перешкоджати розвитку талантів підлеглих, чинити тиск, ігнорувати прибутковість, ставитися до всіх однаково, концентруватися лише на цілях замість проблем, ігнорувати загальні правила, маніпулювати людьми або неуважно ставитися до роботи співробітників. Натомість він має бути наставником, підтримувати розвиток команди та створювати сприятливі умови для ефективної праці.

Загальний висновок із розглянутих стилів і систем управління полягає в тому, що сучасний менеджер повинен організовувати власну працю та впливати на підлеглих так, щоб вони виконували поставлені завдання відповідно до місії та стратегічних цілей організації, забезпечуючи при цьому баланс між ефективністю, мотивацією та розвитком персоналу.

Кваліфікаційні вимоги до сучасного менеджера у Великобританії охоплюють широкий спектр знань і навичок. До них належить розуміння природи управлінських процесів, обізнаність із основними видами організаційних структур та функціональними обов'язками, а також володіння різними стилями управління. Менеджер повинен ефективно застосовувати інструменти підвищення продуктивності, орієнтуватися в сучасних інформаційних технологіях і засобах комунікації, що використовуються управлінським персоналом. Важливими є також ораторські здібності та вміння чітко формулювати думки, мистецтво керування людьми, підбору й підготовки кадрів, регулювання взаємовідносин у колективі, а також здатність до самооцінки власної діяльності, аналізу результатів і підвищення кваліфікації.

За даними Інституту Геллапа, у США ефективність менеджера визначається п'ятьма ключовими вимогами: здоровим глуздом, глибокими

професійними знаннями, впевненістю у власних силах, високим рівнем загального розвитку та здатністю завершувати розпочаті справи.

У підсумку, у рамках цієї глави доцільно розглянути модель ідеального сучасного менеджера, розроблену «Чейз Манхеттен Бенк». Ця модель передбачає раціональний баланс особистих і ділових якостей, які забезпечують ефективну організацію праці менеджера та сприяють досягненню професійних цілей (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Ідеальна модель менеджера\*

Критерій	Питома вага, %
Гуманне відношення до робітників	100%
Дружні стосунки зі співробітниками	75%
Саморепрезентація (прагнення до того, щоб подобатися людям)	30%
Використання робітників у своїх інтересах	40%
Залежність від чого-небудь	20%
Уникати прийняття рішень	40%
Не сприймати альтернативних рішень	20%
Застосовувати адміністративний тиск	25%
Прагнення до мети, не дивлячись ні на що	30%
Незадоволеність одержуваними результатами	60%
Цілеспрямованість	100%
Одержувати задоволення від своєї роботи	100%

\*Джерело: побудовано на основі [44]

Для того щоб керівник міг ефективно виконувати свої обов'язки, він має вміти організувати власну роботу максимально раціонально. Наукова організація праці менеджера включає кілька ключових напрямів: оптимальний розподіл часу для виконання конкретних завдань і обов'язків між самим керівником, його заступниками та іншими управлінськими працівниками; планування робочого процесу й нормування робочого часу; використання раціональних методів та засобів виконання управлінських функцій; а також організацію систематичного контролю за діяльністю підлеглих.

Цілі, які ставить перед собою менеджер, повинні відповідати певним критеріям: вони мають бути досяжними, одночасно містити певний виклик, бути складними для досягнення, але водночас реалістичними та відповідати межах можливостей керівника.

Крім професійних навичок, діяльність сучасного менеджера потребує відповідного набору особистих якостей. До них належать: прагнення до знань і самовдосконалення, високий професіоналізм, творчий підхід до вирішення завдань, інноваційність; завзятість, впевненість у власних силах і відданість справі; здатність мислити нестандартно, генерувати нові ідеї та проявляти ініціативу; психологічна здатність впливати на людей, комунікабельність і прагнення до успіху; емоційна стабільність і стійкість до стресових ситуацій; відкритість до змін, гнучкість і адаптивність; уміння застосовувати ситуаційне лідерство, мобілізувати власну енергію в рамках корпоративної структури; внутрішня потреба до саморозвитку й самоорганізації; життєва енергія та витривалість; здатність успішно захищати інтереси організації та ефективно діяти у складних ситуаціях; відповідальність за прийняті рішення та результати діяльності; уміння працювати в команді та взаємодіяти з колективом для досягнення спільних цілей.

### **3.3 Планування особистої роботи менеджера**

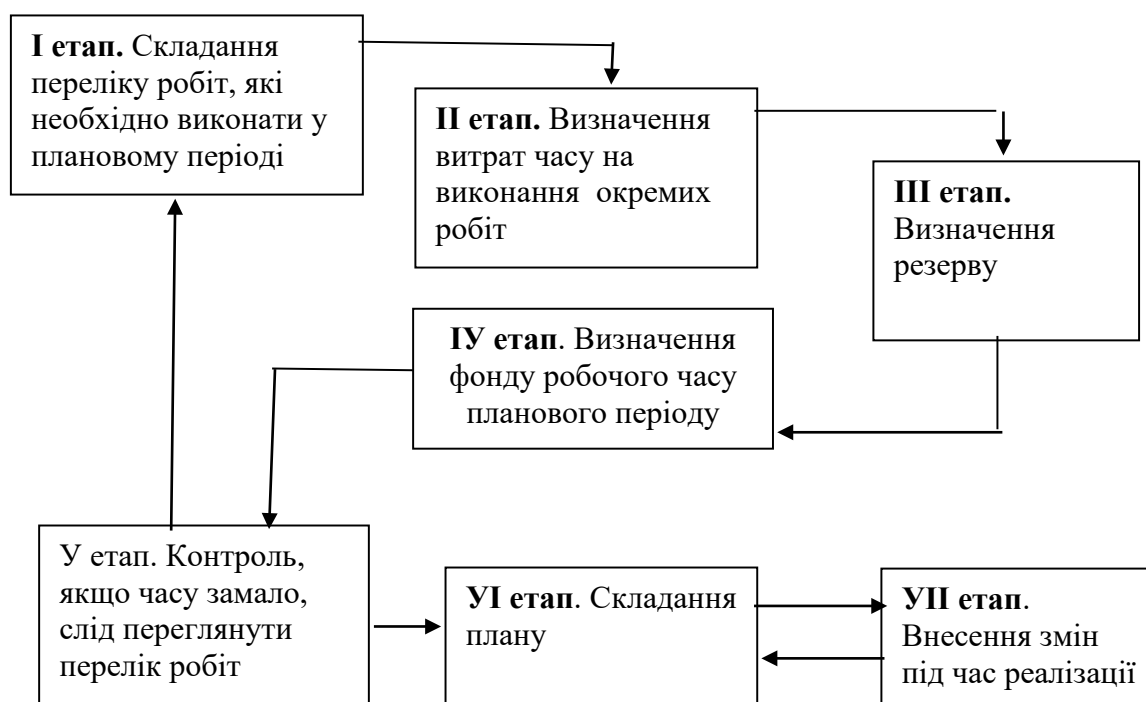
Керівник виступає центральною ланкою апарату управління, і від ефективності його діяльності залежить успішне функціонування всієї управлінської системи та підприємства загалом. Основними причинами неефективного використання робочого часу менеджера є: недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу; невпорядкованість інформаційних потоків; низька механізація та автоматизація управлінських процесів; хаотичність організації праці та недостатня мотивація отримувати задоволення від роботи; нечіткий розподіл прав і обов'язків між підлеглими; надмірна кількість нарад і зборів.

Ефективне використання часу не означає, що робочий день слід планувати буквально по хвилинах. Кожна діяльність повинна мати чітку мету і реалізовуватися за заздалегідь визначеним планом, що особливо актуально для менеджера. Планування в управлінні є функцією, яка полягає у встановленні

цілей і визначенні шляхів їх досягнення. Тому процес планування праці керівника слід починати з формулювання власної мети.

Мета – це орієнтир, до якого прагнуть, визначений результат, досягнення якого є кінцевим підсумком діяльності. Постановка мети передбачає свідоме здійснення дій для її реалізації і є безперервним процесом, оскільки в ході управлінської роботи можуть змінюватися умови, що вимагає корекції цілей. Саме правильна постановка мети формує основу діяльності підприємства і закладає підвалини його успішного розвитку.

Після визначення мети починається безпосереднє планування робочого процесу. Розробку плану особистої роботи менеджера доцільно здійснювати за чіткою схемою, яка відображає послідовність дій і дозволяє оптимізувати використання часу, ресурсів та здібностей керівника (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Схема процесу планування особистої праці менеджера\***

\*Джерело: побудовано на основі [50]

На початковому етапі менеджер формує перелік завдань, що потребують виконання протягом визначеного планового періоду. Наступним кроком є оцінка тривалості часу, необхідного для виконання кожного завдання, що дозволяє попередньо розподілити робоче навантаження. Оскільки передбачити всі

можливі завдання наперед неможливо, на третьому етапі обов'язково резервується певний час для непередбачуваних справ.

На четвертому етапі визначають загальний фонд робочого часу планового періоду, що створює основу для подальшого планування. П'ятий етап передбачає контроль: порівнюється сумарний розрахований час на виконання запланованих завдань із наявним фондом робочого часу, аби виявити можливі дисбаланси. Шостий етап полягає у складанні безпосередньо плану особистої роботи менеджера, а на сьомому етапі здійснюється коригування, включно з внесенням змін та доповнень за потреби.

Планування робочого часу слід здійснювати з урахуванням раціональної послідовності виконання завдань. Насамперед плануються справи з жорсткими термінами, ті, що потребують значних витрат часу, а також неприємні, відкладення яких небажане. Після цього передбачаються рутинні завдання та повсякденні обов'язки, а завершують планування другорядні та епізодичні справи, наприклад, читання кореспонденції або обхід робочих місць. Для кожного завдання обов'язково встановлюється точний термін завершення.

Денний план слід формувати з урахуванням принципу піків працездатності. У більшості людей спостерігаються два піки активності: з 9:00 до 13:00 та з 16:00 до 18:00. Саме на цей час доцільно запланувати найбільш складні та відповідальні завдання. Денний план не повинен перевищувати 10 завдань, із яких не більше трьох – першорядні, що виконуються насамперед. Найважливіші та найменш приємні справи варто розташовувати на ранкові години, щоб до кінця дня завершити їх виконання.

Встановлення пріоритетів у виконанні завдань дозволяє менеджеру зосередитися на найбільш значущих і необхідних справах, приділяти увагу одночасно лише одному завданню, делегувати менш важливі справи іншим, а наприкінці планового періоду завершити найсуттєвіші питання та уникнути залишення критично важливих завдань невиконаними. Такий підхід сприяє дотриманню запланованих термінів, підвищенню мотивації як керівника, так і підлеглих, а також зменшує ризик виникнення конфліктів і стресових ситуацій.

Оскільки визначення пріоритетності завдань є складним процесом, теорія менеджменту пропонує кілька методик, що полегшують вибір пріоритетних справ: принцип Парето, АБВ-аналіз та метод Ейзенхауера.

Принцип Парето полягає в тому, що у складі певної множини невелика частка елементів має більший вплив, ніж відповідає їхній частоті у цій множині, що часто виражається співвідношенням 80:20.

АБВ-аналіз передбачає класифікацію завдань за їхньою важливістю: категорія А – найважливіші завдання, які становлять приблизно 15 % від загальної кількості, але визначають близько 65 % значущості роботи; категорія Б – важливі завдання, що становлять близько 20 % загальної кількості та 20 % значущості; категорія В – другорядні та несуттєві завдання, які складають 65 % від усіх справ, але лише 15 % їхньої значущості.

Метод Ейзенхауера, на відміну від АБВ-аналізу, ґрунтується на двох критеріях: важливості та терміновості. Завдання поділяються на чотири групи: термінові і важливі, що потребують негайного виконання керівником; термінові, але менш значущі, які при неправильному підході можуть відволікати від більш пріоритетних справ; важливі, але не термінові, що потребують планового виконання; другорядні, неважливі й нетермінові, які можна делегувати іншим.

Після встановлення пріоритетів керівник делегує підлеглим частину завдань із категорії Б і повністю справи категорії В. Застосування методу Ейзенхауера забезпечує ряд переваг: менеджер концентрує увагу на найбільш значущих завданнях; звільняє час для виконання стратегічних керівних функцій; мотивує підлеглих, делегуючи їм частину обов'язків; підвищує вимогливість і здатність заохочувати співробітників із високим потенціалом.

Відсутність особистого плану роботи менеджера призводить до зростання напруги в колективі, що негативно впливає на якість виконання завдань і ефективність управлінської діяльності. Деякі завдання неможливо передбачити заздалегідь, тому слід резервувати час для їх виконання. У разі нестачі часу ці непередбачені роботи можуть бути перенесені на інший період, скорочені за обсягом або делеговані відповідальному співробітнику апарату управління.

Планування особистої роботи менеджера слід розглядати не лише як формальне складання плану, але й як визначення конкретного часу для виконання завдань, строків їхнього початку та завершення. При цьому важливо враховувати всі види запланованої діяльності, зіставляючи потрібний для їх виконання час із наявним фондом робочого часу в загальному графіку.

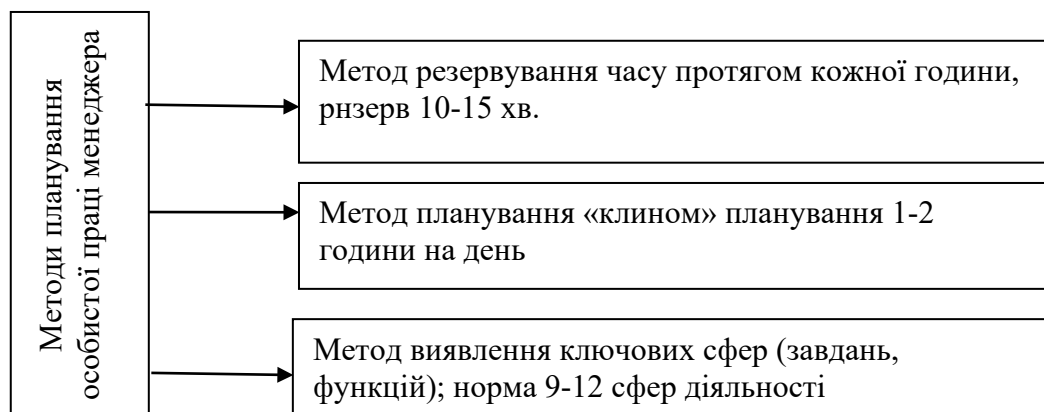
Після розробки плану важливо проявляти дисципліну та наполегливість у його реалізації, забезпечуючи необхідний контроль за виконанням завдань іншими підрозділами управління. Контроль повинен бути регулярним і систематичним, оскільки це дисциплінує як самого менеджера, так і його підлеглих, сприяє ефективнішому використанню часу та підвищенню якості управлінських рішень.

Складно або практично неможливо складати детальні плани на тривалий період, оскільки непередбачувані обставини часто змушують коригувати їх у процесі роботи. Тому на практиці найчастіше формують плани особистої роботи на день, тиждень або місяць, причому в місячному плані зазвичай виділяють лише невідкладні та найбільш значущі справи.

Особливості діяльності менеджерів різних підприємств змушують їх самостійно групувати завдання за видами діяльності на основі тих чи інших ознак. Це необхідно для обліку витрат часу, аналізу планування та підвищення ефективності управління власною роботою. Основним інструментом аналізу є порівняння фактичного часу, витраченого на кожен вид роботи, із середніми показниками керівників аналогічного рівня.

Дослідження показують, що значна частина робочого часу менеджера — до 76 % — витрачається на підтримку особистих і професійних контактів. Зокрема: наради, збори та прийом відвідувачів — по 23,5 %; службові поїздки та ділові зустрічі — 23,5 %; контроль за об'єктами управління та відвідування робочих місць — 23,5 %; телефонні переговори — 6,5 %. Інші витрати часу розподіляються наступним чином: робота з документами — 13,5 %; підготовка та організація роботи — 5 %; особисті потреби та відпочинок — 2 %; втрати робочого часу — 3,5 %.

Планування особистого часу менеджера слід розпочинати з формування режиму роботи, якого необхідно дотримуватися, поступово коригуючи його та перетворюючи на постійну норму. Методи організації та планування особистої праці менеджера наведені на рис. 3.3.

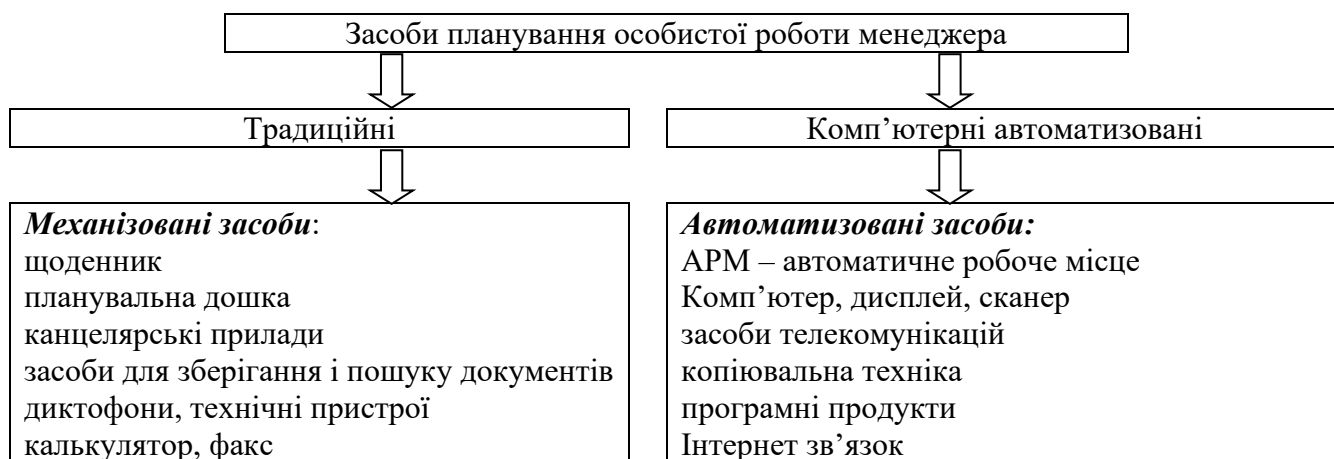


**Рис. 3.3. Методи планування особистої праці менеджера\***

\*Джерело: побудовано на основі [55]

Планування власної роботи не потребує значних часових затрат від керівника: достатньо виділити на це 15–20 хвилин наприкінці робочого дня. При цьому вигоди від організації особистої праці менеджера значно перевищують ці невеликі витрати часу.

Інструменти планування особистої роботи менеджера поділяють на дві основні категорії: традиційні та комп'ютерні (див. рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Засоби планування особистої роботи менеджера\***

\*Джерело: побудовано на основі [58]

Для забезпечення раціональної та результативної організації праці менеджер, незалежно від сфери діяльності організації, має володіти

відповідними професійними та психологічними навичками і відповідати встановленим кваліфікаційним вимогам. Розглянемо їх детальніше.

Робота керівника характеризується привабливістю та перспективністю: вона сприяє розвитку особистості, надає відчуття гідності, є цікавою та захоплюючою. Менеджеру доводиться вирішувати складні завдання, часто в умовах кризових ситуацій та невизначеності.

Історично на посади менеджерів прагнули обирати осіб із вираженими авторитарними рисами, оскільки більшість працівників були низькоосвіченими та покірними, а примус вважався найефективнішим методом управління. З часом підходи змінилися: стало зрозуміло, що працівників слід мотивувати, а не примушувати, що призвело до зміни вимог до керівників. Тепер ключовою якістю є здатність поєднувати твердість і справедливість, подібно до ролі глави сім'ї, який підтримує підлеглих і водночас підтримує дисципліну. Це суттєво зменшило конфлікти та антагонізм між працівниками і менеджерами.

У міру загострення кризових процесів у західній економіці керівникам знадобилися нові компетенції. Взаєморозуміння з колективом вже не було достатнім: взаємодія мала базуватися на надійних матеріальних ресурсах та стабільному збуті продукції, що вимагало від менеджера додаткових маклерських здібностей.

Сьогодні масштаб багатьох підприємств настільки великий, що одноособове управління стало практично неможливим. Крім того, до обов'язків керівників додалися численні зовнішні функції — взаємодія з партнерами, профспілками, державними та політичними структурами. Кожним напрямком керує окремий менеджер, а глава корпорації виступає як організатор, основне завдання якого — координація роботи групи керівників.

Діяльність сучасного менеджера охоплює широкий спектр проблем: глобальну конкуренцію та протидіючі сили, необхідність маркетингової орієнтації підприємства, розвиток науково-технічного прогресу та технологічних змін, швидкий розвиток інформаційних технологій, зміну критеріїв кваліфікації

працівників, підвищення значущості ділової репутації менеджера та зміни ціннісних орієнтацій персоналу.

Тому сучасний менеджер має бути прикладом як у межах підприємства, так і поза ним. Виникає об'єктивна потреба в конкретизації вимог до його професійної та особистісної компетентності. Загальні вимоги визначаються законодавством про працю, внутрішніми правилами та нормативними документами, тоді як спеціальні — у кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та інших нормативних актах. Водночас ці вимоги мають бути адаптовані до конкретної посади та умов, у яких працює менеджер.

Для ефективного управління підприємством керівник повинен володіти знаннями сучасного менеджменту та мати навички керівництва колективом. Це дозволяє йому формувати власні підходи до організації роботи підлеглих та досягати поставлених цілей.

Менеджери, які не вміють аналізувати власні управлінські підходи та удосконалювати їх, зазвичай не налагоджують ефективний зворотний зв'язок, не здатні зацікавити підлеглих і мають труднощі у делегуванні завдань та доручень. Керівники з застарілими стилями управління або недостатнім розумінням мотивацій персоналу не відповідають сучасним вимогам підприємств. Ефективність управління проявляється через наявність чітких особистих цінностей і принципів, встановлених власних цілей, уміння організовувати себе, навчати та розвивати співробітників, а також створювати дієві робочі групи.

Ефективне управління можна визначити як систему навичок та здібностей менеджера, що включає: управління собою та розвиток особистої дисципліни; наявність чітких моральних і професійних цінностей; встановлення конкретних цілей та постійне самовдосконалення; здатність до вирішення проблем і прийняття нестандартних рішень; творчий підхід та інноваційне мислення; вміння впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських концепцій; керівні здібності; навички навчання й розвитку підлеглих; формування та підтримку ефективних робочих команд.

Для успішного управління підприємством у сучасних ринкових умовах менеджер має відповідати певним вимогам і демонструвати ключові характеристики. До них належить стратегічне мислення, що дозволяє прогнозувати розвиток ринку та планувати діяльність організації, здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість і адаптивність, тобто вміння швидко реагувати на непередбачені зміни та коригувати плани й дії відповідно до нових обставин.

Важливою складовою є інноваційне мислення, здатність формувати в колективі атмосферу творчості та підтримувати ініціативу співробітників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу. Для формування таких навичок необхідні постійний саморозвиток, самонавчання та самовдосконалення менеджера.

Сучасний керівник повинен ефективно застосовувати новітні методи та технології в управлінні, зокрема інформаційні технології, і вміти розв'язувати нестандартні проблеми. Не менш важливим є вміння працювати в команді — менеджер має діяти як член групи і як її лідер. Спільна робота на загальну мету підвищує ефективність колективу. Як керівник команди, менеджер відповідає за її формування, підготовку учасників, організацію їхньої продуктивної діяльності та справедливе оцінювання результатів.

Добра теоретична підготовка та практичний досвід є необхідними передумовами для того, щоб менеджер володів комплексом професійних умінь. Серед них — мистецтво керівництва, навички роботи з людьми, політична культура, системний підхід до вирішення завдань, здатність генерувати ідеї та реалізовувати їх на практиці, творча уява, сучасне економічне мислення, комп'ютерна грамотність, правильний стиль професійної діяльності, культура спілкування та володіння іноземними мовами, перш за все англійською.

У процесі професійної діяльності та постійного самовдосконалення менеджер формує та вдосконалює свої управлінські компетенції. Сучасний ефективний керівник має володіти здатністю мислити стратегічно, вирішувати комплексні проблеми, оцінювати стан організаційної системи, інтерпретувати

ситуації та робити обґрунтовані висновки. Він повинен оперативно ухвалювати нестандартні рішення, ефективно взаємодіяти з людьми, мотивувати їх на високопродуктивну роботу та вести за собою колектив. До компетенцій також належить раціональна організація власної діяльності й роботи підлеглих, підтримка високого рівня трудової дисципліни, об'єктивний підбір, розстановка та оцінка кадрів, забезпечення самоорганізації колективу та створення сприятливого психологічного клімату. Менеджер має вміти орієнтуватися в людях, розуміти їхні характери, здібності та психологічний стан, встановлювати ділові стосунки з іншими керівниками, володіти самоконтролем у будь-яких обставинах, вести переконливі переговори, бути красномовним і аргументованим, а також володіти почуттям гумору.

Перераховані вміння є практичною реалізацією знань, які проявляються у конкретних управлінських операціях: плануванні роботи, аналізі ситуацій, проведенні нарад, видачі розпоряджень тощо. Коли ці уміння доведені до рівня автоматизму, вони стають навичками, що забезпечують ефективність повторюваних дій — ведення ділових переговорів, взаємодію з підлеглими, роботу з комп'ютерними технологіями та інші щоденні операції. Саме наявність та розвиток таких навичок відрізняє досвідченого керівника від початківця.

На практиці результативність управлінської діяльності залежить і від досвіду менеджера, і від його природних здібностей. Як зазначав відомий психолог С.Л. Рубінштейн, у процесі реалізації здібностей формуються знання, уміння та навички. Таким чином, високорозвинені особистісні якості є невід'ємною характеристикою сучасного менеджера, необхідною для успішного управління та досягнення стратегічних цілей організації.

### **Висновки до III розділу**

Менеджер, керуючи людьми, повинен встановлювати позитивні взаємини зі своїм персоналом. Щоб вести підлеглих за собою, він має виступати лідером, що потребує поєднання авторитету, високого професіоналізму та здатності демонструвати позитивні емоції. Необхідною є також дипломатичність, яка

дозволяє налагоджувати ефективні стосунки як із партнерами, так і зі співробітниками.

Керівник має бути вихователем із високими моральними принципами, а водночас новатором, що усвідомлює значення науково-технічного прогресу для розвитку організації. В цілому сучасний менеджер повинен втілювати цілісну особистість: володіти глибокими знаннями, культурою, рішучим характером та професійними компетенціями.

Найважливішим завданням для керівника є обрання оптимального стилю управління, який гармонійно поєднується з його особистісними якостями. Маючи реальну владу, менеджер здатний суттєво впливати на робочий колектив і через нього – на характер діяльності та результати роботи всієї організації.

## **ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ**

У першому розділі теоретично висвітлено особливості організації роботи менеджера, зокрема наголошено на важливості планування власної діяльності та визначенні факторів, що впливають на ефективність його праці. Значна частина цих факторів залежить безпосередньо від самого керівника і пов'язана з його здатністю організувати власну діяльність та діяльність підлеглих, а також із ставленням до них. До основних складових ефективності відносяться вміння планувати роботу, правильно визначати пріоритети та терміновість завдань, встановлювати послідовність виконання операцій, оптимально приймати рішення, ефективно використовувати потенціал підлеглих, знати їхні професійні та особистісні якості, довіряти співробітникам, відкрито спілкуватися та ставити завдання замість постійного контролю.

Водночас ефективність роботи менеджера інколи залежить від поведінки підлеглих. Ускладнює управлінський процес ситуація, коли співробітник не здатний чітко аргументувати свої проблеми та потреби, постійно очікуючи вказівок від керівника.

ТОВ «Гайсинський молокозавод» є сучасним підприємством молокопереробної галузі, основну діяльність якого зосереджено на

регіональному ринку. Сьогодні завод має потужності для щомісячного виробництва 300 тонн твердих та 180 тонн м'яких сирів, 540 тонн масла і спредів, а також 360 тонн сухих молочних продуктів. Доставка продукції охоплює не лише внутрішній ринок, а й країни, зокрема Латвію, Молдову, Румунію, Грузію, Казахстан, Єгипет, Йорданію, В'єтнам, Саудівську Аравію, Гонконг та Китай.

Водночас нестабільний фінансовий стан підприємства, послаблення його стійкості у кризові, пандемічні та постпандемічні періоди, а також наслідки війни обмежують розвиток системи управління персоналом. Аналіз чисельності та складу персоналу показує, що кадровий потенціал є відносно стабільним, а гендерно-вікова та функціональна структура відповідають профілю підприємства і національним демографічним тенденціям.

Наразі організація управлінської праці на ТОВ «Гайсинський молокозавод» не повністю відповідає сучасним вимогам ринкової економіки, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Практика управління персоналом демонструє недостатнє використання трудових ресурсів та невідповідність кадрово-менеджерського потенціалу реальним можливостям господарської діяльності.

З метою підвищення ефективності роботи та планування праці менеджерів запропоновано:

- раціоналізувати використання та планування робочого часу управлінського персоналу;
- впровадити електронні системи планування;
- оптимізувати організаційну структуру управління через регулювання чисельності персоналу, врахування навантаження на керівників та використання елементів організаційного проектування праці на базі нормативів;
- удосконалити інформаційне забезпечення управлінських процесів із застосуванням програмно-технічних комплексів для індивідуального та колективного користування, що сприятиме підвищенню організації праці та ефективності управлінських рішень загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (Основний закон) // *Голос України*. 1996.
2. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
4. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
6. Бакуліна Н. М., Фалович В. А. Застосування інноваційних технологій при проведенні мотиваційного моніторингу персоналу організації. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу : монографія / за ред. В. А. Фаловича. Тернопіль : ФОП Шпак В.Б., 2020. С. 6-30.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
8. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
10. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
11. Безгін К. С. Менеджмент : конспект лекцій. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 265 с.
12. Бешковець М., Чернятін М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2019. № 3. С. 27-32.
13. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного

- менеджера. *Економіка та суспільство*. 2021. № (31). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44>.
14. Борисенко О. С., Романенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. *Інфраструктура ринку*. Випуск 42, 2022. С. 64-68.
  15. Бортник С. М., Мельник К. Ю. Могілевський Л. В. та ін. Трудове право України. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2019. 408 с.
  16. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
  17. Величко А. Є. Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2023. № 16. С. 62-68.
  18. Волинець В. Комунікативна складова професійного становлення майбутніх менеджерів. *Світоглядні трансформації особистості студента ЗВО: історико-філософські, соціально-правові, мовознавчі та здоров'яформуючі аспекти : збірник тез доповідей VI студентської науково-практичної Інтернет-конференції*. (Вінниця, 28 лютого 2019 р.). Вінниця, 2019. С. 64-66.
  19. Гурська І. С., Лук'янова М. М. Функціонування вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4 [79]. С. 30-39.
  20. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-18-53>
  21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
  22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
  23. Економіка праці : навчальний посібник. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

24. Захаркевич Н.П., Оліх А. О. Теоретичні підходи до визначення ефективності праці. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації»*. Харків, 2023. С. 145-149.
25. Зустріч з професією. Новини ТОВ «Гайсинський молокозавод» від 08.11.2019. URL: <https://haisynmilk.com/news/zustrich-z-profesiyeyu>
26. Іщенко Л. Ф. Організація праці менеджера : підручник. Кривий Ріг, 2019. 79 с.
27. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2022 р)*. Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2022. С. 75-80. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41926/1/Збірник.pdf#page=75>
28. Кваліфікаційна характеристика менеджера (управителя з персоналу). Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Випуск 1. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-3668>
29. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с.
30. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №1. С. 218-234.
31. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: [http://toplutsk.com/articles-article\\_861.html](http://toplutsk.com/articles-article_861.html).
32. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
33. Колективний договір ТОВ «Гайсинський молокозавод» на 2012-2016 рр. (чинний). URL: <https://haisynmilk.com>
34. Лінецька Я. Війна в Україні та світовий молочний ринок. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/vijna-v-ukraini-ta-svitovij->

molosnij-rinok. (дата звернення: 10.04.2026)

35. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
36. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринєць [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
37. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.
38. Мошковська О. А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблеми його розвитку та шляхи їх вирішення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 16-23.
39. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбка. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 12-14.
40. Олійник Н. Ю. Організація праці менеджера : навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський, 2021. 142 с.
41. Олійник Т. Г., Костирко А. Г., Костирко П. Д. Організація раціональної системи інформаційного забезпечення управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 74-78.
42. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Організація праці менеджера». Розділ 1 «Управлінська праця та її наукова організація» [Електронний ресурс] /уклад.: О. М. Шарапова, Л. І. Безгінова. Електрон. дані. Харків : ХДУХТ, 2018.
43. Організація праці менеджера : словник основних термінів і понять / А. В. Півень, Г. Є. Голованова, М. В. Півень. Харків, 2021. 64 с.
44. Організація праці менеджера : опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступінь вищої освіти бакалавр / уклад.: О. М. Шарапова, Л. І. Безгінова; Харківський держ. ун-т харчування та

- торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2019. 92 с.
45. Організація праці менеджера : словник основних термінів і понять для студентів першого рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. екон. спец. / авт.-уклад.: А. В. Півень, Г. Є. Голованова, М. В. Півень; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім.П. Василенка. Харків, 2021. 64 с.
  46. Організація трудових процесів і робочих місць. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/ebook/mn/ov/page4.html>.
  47. Офіційна сторінка ТОВ «Гайсинський молокозавод» у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/HaisynMilk/> (дата звернення: 05.12.2025).
  48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
  49. Офіційний сайт ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL:<https://haisynmilk.com/>
  50. Півень А. В. Організація праці менеджера : опорний конспект лекцій для студентів екон. спец. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. / А. В. Півень, М. В. Півень, О. В. Шабінський ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків : [б. в.], 2020. 95 с.
  51. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. *АГРОСВІТ*. № 20. 2019. С. 31-37.
  52. Платонова Г. В., Швед В. В., Кордон Р. А. Про деякі правові засади аналізу ефективності організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2(26). С. 69-73.
  53. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом. Вінниця, 2019. 284 с.
  54. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2024 рік. [Електронний ресурс]. URL: [https://pjsc.molokija.com/ckeditor\\_assets/Річний%20звіт%202419%20р. На%20сайт..pdf](https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/Річний%20звіт%202419%20р. На%20сайт..pdf)
  55. Сагайдак-Нікітюк Р. В., Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р., Нікітюк В. Г. Організація праці менеджера : навчальний посібник для здоб. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою

- «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Харків : Вид-во НФаУ, 2022. 122 с.
56. Свінцов О. М., Вовк Ю. Я. Системний погляд на процес управління особистістю. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації»* / за ред. Б. Ю. Кишакевича. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім.І.Франка, 2018. 308 с.
57. Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2024 році. URL: [URL:https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/7296-2010-11-24-12-33-39.html](https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/7296-2010-11-24-12-33-39.html) (дата звернення: 08.05.2026).
58. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
59. Стало відомо, чи загрожує Україні молочна криза. *Agronews: головні аграрні новини*. URL: <https://agronews.ua/news/stalo-vidomo-chy-zagrozhuje-ukrayini-molochna-kryza/> (дата звернення: 10.05.2026).
60. Стецюк Я. Ю. Розвиток молочної галузі України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»* [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4164>.
61. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. *Товари і ринки*. 2018. № 25. С. 15-25.
62. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організації. Львів : Магнолія-2006. 2019. 333 с.
63. Хоменко О. А. Аналіз ідентифікації ознак механізму управління фінансовою безпекою молокопереробних підприємств. *Економічний дискурс*. 2019. № 1. С. 63-69.
64. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 227 с.
65. Швед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4(41). С. 105-110.

66. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.  
Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.