



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Організація і підвищення ефективності праці менеджера Державного
підприємства «Екотрансенерго»**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Сітарчук Яни-Клементини Михайлівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василь Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Яцура Богдан Йосифович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
Заступник директора
Державного підприємства «Екотрансенерго»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сітарчук Яни-Клементини Михайлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи:	«Організація і підвищення ефективності праці менеджера Державного підприємства «Екотрансенерго»
Керівник роботи:	Копитко Василь Іванович
	доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 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.

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

Рис. 1.1 – 1.7, табл. 1.1 – теоретичні засади обґрунтування основних шляхів підвищення ефективності праці менеджера підприємства

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.13 – аналіз виробництва у Державному підприємстві «Екотрансенерго»

Рис. 3.1 – 3.9 - шляхи підвищення ефективності праці менеджера у Державному підприємстві «Екотрансенерго»

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 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка _____ Сітарчук Я.-К.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сітарчук Я.-К.М. «Організація і підвищення ефективності праці менеджера Державного підприємства «Екотрансенерго». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 72 сторінки, включаючи 14 таблиць, 17 рисунків.

Автором узагальнено основні кваліфікаційні вимоги, які ставляться до сучасного менеджера; вивчено особливості розумової праці та працездатності менеджера; описано методологію дослідження шляхів підвищення ефективності праці менеджера; надано загальну характеристику підприємства; здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; розглянуто стан, структура персоналу підприємства та управління ним; досліджено планування підвищення ефективності праці менеджера в сучасних умовах виробництва; розроблено пропозиції удосконалення методів підвищення ефективності праці менеджера на основі її стимулювання його праці.

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

Ключові слова: працездатність менеджера, підвищення працездатності, прибуток, основні шляхи, теоретичні засади, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу, фінансові чинники.

ANNOTATION

Yana Sitarchuk. "Organization and improvement of work efficiency of the manager of the State Enterprise "Ekotransenergo". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of work is 72 pages, including 14 tables, 17 figures.

The author summarized the main qualification requirements for a modern manager; the peculiarities of the manager's mental work and working capacity were studied; the research methodology of ways to improve the manager's work efficiency is described; a general description of the enterprise is given; an analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out; the condition, structure of the company's personnel and its management are considered; the planning of improving the efficiency of the manager's work in modern conditions of production was studied; proposals for improving the methods of increasing the efficiency of the manager's work based on its stimulation of his work have been developed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: manager's performance, performance improvement, profit, main ways, theoretical foundations, external factors of influence, internal factors of influence, financial factors.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Основні кваліфікаційні вимоги, які ставляться до сучасного менеджера	9
1.2 Особливості розумової праці та працездатності менеджера	14
1.3 Методологія дослідження шляхів підвищення ефективності праці менеджера	24
Висновки до I розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА В ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕКОТРАНСЕНЕРГО».....	28
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	35
2.3 Стан, структура персоналу підприємства та управління ним	41
Висновки до II розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕКОТРАНСЕНЕРГО».....	52
3.1 Планування підвищення ефективності праці менеджера в сучасних умовах виробництва.....	52
3.2 Удосконалення методів підвищення ефективності праці менеджера на основі її стимулювання його праці	58
Висновки до III розділу.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Менеджмент є одним із напрямів людської діяльності, що потребує специфічних особистісних якостей, які визначають здатність фахівця до ефективної управлінської діяльності. Водночас керівник займає ключову роль у виконанні управлінських завдань. В умовах сучасних змін у технологічній та економічній структурах підприємств менеджер часто стикається з новими викликами, що вимагають здатності до впровадження змін в організаційні процеси та діяльність інноваційно орієнтованого підприємства.

Менеджер відповідає за результативність роботи підрозділу чи всього підприємства, керує колективом співробітників, наділених відповідними повноваженнями, і забезпечує належну організацію процесу прийняття управлінських рішень. Це спеціаліст, який здійснює професійну управлінську діяльність в умовах ринкової економіки.

Значну роль у підвищенні ефективності роботи керівника відіграють ритмізація робочих процесів, оптимізація темпу роботи та раціоналізація організаційних процесів. Це дозволяє сформувати стереотипи ефективного виконання завдань і стимулює м'язову активність і зусилля. Ритмічна організація праці покращує фізичний стан організму, підвищує його функціональну здатність і сприяє зниженню енергетичних витрат.

Особливе значення для підвищення ефективності діяльності менеджера мають зміни в структурі управління, зокрема скорочення кількості керівників, які досягаються завдяки оптимальному поєднанню функцій, усуненню зайвих управлінських ланок, переходу від ієрархічної моделі до більш гнучкої структурної мережі управління і децентралізації функцій, а також делегуванню повноважень управлінським командам.

Сучасна наукова література з удосконалення організації праці менеджерів підприємств зосереджена на розвитку теоретичних і практичних аспектів цієї проблеми. Зокрема, серед українських авторів, що досліджують дане питання, слід виокремити Д.П. Богиню, В.М. Данюка, О.А. Грішнову, А.М. Колота, Т.А. Костишину, М.Ю. Сандуленко та Т.В. Перепельчук.

Метою цієї роботи є визначення шляхів покращення працездатності менеджера в умовах ринкової економіки, а також основних напрямків удосконалення організації праці на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені кілька основних завдань:

- узагальнити вимоги до сучасного менеджера;
- дослідити особливості розумової діяльності та працездатності менеджера;
- описати методи підвищення ефективності роботи менеджера;
- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- вивчити стан і структуру персоналу підприємства та управління ним;
- розробити план покращення ефективності праці менеджера в умовах сучасного виробництва;
- запропонувати способи удосконалення методів стимулювання працездатності менеджера.

Об'єктом дослідження є розробка основних підходів до підвищення ефективності роботи менеджера на підприємстві.

Предмет дослідження включає теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки цих підходів.

Практична значимість дослідження полягає в розробці етапів і способів підвищення працездатності менеджера, підборі та вдосконаленні методів стимулювання його роботи, а також у вивченні ролі самоорганізації та форм спілкування керівників з підлеглими.

Методологічною основою роботи є використання загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу, синтезу, дедукції, експертних оцінок, техніко-економічного аналізу, системного підходу та статистичних методів.

Інформаційну базу дослідження складають офіційні публікації, методичні матеріали, Конституція України, наукові праці дослідників, первинні дані про діяльність підприємства, а також особисті дослідження та власні розрахунки автора.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи – 72 сторінки комп'ютерного тексту, що містить 14 таблиць і 17 рисунків, а також 61 джерело літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні кваліфікаційні вимоги, які ставляться до сучасного менеджера

Менеджер – це спеціаліст, який займається управлінськими функціями в умовах ринкових відносин і відповідає за досягнення результатів через працівників, які можуть працювати індивідуально або в групах. Підприємство не може функціонувати без керівників, оскільки саме вони відповідають за реалізацію місії підприємства, визначення його основних цілей та організацію ефективної взаємодії як між різними підприємствами, так і всередині самої організації.

Менеджери розробляють стратегії, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи інтереси всіх осіб і організацій, що взаємодіють з підприємством, а також контролюють його діяльність.

Менеджмент допомагає керівнику: ефективно організувати свою роботу та роботу підлеглих, досягати як професійних, так і особистих цілей, уникати стресових ситуацій, підвищувати продуктивність та отримувати задоволення від виконуваної діяльності.

До основних завдань мотивації менеджера відносяться (див. рис. 1.1).



Рис.1.1. Основні завдання мотивації менеджера*

*Джерело: побудовано на основі [3]

Для ефективного вирішення вищезгаданих завдань необхідно провести ґрунтовний аналіз усіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Оскільки для різних категорій посад менеджерів неможливо встановити єдині критерії та загальну систему оцінки, проте, враховуючи специфіку вимог до посад, можна визначити групи критеріїв (індикаторів оцінки) та систему оцінки, які будуть схожими для керівників і спеціалістів. До таких критеріїв належать: професійні; ділові; морально-психологічні; інтегральні (див. рис. 1.2).

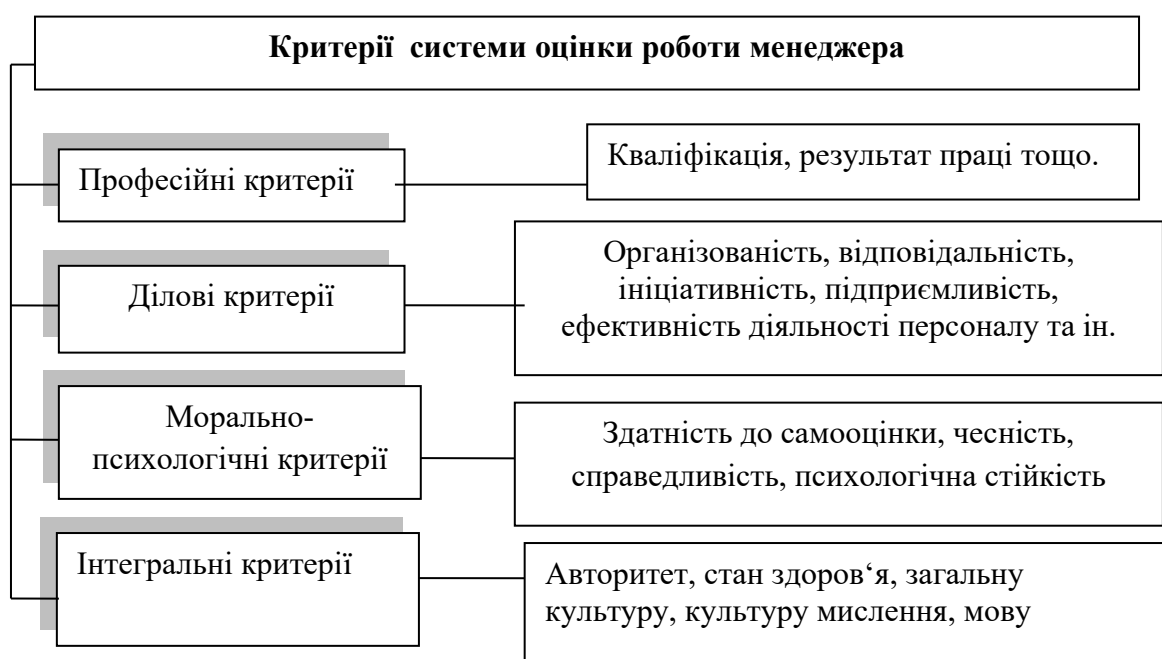


Рис. 1.2. Класифікація систем оцінки роботи менеджера*

*Джерело: побудовано на основі [5]

Індивідуальна методика використання робочого часу є досить поширеною. Вона полягає у послідовному й цілеспрямованому застосуванні перевірених практичних способів роботи у повсякденному житті з метою максимально ефективного та осмисленого використання часу.

Ефективне самоврядування тісно пов'язане з природними особливостями людини (біоритмами, генетичною програмою), організаційними аспектами (речі, люди, ідеї, взаємозв'язки) та соціальним управлінням. Ознаки успішної діяльності менеджера зображені на рисунку 1.3.

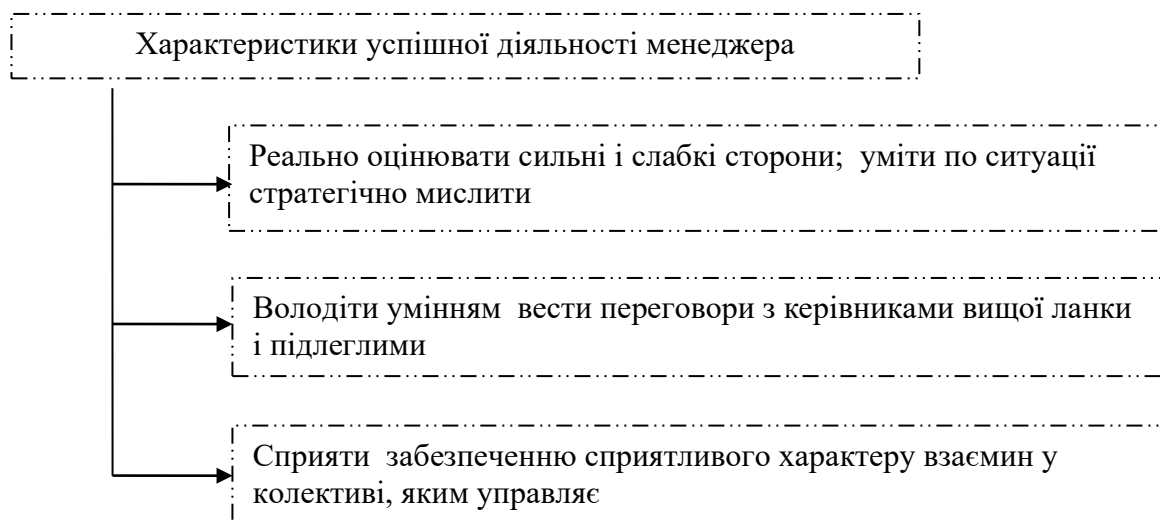


Рис. 1.3. Складові характеристики успішної діяльності менеджера*

*Джерело: побудовано на основі [9]

Здатність вести переговори з вищим керівництвом і підлеглими, що сприяє формуванню позитивних стосунків у колективі, а також зацікавленості працівників у належному виконанні своїх обов'язків.

Для досягнення успіху в своїх діях керівник має володіти наступними характеристиками: здатністю об'єктивно оцінювати свої сильні та слабкі сторони; вмінням стратегічно мислити в складних ситуаціях.

Професійні критерії визначаються як набір характеристик, що описують знання, вміння, навички, досвід роботи, кваліфікацію працівника, а також результати його діяльності. Бізнес-критерії оцінюють організованість, відповідальність, ініціативність, енергійність та ефективність роботи персоналу.

Морально-психологічні критерії охоплюють такі аспекти, як самооцінка, чесність, справедливість і психічна стійкість працівника.

Інтегральні критерії включають характеристики, які є результатом багатьох вроджених якостей працівника, та демонструють його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення та мовлення.

Зміст кожної з груп якісних критеріїв залежить від посади працівника, при цьому для кожної посади може бути встановлений свій набір критеріїв, що потребує оцінки відповідно до спеціалізації посади.

Для досягнення успіху в управлінській діяльності керівник має відповідати таким вимогам: здатність оцінювати свої сильні та слабкі сторони; стратегічне мислення в будь-якій ситуації; вміння вести переговори з вищим керівництвом і підлеглими, підтримуючи здорові стосунки в колективі та забезпечуючи зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків.

До основних чинників, що визначають успіх менеджерів, можна віднести наступні (див. рис. 1.4):



Рис. 1.4. Чинники що визначають успіх менеджера*

*Джерело: побудовано на основі [10]

Деякі функції безпосередньо сліднують одна за іншою, як це демонструється в даній моделі, при цьому інші функції взаємопов'язані між собою. Спеціаліст з управління використовує конкретні методи та техніки, що

стосуються ефективного управління своїм часом, кар'єрою, іміджем і особистісним розвитком. Ключові вимоги до критеріїв оцінки менеджерів наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Оціночні якості менеджерів*

Групи за ознаками якостей	Складові групи
Моральні якості:	Ставить інтереси підприємства вище особистих. Моральна стійкість. Почуття відповідальності за доручену справу. Здатність створювати добрі відносини зі всіма працівниками. Прагнення підвищувати свій рівень знань та умінь; Самолюбивість. Самоповага. Уміння відкрито визнати свою помилку та виправити її. Бережливе ставлення до власності.
Уміння керувати колективом та окремими виконавцями	Бажання радитись з підлеглими при вирішенні важливих питань життєдіяльності колективу. Уміння розподіляти завдання за здібностями виконавців. Уміння бачити нове у своїй та інших організаціях. Уміння підтримувати дисципліну. Уміння переконувати у правильності прийнятих рішень. Здатність здійснювати індивідуальний підхід в залежності від становища підлеглих. Уміння надавати свободу творчості. Здатність "заряджати" енергією та мобілізувати підлеглих власним прикладом. Здатність у тактичній формі вимагати виконання посадового завдання. Здатність чуйно відноситись ставитись до підлеглих. Здатність аналізувати дії підлеглих. Пам'ять на підлеглих, їхні справи та вчинки. Інтерес до підлеглих, прагнення до спілкування з ними. Уміння привабити до себе підлеглих та виховувати у них високі ділові та моральні якості. Уміння контролювати роботу підлеглих.
Уміння організовувати свою працю:	Здатність оперативно приймати правильне рішення. Здатність самостійно відповідати за прийняті рішення. Уміння планувати свою роботу. Уміння доводити справу до кінця. Вимогливість до себе. Уміння давати тільки реальні обіцянки та виконувати їх. Здатність аналізувати свої дії. Здатність діяти з деяким ризиком, не чекаючи вказівок вищого керівництва. Здатність не виявляти незадоволення, добросовісно виконувати небажані доручення. Уміння висловлювати свою думку чітко, ясно та у доступній формі. Здатність швидко переключати увагу з одного об'єкта на інший.
Знання	Прагнення підвищувати свою професійну кваліфікацію. Здатність надавати корисні поради з технічних та технологічних питань. Здатність надавати корисні поради з економічних питань; Здатність надавати корисні поради з питань організації праці; Здатність надавати поради з питань менеджменту персоналу; Знання підлеглих та особливостей їх характеру.

*Джерело: побудовано на основі [16]

Самоорганізація сучасного менеджера є важливим елементом, що гарантує високу якість його роботи, оскільки це мистецтво самореалізації, яке

охоплює ефективне використання особистісних ресурсів, таких як час, енергія, платоспроможність та освіта; управління життєвими процесами, зокрема роботою менеджера, використанням вільного часу та кар'єрними досягненнями; а також контроль за результатами діяльності, включаючи кваліфікаційний рівень, особисті характеристики та імідж.

Основною метою сучасного менеджера є максимальне використання своїх здібностей, свідоме керування своїм життям, вміння приймати рішення та адаптуватися до змінних умов на роботі та в особистому житті.

Керівник має надавати велику увагу здатності досягати результатів, оскільки це є основою управлінської діяльності, що дозволяє втілювати бажання в реальність, створювати вагу для себе, здобувати визнання та забезпечувати успіх у кар'єрі, отримувати матеріальні блага, формувати активну життєву позицію, сприяти саморозвитку, а також знаходити задоволення в житті.

Залежно від позиції менеджера в організації, завдань, які він вирішує, і функцій, які виконує, його ролі можуть бути більш чи менш вираженими, хоча кожен менеджер обов'язково бере на себе відповідальність за прийняття рішень, обробку інформації та здійснення керівництва підприємством.

Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, уміти правильно розподіляти відповідальність на різних рівнях управління, мати знання з економіки, маркетингу та інформаційних технологій, а також вміння планувати і прогнозувати розвиток підприємства. Не менш важливими є навички взаємодії з людьми: вміння налагоджувати стосунки з підлеглими, клієнтами та іншими організаціями, приймати рішення в умовах швидких змін та чітко і лаконічно формулювати свої думки.

Менеджер має мати високу психологічну культуру, яка є основною складовою загальнолюдської культури. Вона включає в себе такі важливі елементи, як пізнання себе та інших, здатність ефективно спілкуватися з людьми і контролювати свою поведінку.

Успіх менеджера багато в чому залежить від рівня його управлінських навичок та досвіду. Ці навички включають здатність оцінювати загальну перспективу розвитку підприємства, обирати оптимальні варіанти управлінських рішень, ефективно розподіляти завдання, підбирати відповідне обладнання і прогнозувати розвиток ситуацій, виконувати підприємницькі обов'язки в межах бюджету та грамотно ставити завдання; здатність взаємодіяти без конфліктів, логічно та економно давати вказівки, організовувати інформаційні потоки.

Практика управлінської діяльності дозволяє виділити одинадцять основних характеристик керівника, які мають важливе значення для його управлінської роботи: здатність ефективно керувати собою та своїм часом, реалізація особистих цінностей, визначення цілей роботи та власних завдань, постійне самовдосконалення, уміння швидко та результативно вирішувати проблеми, гнучкість у реагуванні на зміни, здатність впливати на оточуюче середовище без примусових дій, застосування нових методів управління, ефективне використання людських ресурсів, вміння допомагати іншим швидко освоювати нові методи і набувати практичних навичок, а також створення ефективних груп для досягнення інноваційних результатів.

Психологічні риси керівника включають прагнення до лідерства, здатність вести за собою, вольові якості, готовність до розумного ризику, прагнення до успіху та честолобства, здатність брати на себе відповідальність в критичних ситуаціях, самодостатність, гнучке та передбачуване мислення, стресостійкість, а також здатність до швидкої адаптації до змін.

Інтелектуальні характеристики керівника включають прагнення до постійного самовдосконалення, відкритість до нових ідей, здатність аналізувати і відрізняти корисні новації від ілюзорних, панорамне мислення, професійну об'єктивність, здатність швидко обробляти та організовувати інформацію для прийняття рішень, а також здатність до самоаналізу та володіння психологічною освітою.

Професійні якості менеджера передбачають ефективне використання досягнень науки і техніки, знання специфіки ринкової економіки, здатність знаходити резерви людського потенціалу, заохочення співробітників за успіхи та справедливу критику, прийняття нестандартних управлінських рішень в умовах невизначеності, ефективний розподіл завдань та часу, ініціативність і заповзятливість.

Соціальні якості менеджера включають здатність враховувати політичні наслідки своїх рішень, орієнтацію на принципи соціальної справедливості, уміння будувати здорові взаємовідносини з колегами, тактовність, ввічливість, перевагу демократичному стилю спілкування, здатність зберігати рівновагу у складних ситуаціях, готовність брати на себе відповідальність і забезпечувати відкритість серед співробітників. Відсутність навіть однієї з цих якостей може призвести до неефективного управління.

Для керівника є надзвичайно важливим бути лідером у своєму підприємстві.

1.2 Особливості розумової праці та працездатності менеджера

У контексті науково-технічного прогресу, коли наука стає безпосередньою продуктивною силою суспільства, відбувається значне підвищення значущості розумової праці, яка сьогодні є невід'ємною частиною майже всіх видів професійної діяльності. З ускладненням техніки і технологій збільшується соціальна значущість індивідуальної відповідальності кожного працівника, а також важливість його рішень та дій у забезпеченні належної та безпечної експлуатації різноманітних об'єктів.

Розумова праця об'єднує завдання, пов'язані з прийомом та обробкою інформації, яка вимагає значного навантаження на пам'ять, увагу і активізацію розумових процесів. Для багатьох сучасних професій характерний прискорений темп роботи, постійне збільшення обсягу та різноманітності інформації, обмеження часу на прийняття рішень, а також зростання важливості цих рішень і особистої відповідальності працівника.

Менеджер, який прагне досягти успіху, повинен усвідомлювати, що досягнути високих результатів можна лише за умови впорядкованості всього свого життя, ефективного планування дня, правильного поєднання праці та відпочинку, організації робочого простору та економного ставлення до своїх енергетичних ресурсів.

У порівнянні з фізичною активністю, розумова діяльність вимагає менших енерговитрат, однак це не означає, що вона є легкою. Основним органом, який задіяний під час цієї діяльності, є головний мозок, а також активно працює центральна нервова система, в результаті чого формуються нові комплекси умовних рефлексів [17].

Застосування різних методів управління в робочому процесі має суттєвий вплив на діяльність менеджера. Використання екстенсивних методів управління може спричинити незадоволеність роботою та знизити ефективність розумової праці керівника. В такому випадку керівник може відчувати втрату інтересу до виконуваних завдань або навіть до самого процесу роботи; все виглядає для нього складним, надмірним або нецікавим, що призводить до зниження його розумової активності.

Причини незадоволення керівника своєю роботою, а також можливі способи їх усунення можна умовно класифікувати (див. рис. 1.5).

Страх того, що робота вимагатиме значного часу (але завдання можна розподілити на частини та виконувати кожен окремо, на власний розсуд); страх перед можливими невдачами (необхідно скласти список всіх можливих варіантів вирішення проблеми); основною причиною невдач є не сама проблема, а наше сприйняття її); страх перед власною некомпетентністю (слід розділити проблему на частини та з'ясувати, що відомо про кожен з них).

Не завжди причина полягає в складності проблеми; часто це бажання уникнути її вирішення. Наприклад, думка про те, що завдання виглядає нудним, можна подолати, розділивши його на частини, залучивши помічників і делегуючи їм окремі етапи. Ідея, що результати не принесуть користі, вимагає

постановки конкретних завдань, визначення умов та очікуваних результатів, а також їх оцінки в теперішньому та майбутньому для себе і підприємства.

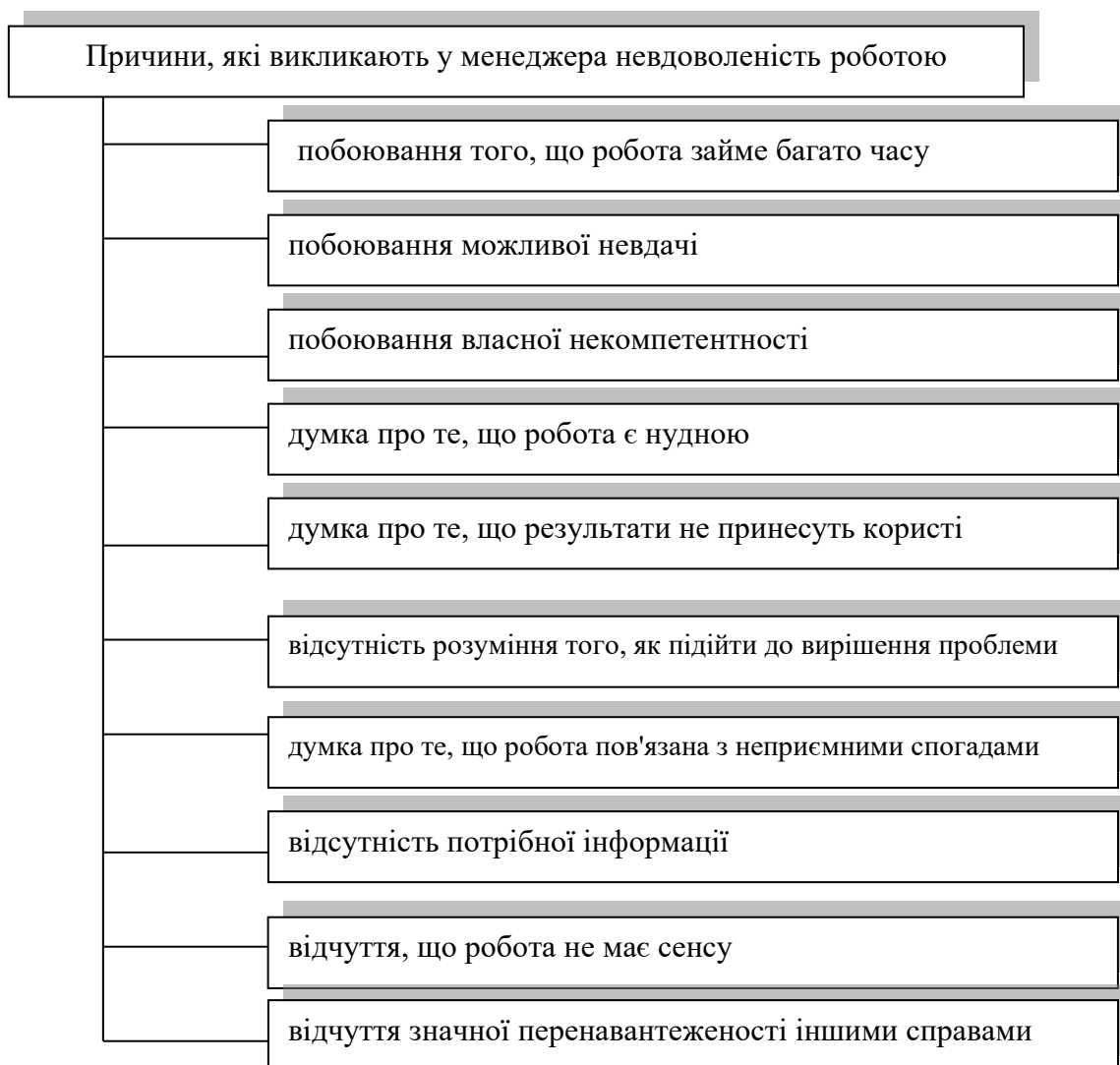


Рис. 1.5. Причини що викликають у менеджера невдоволеність роботою*

*Джерело: побудовано на основі [17]

Переконання, що робота пов'язана з неприємними спогадами, можна подолати, розбивши її на етапи, де виконання кожного окремо допоможе позбутися негативних асоціацій. Якщо виникає нерозуміння, як підходити до проблеми, варто порадитися з тими, хто вже виконував схожі завдання, чи ознайомитися з відповідною літературою. Відсутність необхідної інформації можна подолати складанням списку потрібного та пошуком у друкованих джерелах чи в Інтернеті. Коли здається, що робота не має сенсу, корисно поспілкуватися з колегами, клієнтами або підлеглими, що може дати новий погляд на проблему. Відчуття перевантаженості іншими справами можна подолати, оскільки

виконання таких завдань може приносити задоволення, адже дає можливість долати опір і сприяти особистісному розвитку.

Для керівника, якому бракує часу для вирішення виробничих, фінансових, соціальних та інших проблем, характерні такі риси: неплановане використання робочого часу, слабе засвоєння основних напрямків діяльності, нервозність, поспішність і розгубленість у діях, нетерплячість у прийнятті рішень і в спілкуванні з колегами та підлеглими, відсутність порядку на робочому місці, надмірне і безсистемне опрацювання документів і кореспонденції, а також робота за принципом: «те, що не встигаю зробити на роботі, можна завершити вдома».

Менеджер має правильно визначити пріоритети при вирішенні завдань і прийнятті рішень, тобто вирішити, яким завданням слід надавати більше уваги, а які можуть бути менш важливими (див. рис. 1.6).

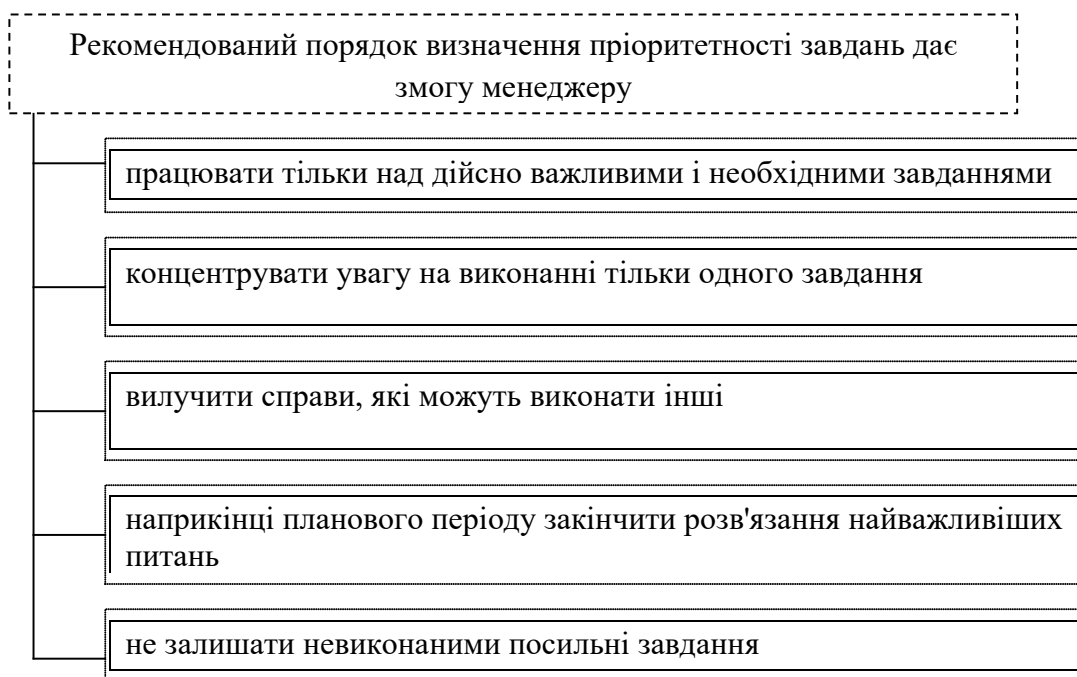


Рис. 1.6. Примірний порядок визначення пріоритетних завдань в роботі менеджера*

*Джерело: побудовано на основі [23]

Індикатором ефективності режиму праці та відпочинку менеджера є крива працездатності. Якщо вона відповідає встановленим стандартам, то режим роботи менеджера можна вважати адекватним [24].

У більшості людей спостерігаються два періоди підвищеної працездатності протягом дня: з 9 до 13 години та з 16 до 18 години. Саме в ці проміжки часу найбільш доцільно планувати виконання складних та творчих завдань.

На діяльність людини, включаючи менеджера, значний вплив мають біоритми: фізичний (впливає на фізичні можливості та силу волі), емоційний (визначає настрій, почуття та творчі сили), інтелектуальний (відповідає за розумові здібності та самовладання).

Роботи, що потребують інтелектуальних зусиль, варто планувати на ці піки енергії (особливо якщо ці періоди збігаються). Окремо слід звернути увагу на так звані «критичні дні», коли відбуваються зміни фаз біоритмів, що можуть спричинити порушення нормальних фізичних функцій, зниження працездатності, ослаблення контролю над розумом та волею. Такі зміни тривають 24 години, і в цей час фахівці рекомендують бути обережними.

Працездатність змінюється не лише протягом робочого дня, а й у межах тижня. У понеділок, після відпочинку, особливо в першій половині дня, працездатність зазвичай знижується порівняно з середніми тижневими показниками. У вівторок спостерігається її поступове зростання, а найвищий рівень досягається в середу та четвер. На п'ятницю працездатність знову знижується через накопичену втомленість. Тому найвідповідальніші та найскладніші завдання варто планувати на середу та четвер, коли працездатність найбільша [31].

Працездатність менеджера залежить від численних факторів, зокрема:

- складності та інтенсивності праці, стану здоров'я, умов праці, соціально-економічної ситуації в організації, рівня корпоративної культури;
- оптимального режиму роботи, організації перерв для відпочинку протягом дня (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Чинники впливу на працездатність менеджера*

*Джерело: побудовано на основі [31]

Результати досліджень показують, що ефективність роботи людини на керівній посаді значно підвищується, коли перерви на відпочинок протягом робочого дня складають 1,5-2 години. У цей період фізіологічні функції організму повинні відновлюватися і наближатися до рівня, що відповідає фізичному навантаженню. Перерви для відпочинку мають бути сплановані таким чином, щоб максимально сприяти швидкому відновленню сил та підтриманню високої працездатності протягом усього робочого дня. Проте перерви можуть бути як продуктивними, так і непродуктивними: наприклад, спонтанна зустріч з потенційним партнером може принести позитивні результати, тоді як розв'язання конфліктної ситуації забирає більше часу та емоційних ресурсів.

Забезпечення оптимального рівня працездатності менеджера є важливим завданням, яке він постійно має вирішувати.

Одним із основних факторів, що визначають зв'язок між менеджером та результатами його роботи, є робоче місце. У сучасних умовах важливо оцінювати значення робочого місця, а також його складові, структуру та кінцевий вплив на ефективність управлінської діяльності. Це означає, що необхідно розглядати діяльність менеджера як процес, орієнтований на

досягнення конкретних результатів. Посада керівника є структурою, в якій формальні елементи організації та індивідуальні риси працівника взаємодіють, утворюючи систему «людина – робота» [29].

Робоче місце топ-менеджера зазвичай розташовується в окремому кабінеті та включає три основні функціональні зони: робочу, переговорну та зону для відпочинку. У той час як робоче місце керівника середньої ланки також може бути в окремому кабінеті, менеджери нижчого рівня зазвичай працюють у тому ж приміщенні з підлеглими. Наприклад, в Японії керівники знаходяться в одній кімнаті з підлеглими, що дозволяє прискорити обмін інформацією та скоротити час на передачу документів.

При організації робочого місця важливо враховувати антропометричні характеристики, рекомендації фізіології, психології та гігієни, інженерної психології та технічної естетики. Сьогодні робоче місце керівника оснащено необхідним обладнанням, організаційними засобами та комп'ютерною технікою, що забезпечує більш ефективне виконання його функцій.

Організація робочого місця для підвищення ефективності роботи керівника включає раціональне розміщення обладнання на обмеженій площі, створення комфортних умов праці, захист від негативних впливів і несприятливих умов навколишнього середовища, а також забезпечення безперебійного обслуговування всім необхідним для виконання завдань. Таким чином, організація робочого місця керівника складається з трьох складових: планування робочого простору, обладнання та організації обслуговування.

Люди, зайняті розумовою працею, навіть у стані втоми здатні продовжувати виконувати свої обов'язки без значного зниження продуктивності та працездатності.

Розумово активні люди не можуть повністю припинити обробку інформації вночі; вони працюють не лише по 8-12 годин на день, а й постійно, з короткими перервами. Різні види діяльності — фізична та розумова — потребують різного навантаження на функціональні системи організму. Тому важливо класифікувати навантаження за інтенсивністю та тяжкістю.

Фізична та розумова праця впливають на окремі функціональні системи організму по-різному, що вимагає класифікації навантаження залежно від їх тяжкості та напруженості. Тяжкість праці характеризується навантаженням на функціональні системи через фізичне зусилля, а напруженість визначає рівень стресу центральної нервової системи [23].

Ключовим завданням для покращення працездатності менеджера є визначення оптимальних режимів праці та відпочинку. Існують різні варіанти таких режимів: змінний, добовий, тижневий та місячний, і вони формуються з урахуванням змінної працездатності людини протягом доби, що особливо важливо для змінного та добового режимів.

При вивченні трудових процесів необхідно оцінити реальний час, витрачений на виконання окремих елементів операції, а також структуру витрат часу під час робочої зміни або її частини. На основі рекомендацій науково-дослідних установ при визначенні тривалості відпочинку в межах робочого часу важливо враховувати десять основних виробничих чинників, які викликають втому: фізичні навантаження, нервову напругу, темп роботи, робочі позиції, монотонність праці, мікроклімат, забруднення повітря, шум, вібрацію та освітлення робочого місця.

Менеджер виконує дві основні функції: забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства і в межах цієї ролі шукає можливості для розвитку, особливо серед працівників та в людських стосунках; реалізуючи управлінські рішення, він орієнтується на перспективи розвитку організації, зміцнення її позицій на ринку або розширення цих позицій за рахунок виходу на нові ринкові сегменти.

У кожній конкретній організації менеджер виконує функції, визначені його посадовими обов'язками, але є й універсальні функції, які не залежать від посади. Він встановлює цілі організації, вирішує, що потрібно для їх досягнення, забезпечує реалізацію цих цілей і делегує конкретні завдання працівникам; мотивує колектив, забезпечує ефективні зв'язки як всередині колективу, так і за його межами; формує команду організації та координує

діяльність її підрозділів; організовує процеси виробництва або обслуговування, визначає обсяг робіт, терміни їх виконання та розподіляє завдання між виконавцями; розробляє структуру управління, визначає принципи, методи та підходи до керування колективом; оцінює ефективність роботи працівників, ухвалює рішення щодо їх подальшого використання; дбає про професійний розвиток підлеглих; аналізує результати діяльності підприємства та прогнозує його розвиток, розробляє маркетингові стратегії, впроваджує інновації та прагне до досягнення лідерства на ринку.

Встановлення умов для виконання завдань вчасно вимагає не тільки чіткої організації, але й взаємодії з тими, хто може не поділяти ентузіазму, виправляючи ситуацію в разі потреби.

1.3 Методологія дослідження шляхів підвищення ефективності праці менеджера

Діалектичний метод пізнання не є заміною спеціалізованих методів дослідження, але виступає їх методологічною основою і допомагає в навчанні та підвищенні ефективності роботи менеджера. Діалектика досліджує явища не як статичні, а як такі, що розвиваються, не ізольовано, а в контексті їх взаємозв'язків та взаємодії, у процесі переходу кількісних змін у якісні, через єдність і боротьбу протилежностей, нових і старих явищ. Завдяки діалектичному підходу відкриваються можливості для багатогранного вирішення практичних завдань та вибору оптимальних шляхів підвищення ефективності роботи менеджера.

Методологія наукового пізнання забезпечує можливість вибору відповідних методів для дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності менеджера. Зокрема, методологія наукового пізнання реальності є системою знань про основи побудови, форми та методи науково-пізнавальної діяльності, що визначають принципи підходу до вивчення об'єкта дослідження.

Застосовуючи загальнонауковий діалектичний метод, використовуються такі дослідницькі методи, як аналіз та синтез. Аналіз в цьому контексті – це

процес наукового розчленування об'єкта на складові частини для оцінки впливу кожної з них на загальний хід явища.

Синтез є методом наукового дослідження, який полягає в об'єднанні різних частин в єдину цілісність, що дає можливість сформулювати повне уявлення про конкретний процес, зрозуміти його структуру, механізм дії і закономірності розвитку. В результаті аналізу економічні процеси та явища розділяються на складові елементи, кожен з яких вивчається окремо. Синтез полягає в уявному об'єднанні цих елементів. Методи аналізу та синтезу активно застосовуються при дослідженні шляхів підвищення ефективності менеджерської роботи.

Методологія наукового пізнання відкриває можливості для вибору методів дослідження щодо різних економічних явищ. Вона представляє собою вчення про принципи формування, методи та форми наукового пізнання, а також визначає основні підходи до вивчення явищ, що виникають в процесі вдосконалення діяльності керівника.

Абстрагування є важливим методом наукового дослідження, що полягає в ігноруванні другорядних властивостей і відносин об'єкта і зосередженні на основних, визначальних характеристиках. Оскільки механізм розвитку підприємств є складним, його функціонування залежить від багатьох факторів, як мікро-, так і макроекономічного рівня.

Методи аналізу та синтезу, які взаємодіють між собою, переплітаються з методами абстрагування і конкретизації. Аналіз дозволяє поділити складний об'єкт на частини для детального вивчення його будови та функцій, а синтез полягає в об'єднанні отриманих результатів і створенні єдиного уявлення про об'єкт.

Економічний аналіз є одним із найбільш поширених методів наукового дослідження, що включає в себе систематизацію, інтерпретацію та узагальнення фактів для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними економічними процесами і явищами.

Цей метод широко застосовувався в кваліфікаційній роботі для визначення основних факторів та показників, які характеризують розвиток досліджуваної проблеми. Узагальнення результатів дослідження (метод синтезу) дозволило зробити висновки щодо причин низької ефективності методів підвищення ефективності менеджера та запропонувати напрямки реформування з метою її покращення. Методи аналізу та синтезу доповнюються методами індукції і дедукції.

Застосування історико-логічних методів пізнання також допомогло сформулювати науково обґрунтовані висновки. Історичний та логічний методи пізнання є взаємопов'язаними елементами діалектичного методу, що використовується для осмислення історичного розвитку економічних явищ і процесів. Історичний метод дослідження охоплює конкретні умови розвитку економічних явищ в їх історичній послідовності від простих до складних категорій.

Монографічний метод полягає в детальному вивченні досвіду типових підприємств з різними формами власності. Використання цих методів дозволяє ефективно вирішувати низку дослідницьких завдань.

Висновки до I розділу

У процесі написання роботи було проаналізовано основні вимоги до характеристик сучасного менеджера, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій, що відповідають вимогам моделі сучасного керівника.

Загальні вимоги до керівників, які виникають в межах проведеного дослідження та огляду різних документів, а також специфічні вимоги, зазначені в кваліфікаційних вимогах, посадових інструкціях та інших правових актах. Основною вимогою до керівника є здатність постійно вдосконалювати себе. Лише в цьому випадку можна досягти змін, що здатні поширюватися на суспільство. Менеджер, який перестає працювати над собою, втрачає здатність ефективно змінювати власні завдання.

Швидкість розвитку управлінських якостей керівника багато в чому відображає його креативність і творчий підхід. Водночас творчий потенціал керівника проявляється у його здатності виявляти новизну і креативність у діях інших людей, особливо підлеглих, а також у вмінні розкривати їх особистісний потенціал.

Планування роботи менеджера є єдиним формальним інструментом для прогнозування проблем і можливих способів їх вирішення; цей процес дозволяє виявити потенційні зони проблем і непередбачені наслідки, допомагає виявити невизначені вимоги та розробити стратегії для їх покращення, а також передбачити потреби, які потребують задоволення.

Під персональним визначенням роботи керівника розуміється не лише вибір завдання, а й встановлення часу його виконання, визначення початку та завершення. При цьому необхідно врахувати всі майбутні завдання, зіставляючи необхідний час для їх виконання, що дозволяє раціонально організувати робочий час керівника і визначити правильну послідовність виконуваних завдань.

Найбільший успіх досягається, коли керівник не лише усвідомлює, що він повинен робити, а й розуміє, чого він не повинен використовувати, і коли він виявляє потенціал своїх підлеглих.

Здатність до ефективного спілкування, швидке налагодження контакту з людьми, вміння звертати увагу на індивідуальні потреби та ораторське мистецтво є необхідними для досягнення успіху в управлінській діяльності.

Менеджер повинен бути психологом, здатним визначати потреби прийняття рішень, попереджати про можливі помилки та підтримувати своїх підлеглих у моменти сумнівів та невдач.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА В ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕКОТРАНСЕНЕРГО»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Державне підприємство «Екотрансенерго» є юридичною особою, засноване на державній власності.

Повна назва: Державне підприємство «Екотрансенерго»

Коротка: ДП «Екотрансенерго»

Форма власності: державна власність

Юридична адреса підприємства: 81051 Україна, с. Новий Яр, Яворівський район, Львівська область.

Фактична адреса: 81051 Україна, с. Новий Яр, Яворівський район, Львівська область.

Код ЄДРПОУ 34509969

Уповноважені особи:

БОРИС ЗЕНОВІЙ ДМИТРОВИЧ - керівник з 02.04.2024

БОРИС ЗЕНОВІЙ ДМИТРОВИЧ - підписант з 02.04.2024

Засновники: МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ
УКРАЇНИ

ДП «Екотрансенерго» функціонує згідно зі своїм Статутом та відповідно до положень Господарського Кодексу України, Цивільного Кодексу України та інших нормативно-правових актів. Права та обов'язки підприємства виникають з моменту його державної реєстрації як юридичної особи.

Підприємство має право самостійно обирати напрямки підприємницької діяльності, формувати програми роботи, визначати постачальників і споживачів продукції, робіт та послуг, а також встановлювати ціни згідно з чинним законодавством. Для здійснення своєї діяльності ДП «Екотрансенерго» залучає та використовує різноманітні ресурси, включаючи матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші, використання яких не заборонено законодавчими

актами. Підприємство має право укладати угоди, отримувати майнові та немайнові права, виконувати зобов'язання, виступати позивачем або відповідачем у суді, господарському чи третейському суді.

ДП «Екотрансенерго» веде самостійний бухгалтерський облік, має відкриті рахунки в банках, зокрема розрахунковий та валютний, а також користується печаткою із своїм найменуванням.

Основною метою створення підприємства є отримання прибутку через здійснення виробничої, науково-дослідної та підприємницької діяльності в сфері промислового виробництва, а також проведення робіт, спрямованих на відновлення екологічної рівноваги та рекультивацію земель, порушених гірничими роботами на Яворівському ДГХП «Сірка».

Основні види діяльності ДП «Екотрансенерго» включають: розробку кар'єрів для видобутку гравію та піску, видобуток вапняку; виготовлення різних виробів з деревини; виробництво хімічної продукції для потреб промисловості; створення металевих конструкцій; виготовлення металевих елементів для столярних та теслярських виробів; виготовлення металевих резервуарів, цистерн та контейнерів; обробку та покриття металів; інші роботи з обробки металу; ремонт насосних установок і компресорів; монтаж і встановлення насосів, компресорів та гідравлічних систем; виготовлення, монтаж, ремонт і технічне обслуговування обладнання на об'єктах котлонагляду, підйомних пристроях та посудинах, що працюють під тиском; ремонт машин для гірничодобувної та будівельної промисловості; монтаж і встановлення машин для гірничодобувних і будівельних робіт; ремонт двигунів, генераторів і трансформаторів; монтаж та встановлення двигунів, генераторів і трансформаторів для електричного струму; монтаж та встановлення електророзподільних та контрольних апаратів; перевезення пасажирів автомобільним транспортом; діяльність вантажного автомобільного транспорту; проведення технічного контролю та аналізу; обробка твердих відходів.

Керівництво ДП «Екотрансенерго» здійснюється його директором. Призначення керівника здійснюється Міністерством промислової політики України через укладання контракту. Підприємство самостійно визначає структуру свого управління та встановлює необхідні штати.

Директор ДП «Екотрансенерго» приймає рішення щодо діяльності підприємства, за винятком тих, що відповідно до статуту підлягають компетенції Міністерства промислової політики України та інших органів управління підприємством. Підприємство не зобов'язане публічно звітувати про результати своєї діяльності, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Директор відповідає за всі питання функціонування підприємства, за винятком тих, що визначені виключною компетенцією Міністерства промислової політики України.

Директор ДП «Екотрансенерго» підпорядковується Міністерству промислової політики України. Він діє від імені підприємства в межах, установлених законодавством України та Статутом, маючи право: представляти підприємство без довіреності в органах державної влади, підприємствах, установах і організаціях, подавати заяви до судів у межах процесуальних прав, передбачених відповідними кодексами України; розпоряджатися майном, фінансовими ресурсами та іншими активами підприємства; формувати адміністрацію підприємства; призначати і звільняти працівників у межах своєї компетенції; видавати накази, розпорядження та інші документи, обов'язкові для виконання працівниками підприємства; затверджувати внутрішні нормативні акти, правила та процедури; укладати господарські та інші угоди; відкривати та закривати рахунки в банках; встановлювати і затверджувати перелік відомостей, що становлять службову та комерційну таємницю; вирішувати інші питання в межах своїх повноважень.

У процесі виконання своїх обов'язків директор зобов'язаний:

- неухильно дотримуватись положень цього Статуту;
- формувати та забезпечувати виконання фінансових планів;

- організовувати фінансово-господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку;
- розробляти та затверджувати посадові інструкції для працівників підприємства;
- утримуватись від використання інформації, що є комерційною таємницею, отриманої під час роботи на підприємстві, протягом трьох років після звільнення з посади директора.

Організаційну структуру ДП «Екотрансенерго» можна побачити на рис. 2.1.

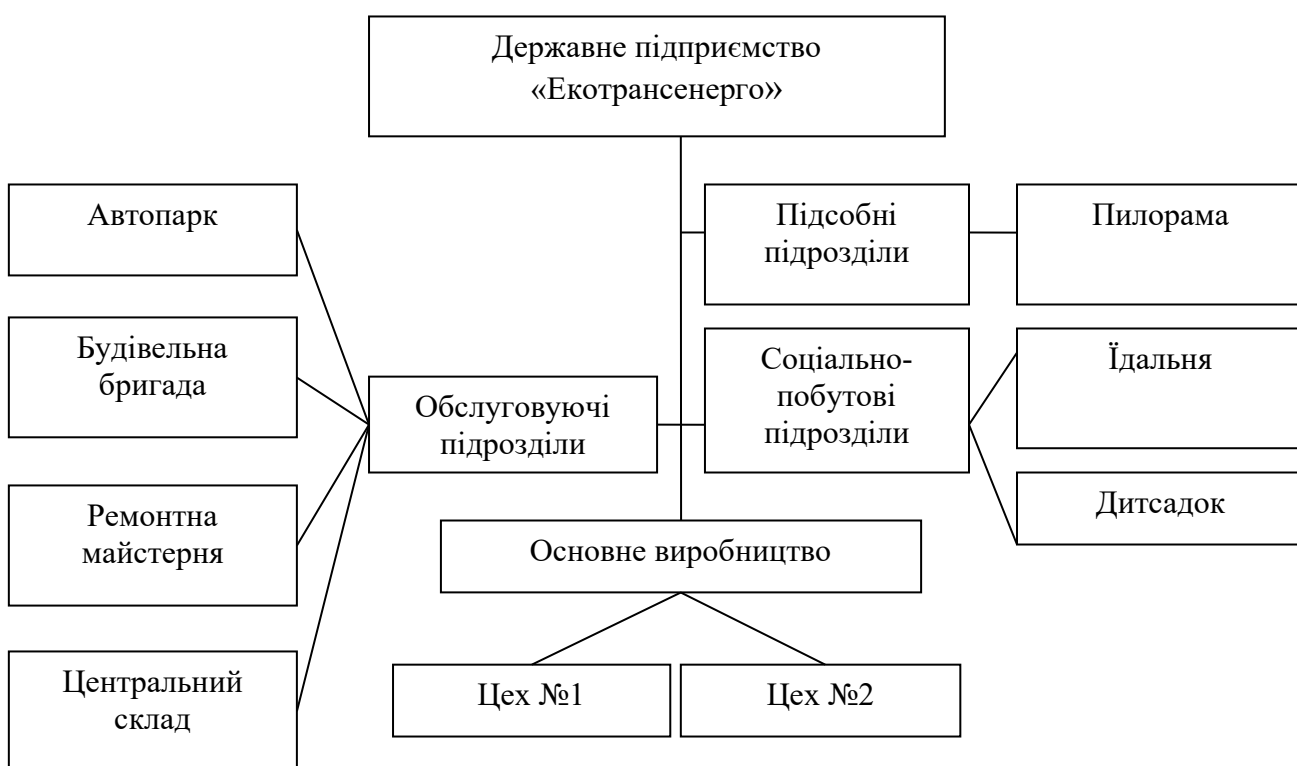


Рис. 2.1. Склад організаційної структури ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: розробка автора

Структуру управління ДП «Екотрансенерго» можна охарактеризувати таким чином, що на 01.01.2023р. загальна кількість працівників управлінського апарату складає 8 спеціалістів.

Структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом підпорядкованості, що передбачає двоступеневу організацію.

Продаж продукції та послуг, а також залишків від виробництва, здійснюється за цінами, що визначаються в рамках економічної діяльності підприємства, а у випадках, визначених законодавством України, — за затвердженими державними цінами.

Прибуток підприємства, як головний результат його діяльності, прямо залежить від співвідношення доходів та витрат, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю. Таким чином, рівень прибутку залежить від ціни реалізації і закупівлі товарів, обсягу продажів, а також різниці між доходами, витратами на обіг та витратами від іншої (позареалізаційної) діяльності.

Основні економічні показники діяльності ДП «Екотрансенерго» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Економічна характеристика ДП «Екотрансенерго» за 2022-2024 рр.*

Показник	Рік			2024 р. в % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1069,0	3480,0	2590,0	2,4 рази
Чисельність працівників, чол.	840	835	858	102,1
Фонд оплати праці, тис. грн	620,0	626,3	643,5	103,8
Продуктивність праці	1,27	4,17	3,02	2,4 раза
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	891,0	2900,0	2158,0	2,4 раза
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1710,0	2437,0	2670,0	156,1
Валовий прибуток, тис. грн	-819,0	463,0	-512,0	62,5
Інші операційні доходи, тис. грн	468,0	7900,0	6400,0	13,7 раза
Адміністративні витрати, тис. грн	360,0	637,0	1213,0	3,4 раза
Інші операційні витрати, тис. грн	2469,0	15607,0	17088,0	6,9 раза
Інші доходи, тис. грн	—	—	3079,0	х
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	-3180,0	-7881,0	-9334,0	2,9 раза
Податкові платежі, тис. грн	—	—	—	х
Чистий прибуток, тис. грн	-3180,0	-7881,0	-9334,0	2,9 рази

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

У 2024 році діяльність ДП «Екотрансенерго» призвела до збитків на суму 9334,0 тис. грн. Якщо порівняти цей показник з результатами 2022-2023 років, можна зробити висновок про погіршення фінансової ситуації підприємства.

До складу майна ДП «Екотрансенерго» входять основні засоби, оборотні кошти, виробничі та невиробничі активи, а також інші цінні ресурси, вартість яких фіксується у балансі підприємства. Вся власність підприємства є

державною і передається йому на праві господарського відання. Використовуючи це право, підприємство здійснює володіння, користування та управління майном на свій розсуд у межах своєї діяльності, виконуючи з ним усі дозволені дії, що не суперечать законодавству України та Статуту.

Майно ДП «Екотрансенерго» формується за рахунок таких джерел: майна, переданого Міністерством промислової політики України; прибутків від господарської діяльності; доходів від цінних паперів; кредитів від банків та інших фінансових установ; капітальних вкладень і бюджетних дотацій; майна, придбаного в інших суб'єктів господарювання, організацій та фізичних осіб відповідно до законодавства; благодійних внесків, пожертвувань від організацій, підприємств і громадян; нематеріальних активів; та інших дозволених джерел, згідно з українським законодавством.

Підприємство здійснює володіння та користування земельними і природними ресурсами, що відповідають цілям його діяльності і діючому законодавству. Крім того, підприємство має право випускати, продавати і купувати цінні папери відповідно до українських норм.

Процес відчуження основних фондів, що належать державі і закріплені за ДП «Екотрансенерго», відбувається за погодженням з Міністерством промислової політики України відповідно до чинного законодавства. Гроші, отримані від продажу такого майна, використовуються згідно з затвердженим фінансовим планом.

Підприємство має право надавати в оренду свої майнові цінності, зокрема обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні ресурси, відповідно до чинного законодавства України. Також воно може списувати ці активи з балансу.

Відчуження або передача в заставу майнових об'єктів, що належать до основних фондів підприємства, а також здача в оренду цілісних майнових комплексів структурних підрозділів ДП «Екотрансенерго» дозволяється лише після отримання попередньої згоди Міністерства промислової політики України і, як правило, на умовах конкуренції.

Підприємство має право передавати в оренду інше нерухоме майно, закріплене за ним, тільки після попереднього погодження з Міністерством промислової політики України та відповідно до вимог чинного законодавства.

Для забезпечення своєї діяльності ДП «Екотрансенерго» має статутний фонд, який враховується в балансі підприємства. Статутний фонд підприємства формується Міністерством промислової політики України у розмірі 138955 тис. грн. Якщо вартість активів підприємства після проведення фінансових розрахунків виявиться меншою за встановлений цим Статутом розмір статутного фонду, Міністерство промислової політики України зобов'язується скоригувати його розмір у відповідності до законодавчих вимог, але не нижче мінімального розміру, визначеного статутом.

Чистий прибуток підприємства формується за рахунок доходів від господарської діяльності після покриття витрат на матеріали, оплату праці, податки та інші платежі до бюджету, передбачені законодавством України. Частина цього прибутку перераховується до Державного бюджету України. Прибуток, що залишається після вказаних виплат, залишається в розпорядженні підприємства, яке визначає напрями його використання згідно з установчими документами.

ДП «Екотрансенерго» має право створювати спеціальні (цільові) фонди за рахунок прибутку, призначені для покриття витрат, пов'язаних з його діяльністю, зокрема: амортизаційний фонд, фонд розвитку виробництва, фонд споживання (оплата праці), резервний фонд та інші фонди.

Порядок використання цих фондів визначається згідно з затвердженим фінансовим планом, який включає суми, що перераховуються державі як власнику і направляються до Державного бюджету України.

Підприємство має право придбавати цінні папери юридичних осіб як України, так і інших країн, а також випускати, продавати та купувати цінні папери відповідно до законодавства України.

ДП «Екотрансенерго» повинно враховувати державні контракти, замовлення та інші зобов'язання, що виникають на основі договорів, при

визначенні стратегії своєї господарської діяльності. Обов'язковим є виконання державних контрактів і замовлень, доведених згідно з встановленим порядком; здійснення своєчасних виплат податків та інших обов'язкових відрахувань відповідно до діючого законодавства; проведення будівельних, реконструкційних робіт, а також капітальних ремонтів основних фондів, своєчасне освоєння нових виробничих потужностей і оперативне введення в експлуатацію новоздобутого обладнання; забезпечення безперебійної діяльності з матеріально-технічного постачання виробництва; забезпечення виконання умов державних контрактів та замовлень, укладених на основі відповідних договорів, а також виробництво та поставка необхідної продукції та товарів; створення сприятливих умов для високопродуктивної праці, забезпечення дотримання законодавчих норм щодо праці, охорони праці, техніки безпеки та соціального страхування; проведення заходів щодо вдосконалення системи організації заробітної плати для працівників з метою посилення їх матеріальної зацікавленості як у результатах індивідуальної праці, так і у загальних досягненнях підприємства, а також забезпечення ефективного і раціонального використання фонду споживання та своєчасних розрахунків із співробітниками підприємства.

У разі порушення екологічних норм та законодавства щодо охорони навколишнього середовища діяльність підприємства може бути обмежена, тимчасово заборонена або припинена відповідно до норм чинного законодавства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства є складним поняттям, що є результатом взаємодії усіх елементів системи фінансових відносин підприємства. Він формується під впливом ряду виробничо-господарських факторів і описується системою показників, які відображають наявність, розподіл та використання фінансових ресурсів. Оцінка фінансового стану підприємства спрямована на виявлення резервів для підвищення рентабельності виробництва та укріплення

комерційного розрахунку, що є основою для стабільної діяльності підприємства і виконання його зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими установами.

Основними джерелами для аналізу фінансового стану є річна та квартальна бухгалтерська звітність, зокрема форма №1 «Бухгалтерський баланс», форма №2 «Звіт про прибутки і збитки», форма №3 «Звіт про рух капіталу», форма №4 «Звіт про рух грошових коштів», а також форма №5 «Додаток до бухгалтерського балансу».

Фінансова звітність підприємств надає важливу інформацію про фінансовий стан підприємства. Аналізуючи звітні дані, можна визначити основні тенденції в формуванні та використанні фінансових ресурсів підприємства, а також причини змін, що відбулися, сильні та слабкі сторони підприємства і потенційні резерви для покращення фінансового стану в майбутньому.

Для початку аналізу фінансового стану підприємства необхідно вивчити склад і структуру його майна за даними балансу. У складі майна виділяють оборотні та необоротні засоби. Показники структурної динаміки демонструють долю кожного виду майна у загальних змінах сукупних активів. Їх аналіз дозволяє зробити висновки про те, куди було спрямовано залучені фінансові ресурси, а які активи зменшилися через відтік фінансових ресурсів. Аналітичні розрахунки наводяться в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу і структури майна ДП «Екотрансенерго» за 2022-2024 рр.*

Стаття	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн	% до під- сумку	тис.грн	% до під- сумку	тис.грн	% до під- сумку
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи: залишкова вартість	159	0,1	9	0,0	9	0,0
первісна вартість	159	0,1	9	0,0	9	0,0
накопичена амортизація	—	—	—	—	—	—
Незавершене будівництво	3472	2,5	4360	3,3	4874	4,7
Основні засоби: залишкова вартість	129636	92,9	122849	92,2	93457	89,5
первісна вартість	303548	217,6	300976	225,9	221022	211,8
знос	173912	124,7	178127	133,7	127565	122,3
Інші необоротні активи	554	0,4	703	0,5	711	0,7
Усього за розділом I	133821	95,9	127921	96,0	99051	94,9
II. Оборотні активи						
Виробничі запаси	5177	3,7	4790	3,6	4632	4,6
Товари	11	0,0	13	0,0	—	х

Продовження таблиці 2.2

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: чиста реалізаційна вартість	275	0,2	285	0,2	375	0,4
первісна вартість	275	0,2	285	0,2	375	0,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	—	х	—	х	4	0,0
за виданими авансами	—	х	—	х	14	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	209	0,2	125	0,1	42	0,1
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	27	0,0	108	0,1	9	0,0
в іноземній валюті	—	х	—	х	—	х
Інші оборотні активи	—	х	—	х	10	0,0
Усього за розділом II	5699	4,1	5321	4,0	5086	5,1
Всього активів	139520	100,0	133242	100,0	104338	100,0
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,04	х	0,04	х	0,05	х

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, загальна вартість активів ДП «Екотрансенерго» протягом аналізованого періоду знизилась на 25,2%. У складі активів частка необоротних активів у 2024 році порівняно з 2022 роком зменшилась на 26,0%. Оборотні активи за цей період знизились на 10,8%. Однак їх частка у загальній вартості активів підприємства збільшилась на 1 відсотковий пункт і у 2024 році становила 5,1%. Це пояснюється більш повільним зменшенням оборотних активів у порівнянні з усіма активами підприємства.

Аналіз джерел формування активів представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз джерел формування майна ДП «Екотрансенерго» за 2022-2024 рр.*

Стаття	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн	% до підсумку	тис.грн	% до підсумку	тис.грн	% до підсумку
I. Власний капітал						
Статутний капітал	138772	99,5	138955	104,3	138955	133,2
Інший додатковий капітал	4851	3,5	6460	4,9	8086	7,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4950	3,6	-12789	9,6	-22123	21,2
Вилучений капітал	—	х	495	0,4	24767	23,7

Продовження таблиці 2.3

Усього за розділом I	138673	99,4	132131	99,2	100151	96,0
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	—	x	—	x	—	x
III. Довгострокові зобов'язання	—	x	—	x	—	x
IV. Поточні зобов'язання						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	531	0,4	305	0,2	255	0,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:	77	0,1	299	0,2	3596	3,5
з одержаних авансів						
з бюджетом	35	0,0	77	0,1	36	0,0
зі страхування	52	0,0	130	0,1	90	0,1
з оплати праці	135	0,1	294	0,2	203	0,2
із внутрішніх розрахунків	17	0,0	—	x	—	x
Інші поточні зобов'язання	—	x	6	0,0	7	0,0
Усього за розділом IV	847	0,6	1111	0,8	4187	4,0
V. Доходи майбутніх періодів	—	x	—	x	—	x
Всього пасивів	139520	100,0	133242	100,0	104338	100,0

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

Фінансові ресурси ДП «Екотрансенерго» формуються за рахунок власного капіталу та поточних зобов'язань. Стосовно власного капіталу, його розмір у 2024 році зменшився на 27,8% у порівнянні з 2022 роком. Поточні зобов'язання за аналізований період збільшились у 4,9 рази.

Негативними змінами фінансового стану підприємства ДП «Екотрансенерго» за 2022-2024 роки є: зниження валюти балансу, що свідчить про скорочення обсягів діяльності підприємства; зменшення власного капіталу, що в основному пов'язане зі збільшенням вилученого капіталу та зростанням непокритого збитку; значне перевищення необоротних активів над оборотними, що вказує на те, що залучені фінансові ресурси переважно були вкладені в менш ліквідні активи, що знижує рівень ділової активності підприємства; зростання поточних зобов'язань; підвищення дебіторської заборгованості, а також скорочення грошових коштів і запасів.

Серед позитивних змін можна відзначити лише те, що темп зменшення оборотних активів є менш стрімким порівняно з темпами скорочення загальної суми активів.

В умовах ринку підприємство повинно забезпечувати стабільну фінансову діяльність, зокрема враховувати свою здатність здійснювати розрахунки за усіма

видами зобов'язань: як внутрішніми, так і зовнішніми, короткостроковими та довгостроковими.

Баланс ДП «Екотрансенерго» не є повністю ліквідним ані на початку, ані на кінець аналізованого періоду. Порівняння підсумків активів і пасивів виглядає наступним чином:

на 2022 р.: $A1 < P1$, $A2 < P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$;

на 2023 р.: $A1 < P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$;

на 2024 р.: $A1 < P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$.

Показник, що характеризує поточну ліквідність

на 2022 р.: $ТЛ = (27 + 484) - (316 + 531) = -336$ тис. грн.;

на 2023 р.: $ТЛ = (108 + 410) - (806 + 305) = -593$ тис. грн.;

на 2024 р.: $ТЛ = (9 + 435) - (3932 + 255) = -3743$ тис. грн.

Показник, що характеризує перспективну ліквідність:

на 2022р.: $ПЛ = 5188 - 0 = 5188$ тис. грн.;

на 2023р.: $ПЛ = 4803 - 0 = 4803$ тис. грн.;

на 2024р.: $ПЛ = 4642 - 0 = 4642$ тис. грн.

Аналіз наданих матеріалів показує, що протягом звітного періоду підприємство не мало абсолютної ліквідності, оскільки сума найбільш ліквідних активів значно відставала від суми кредиторської заборгованості.

Платіжний дефіцит у 2022 році становив 289 тис. грн, а в 2024 році – 3923 тис. грн. Ці дані вказують на те, що на 2024 рік лише 0,2 % термінових зобов'язань підприємства могли бути покриті найбільш ліквідними активами.

Таким чином, перевищення короткострокових зобов'язань над активами, що швидко реалізуються, вказує на те, що на початок і кінець звітного періоду підприємство не мало достатніх коштів для повного погашення своїх зобов'язань.

Ожидаємі надходження від дебіторів до кінця 2024 року перевищують короткострокові кредити на 180 тис. грн. Однак виконання зобов'язань перед кредиторами повністю залежить від своєчасного надходження коштів від дебіторів.

Нестача коштів у першій групі активів частково компенсується надлишком у другій групі активів. Проте загальна сума цих коштів не досягає величини короткострокових зобов'язань, що становить дефіцит у розмірі 336 тис. грн у 2022 році та 3743 тис. грн у 2024 році. Окрім того, нестача ліквідних засобів до кінця

2024 року зросла на 3407 тис. грн (336 – 3743). Короткострокові зобов'язання були покриті найбільш ліквідними і швидкоореалізовуваними активами лише на 8,1 %. Отже, у звітному періоді підприємство не мало належного рівня поточної ліквідності і платоспроможності.

Виконання третьої нерівності свідчить про високу перспективну ліквідність підприємства, а четверта нерівність вказує на недостатнє забезпечення власними оборотними коштами.

Наступним етапом аналізу ліквідності є розрахунок і аналіз ключових показників ліквідності, які використовуються для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Основними показниками ліквідності є:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс. лікв.):

$$\text{Кабс. лікв.} = \frac{\text{Грош. кошти та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Цей коефіцієнт показує, яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Його значення вважається теоретично достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3.

$$\text{Кабс. лікв. на 2022 р. } 27/847 = 0,03;$$

$$\text{Кабс. лікв. на 2023 р. } 108/1111 = 0,09;$$

$$\text{Кабс. лікв. на 2024 р. } 9/4187 = 0,002.$$

Розрахунки показують, що в період з 2022 по 2024 рр. ДП «Екотрансенерго» не має можливості повністю виконати всі свої короткострокові зобов'язання. Зниження цього коефіцієнта у 2024 році стало результатом зростання поточних зобов'язань і зменшення обсягу грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв. л.):

$$\text{Кшв. л.} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість} + \text{Векселі одержані}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Цей коефіцієнт визначається для більш вузького кола поточних активів, коли з розрахунку вилучена найбільш неліквідна їх частина – виробничі запаси. Матеріальні запаси виключаються не лише через свою нижчу ліквідність, а, головним чином, через те, що сума, яку можна отримати при вимушеній реалізації виробничих запасів, може суттєво не досягати витрат на їх закупівлю. Оптимально, щоб значення цього показника дорівнювало одиниці.

Кшв. л. на 2022 р. $(27+275+209)/847=0,6$

Кшв. л. на 2023 р. $(108+285+125)/1111 = 0,47$

Кшв. л. на 2024 р. $(9+60+375)/4187 = 0,11$

У період з 2022 по 2024 роки ДП «Екотрансенерго» не змогло повністю погасити свої поточні зобов'язання лише за рахунок наявних поточних активів, не залучаючи для цього виробничі запаси.

Коефіцієнт загальної ліквідності (Кз. л.):

$$\text{Кз. л.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Цей коефіцієнт характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. Нормальним значенням для цього показника вважається 2-3.

Кз. л. на 2022 р. $5699/847 = 6,73$

Кз. л. на 2023 р. $5321/1111 = 4,79$

Кз. л. на 2024 р. $5086/4187 = 1,21$

У 2022 році на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань припадало 6,73 одиниці оборотних активів. У 2023 році цей показник знизився на 1,94 і становив 4,79 одиниці. У 2024 році, порівняно з попереднім роком, величина оборотних активів на одну грошову одиницю поточних зобов'язань зменшилася на 3,58 через збільшення поточних зобов'язань і склала 1,21 одиниці. Таким чином, протягом 2022-2024 років ДП «Екотрансенерго» зберігало значні оборотні кошти, що були сформовані за рахунок власних фінансових ресурсів. У 2024 році підприємство не змогло своєчасно та повністю виконати зобов'язання за короткостроковими боргами, навіть при мобілізації всіх своїх оборотних активів.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності ДП «Екотрансенерго»*

Показник	Рекомендовані показники	Рік			Відхилення (+,-)
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності	2	6,73	4,79	1,21	-5,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,60	0,47	0,11	-0,49
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,03	0,09	0,002	-0,028

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

2.3 Стан, структура персоналу підприємства та управління ним

Управління персоналом на підприємстві «Екотрансенерго» здійснюється

через відділ кадрів.

Відділ кадрів відповідає за такі функції: забезпечення підрозділів необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації згідно з штатним розписом; організація оформлення прийому на роботу, переведення, переміщення, звільнення працівників, а також облік та контроль за наданням відпусток; ведення обліку особового складу підрозділів та підготовка звітності по кадрах; організація обліку військовозобов'язаних і постановка їх на спеціальний облік; планування та організація різних форм навчання працівників, ведення обліку фахівців, що завершили навчання; надання методичної допомоги працівникам, які займаються кадровою роботою в представництвах.

Аналіз управління персоналом доцільно розпочати з оцінки забезпеченості трудовими ресурсами на підприємстві «Екотрансенерго» у 2024 році (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Забезпеченість ДП «Екотрансенерго» трудовими ресурсами за 2022 - 2024 рр.*

Категорія робітників	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, чол.	160	137	136
У тому числі робітники, чол.	26	25	28
Інженерно-технічні працівники, службовці і керуючий персонал, чол	134	112	108

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

За даними таблиці 2.5, можна зробити висновок, що з 2022 року чисельність виробничого персоналу зменшилася на 15%. За період 2022-2024 років чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та керуючого складу знизилася на 19%. Загальна кількість працівників організації у 2022 році становила 160 осіб, у 2023 році – 137 осіб, а у 2024 році – 136 осіб.

Далі розглянемо якісний склад трудових ресурсів підприємства, зокрема розподіл працівників за віковими категоріями, рівнем освіти та трудовим стажем (див. табл. 2.6; 2.7; 2.8).

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу за віком ДП «Екотрансенерго»*

Групи персоналу за віком, років	Чисельність персоналу на кінець року, осіб.			Питома вага, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
До 18	-	-	-	0	0	0
18 - 25	9	4	8	6	3	7

26 - 36	11	10	14	7	7	10
37 - 50	56	46	42	35	34	31
Більше 50	84	77	71	52	56	52
Всього	160	137	136	100	100	100

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

З таблиці 2.6 можна побачити, що в 2024 році кількість працівників до 25 років не змінилася. Число працівників у віці від 26 до 36 років щорічно збільшується. Водночас, у віковій категорії від 36 до 50 років відзначається тенденція до скорочення чисельності працюючих.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу за освітою*

Групи персоналу за освітою:	Чисельність персоналу на кінець року, осіб.			Питома вага, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Неповна середня	12	10	7	7	7	5
Загальна середня	19	16	18	12	12	13
Середня спеціальна	26	18	18	16	13	13
Незакінчена вища	1	1	1	1	1	1
Вища	102	92	92	64	67	68
Всього	160	137	136	100	100	100

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

Як видно із таблиці 2.7 досліджуване підприємства добре забезпечене висококваліфікованим персоналом.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу за трудовим стажем*

Групи персоналу за стажем	Чисельність персоналу на кінець року, осіб.			Питома вага, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
До 1	37	29	38	23	21	28
От 1 до 3	18	14	19	11	10	14
От 3 до 5	6	3	3	4	2	2
От 5 до 10	9	4	4	6	3	3
Вище 10	90	87	72	56	64	53
Всього	160	137	136	100	100	100

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

Чисельність працівників з досвідом роботи від 1 до 3 років на кінець року зросла, в той час як кількість осіб із стажем від 3 до понад 10 років зменшилась.

Оскільки зміни в структурі персоналу обумовлені рухом робочої сили, ми приділимо детальну увагу цьому аспекту під час аналізу (див. табл. 2.9).

Дані про рух робочої сили ДП «Екотрансенерго» (осіб)*

Показники руху	2022	2023	2024
Чисельність персоналу на початок року, чол.	160	137	136
Прийнято на роботу, чол.	70	50	40
Вибуло, чол.	69	51	34
У тому числі: за власним бажанням	33	28	20
звільнено за порушення трудової дисципліни	16	11	8
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	161	136	142
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	160,5	136,5	139
Коефіцієнт обороту по прийому співробітників	0,4	0,35	0,4
Коефіцієнт обороту з вибуття співробітників	0,4	0,4	0,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,3	0,28	0,3
Коефіцієнт сталості кадрів	0,57	0,63	0,65

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

Для аналізу руху робочої сили на підприємстві ДП «Екотрансенерго» проведемо розрахунок і оцінку динаміки наступних показників:

середньооблікова чисельність працівників у 2022 році становить $(160 + 161) / 2 = 160,5$;

середньооблікова чисельність працівників у 2023 році дорівнює $(137 + 136) / 2 = 136,5$;

середньооблікова чисельність працівників у 2024 році складає $(136 + 142) / 2 = 139$.

Далі розрахуємо ключові коефіцієнти динаміки кадрів на підприємстві в 2024 році.

1. Коефіцієнт обороту за прийомом персоналу (Кпр) визначається як відношення кількості новоприйнятих працівників до середньооблікової чисельності персоналу: $K_{пр} = 50/139 = 0,4$.

Це свідчить про високий рівень прийому працівників на підприємство.

2. Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв) розраховується як відношення числа працівників, що залишили організацію, до середньооблікової чисельності персоналу: $K_v = 51/139 = 0,4$.

Це вказує на значний рівень звільнень на підприємстві.

3. Коефіцієнт плинності кадрів (КТК) визначається як відношення кількості працівників, які пішли за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності персоналу: $K_{ТК} =$

$39/139 = 0,3$. Це вказує на відносно невисоку плинність кадрів на підприємстві.

4. Коефіцієнт стабільності складу кадрів підприємства (Кп) розраховується як відношення кількості працівників, які відпрацювали весь рік, до середньооблікової чисельності персоналу підприємства: $Кп = 86/139 = 0,65$, що відображає рівень стабільності кадрового складу в організації.

Тепер здійснимо аналіз ступеня використання трудових ресурсів на підприємстві ДП «Екотрансенерго» (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Використання трудових ресурсів ДП «Екотрансенерго»*

Показник	2022	2023	2024	Відхилення від 2023	Відхилення від 2022
Середньорічна чисельність персоналу	160	137	136	-1	-24
Відпрацьовано днів одним співробітником за рік (Д)	216	223 (264 – 24 – 17 прогулів)	208	-14	-8
Відпрацьовано годин одним працівником за рік (Ч)	1663	1739	1560	-179	-103
Середня тривалість робочого дня (П), год.	7,7	7,8	7,5	-0,3	-0,2
Загальний фонд робочого часу (ФРВ), чол. год.	266080	259111	212160	-46951	-53920

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

Згідно з наданими даними, використання трудових ресурсів на цьому підприємстві є недостатнім. В середньому кожен працівник працює 208 днів замість планових 223, що призводить до того, що понаднормові цілоденні втрати робочого часу складають 14 днів на одного працівника, а загалом на всіх працівників – 1640 днів або 12 792 години ($1640 * 7,8$).

Також спостерігаються значні втрати робочого часу на рівні змін: в середньому за один день складають 0,3 години, а за весь період роботи усіх працівників – 10 578 годин. Загальна кількість втрат робочого часу становить 23 370 годин ($12 792 + 10 578$), що дорівнює 8,8% ($23 370 / 212 160$).

Щоб визначити причини цих втрат, можна порівняти фактичні та планові дані про баланс робочого часу. Втрати можуть виникнути через різні об'єктивні та суб'єктивні причини, які не були враховані в плані: додаткові відпустки з дозволу адміністрації, хвороби працівників, прогули, простої через несправності обладнання, відсутність роботи, проблеми з електропостачанням тощо.

Для зменшення напруженості в забезпеченні трудовими ресурсами на ДП «Екотрансенерго» можна повніше використовувати наявну робочу силу, підвищувати продуктивність праці співробітників, інтенсифікувати проектні роботи, впроваджувати комплексну механізацію і автоматизацію процесів проектування, використовувати нові комп'ютерні технології та удосконалювати технологічні процеси проектування.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів можна аналізувати кількість відпрацьованих днів та годин одним працівником за визначений період, а також рівень використання фонду робочого часу.

На ДП «Екотрансенерго» більшість втрат викликаються суб'єктивними факторами, такими як додаткові відпустки з дозволу адміністрації, прогули та простої. Це можна вважати недо використаними резервами для збільшення фонду робочого часу. Якщо уникнути таких втрат, це буде еквівалентно вивільненню 13 працівників ($23\,370 / 1$ і, що складається з витрат робочого часу і витрат, а також у зв'язку з відхиленнями 739).

Крім того, значними є непродуктивні витрати праці, що виникають через технологічні процеси на ДП «Екотрансенерго», які становлять 1640 годин.

Зменшення втрат робочого часу є одним з основних резервів для збільшення обсягу виконаних проектів. Для розрахунку цього резерву необхідно помножити втрати робочого часу (ПРВ), викликані підприємством ДП «Екотрансенерго», на планову середньогодинну виробітку послуг:

$$\text{ДВП} = \text{ПРВ} * \text{ЧВпл} = (23370 + 1640) * 284,9 = 7125,349 \text{ тис. грн} \quad (2)$$

Де: ДВП - приріст випуску готових проектів; ПРВ - втрати робочого часу з вини підприємства; ЧВпл - планова середньогодинна вироблення наданих послуг.

Проаналізуємо використання фонду робочого часу в ДП «Екотрансенерго» (див. табл. 2.11) і продуктивності праці (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Аналіз використання фонду робочого часу ДП «Екотрансенерго» (години)*

Показник	На одного робітника			Відхилення від плану	
	2022	2023	2024	на одного співробітника	на всіх працівників
Календарне кількість днів	366	365	365		
У тому числі: святкові та вихідні дні	101	101	101		
Номінальний фонд робочого часу	265	264	264		
Неявки на роботу	23	17	32	+15	+1640

Явочний фонд робочого часу	242	223	208	-15	-
Тривалість робочого часу, ч.	7,7	8	7,8	-	-13120
Передсвяткові скорочені дні, ч.	20	20	20	-	+82
Внутрішньозмінні простої, ч.	40	20	80	+60	-23370
Корисний фонд робочого часу	1663	1739	1560	-179	+1312
Понаднормово відпрацьований час, ч.	-	-	8	+8	+1640
Невиробничі витрати робочого часу, ч.			10	+10	

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

Таблиця 2.12

**Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці
ДП «Екотрансенерго» за 2024 рік***

Показник	2022	2023	2024
Середньорічна чисельність персоналу (осіб)			
У тому числі:	160	137	136
Відпрацьовано днів одним співробітником за рік (дн.)	242	208	208
Відпрацьовано годин всіма співробітниками (ч)	298144	213720	212160
Прибуток (тис. грн.)	-3000	-2400	-4000
Обсяг виробництва (тис. грн.)	17000	34000	48000
Вироблення співробітника: середньорічна (тис. грн.)	106,250	248,175	352,941
середньоденна (грн.)	968	1193	1697
середньогодинна (грн.)	132	159	226

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

З таблиці 2.12 видно, що середньорічний виробіток одного працівника на підприємстві ДП «Екотрансенерго» зріс на 105 тис. грн порівняно з 2022 роком. Зміна рівня середньогодинного виробітку на ДП «Екотрансенерго», зумовлена певним фактором (ДЧВх_i), розраховується за такою формулою:

$$\text{ДЧВх}_i = 5,34 / (100 - 5,34) * 100 = 5,64\%.$$

Непродуктивні витрати праці на підприємстві ДП «Екотрансенерго» склали 1640 годин, що призвело до зниження рівня середньогодинного виробітку на 0,6%, або на 1,71 грн. Водночас модернізація існуючого обладнання дозволила знизити витрати праці на 5670 людино-годин, або на 2,02%, завдяки чому рівень середньогодинного виробітку зріс на 2,06%, що відповідає підвищенню на 5,87 грн. Значний вплив на зміну середнього виробітку має коригування структури проектних робіт. Коли частка більш трудомістких проектів зростає, це призводить до підвищення витрат праці на їх виконання.

Через збільшення частки трудомісткіших проектів на ДП «Екотрансенерго» загальна кількість трудових витрат зросла на 15 200 людино-годин, однак завдяки змінам у структурі виробництва вдалося збільшити випуск продукції.

Основними функціями управління персоналом на підприємстві ДП «Екотрансенерго» є:

1. Прогнозування та планування потреби в персоналі. Прогнозування потреби в кадрах ґрунтується на стратегії компанії, системі довгострокових цілей, стані ринку праці в регіоні та результатах моніторингу кадрового складу. Планування чисельності персоналу на рік здійснюється по структурних підрозділах компанії з коригуваннями протягом року. Основними документами для планування чисельності є плани виробничої діяльності, технічного переозброєння та організаційні заходи (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Прогноз зміни показників*

Показники	2022	2023	2024
Обсяг виробництва, тис.грн.	42000	51000	60000
Виручка, тис.грн.	6500	7000	7500
Витрати, тис. грн.	5900	6000	6100
Прибуток, тис. грн.	600	500	700
Валовий прибуток, тис. грн	600	1000	1400
Чисельність персоналу, чол.	131	136	141
в тому числі робітників, чол.	22	28	32
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	1,288	3,676	4,964
Продуктивність праці, тис. грн		375,0	425,532

*Джерело: складено на підставі статистичної звітності ДП

2. Підбір персоналу. Пошук менеджерів, як правило, здійснюється серед внутрішніх кандидатів. Пошук фахівців і персоналу проводиться як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел.

3. Відбір персоналу. Процес відбору кандидатів на вакантні посади здійснюється через конкурс. Умови конкурсу визначаються індивідуально для кожної категорії працівників за погодженням з керівниками структурних підрозділів. Конкурс проводиться з урахуванням прозорості його умов та об'єктивності процесу відбору та підведення підсумків.

4. Найм персоналу. Найм топ-менеджерів здійснюється відповідно до умов контракту згідно з Трудовим кодексом. Найм фахівців та інших працівників проводиться на основі укладеного письмового трудового договору. При прийомі на роботу зазвичай встановлюється випробувальний термін, а остаточне рішення про прийняття на постійну основу приймається після його завершення.

5. Адаптація персоналу. Процес загальної адаптації охоплює всіх нових

працівників підприємства. Професійна адаптація нових співробітників проводиться безпосередньо на робочому місці відповідно до індивідуальних планів із залученням наставників.

6. Ротація персоналу. Ротація менеджерів здійснюється згідно з планами їх професійного розвитку та кар'єрного росту. Ротація для кожного працівника проводиться після 3-4 років роботи на одній посаді з урахуванням думки самого працівника. Ротація фахівців проводиться до досягнення ними віку 45-50 років.

7. Оцінка персоналу. Щорічно проводиться оцінка результатів діяльності керівників. Оцінка роботи фахівців проводиться вибірково, за рекомендацією керівників. За підсумками оцінки складаються індивідуальні плани розвитку. Атестація проводиться лише для службовців. Періодичність атестації кваліфікації зазвичай становить 1 раз на два роки.

8. Навчання. Навчання персоналу організовується з метою підготовки співробітників до вирішення актуальних завдань підприємства та підвищення їх професійного рівня. На основі моніторингу ефективності навчальних програм формуються пропозиції щодо покращення якості навчальних курсів і складу викладачів, а також щодо подальших кроків у сфері навчання.

9. Мотивація праці. Підприємство реалізує прозорі та обґрунтовані системи матеріальної та моральної мотивації працівників. Стимулювання праці співробітників залежить від результатів їхньої індивідуальної роботи та загальних результатів діяльності підприємства за певний період.

10. Управлінський резерв. Управлінський резерв формується для заповнення керівних посад підприємства. Підготовка резерву здійснюється за рахунок коштів компанії. Переміщення та підвищення працівників резерву на нові посади здійснюється через участь у конкурсі.

11. Соціальний пакет. Розмір і склад соціального пакета визначаються щорічно, з урахуванням фінансових можливостей компанії. Пакет формується для кожної категорії працівників, і співробітники мають можливість обирати елементи пакета в межах визначеної суми.

12. Відносини після звільнення. Підприємство веде реєстр кваліфікованих працівників, які були звільнені, та надає їм рекомендації. Компанія також надає посильну допомогу пенсіонерам, які звільнилися.

Трудовий колектив ДП «Екотрансенерго» складається з усіх громадян, які залучені до діяльності підприємства за умовами трудового договору (контракту, угоди) чи інших форм, що регулюють трудові відносини між працівниками та роботодавцем. Повноваження трудового колективу здійснюються через загальні збори (конференцію) шляхом вибору представницьких органів. Трудовий колектив має право обирати органи колективного самоврядування для представлення своїх інтересів на загальних зборах (конференції), при цьому до складу таких органів не може входити директор підприємства. Також є можливість делегувати ці повноваження профспілковому органу підприємства. Вибори відбуваються шляхом таємного голосування, яке має тривати 2-3 роки, і для їх результативності необхідна більшість не менш як 2/3 голосів.

Взаємовідносини між адміністрацією підприємства та трудовим колективом регулюються колективним договором. Право укласти цей договір від імені Міністерства промислової політики України надається директору підприємства, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу.

Захист трудових, соціально-економічних прав працівників, їх колективних інтересів у органах державної влади, органах місцевого самоврядування, судах та в стосунках з роботодавцями чи їх об'єднаннями здійснюється органами колективного самоврядування або профспілками, залежно від належності працівників підприємства до цих організацій.

Умови організації та оплати праці членів трудового колективу ДП «Екотрансенерго», а також їх соціальне забезпечення та побутові умови визначаються відповідно до законодавства та колективного договору. Частина прибутку, яка спрямовується на матеріальне заохочення та соціальне забезпечення працівників, використовується згідно з рішенням директора підприємства та трудового колективу або органу, уповноваженого ним.

Джерелом фінансування заробітної плати працівників є частина доходу, отриманого від господарської діяльності підприємства. Директор підприємства визначає форми та системи оплати праці, встановлює конкретні розміри тарифних ставок, розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок та доплат, що відповідають умовам колективного договору.

Умови оплати праці та соціального забезпечення визначаються у контракті з Міністерством промислової політики України. Окрім того, підприємство може встановлювати додаткові пільги для працівників або окремих категорій працівників, що не передбачені законодавством, згідно зі своїми внутрішніми нормативними актами.

Висновки до II розділу

Досліджуване підприємство, ДП «Екотрансенерго», знаходиться в Львівській області, Яворівському районі, селі Новий Яр, та спеціалізується на таких видах діяльності: розробка гравійних і піщаних кар'єрів, видобуток вапняку, виробництво виробів з деревини, хімічної продукції для промислових потреб, металевих конструкцій, деталей для столярних і теслярських виробів, металевих резервуарів, цистерн і контейнерів, обробка та покриття металу, інші види оброблення металу, а також ремонт і монтаж насосів, компресорів, гідравлічних систем і обладнання на об'єктах котлонагляду та підйомних пристроях, а також посудинах, що працюють під тиском.

Протягом аналізованих років підприємству не вистачало фінансових ресурсів для покриття запасів та витрат, що змушувало його залучати короткострокові кредити та позикові кошти. У 2024 році загальний показник платоспроможності значно покращився, що свідчить про позитивну динаміку цього показника, хоча коефіцієнт платоспроможності все ще залишається від'ємним.

Коефіцієнт автономності у 2024 році знизився на 0,06, що вказує на позитивну тенденцію зменшення частки залучених коштів у структурі капіталу. Також у 2024 році покращились коефіцієнти маневреності власних коштів та покриття запасів і витрат власними коштами, що свідчить про значне збільшення частки власних коштів у загальному капіталі порівняно з попередніми роками.

Підприємство має добре кваліфікований персонал. У 2024 році 16,1% працівників мають вищу освіту, 34,2% — середню спеціальну, а 49,7% — середню освіту.

Зарплата на підприємстві вказує на те, що тарифні ставки та посадові оклади для працівників є незначними, а розмір оплати не пропорційний кінцевим результатам праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕКОТРАНСЕНЕРГО»

3.1 Планування підвищення ефективності праці менеджера в сучасних умовах виробництва

Ефективність використання часу не означає, що робочий день детально планується до останньої хвилини. Планування має на меті забезпечити раціональне використання такого цінного ресурсу, як час. Чим більш ефективно розподілений (тобто спланований) час, тим зручніше і результативніше його можна використовувати як для особистих, так і для професійних потреб керівника. Головною перевагою планування є те, що воно дозволяє значно зекономити час у загальному підсумку.

Існує оптимальний рівень витрат часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним щодо загального періоду планування (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум не повинен перевищувати 1 %.

Успіх діяльності підприємства можливий лише за умови цілеспрямованого планування. Більше того, лише планування і наявність плану не гарантують досягнення успіху. Проте формалізація планування здатна створити важливі й значущі фактори для досягнення успіху організації.

Кожна діяльність повинна мати визначену мету і здійснюватися відповідно до заздалегідь розробленого плану. Це стосується і трудової діяльності менеджера. Як функція управління, планування полягає в постановці цілей та визначенні шляхів їх досягнення. Отже, планування праці керівника має починатися з вибору ним особистої мети.

Мета — це те, до чого прагнуть, орієнтир, який ставиться на досягнення. Вона визначає кінцевий результат. Процес встановлення мети — це свідоме здійснення дій, спрямованих на її реалізацію, і є безперервним, оскільки в ході діяльності керівника можуть виникати зміни, що вимагають коригування мети. Саме постановка мети є основою діяльності підприємства і його майбутнього успіху. Мета менеджера має відповідати кільком вимогам, зокрема бути досяжною, конкретною та вимірюваною, мати чітко визначений часовий горизонт і бути погодженою.

Після визначення мети можна приступати до безпосереднього планування праці.

Процес створення плану особистої роботи менеджера доцільно здійснювати за схемою, наведеною на рисунку 3.1.

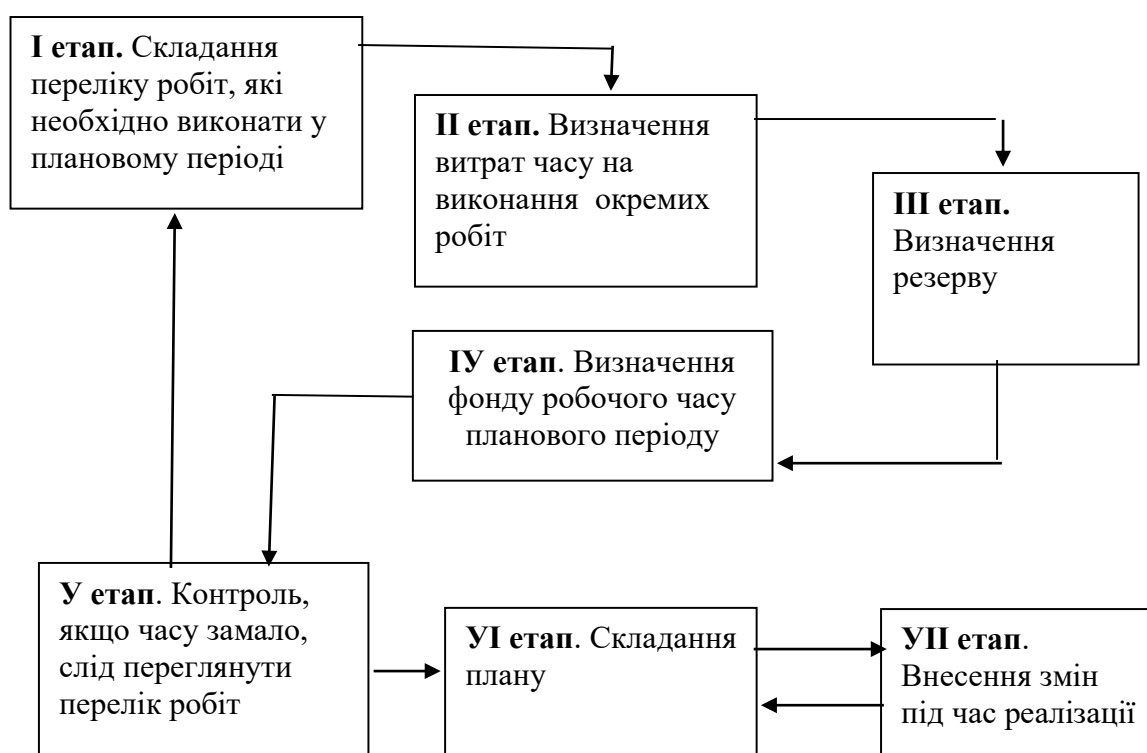


Рис. 3.1. Умовна схема алгоритму планування особистої праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі [34]

На початковому етапі керівник складає список завдань, які потрібно виконати протягом запланованого періоду. Це можуть бути задачі з

перспективного списку, які не були виконані в попередньому періоді, а також нові завдання, які виникають час від часу. Перелік робіт необхідно оформити у письмовій формі. Наприклад, до такого списку можуть увійти питання, як організація нарад, прийом відвідувачів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні дзвінки тощо. На цьому етапі достатньо провести попереднє розподілення завдань за їх важливістю або терміновістю.

Другий етап: після складання списку робіт на плановий період потрібно оцінити час, необхідний для виконання кожного завдання. Це непросте завдання, оскільки керівнику важко точно передбачити, скільки часу потребує кожне конкретне завдання. Оцінка витрат часу залежить від складності та новизни завдань, досвіду керівника, рівня кваліфікації управлінців та інших обставин.

Тим не менш, деякі управлінські завдання можна оцінити з достатньою точністю. Наприклад, керівники заздалегідь визначають час, необхідний для прийому відвідувачів із особистих питань або для проведення нарад. Загалом, оцінка часу буде приблизною, що потребує коригування в процесі виконання завдань. Водночас визначення часу для виконання робіт допомагає дисциплінувати керівника і сприяє дотриманню встановлених термінів.

Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо точно визначити всі завдання на плановий період, необхідно залишити час для непередбачених справ. Загалом, робочий час керівника можна поділити на три частини: на заплановані справи – 60%, резерв часу для непередбачених завдань – 20%, та резерв для творчої діяльності – 20%. Таким чином, співвідношення між плановим часом та резервом становить 60:40.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу на плановий період. Під час розрахунку потрібно враховувати, що в середньому планове робоче навантаження становить 5-6 годин на день. Відповідно, в рамках п'ятиденного робочого тижня загальний фонд часу складає 40 годин, з яких на виконання планових завдань відводиться не більше 30 годин.

П'ятий етап: перед остаточним затвердженням плану особистої роботи важливо перевірити співвідношення між витратами часу на виконання завдань, визначеними на другому етапі, та наявним фондом часу. Якщо час на виконання завдань перевищує доступний фонд, необхідно переглянути список запланованих робіт.

Шостий етап: менеджер формує свій особистий план роботи. Для зручності таких планів рекомендується використовувати щоденники часу або персональні комп'ютери, на яких відображаються завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та інші деталі. Завдяки резерву часу керівник може адекватно реагувати на непередбачувані ситуації, що виникають у процесі виконання завдань, та займатися творчими аспектами роботи.

Сьомий етап: коригування плану, при необхідності, з внесенням змін і доповнень. Завдяки створеному резерву часу менеджер здатен гнучко реагувати на зміни, вирішувати непередбачені справи і знаходити час для творчої діяльності.

Планування робочого часу керівника має базуватися на раціональній черговості завдань, що потребують вирішення. Спочатку плануються справи з фіксованим терміном виконання, завдання, що потребують значних затрат часу, а також неприємні справи, які не можна відкладати. Потім планується рутинна діяльність і виконання щоденних обов'язків. В останню чергу плануються другорядні та епізодичні справи (наприклад, перегляд поточної кореспонденції або обходи робочих місць). Важливо встановлювати точні терміни завершення робіт при складанні плану.

Урахування принципу підвищеної працездатності є необхідним під час складання денного плану. Більшість людей мають два основні піки продуктивності: з 9 до 13 год. і з 16 до 18 год. Саме в ці години слід планувати виконання найбільш складних та відповідальних завдань.

Денний план не має містити більше 10 завдань, серед яких не більше трьох повинні бути пріоритетними, і саме їх слід виконувати першочергово.

Найважливіші, а також найменш приємні завдання, зазвичай плануються на ранковий час, щоб мати змогу завершити їх до кінця дня.

Чітке визначення пріоритетів завдань дозволяє менеджеру: фокусуватися на важливих і необхідних справах; зосереджуватися на виконанні одного завдання за раз; передавати інші справи для виконання колегам; до завершення робочого періоду зосередитися на розв'язанні основних питань; уникати невиконаних важливих завдань. Таким чином, пріоритети сприяють дотриманню строків, підвищенню мотивації як керівника, так і його підлеглих, а також знижують ймовірність виникнення конфліктів і стресових ситуацій.

Метод визначення пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу базується на таких принципах:

- найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% від усіх завдань, що виконує менеджер, але їх внесок у досягнення мети становить близько 65%;
- важливі завдання (категорія Б) займають 20% від загальної кількості завдань і мають вагу 20% в досягненні мети;
- менш важливі завдання (категорія В) складають 65% усіх завдань, але лише 15% значущості для результату.

Отже, за результатами АБВ-аналізу, менеджер повинен спочатку виконати завдання категорії А, щоб максимально ефективно досягти значного результату з мінімальною кількістю дій. Далі потрібно розпочати завдання категорії Б, на які також припадає суттєва частка загального результату, і тільки після цього переходити до виконання завдань категорії В, які дають найменший внесок у досягнення мети. При плануванні особистої роботи за допомогою АБВ-аналізу всі завдання повинні бути пронумеровані за важливістю та включені до плану в наступному порядку: спершу найважливіші завдання категорії А, на виконання яких має бути витрачено 65% запланованого часу; потім завдання категорії Б, для яких слід виділити 20% часу, і при необхідності делегувати їх підлеглим; на менш важливі завдання категорії В варто відвести 15% часу, а більшість з них слід передавати на

виконання колегам. Керівник не може обмежуватися лише виконанням найважливіших завдань, оскільки поряд із ними часто є й інші, які потребують виконання, особливо коли вони термінові.

Основним методом аналізу є порівняння реальних витрат часу на виконання кожного виду робіт із середніми витратами часу інших керівників того ж рівня.

Дослідження показують, що на особисті стосунки витрачається до 76 % загального робочого часу, зокрема:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління та відвідування робочих місць – 23,5 %;
- телефонні розмови – 6,5 %.

Інші витрати часу менеджера виглядають так:

- робота з документами – до 13,5 %;
- підготовка та організація робочих процесів – 5 %;
- особисті потреби та відпочинок – 2 %;
- втрати робочого часу – 3,5 %.

Планування власної роботи не потребує від керівника значних часових витрат. Для розробки плану достатньо виділити 15-20 хвилин наприкінці робочого дня. Водночас переваги, які дає планування особистої праці менеджера, значно перевищують ці витрати часу. Це, зокрема, можливість підготувати план на наступний день, чітко визначити завдання, організувати робочий процес протягом дня, уникнути забування важливих справ, зосередити увагу на пріоритетних завданнях, підтримувати самодисципліну під час їх виконання, відчувати успіх наприкінці дня, що підвищує рівень задоволення й мотивації, а також сприяє загальній ефективності праці. Інструменти для планування особистої роботи менеджера можна поділити на традиційні та комп'ютерні (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Засоби планування особистої праці менеджера*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [39]

Інструменти індивідуального планування діяльності менеджера включають: календар, щоденник, органайзер, електронний блокнот, тайм-менеджер, комп'ютерні системи для організації праці та інші.

В загальному, важливо підкреслити, що основні обов'язки менеджера, пов'язані з плануванням робочого дня, полягають у таких аспектах: забезпечення безперервності виробничого процесу; розробка ефективнішого розподілу робочого часу для виконання конкретних функцій з урахуванням їх значущості та актуальності; визначення списку осіб, з якими потрібно взаємодіяти; складання переліку об'єктів для відвідування та маршрутів для керівників; організація тимчасового заміщення працівників у випадку їх відсутності.

3.2 Удосконалення методів підвищення ефективності праці менеджера на основі її стимулювання

Підвищення працездатності приносить очевидні переваги, які видно в нашому щоденному житті. Оскільки ми постійно реагуємо на зміни навколишнього середовища, нам необхідна мотивація для того, щоб

здійснювати коригуючі дії у відповідь на постійно змінювані обставини.

Мотивація є важливим ресурсом, що допомагає нам адаптуватися, ефективно працювати і зберігати рівень добробуту в умовах постійних можливостей і загроз.

Найефективнішою мотивацією для людей є фінансова вигода, особливо в умовах економічної кризи, яку переживає країна. Питання кар'єри та здобуття досвіду мають рівнозначне значення.

Багато менеджерів висловлюють незадоволення своїм робочим місцем. Вони активно залучені до щоденної діяльності, але лише невелика кількість сприймає роботу як фактор мотивації. Це може негативно вплинути на майбутні результати роботи підприємств.

Винагорода виступають важливим мотиваційним фактором для опитаних, і більшість з них вважає, що мають стабільну роботу. Зазвичай на підприємствах винагорода залежить від рівня впливу працівників і досягнутих результатів.

Проаналізувавши теорії дослідження підвищення працездатності менеджерів, ми приходимо до висновку, що одним із найефективніших способів є фінансове стимулювання, яке встановлює прямий зв'язок між винагородою та продуктивністю з метою стимулювання її зростання.

Ми пропонуємо, щоб на цьому підприємстві застосовувалися такі види мотивацій (див. рис. 3.3).

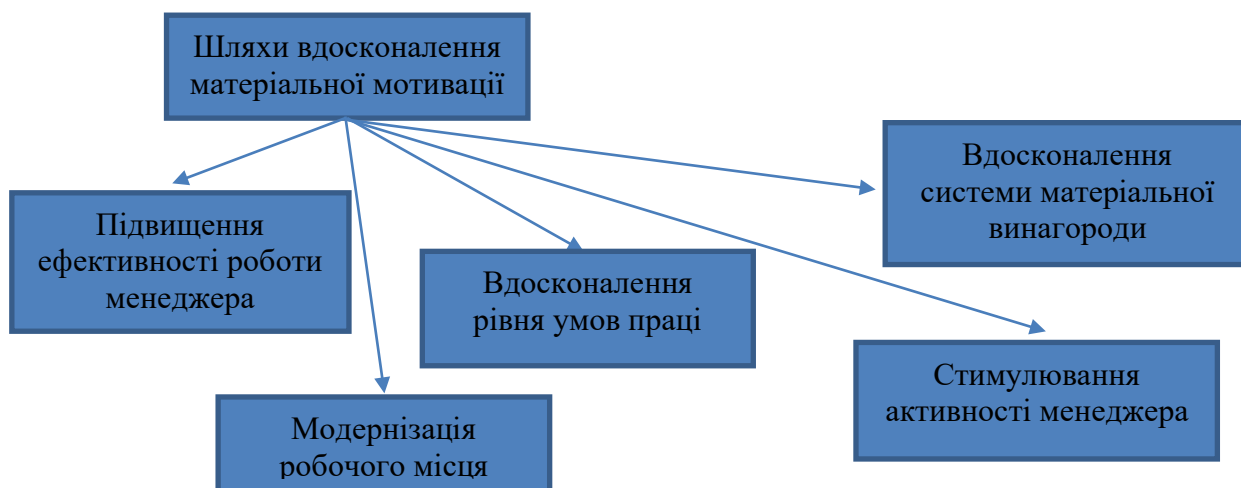


Рис. 3.3. Шляхи вдосконалення матеріального підвищення працездатності в ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [39]

Система підвищення працездатності на рівні підприємства охоплює всіх працівників і безпосередньо пов'язана з фінансовими результатами діяльності компанії.

Основними способами заохочення всього персоналу є:

- досягнення доходів, які підрозділ має отримати протягом певного періоду. Якщо є значні додаткові прибутки, працівники можуть отримати премії, які виплачуються щомісячно, квартално або раз на півроку;

- розподіл коштів наприкінці року є однією з найбільш поширених і передбачуваних форм мотивації працівників. Ми пропонуємо здійснювати виплату заохочень через визначення суми та часу нарахування. Частина чистого прибутку, отриманого підприємством, виділяється для стимулювання всього колективу в кінці року;

- можливість придбати акції компанії виступає інвестицією, яка приносить вигоду обом сторонам: роботодавець збільшує свій капітал, а працівник може отримувати дивіденди наприкінці року. Якщо співробітник стає акціонером підприємства, де він працює, це підвищує його зацікавленість у результатах, що сприяє більшій залученості, лояльності та індивідуальній продуктивності.

Основним принципом мотивації, що використовується в японських компаніях, є прямий зв'язок між стажем роботи і посадовим рівнем. Чим більший стаж, тим вища посада та зарплата. Це означає, що кар'єрне зростання залежить від досвіду роботи в компанії.

Професійні навички, кваліфікація та особисті якості співробітника є важливими, але вертикальна мобільність у компанії неможлива без необхідного досвіду. До того ж, перехід на нову роботу означає втрату попередніх доходів, і тільки «свої» працівники можуть претендувати на керівні посади.

Окрім збільшення заробітної плати, в японській системі стимулювання існують й інші форми заохочення (див. рис. 3.4).

Зазвичай соціальна мотивація пов'язана з бажанням досягнути успіху через власні зусилля, навіть коли доводиться братися за складні завдання.

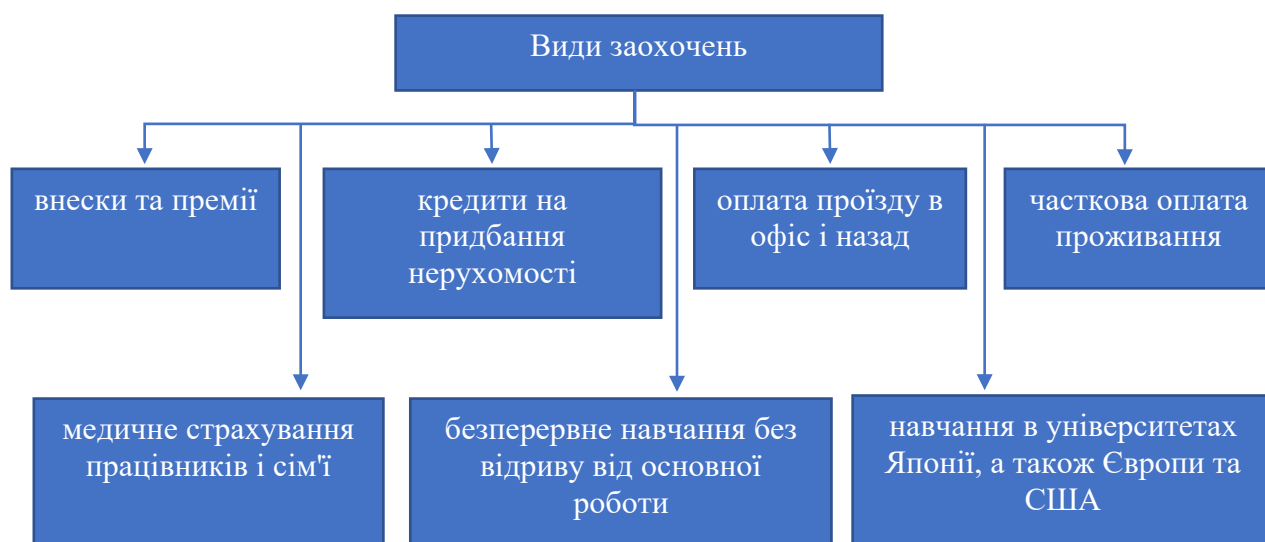


Рис. 3.4. Види заохочень в японській системі підвищення працездатності в ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [34]

Мотив належності може також впливати на нас, що полягає у бажанні чи прагненні стати частиною певної групи. Інші типи соціальної мотивації, що сприяють підвищенню працездатності, поділяються на внутрішні і зовнішні (див. рис. 3.5).

Мотив досягнення є однією з основних соціальних мотивацій. Його суть полягає в прагненні відповідати вимогам родини, друзів, робочого колективу або культурних норм. Окрім цього, ми також намагаємося досягти тих стандартів, які визначаємо для себе самі. Цілі досягнення у кожної людини можуть бути різними.

Об'єктивна оцінка результатів праці кожного співробітника та встановлення винагороди за досягнуті результати є ще одним мотиваційним методом, що виявляється не менш ефективним, ніж матеріальні стимули.

Забезпечення участі працівників у прийнятті важливих рішень щодо діяльності підприємства через постійні консультації розглядається як форма визнання та оцінки професійних якостей персоналу.

Необхідно застосовувати методи соціальної психології, що орієнтовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі, щоб досягти

поставлених цілей, зберігаючи при цьому здоров'я працівників, підтримуючи добрий морально-психологічний клімат у колективі та серед менеджерів, а також дотримуючись законів і нормативних вимог.

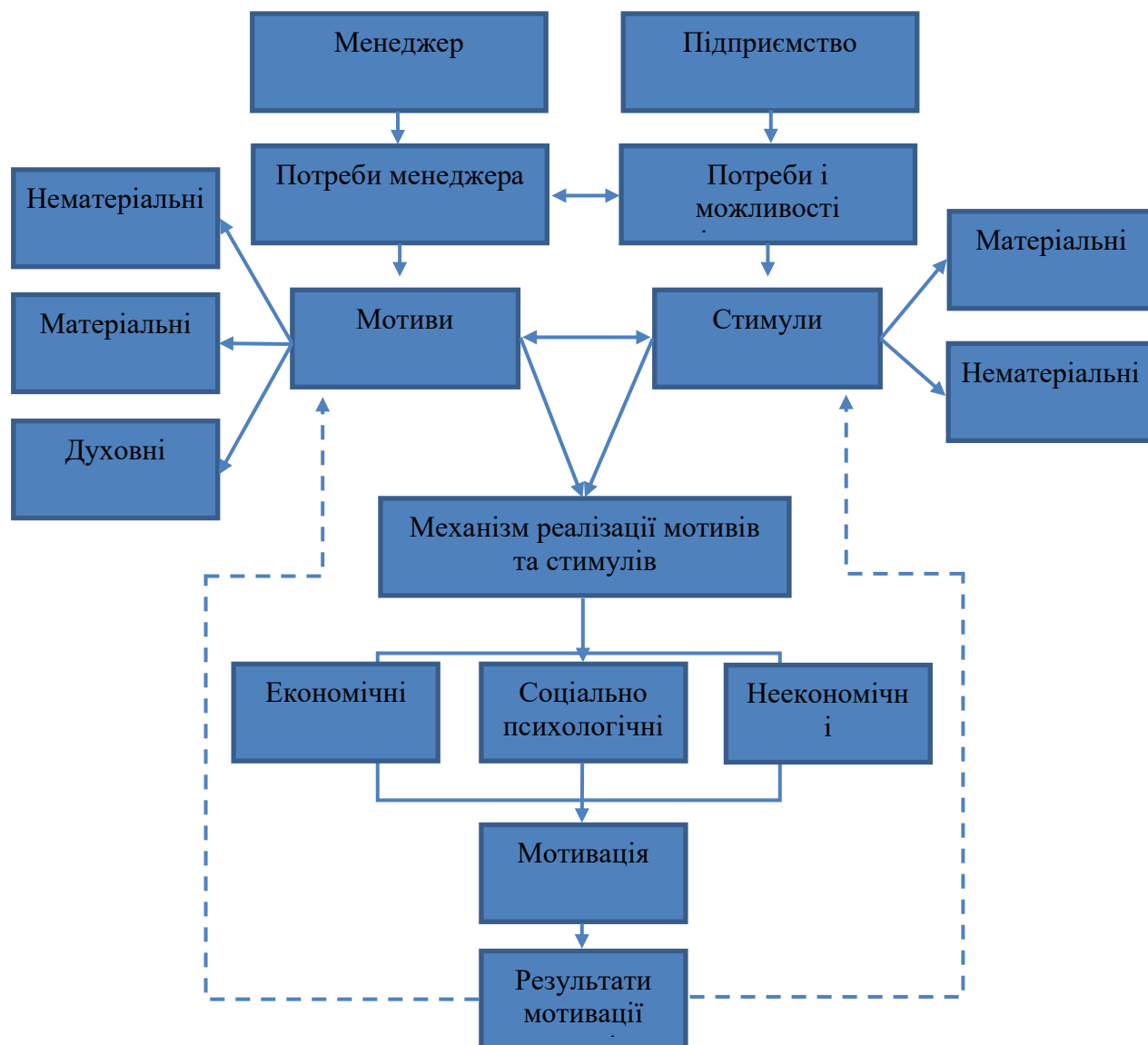


Рис. 3.5. Рекомендований взаємозв'язок мотивів, стимулів та результатів праці менеджера в ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [28]

Соціальні мотиви мають вплив на процес ухвалення рішень. Ми можемо зіткнутися з соціальними конфліктами, коли наші різні соціальні мотиви вступають у суперечність або конкуренцію один з одним. Наприклад, може виникнути бажання, щоб нас сприймали як корисних і незалежних, а також прагнення бути альтруїстами, проте при цьому ми хочемо робити щось виключно для себе (див. рис. 3.6).

Вплив психологічного капіталу має зв'язок з різноманітними результатами діяльності, серед яких є покращення результативності праці, та включає чотири ключові компоненти:

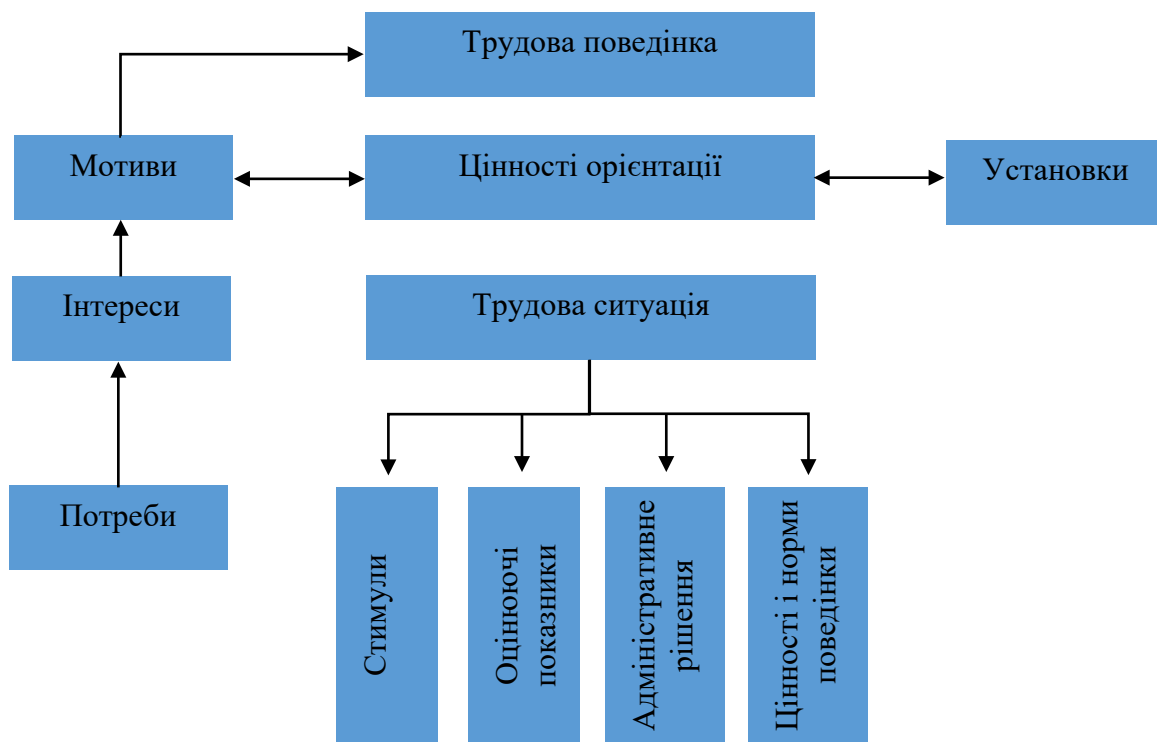


Рис. 3.6. Рекомендований механізм регуляції поведінки праці менеджера в ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [24]

- висока ефективність і впевненість у власних силах для досягнення успіху в складних завданнях на роботі;
- оптимістичний настрій і позитивне ставлення до перспектив розвитку кар'єри чи підприємства;
- сподівання і здатність адаптувати стратегії досягнення робочих цілей у разі виникнення труднощів;
- стійкість у професійній діяльності та здатність відновлюватися після негативних ситуацій.

Втручання в організацію робочих процесів, коли співробітники мають можливість планувати та контролювати параметри своєї діяльності, щоб досягти оптимального балансу між вимогами роботи та власними сильними

сторонами, може сприяти підвищенню ефективності та зростанню зацікавленості в роботі.

Ідея формування робочих місць базується на теорії вимог до робочого середовища та ресурсів, і передбачає, що мотивація, залученість і продуктивність працівників можуть залежати від певних результатів діяльності (див. рис. 3.7):

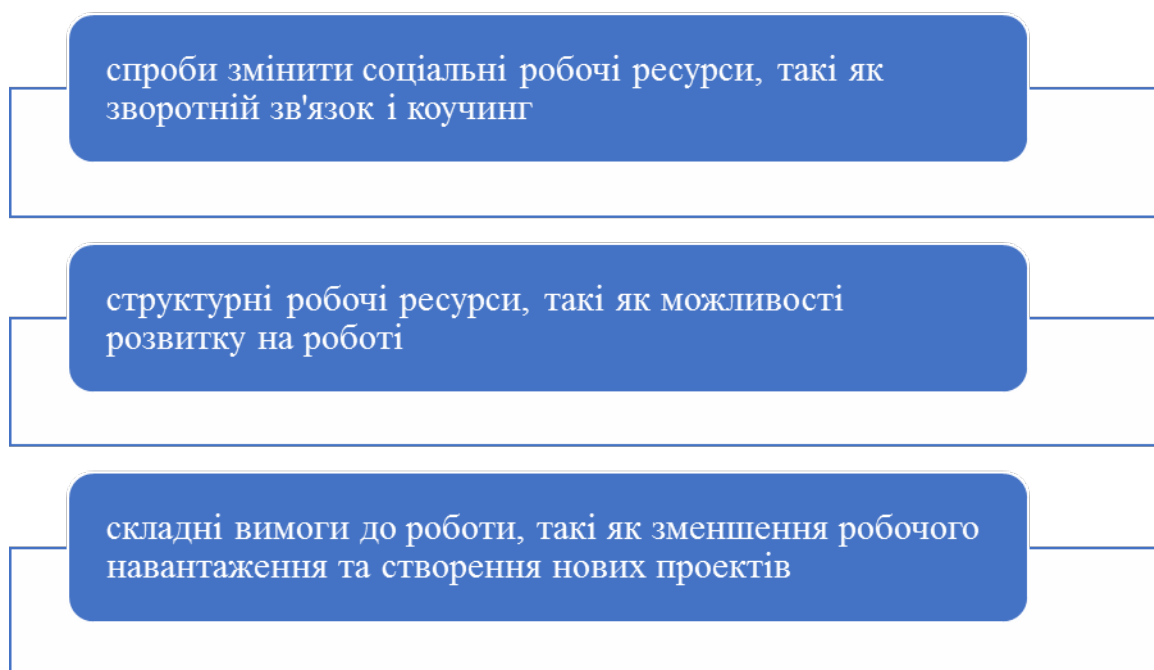


Рис. 3.7. Результати роботи які впливають на результативність і залученість менеджерів в ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [24]

Розробка роботи – це процес, що ініціюється самими працівниками і є активним, під час якого вони здійснюють зміни в своїй роботі з метою покращення відповідності між вимогами посадових обов'язків та їх особистими потребами, здібностями і сильними сторонами.

Розуміння того, що є рушійними факторами для менеджерів, є початковим етапом для підвищення їхньої працездатності та, в свою чергу, буде мати значний вплив на ефективність і продуктивність підприємства.

Розширення роботи передбачає горизонтальне збільшення обсягу виконуваних завдань, що включає збільшення якості та різноманітності обов'язків працівника.

Збагачення роботи означає вертикальне збільшення обов'язків працівника. Оскільки розширення роботи орієнтоване на збільшення її обсягу, збагачення спрямоване на збільшення глибини роботи, надаючи працівнику більше автономії, відповідальності та можливостей для прийняття рішень.

Одним із ефективних способів стимулювання є розподіл акцій або надання працівникам можливості придбати акції за цінами, що є нижчими за ринкові. Це може бути потужним стимулом, адже ті, хто отримують акції, мають шанс на додатковий дохід.

Профспілки в Швеції активно займаються питанням встановлення прожиткового мінімуму. Під час перегляду колективних договорів профспілки наполягають на впровадженні солідарної політики оплати праці, яка ґрунтується на двох основних принципах: однакова оплата за рівноцінну роботу та усунення різниці між найвищою та найнижчою оплатою праці.

Система солідарної оплати праці спрямована на вирішення ряду завдань, що можуть бути застосовані на прикладі ДП «Екотрансенерго» (див. рис. 3.8).

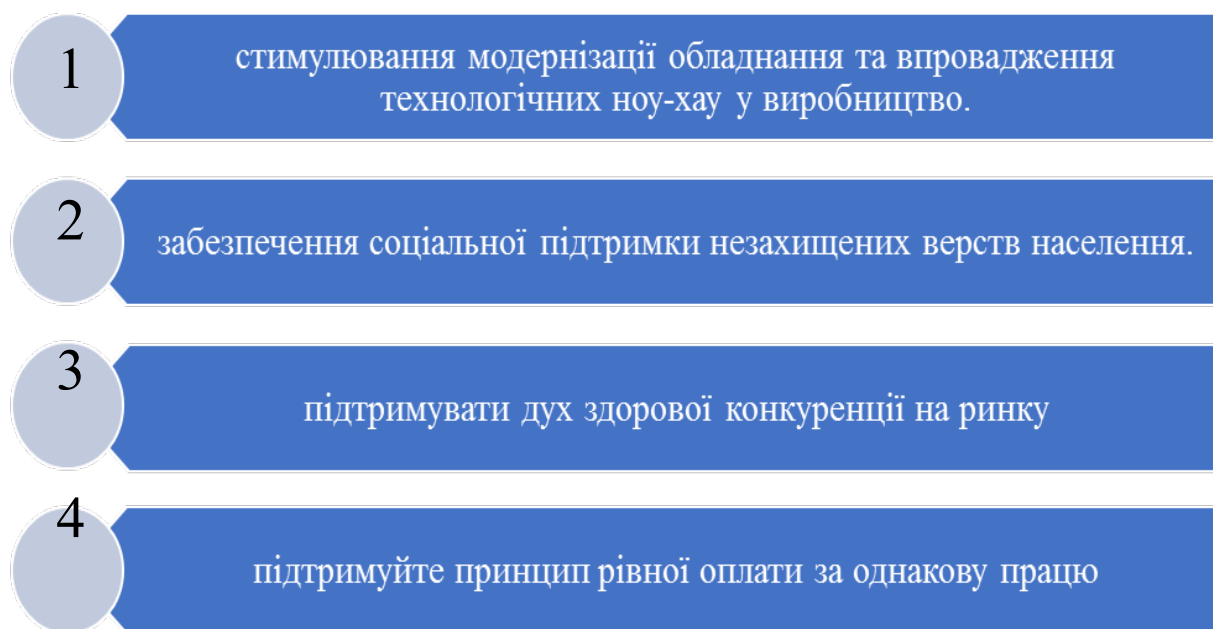


Рис. 3.8. Завдання які вирішують матеріальні стимули праці у ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [31]

Шведська модель покращення працездатності працівників акцентує увагу на таких цінностях, як дружні стосунки, партнерство і взаємопідтримка серед

колег. На другому місці для шведів знаходиться важливість цікавої роботи, а от рівень заробітної плати вони поставили на сьоме місце.

При порівнянні досвіду підвищення працездатності в країнах Європи з українською системою мотивації праці можна провести аналіз, як це виглядає в контексті обох країн (див. рис. 3.9)

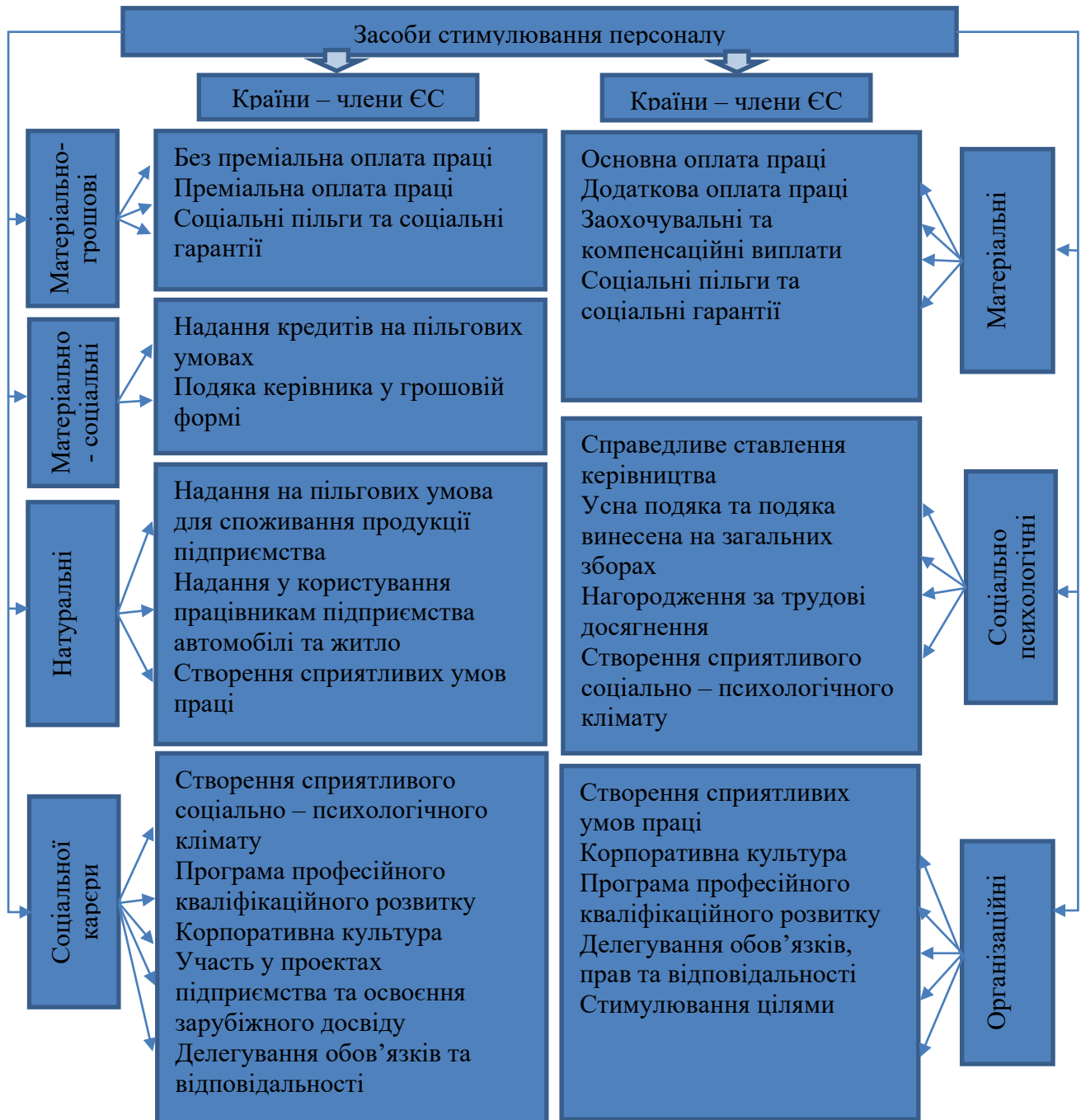


Рис. 3.9. Порівняльна характеристика засобів стимулювання персоналу в ДП «Екотрансенерго»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [31]

Активність профспілок Швеції не дає можливості роботодавцям з низьким рівнем доходів знижувати зарплату своїм працівникам. За законом, роботодавці повинні виплачувати зарплату відповідно до розмірів, визначених галузевими колективними угодами. Стійка позиція шведських профспілок щодо рівної оплати праці сприяє зростанню рентабельності підприємств. Для того, щоб уникнути банкрутства, роботодавці змушені впроваджувати модернізацію виробничих процесів.

Висновки до III розділу

Для досягнення успіху в професійній діяльності менеджер має перш за все оволодіти мистецтвом впливу на людей, яке являє собою лідерство. Менеджер, котрий володіє лідерськими якостями, здатний підняти підприємство, яке він очолює, на новий рівень у сфері підприємницької діяльності, а також ефективно організувати колектив, залучаючи людей до досягнення загальних цілей компанії. Отже, лідерство – це здатність надихати людей на досягнення визначених цілей, мотивуючи їх діяти за власним бажанням.

Справжня сила сучасного менеджера полягає в глибокому розумінні своїх підлеглих, здатності ставити себе на їхнє місце, вміння аналізувати ситуацію, прогнозувати наслідки своїх рішень, а також в прагненні до особистісного росту та розвитку. Менеджер повинен вміти виховувати у своїх підлеглих прагнення до самовдосконалення, будувати довірчі стосунки і усвідомлювати важливість виконання певних завдань, оскільки поведінка співробітників часто є відображенням очікувань керівника.

Діяльність менеджера сучасного типу обумовлена комбінацією факторів, що як стимулюють, так і демотивують його роботу, серед яких значну роль відіграють політичні, соціальні, економічні та психологічні чинники. Ключовою вимогою до менеджера є здатність безперервно працювати над собою. Лише таким чином можна успішно адаптуватися до постійно змінюваних умов суспільства. Керівник, який припиняє самовдосконалення, не здатний ефективно вирішувати актуальні проблеми.

Для успішного виконання своїх обов'язків керівник мусить організувати свою діяльність на основі раціональних підходів. Наукова організація праці менеджера включає такі аспекти, як ефективний розподіл часу для виконання завдань і обов'язків між керівником, його заступниками та іншими членами команди; планування роботи та нормування робочого часу; застосування раціональних методів управлінської праці; оптимізація контролю за діяльністю підлеглих.

Системне мислення є важливим інструментом для менеджера в подоланні парадоксів управлінської діяльності. Це здатність до детального аналізу і синтезу, уміння виділяти головне та розуміти складні взаємозв'язки між елементами системи.

Системне мислення не уникає складнощів і активно сприймає «невипадковість» багатьох явищ і процесів.

Менеджер має вміти:

- викликати емоції, які здатні стимулювати до конкретних дій і досягнень;
- формувати відношення до цих емоцій, контролюючи їх за допомогою волі та знань, визначати їх реальність і силу впливу;
- попереджати виникнення негативних емоцій, таких як озлобленість чи поганий настрій;
- оцінювати параметри та стабільність свого настрою в залежності від конкретних виробничих і міжособистісних ситуацій, а також від ряду зовнішніх (життєві труднощі, переживання) і внутрішніх (самооцінка) факторів, визначаючи їх вплив на емоційний стан і здатність до подолання труднощів з урахуванням індивідуальних особливостей людини.

ВИСНОВОК

В дослідженні застосовувалася багаторівнева структура для вивчення впливу психологічних потреб і соціальних умов на мотивацію працівників до покращення ефективності роботи менеджера. Це дослідження надає глибоке розуміння значення компетентності, автономії та соціальних зв'язків, а також соціальних обставин і культурних цінностей у трудовій мотивації менеджерів.

Окрім теоретичних внесків, результати цього дослідження мають практичну цінність. Задоволення психологічних потреб сприяє особистісному розвитку, що дає позитивні результати. У зв'язку з цим підприємства можуть розробити програми та ініціативи, які сприятимуть розвитку автономії та покращенню соціальних відносин працівників, що, в свою чергу, підвищить їхню мотивацію до роботи.

Розширення можливостей працівників можна підтримати, заохочуючи їх приймати самостійні рішення на робочому місці, пропонуючи конструктивну критику замість того, щоб вселяти страх перед невдачею. Крім того, менеджери повинні сприяти розвитку солідарності, підтримки та взаємної турботи серед співробітників.

Збільшення акценту на задоволення потреб працівників ще більше сприятиме підвищенню їхньої мотивації і, відповідно, знизить витрати, пов'язані зі стресом і плинністю кадрів. Для створення нового механізму, який стимулює продуктивність праці, необхідно зосередити увагу на політичних структурах та умовах, які сприяють активному залученню менеджерів до управління підприємством. Також, корпоративну культуру, орієнтовану на людину, варто розвивати як на робочому місці, так і на рівні всього підприємства, щоб зміцнити солідарність, доброзичливість та альтруїзм серед співробітників. Також важливо заохочувати командну роботу, аби працівники могли підтримувати одне одного у подоланні труднощів або розподілі завдань серед колег, що стимулює їх працювати більше для досягнення спільних цілей і розвитку підприємства.

Підсумовуючи зібрані дані і проведені дослідження, можна стверджувати, що для досягнення максимальної ефективності потрібно використовувати несистемний підхід до покращення працездатності менеджера. Системний підхід до підвищення працездатності персоналу ґрунтується на комплексному підході до вивчення психологічних аспектів процесу мотивації індивідуальної та групової діяльності, а також на застосуванні ефективних методів покращення працездатності, залучення, утримання та ефективної роботи.

Системний підхід до покращення працездатності передбачає інтегроване використання різних методів підвищення працездатності. Водночас можна виділити три взаємопов'язані рівні, на яких здійснюється мотивація: індивідуальний, груповий і організаційний.

На індивідуальному рівні важливе значення має класифікація покращення працездатності за часом. Мотивація працівників може бути терміновою, короткостроковою, середньостроковою і довгостроковою. Принципи працевлаштування, як-от відповідність інтересам працівника та своєчасність, є важливими на індивідуальному рівні.

Необхідно знайти рівновагу між матеріальними інтересами роботодавця та працівника. Часто під час виконання професійних обов'язків працівник не використовує повною мірою свої знання, навички та здібності, що призводить до поступового зниження мотивації. Тому важливо, щоб потенціал працівника був реалізований і оцінений.

Особливістю мотивації на груповому рівні є визначення завдань, які можуть бути виконані лише колективно. Проведення змагань з іншими групами є потужним мотивуючим фактором для роботи в колективі.

Залишаючи увагу на важливості чіткої відповідальності кожного учасника за кінцевий результат діяльності, слід зауважити, що відсутність ясних критеріїв внеску та персональної відповідальності за результат знижує рівень мотивації. На організаційному рівні мотивація працівників досягається

за допомогою економічних та політичних методів стимулювання, підтримуваних усіма підсистемами управління.

Основними факторами, що забезпечують ефективне підвищення працездатності на цьому рівні, є імідж підприємства, відповідність його стратегії цілям і умовам, що змінюються. Об'єднання працівників відбувається за принципом єдності інтересів, таких як гордість за підприємство, результати праці та професію.

Загалом менеджер має вміти визначити емоції, які можуть його дезорганізувати, а які навпаки, допомагають мобілізувати сили для досягнення визначених цілей. Він повинен застосовувати силу волі і знання, щоб контролювати їхній вплив, запобігати появі небажаних емоцій і підтримувати стійкість свого настрою, враховуючи особливості темпераменту та можливість їх подолання для стабільного виконання роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с.
2. Антоненко Л. А., Дарченко Н. Д. Самоменеджмент керівника як сучасний метод поліпшення організації його праці. URL: http://www.rusnauka.com/25_PNR_2018/Economics/5_144072.doc.htm
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
4. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58-61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf
5. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
6. 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>.
7. Бунік В. Свідоме лідерство: характеристика та етапи становлення. *Академія гостинності*. 2020. № 6. С. 60–65.
8. Буняк Н. М. Самоменеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 116 с. URL: https://volnumy.sharepoint.com/:w:/g/personal/buniak_nadiya_eenu_edu_ua/EUfgSMe88zlll9YZrnNfXkB7gXszyFu-seqqzMhKoocLg?e=LEfvwd
9. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

10. Вербовська Л. С., Боднар Г. Ф., Микитюк Н. Є. Технології лідерства в організації : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Видавництво «ІФНТУНГ». 2021. 80 с.
11. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства / Джоко Віллінк. Київ : Вид-во «Book Chef», 2021. 368 с.
12. Галюк І. Б. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. С. 75-83. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.75-83>.
13. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>.
14. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.
15. Друкер П. Ефективний керівник / переклад Р. Машкова. Київ : КМ-Букс, 2019, 288 с.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Економіка праці : навчальний посібник /за заг. ред. Г.В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
18. Євдокимов В. О. Ефективне покарання підлеглих як професійна компетенція керівника. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 31-35. URL : <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/zhurnal-3-2019.pdf>
19. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 12. С. 46-51. URL: <https://10.32851/2708-0366/2022.12.6>
20. Іщенко Л. Ф. Організація праці менеджера. Кривий Ріг, 2019. 79 с.
21. Касіч І. О., В. Г. Шляхи підвищення працездатності менеджера [Електронний ресурс]. II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція

«Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream.pdf>.

22. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
23. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
24. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
25. Колпаков В. М. Самоменеджмент. Київ : «Видавничий дім», 2018. 204 с.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2018_12_12.
26. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Київ : Фабула, 2019, 240 с.
27. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Самоменеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
28. Лі Цзиці Лідерські якості менеджерів: вектори успіху : монографія. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 184 с.
29. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_2058_35923197.pdf
30. Любомир Бованька. Самоменеджмент – твій шлях до успіхів! URL: http://porady.com.ua/ua/ua/Samomenedzhment_tviy_shlyah_do_uspihiv_119.html
31. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова. 2022. 74 с.
32. Менеджер та його працездатність [Електронний ресурс]. URL: <http://referatok.com.ua/menedzhment-organizaciji/menedzher-ta-iogo-pracezdatnist>.
33. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. No 3. 233 с. URL: 10.35774/econa2022.03 (47- 53)

34. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія. Київ : Олді+. 2020. 364 с.
35. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
36. Новікова М. М., Швед А. Б. Вступ до менеджменту : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 70 с.
37. Олійник Н. Ю. Організація праці менеджера. Кам'янець-Подільський, 2021. 142 с.
38. Організація праці менеджера : опорний конспект лекцій. Розділ 2 «Основні види роботи менеджера» [Електронний ресурс] / уклад. : О. М. Шарапова, Л. І. Безгінова. Електрон. дані. Харків : ХДУХТ, 2019. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана.
39. Самоменеджмент : опорний конспект лекцій для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр» /укл. Ковальчук Н. В. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 100 с.
40. Організація праці менеджера : словник основних термінів і понять /А. В. Півень, Г. Є. Голованова, М. В. Півень. Харків, 2021. 64 с.
41. Півень А. В., Півень М. В., Шабінський О. В. Організація праці менеджера : опорний конспект лекцій для студентів екон. спец. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. / Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків : [б. в.], 2020. 95 с.
42. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. *АГРОСВІТ*. № 20. 2019. С. 31-37.
43. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом. Вінниця, 2019. 284 с.
44. Працездатність менеджера та вимоги до її підтримки. Шляхи і етапи підвищення працездатності менеджера [Електронний ресурс]. URL: <https://helpiks.org/5-67538.html>.
45. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

46. 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.
47. Самоменеджмент : навч. посіб. / Укладач: З. М. Шильнікова. Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.
48. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с
49. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / С. К. Васирик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
50. Самоменеджмент : конспект лекцій / уклад.: В. М. Коцупей, О. В. Колянко. Львів : ЛТЕУ, 2022. 113 с.
51. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 192 с.
52. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
53. Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хлиповка Ю. М. Офісний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 616 с.
54. Соколова О. Рецепт збереження керованості підприємства під час війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085>.
55. Таранюк К. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
56. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. І-ІІ (77-78). С. 325-338.

57. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ, КНЕУ, 2019. 227 с.
58. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 269 с.
59. 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.
60. Шильнікова З. М. Самоменеджмент : навч.посіб. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.
61. Юрик Н., Зубрецький С. Значення та роль сучасного менеджера в посиленні конкурентних позицій організації. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О. В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 12.