ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут заочної і дистанційної освіти
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала:
здобувачка вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» заочної форми навчання
КОНДРАТЮК Людмила Олександрівна
Керівник:
Д.е.н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна
Оцінка захисту:
Національна шкала_____
Кількість балів: _____Оцінка:ECTS____

„____”_____20 __ р.

Допускається до захисту:
„____”_____2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам’янець-Подільський, 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Кондратюк Л.О. Організація роботи управлінського персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам’янець-Подільський, 2025.

Робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо раціоналізації та вдосконалення організації роботи управлінського персоналу підприємства. Мета роботи полягає у виявленні ключових проблем неефективності та обґрунтуванні комплексного плану його модернізації з метою підвищення загальної продуктивності та гнучкості управління. У процесі дослідження систематизовано основні напрями раціоналізації організації роботи управлінського персоналу підприємства. Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованого комплексного плану раціоналізації для трансформації в ефективний, прозорий та гнучкий механізм, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: менеджмент, персонал, управління, керівник, система управління, кадри, управлінський персонал.

ANNOTATION

Kondratyuk L. Organization of managerial staff work in an enterprise.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

The work is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for rationalization and improvement of the organization of work of the management personnel of the enterprise. The purpose of the work is to identify key problems of inefficiency and to substantiate a comprehensive plan for its modernization in order to increase the overall productivity and flexibility of management. In the process of the study, the main directions of rationalization of the organization of work of the management personnel of the enterprise were systematized. The practical value of the work lies in the possibility of using the proposed comprehensive rationalization plan for transformation into an effective, transparent and flexible mechanism that ensures sustainable development and competitiveness of the enterprise.

Keywords: personnel, management, manager, management system, management staff.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ…… 7

1.1.Загальна характеристика діяльності апарату управління на підприємстві…….. 7

1.2.Розподіл функцій та завдань апарату управління на підприємстві…….. 18

Висновки до розділу 1……. 39

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ ГОСПОДАРСТВА…… 41

2.1. Дослідження сучасних практик формування системи управління персоналом підприємств на інноваційних засадах….. 41

2.2. Оцінка мотиваційного середовища досліджуваних підприємств…… 51

2.3. Організація праці працівників апарату управління…….. 57

Висновки до розділу 2……. 67

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА……. 69

3.1.Раціоналізація системи управління господарством…….. 69

3.2.Удосконалення методів і прийомів роботи. Проведення зборів, нарад, нарядів……. 78

3.3.Покращення умов праці і забезпеченості оргтехнікою…….. 86

Висновки до розділу 3……. 94

ВИСНОВКИ 96

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 99

ДОДАТКИ 105

ВСТУП

Актуальність теми. Здійснювані в Україні економічні і політичні перетворення спрямовані на розв'язання складних завдань підвищення ефективності народного господарства і його агропромислового комплексу, перехід до соціально-орієнтованої ринкової економіки. Зокрема, потребують вирішення багато теоретичних і практичних питань розвитку форм власності на селі, підприємництва, роздержавлення, приватизації і самоуправління, розмежування функцій державного управління і безпосереднього господарювання, правильного використання важелів товарно-грошових відносин, застосування нових методів регулювання виробництва і розвитку конкуренції, за цих умов особливо зростає роль управління.

Управління (менеджмент) у широкому розумінні становить цілеспрямовану координацію суспільного процесу відтворення, який включає управління людьми, матеріалами, фінансами.

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці, розчленуванням її на окремі процеси. Тому виникає об'єктивна необхідність координувати ці процеси в організованих системах (трудовий колектив, підприємство, об'єднання, галузь, народне господарство). Управління обов'язковий елемент доцільної форми організації колективної діяльності людей, а також технічних і технологічних систем.

Економічна підготовка сучасних спеціалістів і керівників сільськогосподарських підприємств вимагає фундаментальних знань з питань управління організаційними, економічними та соціальними процесами, що здійснюються на селі.

Ефективність їхньої професійної діяльності визначається знаннями теоретичних основ, закономірностей і наукових принципів управління виробництвом, функціонування трудових колективів в умовах самоуправління, демократизації суспільних процесів, використання системної методології у розробці ефективних систем управління та організації їх функціонування в умовах ринкової економіки.

Метою даної кваліфікаційної роботи є вивчення організації роботи працівників апарату управління на прикладі конкретного господарства, а також визначення рівня цієї організації, шляхів її удосконалення та економічної ефективності запропонованих заходів.

Завдання кваліфікаційної роботи дослідження теоретичних основ організації роботи апарату управління; проаналізовано рівень організації праці керівників і спеціалістів господарства; удосконалення організації праці керівників і спеціалістів сільськогосподарського підприємства.

Об'єкт дослідження – процес організації роботи управлінського персоналу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних засад організації роботи апарату управління підприємством.

Методи дослідження Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем організації праці апарату управління. В роботі використано такі методи дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу; монографічний, розрахунково-конструктивний, аналітичних порівнянь (дослідження та аналіз результатів господарської діяльності підприємства); абстрагування, аналізу і синтезу, формалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що окремі рекомендації безпосередньо впроваджені у практичну діяльність підприємста.

Особистий внесок студента. Результати й висновки дослідження, наведені у дипломній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на X Міжнародній науково-практичній конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 року).

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаної літератури. Текстова частина викладена на 100 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 61 найменування.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі проведено короткий аналіз рівня організації управлінської праці та її ефективності. Для цього було використано фактичні дані річних бухгалтерських звітів господарства, планові і нормативні показники, матеріали спостережень.

1. Результати дослідження показали, що у господарстві недостатня матеріально-технічна забезпеченість та забезпеченість інформацією. Робота працівників апарату управління не завжди здійснюється за планом, окремі функції, внаслідок не досить чіткої їх регламентації, іноді можуть дублюватися. Усе досить раціонально використовується робочий час управлінських працівників, в результаті чого їх робочий день постійно подовжений, а це в свою чергу викликає зниження якості праці і задоволеності нею, перевтомлення. Так, фактична тривалість робочого дня керівника господарства в середньому на 20% перевищує нормативну.

2. Фактична чисельність працівників апарату управління перевищує нормативну у 2,2 рази (за питомою вагою управлінських працівників у загальній чисельності працівників господарства), в результаті цього індекса економічності управлінської діяльності більший від одиниці (становить 1,04). Ефективність виробництва, розрахована як відношення між фактичним і запланованим прибутком, становить 2,7 внаслідок чого індекс результативності управлінської діяльності становить 1,54. Індекс економічної ефективності, як синтетичний показник ефективності управлінської діяльності становить у 2024 р. 1,25, що порівняно з 2022 р. на 25 % вище. Це позитивно свідчить на користь працівників апарату управління удосконалення окремих моментів їх роботи. Проте в управлінській діяльності все ж залишаються деякі недоліки викликані об’єктивними і суб’єктивними причинами. Для удосконалення цих недоліків можна запровадити слідуючі заходи:

- плановість виконання роботи.

- удосконалення розміщення і кращого обладнання робочих місць управлінських працівників, поліпшення забезпеченості їх оргтехнікою.

Виконання даних заходів дасть змогу покращити результати управлінської праці і підвищити задоволеність від неї працівників.

3. Встановлено, що організація роботи управлінського персоналу є не просто адміністративним завданням, а стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на гнучкість, конкурентоспроможність та фінансові результати підприємства. Ефективний АУ трансформується з центру витрат на центр прийняття рішень, що генерує додану вартість. Доведено, що успішна організація роботи АУ вимагає системного підходу, який охоплює три взаємозалежні елементи: структуру (раціональність побудови), процеси (ефективність виконання завдань) та людський фактор (кваліфікація, мотивація та умови праці).

4. Виявлено, що основними джерелами нераціональних витрат в АУ є: дублювання функцій, надмірна ієрархічність (повільність прийняття рішень), низька якість документообігу та відсутність чітких KPI. Необхідним є перехід до плоских (уплощених) та гнучких організаційних структур, чітке розмежування повноважень (із застосуванням, наприклад, Матриці RACI) та делегування оперативних рішень на нижчі рівні. Найбільший потенціал раціоналізації лежить у реінжинірингу бізнес-процесів (наскрізних), усуненні нераціональних етапів (втрат за методологією Lean Management) та повному переведенні рутинних операцій в електронний формат (EDM).

5. Сучасна організація роботи АУ неможлива без широкого впровадження інтегрованих IT-систем: ERP, HRIS та CRM. Ці системи забезпечують єдиний інформаційний простір та автоматизацію транзакційних функцій, звільняючи управлінців для аналітичної роботи. Впровадження BI-інструментів є ключем до раціональності прийняття рішень. Це забезпечує перехід від інтуїтивного управління до управління, заснованого на фактах та об'єктивних даних. Інвестиції в ергономіку (сучасні меблі, освітлення) та продуктивну оргтехніку (потужні ПК, якісні БФП) є економічно обґрунтованими, оскільки

безпосередньо знижують втому, ризики захворювань та підвищують концентрацію та продуктивність персоналу.

6. Найбільш ефективним методом раціоналізації управлінської праці є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), каскадованих від стратегічних цілей підприємства до індивідуальних працівників. Це забезпечує фокус на кінцевому результаті та дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника. Удосконалення методів роботи вимагає постійного навчання персоналу, зокрема у сфері IT-грамотності, тайм-менеджменту та навичок делегування. Успішна раціоналізація є процесом управління змінами, який вимагає від керівництва прозорої комунікації та активного залучення персоналу до розробки нових, більш ефективних прийомів роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.- метод. матеріали / І.В. Рейтерович, С.В. Ситник; уклад. В.М. Гаврилюк. Київ: НАДУ, 2021. 56 с.
2. Афанасьєв М. В., Шемаєва Л. Г., Верлока В. С. Основи менеджменту: навч.-метод. посіб. / За ред. М. В. Афанасьєва. Харків, 2022. 484 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підруч. – Центр учбової літератури, 2023. 468 с.
4. Бондар-Підгурська О. В., Глєбова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2021. 448 с.
5. Брич В.Я., Дяків О.П., Крамарчук С.П та ін. Менеджмент персоналу: підруч. за заг. ред. проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ. 2023. 640 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018
6. Варналій З. С. Основи підприємництва. Навч. посіб. / З. С. Варналій, К.: Знання-Прес, 2006. 352 с.
7. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2003. 396 с.
8. Виноградський М.П., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації. Київ: Кондор, 2024. 598 с.
9. Виноградська А. М. Основи підприємництва. Навч. посіб. / А. М. Виноградська, К.: Кондор, 2022. 544 с.
10. Газізов М.М., Білинська М.М., Коник С.М. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2023. 72 с.
11. Грішнова О., Полив'яна Н. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2010/nv_1/grishnova.pdf
12. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Знання, 2022. 503 с.

13. Гуменюк Л. О. Управління розвитком людського капіталу в системі корпоративного менеджменту. Київ: НІСД. 2018. 320 с.
14. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2021. 267 с.
15. Гуткевич О., Мостенська Т. Л. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 17. С. 12–16.
16. Діденко Н. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2019. 256 с.
17. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 271 с.
18. Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф., Нємцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник. – Київ: ТОВ „УВПК „Екс об”, 2022. 392 с.
19. Дратвер Б. Л., Пасічник Н. О. Основи підприємницької діяльності. Навч.посіб. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2022. 187 с.
20. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]. 2022. Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49-57.
21. Дяків О. Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Зб. наукових праць. Вип. 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 67-71
22. Дяків О.П., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Випуск (1) 95. С. 113-125
23. Дяків О. Стратегія управління талантами в організації. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. ЗУНУ. 2023. С. 123-124

24. Дяків О. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров‘я / кол. монографія. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
25. Дяків О. Планування розвитку кар’єри в системі менеджменту сучасного підприємства. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с
26. Дяків О.П. Управління талантами в економіці знань. Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку. Київ : КНЕУ. 2017. С. 139–141.
27. Дяків О. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. Суч. тенденції розвитку екон. систем : моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 223–234.
28. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки. 2024. Випуск 3(113). С. 73-95
29. Дяків О.П., Жуковська А.Ю. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи впровадження в Україні. Інноваційна економіка. 2024. №3 (99)
30. Єсінова Н. І., Бутенко І. О. Управління персоналом в умовах цифровізації: монографія. К.: КНЕУ. 2022. 350 с.
31. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2003. 300 с.
32. Ігнатьєва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. К. : КНУТД, 2021. 360 с.
33. Кендюхов А. В., Калафатова Е. В. Стратегічне управління людськими ресурсами. Одеса: Фенікс. 2021. 280 с.
34. Климко О. Ковалко А. Власна справа: Навч.-метод. посіб. К.: Юніверс, 2020. 108 с.
35. Козловський В. О. Основи підприємництва. Практикум. Вінниця: ВДТУ, 2022. 158 с.
36. Козловський В. О. Основи підприємництва. Курс лекцій. Ч. 1, 2 / В. О. Козловський Вінниця: ВНТУ, 2022. 196 с.

37. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
38. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
39. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2024. 217 с.
40. Кочетков В. М. HR-аналітика в системі управління персоналом. К.: Ліра-К. 2020. 210 с.
41. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. Одеса. 2023. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf.
42. Кудлай В. Г. Менеджмент персоналу підприємства. Практикум: навч. посіб. К. : КНЕУ. 2012. 205 с.
43. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: КНЕК, 2022. 580 с.
44. Лук'янченко І. В., Момот В. В. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: НІКА-ЦЕНТР. 2005. 344 с.
45. Маркіна І. А. Менеджмент організації: навч. посіб. Київ: ТОВ «Вид-во «ЦУЛ». 2013. 248 с.
46. Марущак С. М., Єфімова Г. В., Пащенко О. В. Оцінка та управління підприємницькими ризками: навч. посіб. Херсон : Олдіплюс, 2023. 296 с.
47. Мазаракі А. А., Чумаченко І. В. Основи менеджменту: підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2022. 846 с.
48. Максименко В. М. Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. К.: Знання. 2017. 320 с.
49. Менеджмент: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін. Київ : Ліра-К, 2022. 550 с.

50. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Тернопіль. 2022. 280 с.
51. Мельник Л. Г. Економіка розвитку: монографія. Суми: Університетська книга. 2006. 624 с.
52. Михасюк І., Мельник А., Крупка М., Залога З. Державне регулювання економіки / За ред. І. Р. Михасюка. К.: Аті-ка; Ельга-Н, 2023. 592 с.
53. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2022. 560 с.
54. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
55. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
56. Петрова І. Л., Василенко В. І. Ефективність управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. К.: КНЕУ. 2019. 300 с.
57. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2023. 352 с.
58. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підруч. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2015. 505 с.
59. Сідельникова Л. П., Чижова Т. В., Якуша Я. В. Оподаткування суб’єктів підприємництва: Навч. посіб. – К. : Видавництво Ліра-К, 2013. – 424 с.
60. Сизенко В. О. Сучасне підприємництво. Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2020. 440 с.
61. Кондратюк Л.О. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам’янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 202-205.