Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування

Костишин Віталія Василівна

УДК 658.014

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження управлінської праці на ТОВ «Західтехногаз»

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ В. В. Костишин

Науковий керівник _____Галюк Ірина Богданівна

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Проф.*_____*І. П. Кінаш

Івано-Франківськ
2025 рік

Інститут економіки та управління у нафтогазовому комплексі
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: ___Менеджмент
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Костишин Віталії Василівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження управлінської праці на ТОВ «Західтехногаз» керівник роботи Галюк І. Б.
затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р.

2. Строк подання студентом роботи 18.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ
1 Теоретичні аспекти організації управлінської праці на підприємстві 2 Дослідження діяльності ТОВ «Західтехногаз» та аналіз управлінської праці на підприємстві 3 Пропозиції щодо удосконалення управлінської праці на підприємстві
Висновки

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

1 Принципи дії процесу управління в організації.
2 Динаміка основних показників діяльності підприємства.
3 SWOT-аналіз підприємства. 4 Розподіл робочого часу керівника
5 Показники організації управлінської праці на підприємстві
6 SWOT-аналіз організації управлінської праці на підприємстві
7 Заходи для організації управлінської праці з метою мінімвзації втрат робочого часу. 8 Ефекти, що можуть бути отримані у разі практичної використання заходів щодо удосконалення управлінської праці на підприємстві
9 Можлива зміна показників ефективності організації управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

7. Дата видачі завдання 03.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	20.03.25	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	15.04.25	виконано
2	ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДТЕХНОГАЗ» ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	15.05.25	виконано
3	ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТОВ «ЗАХІДТЕХНОГАЗ»	12.06.25	виконано
	Висновок	14.06.25	виконано
	Перелік використаних джерел	16.06.25	виконано

Студент – дипломник _____ Костишин В. В.

Науковий керівник _____ Галюк І. Б.

АНОТАЦІЯ

У роботі було здійснено ґрунтовне дослідження основ організації управлінської праці на підприємстві. Уточнено зміст поняття «організація управлінської праці», а також розглянуто інструменти й підходи до планування діяльності менеджера. Особливу увагу приділено вивченню напрямів забезпечення ефективної організації процесів управлінської праці.

Проведено аналіз господарської діяльності та ключових техніко-економічних показників ТОВ «Західтехногаз». Досліджено особливості організації управлінської праці на цьому підприємстві.

Запропоновано шляхи покращення організації управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз», зокрема впровадження методики оцінки ефективності організаційних процесів управлінської праці.

Ключові слова: управлінська праця, аналіз робочого часу, управлінський апарат, ефективність.

SUMMARY

The article carries out a thorough study and deepening of the theoretical and methodological foundations of organisation of managerial labour at an enterprise. The article clarifies the content of the concept of ‘organisation of managerial labour’ and considers tools and approaches to planning managerial activities. Particular attention is paid to the study of directions of ensuring effective organisation of managerial labour processes.

An analysis of economic activities and key technical and economic indicators of Zakhidtechnogaz LLC is carried out. The peculiarities of organisation of managerial labour at this enterprise are studied.

Ways to improve the organisation of managerial labour in Zakhidtechnogaz LLC, in particular, the introduction of methods for assessing the effectiveness of organisational processes of managerial labour, have been proposed.

Keywords: managerial labour, analysis of working time, managerial apparatus, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Підходи до трактування поняття «управлінська праця»…….. 9

1.2 Роль керівника у забезпеченні управлінської праці..... 12

1.3 Особливості нормування управлінської праці……... 15

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДТЕХНОГАЗ» ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Західтехногаз» та аналіз його внутрішнього середовища ……..... 21

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Західтехногаз» та оцінка його впливу на діяльність підприємства …… 29

2.3 Аналіз управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»……... 34

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТОВ «ЗАХІДТЕХНОГАЗ»

3.1 Основні напрями удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»…… 43

3.2 Обгрунтування запропонованих напрямків удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»…….. 46

3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»……..…… 52

ВИСНОВОК…….. 56

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 58

					БР.МО-.00.00.000 ПЗ		
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Костишин В.В.			Дослідження управлінської праці на ТОВ «Західтехногаз»	Літ.	Арк. 6 / Акрушів
Перевір.		Галюк І. Б.				Н	
Реценз.						ІФНТУНГ, МНз-21-1	
Н. Контр.		Вербовська Л.С.					
Затверд.		Кінаш І. П.					

ВСТУП

На сьогоднішній день проблема ефективної організації управлінської праці на підприємствах постає з особливою гостротою. Умови сучасного виробництва та технологічний розвиток вимагають від менеджерів не лише високої кваліфікації і організованості, а й здатності творчо мислити, ініціювати зміни й шукати шляхи для вдосконалення. Менеджмент у сучасних умовах розглядається передусім як мистецтво взаємодії з людьми, а не лише як сукупність знань і практичних навичок. Успішність підприємства значною мірою залежить від уміння керівника працювати в команді, його особистісних якостей та здатності ефективно організовувати колектив.

Розвиток науки й техніки висуває нові вимоги до організації праці управлінців, рівня їх професійної підготовки та психофізіологічної витривалості. Якість організації управлінської праці напряму впливає на ефективність функціонування як усього підприємства, так і його окремих підрозділів. Відтак завдання сучасного менеджера полягає не лише у виконанні планових показників, а й у гнучкому управлінні людськими ресурсами.

Метою даної дипломної роботи є розроблення теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації управлінської праці на підприємстві.

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати та поглибити теоретико-методичні основи організації управлінської праці;
- розкрити сутність поняття «організація управлінської праці»;
- дослідити методи планування та організації роботи менеджера;
- вивчити напрямки забезпечення раціональної організації управлінської праці;
- проаналізувати господаоську діяльність ТОВ «Західтехногаз»;
- оцінити організацію управлінської праці на цьому підприємстві;

- удосконалити підходи до оцінки ефективності організації управлінської праці на ТОВ «Західтехногаз»;
- запропонувати шляхи покращення організації управлінської праці.

Об'єктом дослідження є процеси організації управлінської праці на підприємстві.

Предмет дослідження охоплює теоретичні й прикладні аспекти функціонування системи організації управлінської праці.

Методологічну основу роботи становлять такі методи дослідження: аналітичний, анкетування, порівняльний аналіз, балансовий, узагальнення, системний підхід тощо.

У бакалаврській роботі містяться три розділи: теоретичний, аналітичний та проектний, висновки, перелвк літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Підходи до трактування поняття «управлінська праця»

Питання організації праці є важливим як для наукових досліджень, так і для щоденної практики спеціалістів підприємств. Воно містить значний потенціал для підвищення ефективності як національної економіки в цілому, так і окремих виробничих процесів з точки зору їх економічної та соціальної результативності.

Менеджер несе відповідальність за діяльність певного підрозділу або всієї організації, керує колективом працівників, має необхідні повноваження для прийняття управлінських рішень і забезпечує їх реалізацію. Ефективність його роботи залежить не лише від колективу та управлінського апарату, а й від того, наскільки раціонально організована його власна праця [1].

Організація праці ґрунтується як на об’єктивних суспільних законах (наприклад, закон поділу та кооперації праці), так і на суб’єктивних організаційних принципах (ритмічність, пропорційність, безперервність тощо). Вона є об'єктивною необхідністю і невід’ємною частиною трудової діяльності людини, спрямованою на вдосконалення виробничих процесів і структур задля досягнення максимальної ефективності суспільного виробництва [1].

Керівники підприємств наголошують, що науково обґрунтована організація праці є визначальним фактором підвищення її продуктивності та зниження виробничих витрат. Це, у свою чергу, створює основу для забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання в умовах ринкової економіки [2]. У цьому контексті важливо уточнити зміст поняття «організація праці».

Багато керівників намагаються впровадити ефективні японські та американські підходи до організації праці. Водночас вони часто ігнорують відмінності у соціально-економічному, культурному та правовому середовищі,

в якому функціонують зарубіжні та українські підприємства. Це призводить до того, що очікуваних результатів досягти не вдається [3].

Численні науковці зробили внесок у розробку та уточнення поняття «управлінська праця». Тому доцільно розглянути його семантичне наповнення, яке подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «управлінська праця»

Автори	Зміст трактування
Завадський Й. С. [4]	Вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей
Шегда А. В. [5]	Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівни- ка, а тому й є продуктивною працею
Осовська Г. В. [6]	Результат упорядкованої діяльності і невід'ємна складова частина управління
Хміль Ф. І. [3]	Порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [7]	Вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудо- вого процесу, так і трудових колективів у цілому

Різноманітність підходів до визначення сутності управлінської праці зумовлена особливостями змісту цієї діяльності. Управлінська праця являє собою системну діяльність персоналу, спрямовану на планування, організацію, мотивацію та контроль роботи інших працівників організації.

Зміст управлінської праці визначається характером об'єкта управління, структурою виробничих процесів, способами виконання робочих операцій, рівнем технічної оснащеності та взаємодією між учасниками управлінських процесів [5].

Відмінною рисою праці управлінців у сучасних умовах є домінування інтелектуальної діяльності, висока інтенсивність роботи, значний обсяг інформації, який необхідно опрацьовувати. Це потребує постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації, а також прояву відповідальності, ініціативності та креативності — все в умовах чітко регламентованого робочого часу [5].

Особливість управлінської праці також полягає в тому, що керівники не мають прямого впливу на матеріальні об'єкти виробництва, а їхня діяльність пов’язана з організацією й забезпеченням виробничого процесу — технологічного, економічного, кадрового, фінансового тощо. Результати цієї праці часто мають непрямий характер і проявляються з певним часовим відставанням [7].

В Україні накопичено значний обсяг управлінських знань, який потребує сучасної переоцінки, а західні методики слід адаптувати з урахуванням вітчизняних реалій. Стрімкі зміни в суспільстві та економіці безпосередньо впливають на розвиток менеджменту персоналу [7].

В умовах сучасної економіки продуктивність праці управлінського персоналу — керівників, фахівців, службовців — дедалі більше визначає ефективність національного господарства. У розвинених країнах ця категорія працівників уже становить понад 80% зайнятого населення [7].

На рисунку 1.1 подано схему реалізації управлінського процесу в організації.

Сьогодні управлінський апарат виконує роль оперативного штабу, який не лише координує діяльність усього колективу, а й дбає про його подальший розвиток в економічному напрямі. Як у теорії, так і на практиці все чіткіше усвідомлюється, що організація є соціальною системою, у межах якої взаємодіють окремі індивіди, формальні та неформальні групи. Важливу роль у цьому процесі відіграє психологічний клімат у колективі: саме від емоційного стану працівників, їхнього настрою залежить як рівень

продуктивності праці, так і загальне здоров’я персоналу та ефективність діяльності організації в цілому [13].

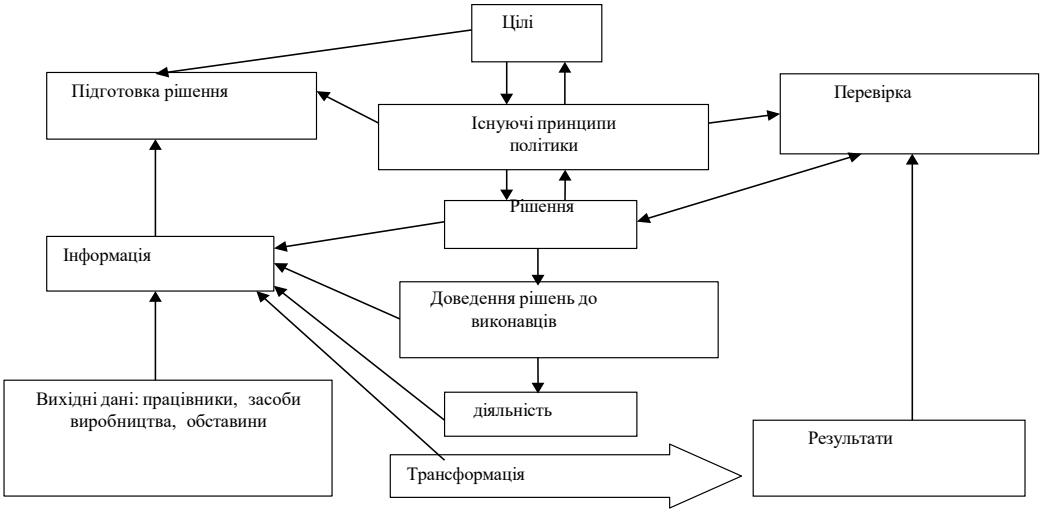


Рисунок 1.1 –Принцип дії процесу управління в організації [1]

1.2 Роль керівника у забезпеченні управлінської праці

До ключових якостей ефективного керівника належать професійна та управлінська компетентність, відповідальність за ухвалення рішень, ініціативність, обізнаність, дисциплінованість, креативність та інші подібні риси.

З психологічної точки зору поведінку керівника можна розглядати у двох взаємопов’язаних аспектах: орієнтації на виробничі завдання та орієнтації на людський фактор — підлеглих і колег [9].

Турбота про виробництво відображає ставлення керівника до виконання професійних обов’язків і проявляється у кількісно-якісних показниках, пов’язаних з ефективністю прийняття рішень, результативністю діяльності, продуктивністю праці та прибутковістю організації [10].

Водночас турбота про персонал передбачає специфічне ставлення управлінця до підлеглих залежно від конкретних ситуацій. Наприклад, вона

може проявлятися у прагненні викликати лояльність і симпатію з боку підлеглих або в стимулюванні їх до відповідального виконання завдань [10].

Піклування про працівників може виявлятися через створення комфортних умов праці, удосконалення системи винагороди, забезпечення стабільної зайнятості тощо. Ступінь такої турботи визначається її змістом та інтенсивністю і безпосередньо впливає на реакцію колективу: ентузіазм або незадоволення, активність або апатію, креативність або рутинність, лояльність або байдужість до проблем організації, готовність до змін або опір реформам [9].

Баланс між орієнтацією на результат і піклуванням про персонал формує основні моделі поведінки керівника, що, у свою чергу, впливають на якість його управлінської діяльності.

На основі аналізу наукових досліджень, присвячених проблематиці управлінської праці, можна виокремити її характерні риси. Насамперед управлінська діяльність є переважно розумовою, оскільки вона передбачає збір, обробку та передавання інформації, прийняття управлінських рішень, контроль за їх виконанням, а також виконання низки формально-логічних, документальних та навчальних функцій [10].

Другою специфічною ознакою є опосередкований характер участі керівника у створенні матеріальних благ — його вплив реалізується через організацію праці інших. Третя особливість полягає в тому, що головним інструментом управлінської діяльності виступає інтелектуальний потенціал особистості, а основним об’єктом — інформація. Нарешті, результатом управлінської праці є ефективно сформульовані та реалізовані управлінські рішення [8].

Сучасна управлінська діяльність базується на таких ключових положеннях [11]:

- зовнішнє середовище організацій є динамічним і непередбачуваним;

- кожен працівник розглядається не лише як ресурс, а насамперед як особистість;
- управління є складною формою людської діяльності, яка вимагає безперервного навчання і вдосконалення.

Продуктивність управлінця значною мірою залежить від раціонального використання робочого часу та гармонійного поєднання його з відпочинком. Ефективне планування часу є актуальним завданням для керівників будь-якого рівня. Зокрема, для керівників вищої ланки характерні інтенсивний робочий ритм, висока відповідальність і значне навантаження, обумовлене широким спектром завдань та змінністю зовнішніх умов. У таких умовах тривалість робочого тижня може сягати 60–80 годин [13].

Вивчаючи теоретичні положення та практичний досвід управлінської діяльності, було здійснено орієнтовний розрахунок відсоткового розподілу основних типів завдань, що виконуються керівником вищої ланки (рис. 1.2).

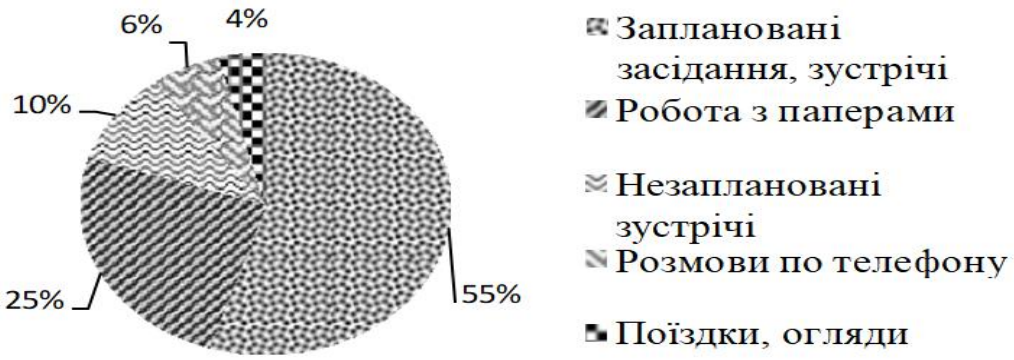


Рисунок 1.2 – Розподіл робочого часу керівника [13]

Для забезпечення продуктивного використання робочого часу необхідно здійснювати його системне вивчення. Це передбачає проведення спостережень за діяльністю працівників управлінського апарату, а також аналіз причин втрат часу та нераціональних витрат. Такий аналіз дозволяє отримати важливу інформацію щодо змісту трудових функцій окремих посадових осіб,

обґрунтованості розподілу обов’язків, доцільності сформованої професійно-кваліфікаційної структури управлінського персоналу, а також ефективності витрат на його утримання [13].

1.3 Особливості нормування управлінської праці

Раціоналізація праці управлінського персоналу, удосконалення організаційної структури апарату управління, оптимізація методів роботи, підвищення ефективності використання робочого часу та зниження адміністративних витрат значною мірою залежать від ефективного впровадження нормування праці. Нормування виступає ключовим елементом системи управління персоналом і останніми роками набуло особливого значення. Це зумовлено необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу, оптимізації чисельного та професійного складу працівників, а також своєчасного коригування вимог до персоналу відповідно до умов ринкової економіки [14].

Згідно з структурним підходом, робочий час, витрачений на виконання посадових обов’язків, поділяється на чотири основні компоненти [14]:

- Підготовчо-завершальний час — охоплює період, необхідний для отримання завдань, проведення консультацій, узгодження та підписання документів, а також передачу виконаної роботи.
- Оперативний або основний час — це час, що безпосередньо витрачається на виконання основних функціональних обов’язків працівника.
- Час на обслуговування робочого місця — включає витрати, пов’язані з організаційним, інформаційним та технічним забезпеченням особистої діяльності.
- Час непродуктивної діяльності — відображає періоди, витрачені на виконання функцій, що не входять до посадових обов’язків, зазвичай спричинені порушеннями трудової дисципліни як з боку працівника, так і керівництва.

Недостатній рівень нормування управлінської праці спричиняє зниження ефективності діяльності менеджера. У зв'язку з цим доцільно окреслити ключові чинники нераціонального використання робочого часу керівника в умовах антикризового управління. Серед них варто виокремити: відсутність чіткого планування робочого дня; недостатній рівень професійної підготовки управлінського персоналу; невпорядкованість інформаційних потоків; низький рівень організації виробничих процесів; нечіткий розподіл повноважень і функціональних обов'язків. Надмірна зайнятість керівника, характерна постійною імпровізацією замість планомірної діяльності, формує в колективі неефективну модель роботи, що зрештою спричиняє втрату часу на всіх рівнях управління, а в окремих випадках — навіть до банкрутства організації [12].

Під нормуванням праці слід розуміти процес встановлення обсягів трудових витрат, необхідних для виконання конкретного завдання або виготовлення певної продукції за визначених організаційно-технічних умов. Головною метою нормування є визначення трудомісткості робіт, оптимальної чисельності персоналу, необхідного для їх виконання, а також підвищення технічної та економічної обґрунтованості трудових нормативів з урахуванням фізіологічних можливостей людини [2].

Відсутність чітких нормативів під час виконання окремих функцій призводить до нерівномірного розподілу навантаження між працівниками: одні можуть мати недостатнє завантаження, інші — відчувати надмірне перевантаження. Така диспропорція зумовлює виникнення конфліктів, підвищену психологічну напруженість і зниження загальної продуктивності праці [2].

На практиці застосовуються різні методи нормування праці службовців, які розрізняються залежно від характеру вихідних даних. Відповідно до поставлених цілей — визначення необхідних витрат часу на виконання конкретних робіт або розрахунок оптимальної чисельності персоналу за певних організаційно-технічних умов — методи нормування поділяються на дві основні групи [14].

До першої групи належать так звані сумарні методи, що базуються на розробці та застосуванні нормативів чисельності, норм обслуговування й встановлення кількості підлеглих. До цієї категорії входять досвідний, порівняльний і статистичний методи [9].

Досвідний метод ґрунтується на практичному досвіді фахівця з нормування праці, керівника структурного підрозділу або власника малого підприємства. Його перевагою є оперативність та відсутність потреби в складних розрахунках чи тривалих спостереженнях. Водночас метод характеризується високим ступенем суб'єктивності, тому його доцільно використовувати переважно на малих підприємствах, особливо на етапі їх становлення [10].

Порівняльний метод передбачає визначення кількості управлінського персоналу шляхом аналізу аналогічних підприємств, які здійснюють подібні функції в зіставних умовах. Його часто застосовують при створенні бізнес-планів або проектуванні організаційної структури нового підприємства [10].

Статистичні методи передбачають використання зведених даних та аналіз організаційних характеристик управлінської діяльності з метою формування укрупнених нормативів. У процесі нормування за статистичними методами проводиться детальне вивчення управлінських процесів, оптимізація штатної структури, скорочення зайвих посад, укрупнення дрібних структурних підрозділів та удосконалення поділу і кооперації праці, що історично сформувалися у межах організації [10].

Після застосування статистичних методів нормування, експертним шляхом визначаються основні фактори, що найбільше впливають на трудомісткість певної управлінської функції, а відтак – і на потребу в чисельності управлінського персоналу. До таких факторів можуть належати: кількість працівників, кількість діючих трудових норм, кількість одиниць технологічного обладнання, обсяг капітальних інвестицій тощо [14].

Наступним етапом є побудова статистичних залежностей між рівнем впливу зазначених чинників і чисельним складом управлінського персоналу.

Ці залежності формуються на основі обробки великого обсягу статистичної інформації із використанням методів математичного аналізу [14].

Друга група методів нормування – аналітичні, – застосовується тоді, коли зміст трудових функцій є досить стабільним, а виконувані операції мають регулярний і повторюваний характер. Ці методи дозволяють встановлювати норми витрат часу для працівників, які виконують однорідні функціональні обов'язки, зокрема в сфері конструкторської, технологічної, економічної чи бухгалтерської діяльності. До аналітичних методів належать аналітично-розрахунковий та аналітично-дослідницький [14].

Існує тісний зв'язок між двома групами методів: розрахунки витрат часу, які здійснюються в межах аналітичного підходу, окрім основного призначення, можуть бути використані для обґрунтування нормативної чисельності персоналу управління [2].

На сьогоднішній день аналітично-розрахункові методи набули ширшого поширення, оскільки вони передбачають використання раніше підготовлених нормативних матеріалів, що значно знижує трудомісткість нормувального процесу [4].

Водночас аналітично-дослідницькі методи базуються на детальному емпіричному дослідженні реальних витрат часу на виконання конкретних трудових функцій. Хоча вони дозволяють врахувати всі особливості процесу праці, проте їх реалізація вимагає значних витрат часу та ресурсів [3].

Управління та організація впровадження організації праці будуть ефективними та результативними лише за умови, що здійснюватимуться відповідно до єдиної технології та методики. Науково обґрунтований підхід до удосконалення організації праці доцільно реалізовувати поетапно. Здійснювати управління цим процесом слід у три основні етапи [11]:

Етап 1. Організаційна підготовка. На цьому етапі передбачено:

- підготовку підприємства або його окремих підрозділів до системного впровадження організації праці на наукових засадах;

- включення принципів організації праці до відповідної системи діяльності;
- вивчення поточної системи організації праці.

Заходи першого етапу виконують роль ініціального механізму впровадження та формують базу для подальших змін.

Етап 2. Аналітичне опрацювання. Цей етап охоплює:

- аналіз наявної інформації щодо існуючої системи організації праці;
- її зіставлення з нормативними еталонами, науковими рекомендаціями, чинними нормами та передовим досвідом;
- виявлення проблемних аспектів та причин їх виникнення;
- розробку рішень і програм щодо удосконалення конкретних видів трудової діяльності.

Етап 3. Реалізація та контроль. На цьому завершальному етапі здійснюється:

- безпосереднє впровадження організаційних заходів на науковій основі;
- вивчення результативності впроваджених змін;
- регулювання та коригування впроваджених заходів у разі потреби.

Необхідним компонентом управління в межах третього етапу є багаторівневий контроль:

- попередній контроль – під час планування й прийняття рішень;
- поточний контроль – у процесі реалізації заходів;
- заключний контроль – після впровадження, для оцінки досягнутих результатів.

Ефективність контролю великою мірою визначається наявністю досконалої нормативної бази (еталонів, норм, чітко визначених критеріїв ефективності й оптимальності діяльності). Об'єктами контролю є як діяльність осіб, відповідальних за впровадження організації праці на науковій основі, так і результати здійснених змін [11].

Водночас особливу увагу необхідно приділяти розвитку корпоративної культури, оскільки саме вона є каталізатором успішного функціонування системи організації праці. Її зміст визначається рівнем усвідомлення професійно-трудової діяльності як особистісно значущої більшістю співробітників [14].

Отже, інтенсивне впровадження науково обґрунтованих принципів організації праці безпосередньо залежить від теоретичної підготовки та методологічної обізнаності менеджера, здатного реалізовувати відповідні заходи в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДТЕХНОГАЗ» ТА АНАЛІЗ УПРАВЛНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Західтехногаз» та аналіз його внутрішнього середовища

Нафтогазовидобуток є стратегічно важливою галуззю, що відіграє ключову роль в енергетичному забезпеченні економіки держави, розвитку промисловості та підвищенні національної безпеки. Вуглеводневі ресурси — нафта і природний газ — залишаються основним джерелом енергії у світі, забезпечуючи значну частку в енергетичному балансі більшості країн.

Процес видобутку нафти і газу є високотехнологічним і потребує системного підходу до всіх його етапів — від геологорозвідки до експлуатації свердловин. Саме обслуговування свердловин є критично важливим компонентом, який безпосередньо впливає на ефективність та безпеку видобутку вуглеводнів. До основних завдань цього процесу належать: підтримка технічної справності обладнання, профілактика аварій, ремонтно-ізоляційні роботи, інтенсифікація припливу продукції, очищення та реанімація привибійної зони пласта.

Своєчасне та якісне обслуговування свердловин дозволяє:

- продовжити строк експлуатації свердловин;
- підвищити дебіт нафти та газу;
- зменшити ризики екологічних забруднень;
- знизити витрати на капітальні ремонти або буріння нових свердловин;
- забезпечити стабільність постачання енергоресурсів.

Крім того, технічне обслуговування сприяє впровадженню інноваційних технологій, зокрема методів гідророзриву пласта, колтюбінгових операцій, інтелектуального моніторингу свердловин тощо. У сукупності це забезпечує

раціональне використання природних ресурсів, зниження собівартості видобутку та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Одним із підприємств, яке працює на ринку видобутку та обслуговування газових свердловин, є ТОВ «Західтехногаз».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Західтехногаз» розпочало свою роботу 15 жовтня 2012 року – час офіційної реєстрації.

Код ЄДРПОУ 38331376.

Керівник підприємства - Кривомаз Тимофій Валентинович.

Засновники підприємства: Війтенко Василь Іванович та Лютко Тарас Ігорович. Перша із зазаначених осіб виступає кінцевим бенефіціаром підприємства.

Розмір статутного капіталу становить 250000,0 грн. Частки засновників у статутному фонді підприємства становлять:

- Війтеннко В. І. – 195390,0 грн. (78 %);
- Лютко Т. І. – 55110,0 грн. (22 %).

Юридична адреса підприємства: 76018, м. Івано-Франківськ, вул. Шота Руставелі, будинок 1.

Підприємство отримало статус юридичної особи з моменту державної реєстрації. Воно має право укладати договори від свого імені, володіє власним логотипом, веде самостійний баланс, має розрахунковий та інші банківські рахунки. Також підприємство використовує круглу печатку з власною назвою, кутові штампи, бланки, емблему, товарний знак та інші атрибути. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до статуту, затвердженого загальними зборами власників майна.

Майно підприємства включає основні засоби, оборотні кошти та інші матеріальні цінності, вартість яких відображається у його балансі. Підприємство веде оперативний і бухгалтерський облік своєї діяльності, а також надає статистичну звітність згідно з вимогами чинного законодавства.

Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), у Статуті підприємства визначено напрями його економічної діяльності:

42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. – основний вид діяльності.

06.10 Добування сирої нафти

06.20 Добування природного газу

43.13 Розвідувальне буріння

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

42.21 Будівництво трубопроводів

09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування

43.21 Електромонтажні роботи

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.24 Транспортне оброблення вантажів

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

71.20 Технічні випробування та дослідження

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

В межах задекларованих видів діяльності підприємство отримало 9 ліцензій та 8 дозволів на будівництво. (табл. 2.1-2.2). ТОВ «Західтехногаз» виконувало ряд робіт у якості підрядника.

Таблиця 2.1 – Ліцензії ТОВ «Західтехногаз»

Діяльність	Ліцензіар
Види робіт: Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію(застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, Газонебезпечні роботи та роботи у вибухопожежонебезпечних зонах, Буріння, експлуатація та капітальний ремонт свердловин під час геологічного вивчення і розробки родовищ корисних копалин, Зберігання балонів, контейнерів, цистерн та інших ємностей із стисненим, зрідженим, отруйним, вибухонебезпечним та інертним газом, їх заповнення, спорожнення і ремонт, Роботи в колодязях, шурфах, траншеях, котлованах, бункерах, камерах, колекторах, замкнутому просторі (ємностях, боксах, топках, трубопроводах), Земляні роботи, що виконуються на глибині понад 2 метри або в зоні розташування підземних комунікацій чи під водою	Держгірпромнагляд України, Територіальне управління по Івано-Франківської області Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки
Види робіт: Монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, що зазначені у додатку 3 до Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію(застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, Газонебезпечні роботи та роботи у вибухопожежонебезпечних зонах, Буріння, експлуатація та капітальний ремонт свердловин під час геологічного вивчення і розробки родовищ корисних копалин, Зберігання балонів, контейнерів, цистерн та інших ємностей із стисненим, зрідженим, отруйним, вибухонебезпечним та інертним газом, їх заповнення, спорожнення і ремонт, Роботи в колодязях, шурфах, траншеях, котлованах, бункерах, камерах, колекторах, замкнутому просторі (ємностях, боксах, топках, трубопроводах), Земляні роботи, що виконуються на глибині понад 2 метри або в зоні розташування підземних комунікацій чи під водою Експлуатація машин, механізмів, устаткування: Посудини, що працюють під тиском понад 0,05 МПа	Держгірпромнагляд України, Центральний апарат Держгірпром-нагляду Реєстр дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки

Таблиця 2.2 – Дозвільні документи ТОВ «Західтехногаз»

Об’єкт	Період виконання робіт
Реконструкція першого поверху адмінкорпусу по вулиці Надвірнянська буд 1в в с. Черніїв Тисменицького району Івано-Франківської області	2020 рік
Облаштування Битків-Бабченського НГКР. Будівництво Битків-Бабченської ДКС (технічне переоснащення)	2020 рік
Будівництво (облаштування) Шереметівського газового родовища	2020 рік
Облаштування гирла свердловини №22 Русько-Комарівського газового родовища та її підключення до газового газопроводу	2020 рік
Облаштування гирла свердловини №23 Русько-Комарівського газового родовища та газопроводу підключення до ПЗПГ	2020 рік

Продовження табиці 2.2

Об’єкт	Період виконання робіт
Облаштування гирла свердловини №21 Русько-Комарівського газового родовища та її підключення до газового газопроводу	2020 рік
Реконструкція даху адмінбудинку на вулиці Надвірнянська, 1а с. Черніїв Тисменицького району Івано-Франківської області	2020 рік
Будівництво (облаштування) Шереметівського родовища	2020 рік

ТОВ «Західтехногаз» є платником податку на прибуток, податку на додану вартість, інших податків, зборів і обов’язкових платежів до бюджету відповідно до чинного законодавства України.

Соціальні та трудові гарантії працівників підприємства забезпечуються згідно з нормами чинного законодавства України. Працівники мають право на соціальне забезпечення у встановленому порядку, а підприємство здійснює необхідні відрахування на відповідні фонди.

Оперативне управління діяльністю ТОВ «Західтехногаз» здійснює директор — виконавчий орган підприємства. Його призначає засновник, з яким укладається трудовий договір (контракт). Директор несе відповідальність за фінансово-господарські результати підприємства. Контроль за його діяльністю здійснює засновник.

Припинення діяльності підприємства може відбуватися у формі ліквідації або реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення або перетворення) відповідно до рішення засновника та чинного законодавства. У разі ліквідації призначається ліквідаційна комісія. Якщо підприємство припиняє діяльність, права та інтереси звільнених працівників захищаються відповідно до законодавства України.

На момент створення підприємства керівництво ТОВ «Західтехногаз» визначило мету своєї діяльності, яка з часом повинна трансформуватися в ефективні стратегії розвитку, покращення позицій на ринку та підвищення рентабельності виробництва.

Головною метою діяльності підприємства є отримання максимально можливого прибутку в межах чинного законодавства, що слугує основою для

задоволення соціально-економічних інтересів засновників і працівників трудового колективу.

Задля досягнення цієї мети підприємство реалізує наступні заходи:

- організовує підготовку виробництва та впроваджує планові заходи для підвищення ефективності використання обладнання — як за рахунок інтенсивності, так і екстенсивності;
- забезпечує своєчасне та якісне постачання виробництва усіма необхідними ресурсами;
- здійснює виробничу підготовку персоналу, проводить добір і розстановку кадрів;
- реалізує комплекс заходів з охорони праці та техніки безпеки, спрямованих на усунення факторів, що спричиняють виробничий травматизм та професійні захворювання, дотримуючись норм чинного законодавства у цій сфері;
- проводить ремонт і технічне обслуговування обладнання та транспортних засобів;
- бере участь у розробці виробничих завдань і проєктів, ініційованих керівництвом підприємства.

Ключову управлінську функцію на підприємстві виконує директор, а фінансові питання знаходяться у компетенції бухгалтера.

Загалом на підприємстві працює 12 працівників. Динаміка руху дрів трудових кадрів ТОВ «Західтехногаз» подана в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Динаміка руху трудових кадрів ТОВ «Західтехногаз»

	Роки				
Кількість працівників	2020	2021	2022	2023	2024
	-	6	16	14	12

Динаміка та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Західтехногаз» за період 2020-2024 років наведено у таблиці 2.4 і на рисунку 2.1.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Західтехногаз», 2020-2024 р.р.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2021/2020,		Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Дохід від реалізації продукції	1693	3355	11421	27553	14482	1662	98.17%	8066	240.42%	16132	141.25%	-13071	-47.44%
Собівартість реалізованої продукції	1343	2655	8570	24358	13696	1312	97.69%	5915	222.79%	15788	184.22%	-10662	-43.77%
Інші операційні доходи	382	786	0	1766	3110	404	105.76%	-786	-100.00%	1766	-	1344	76.10%
Інші операційні витрати	562	533	0	409	1501	-29	-5.16%	-533	-100.00%	409	-	1092	266.99%
Разом доходи	2357	4141	11421	29319	17598	1784	75.69%	7280	175.80%	17898	156.71%	-11721	-39.98%
Разом витрати	2316	3482	9632	25731	15645	1166	50.35%	6150	176.62%	16099	167.14%	-10086	-39.20%
Фінансовий результат до оподаткування	41	659	1788	3588	1953	618	1507.32%	1129	171.32%	1800	100.67%	-1635	-45.57%
Податок на прибуток	7	119	322	646	352	112	1600.00%	203	170.59%	324	100.62%	-294	-45.51%
Чистий прибуток	33	540	1467	2943	1602	507	1536.36%	927	171.67%	1476	100.61%	-1341	-45.57%

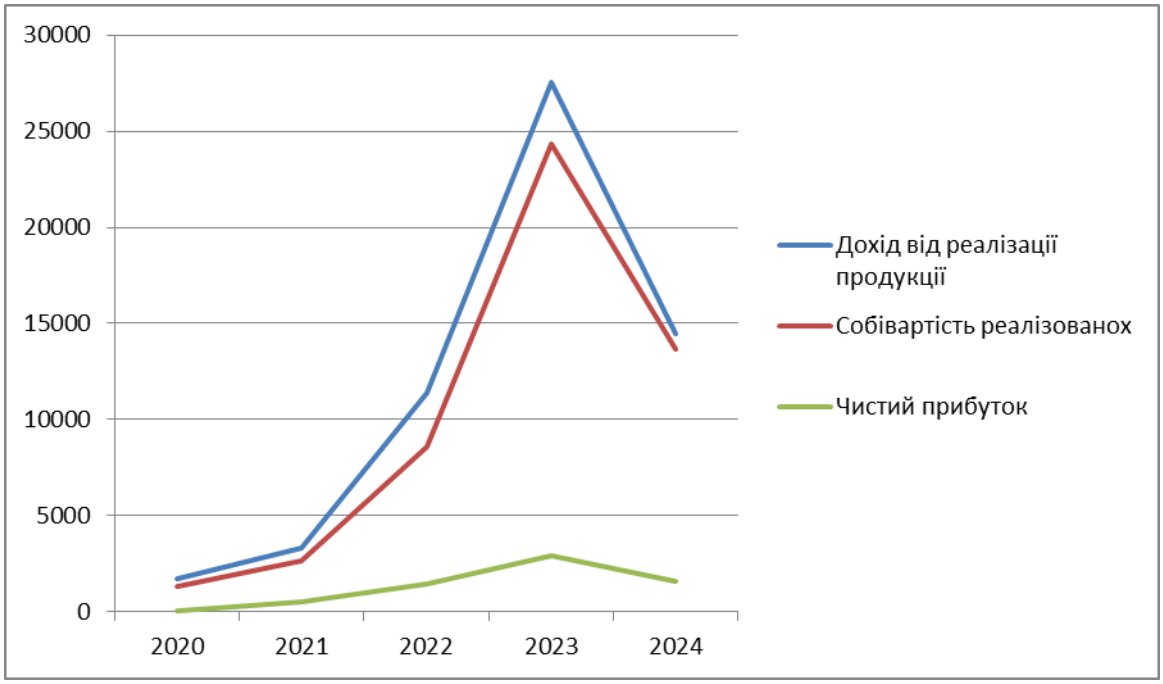


Рисунок 2.1 – Динаміка показників діяльності ТОВ «Західтехномаш»

Протягом 2020–2023 років спостерігалося стрімке зростання виручки підприємства: з 1693 тис. грн у 2020 р. до 27 553 тис. грн у 2023 р. Найбільш значне зростання відбулося у 2022 р. (на 240,4%) та 2023 р. (на 141,3%). Однак у 2024 р. дохід суттєво зменшився — на 13 071 тис. грн, або 47,4%, що свідчить про зниження обсягів реалізації або зміну ринкових умов. Аналогічна динаміка спостерігається і по собівартості. Зростання витрат на виробництво було дуже стрімким у 2022–2023 рр., а в 2024 р. вони знизились на 43,8%. Це може бути наслідком скорочення виробництва або оптимізації витрат.

У 2022 р. операційні доходи були відсутні, проте у 2023 р. різко зросли (1766 тис. грн), а в 2024 р. ще більше (до 3110 тис. грн). Це може свідчити про диверсифікацію діяльності підприємства. Водночас витрати за цією статтею у 2024 р. також зросли майже вчетверо (до 1501 тис. грн), що може вказувати на збільшення обсягу супутніх витрат або неефективне управління ними.

Прибутковість підприємства значно зросла в період 2021–2023 рр., досягнувши піку в 2023 р. (чистий прибуток — 2943 тис. грн). У 2024 р.

відбулося падіння прибутковості майже на 46%. Це вказує на певні труднощі в діяльності підприємства — можливо, зниження попиту, зростання конкуренції або внутрішні проблеми в управлінні.

Рівень податкових відрахувань логічно відповідає зміні прибутку. Найвищий податок був сплачений у 2023 р. (646 тис. грн), після чого він також скоротився на 45,5% у 2024 р.

Підприємство на постійній основі бере активну участь у державних тендерах на проведення окремих робіт.

Таким чином, можна констатувати, що підприємство ТОВ «Західтнхногаз» має значний досвід роботи, показники його діяльності демонструють позитивну динаміку зміни. Тому у нього є всі підстави для подальшого розвитку.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Західтехногаз» та оцінка його впливу на діяльність підприємства

Підприємство ТОВ «Західтехногаз» функціонує в тісному взаємозв'язку з різноманітними елементами зовнішнього та внутрішнього середовища, які значною мірою впливають на його здатність конкурувати на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища дає змогу виявити потенційні можливості для зростання та визначити перспективні напрямки розвитку підприємства. Тому дослідження і оцінювання зовнішніх чинників є ключовим етапом у вивченні діяльності компанії.

Передусім варто розглянути фактори прямого впливу, тобто ті, що мають безпосередній вплив на роботу підприємства. До них належать споживачі (замовники), конкуренти, постачальники, а також державні органи, які здійснюють контроль і регулювання діяльності організацій.

Основними *споживачами* підприємства – ТОВ «Західтехногаз» є держава та юридичні особи.

Основні *постачальники* будівельних та електротехнічних матеріалів для ТОВ «Західтехногаз» - це оптові підприємства і роздрібні підприємства

регіону. Зі всіма постачальниками укладено відповідні договори співпраці на постачання.

Господарська діяльність та порядок виконання робіт ТОВ «Західтехногаз» регулюються відповідною правовою та нормативною базою. До правової основи належать такі законодавчі акти України:

- Закон України «Про підприємництво»;
- Закон України «Про підприємства в Україні»;
- Закон України «Про господарські товариства».

Ці закони визначають основні правові, економічні та соціальні принципи здійснення підприємницької діяльності фізичними та юридичними особами на території України, гарантують свободу підприємництва та встановлюють механізми державної підтримки бізнесу.

Крім того, для оцінки макроекономічного середовища функціонування ТОВ «Західтехногаз» було проведено узагальнений PEST-аналіз, результати якого представлені у таблиці 2.4. Наведені у ньому фактори окреслюють ключові складові зовнішнього середовища підприємства. Їхнє своєчасне виявлення, розуміння та врахування у прийнятті управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, досягненню стратегічних цілей і зміцненню конкурентних позицій у відповідній галузі.

З огляду на результати аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства, проведено SWOT-аналіз діяльності компанії «Західтехногаз». У таблиці 2.5 представлено узагальнені аналітичні дані SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Західтехногаз».

На основі отриманої матриці визначено ключові проблеми компанії та потенційні напрями її розвитку. Зокрема, перевага слабких сторін над сильними свідчить про необхідність управлінських змін і удосконалення внутрішніх процесів підприємства.

Таблиця 2.4 – PEST – аналіз діяльності ТОВ «Західтехногаз»

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори 1. Війна з рф	Негативний вплив	Негативний впливна суб'єкти господарювання	«-» руйнація інфраструктури «-» нестабільність ситуації	+5	Адаптація до існуючих умов роботи, розробка нової стратегії розвитку
2. Орієнтація держави на ринковерегулювання	Ринкове регулювання економіки	Впливдержави мінімальний	«+» свобода у виборі сферидіяльності	+4	Формування нових напрямів роботи
3. Формування у органах державної влади угрупувань	Зростання кількості державних угрупувань	Порзитивний/негатив не плив угрупувань	«+» формування сприятливої політичної і правової політики «-»формування несприятливої політичної і правової політики	+3	Підтримка представників які відстоюють інтереси підприємств
4. Політика держави у сфері підготовки кадрів для галузі	Дефіцит необхідних кадрів	Ріст попиту на спеціалістів	«+»інвестиції в освіту	+ 1	Інвестування в молодь забезпечить підприємство кваліфікованими кадрами в майбутньому
Економічні фактори 1. Рівень інфляції	Значний рівень	Стабілізація ускладнена воєнною ситуацією	«-» знижується вартість грошей; «+» вигода при виплатах по кредитах; «+» збільшенняобігових коштів внаслідок різниці щодо курсу валют	+ 2	Підтримка купівельної спроможності
2. Скорочення платоспроможності споживачів	Значний рівень	Стабілізація ускладнена воєнною ситуацією	«-» складнощі з оплатою	+4	Диверсифікація
3. Дефіцит державного бюджету	Скорочення державної підтримки	Стабілізація ускладнена воєнною ситуацією	«-» скорочення державної підтримки	+ 2	Ініціація соціальнихпрограм
4. Релокація бізнесу	Значний рівень	Впливна суб'єкти господарювання	«-» ситуація вимушеного переміщення підприємств	+4	Адаптація до нових умов діяльності та пошук нових ринків

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Соціальні фактори: 1. Зростання вимог соціальних споживачів	Зміна уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання витрат на оновлення та модернізацію діяльності	+1	
2. Зниження якості освіти	Проблеми з використанням нових технологій	Освоєння працівниками нових технологій	«-» додаткові витрати на навчання працівників; «+» підвищення кваліфікації персоналу	+ 1	Підвищення рівня підготовки кадрів через власні програми навчання
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкість науково-технічних змін	Поява нових технологій, обладнання, техніки	«+» підвищення конкурентних позицій через використання новітніх технологій «-»значні інвестиції у ноу-хау	+ 1	Вкладання коштів у нові технології для оновлення потужностей підприємств.
2. Впровадження нових технологій роботи	Оновлення технологій	Впровадження нових технологійвідповідно до потреб і інвестиційних можливостей підприємства	«+» підвищення якості процесу виробництва та якості продукції "-" ризик швидкої моральної застарілості техніки та потреба постійного інвестування у модернізацію	+3	Інвестиції у впровадження нових технологій
Правові фактори 1. Законодавство з питань регулювання підприємницької діяльності	Поява нормативних актів, що послаблюють економічне становище підприємства	Необхідність пристосування діяльності до прийнятих законодавчих актів	«-» економічні труднощі для бізнесу «+» слугують регуляторами для галузі загалом	+2	Швидке реагування на нові норми
2. Нормативно-правова база	Недосконалість нормативно-правової бази	Тенденціїдо покращення	«-» ризики ведення діяльності	+ 1	Моніторинг і адаптація до змін
Демографічні фактори 1. Міграція населення	Значні міграційні процеси, спричинені війною	Ріст тенденції	«-» втрата кваліфікованих працівників	+ 2	Мотивація працівників через додаткові заохочення
2. Зменшення чисельності населення	Перевищення смертності над народжуваністю	Ріст смертності	«-» скорочення робочої сили і споживчоїаудиторії	+ 1	Підтримка важливих верств працівників

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Західтехногаз»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Накопичений досвід успішної діяльності на ринку. - Значна кількість виграних тендерів. - Конкурентоспроможна цінова політика. - Високий рівень якості послуг, що надаються.	- Обмежені фінансові ресурси. - Вузький спектр наданих послуг. - Використання застарілих управлінських підходів. - Відсутність чітко сформованої стратегії розвитку. - Недостатній рівень маркетингового просування. - Брак обігових коштів. - Висока собівартість послуг автоматизації через потребу у закупівлі спеціалізованого обладнання для індивідуальних проєктів. - Залежність від державного сектору закупівель. - Зниження продуктивності праці. - Неоптимізована структура витрат.
Можливості	Загрози
- Поширення енергозберігаючих технологій. - Можливість збільшення обсягу виконуваних робіт і послуг.	- Економічна та політична нестабільність у країні внаслідок воєннихз дій - Коливання валютного курсу. - Наявність корупційних ризиків у сфері державних тендерів. - Ймовірна нестача кваліфікованих кадрів. - Можливі законодавчі зміни у сфері підприємницької діяльності.

Аналізуючи зміст таблиці 2.5, можна дійти таких висновків: завдяки тривалому функціонуванню на ринку ТОВ «Західтехногаз» сформувало позитивну репутацію, забезпечило підвищення якості роботи. Це створює передумови для розширення діяльності і розвитку.

Водночас підприємство стикається з низкою викликів: висока залежність від державних закупівель та кадрова нестабільність. Серед зовнішніх загроз варто виділити несприятливу політична та економічну ситуацію, спричинені війною в Україні. У довгостроковій перспективі підприємству доцільно зосередитися на реалізації своїх сильних сторін і внутрішніх можливостей, одночасно усуваючи слабкі місця та підвищуючи стійкість до зовнішніх загроз.

2.3 Аналіз управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Рівень продуктивності управлінця значною мірою залежить від ефективного розподілу робочого та особистого часу. Раціональне планування та використання робочого часу є актуальним завданням для керівників усіх рівнів управління. Зокрема, для топменеджерів характерними є високий ритм роботи, значна відповідальність і широкий спектр обов'язків, що обумовлюються складністю завдань і постійними змінами зовнішнього середовища [6].

Аналізуючи діяльність керівників вищої ланки, можна зробити висновок, що вони витрачають значну частину часу на оцінку ефективності роботи як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Ефективність управлінської праці визначає ефективність роботи підприємства, особливо у кризовихз ситуаціях, до яких відноситься сьогоднішня – війна в Україні. З огляду на це робота управлінського персоналу стала складнішою, розподіл часу і пріоритети змінились. Якщо класично розподіл робочого часу менеджера є визначений і прописаний у літературі (рис.2.2), реальний розподіл має дещо змінену структуру.

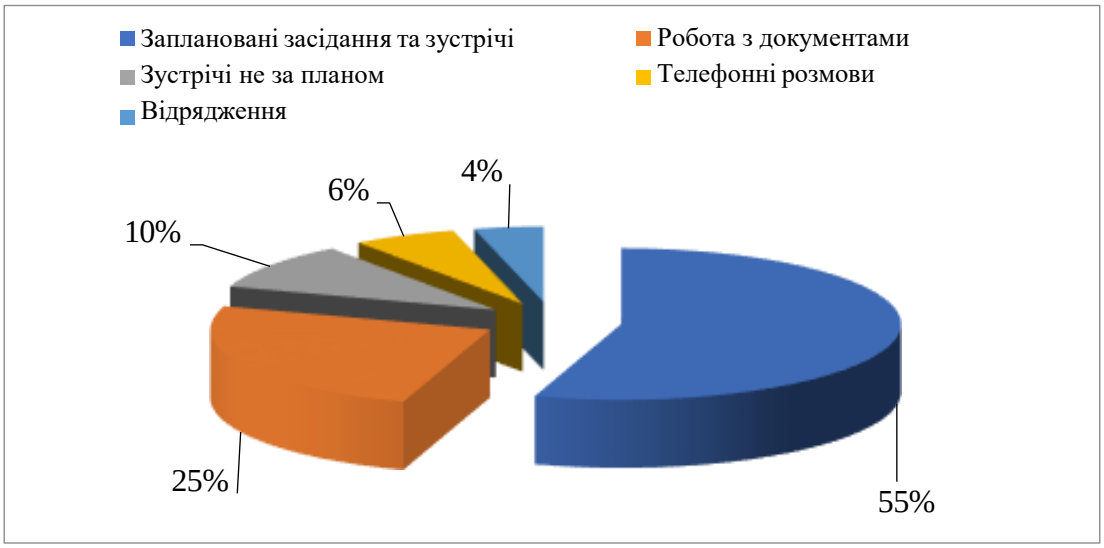


Рисунок 2.2 – Розподіл робочого часу керівника вищого рівня

Нами проаналізовано розподіл робочого часу директора ТОВ «Західтехногаз» (рис.2.3). Бачимо, що по окремим напрямкам роботи витрати

робочого часує іншими. Наприклад, заплановані зустрічі займають 43 % часу. Натомість зросла частка незапланованих зустрічей, витрати часу на які склали 18 %, що на 8 % більше еталонного значення.

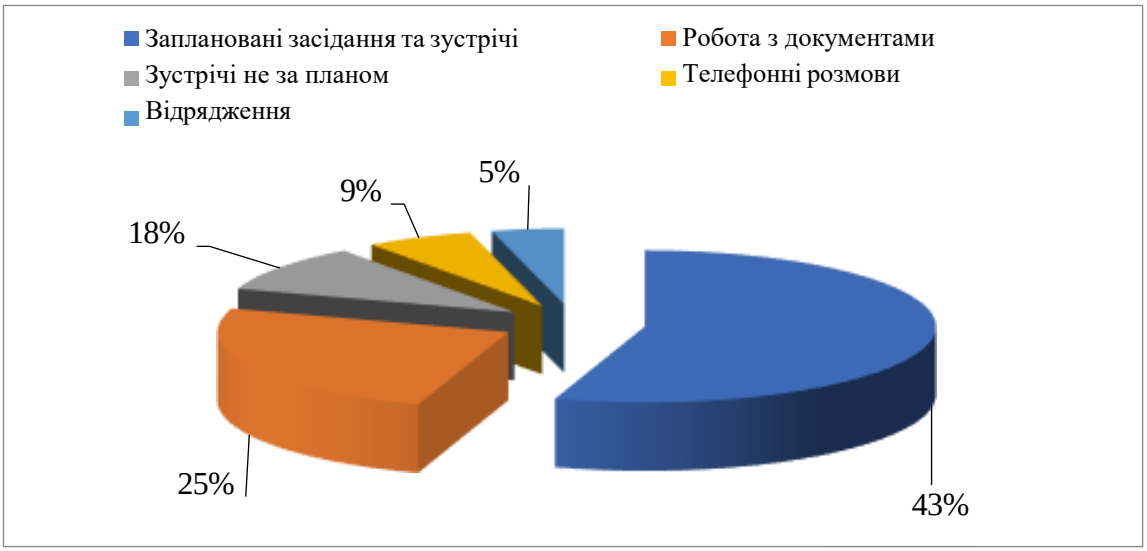


Рисунок 2.3 – Розподіл робочого часу директора ТОВ «Західтехногаз»

Пояснення даної ситуації очевидне. В умовах війни змінились умови роботи, які потребують оперативного реагування на зміни. Внаслідок цього в роботі керівника виникає необхідність оперативних зустрічей і розмов непланового характеру.

Водночас збільшилась частка витрат часу на відрядження. Це пояснюється ростом контролю проведення роботи внаслідок плинності кадрів. Завдання контролю роботи для директора посилюються.

Зросла частка витрат часу на телефонні розмови. Сюди відносимо розмови за посередництва різних видів месенджерів. Пояснення – зміна умов роботи вимагає гнучкості і оперативного реагування на зміни. Внаслідок цього потреба в узгодженості дій веде до збільшення часу на розмови.

Витрати часу на роботу з документами відповідають еталонному значенню – 25 %.

Наступним кроком дослідження пропонуємо провести аналіз системи показників оцінювання використання управлінської праці на підприємстві (рис.2.4).

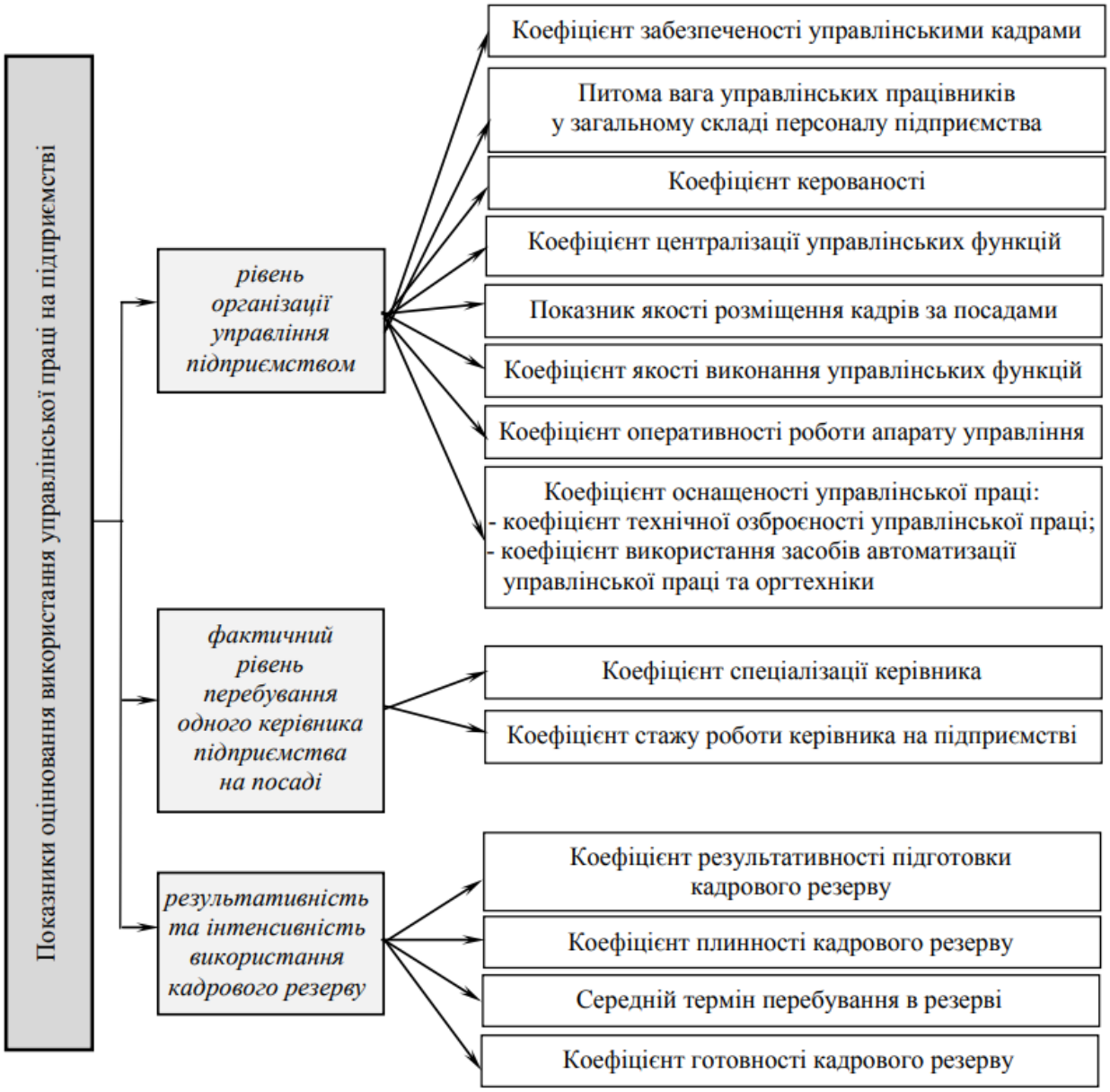


Рисунок 2.4 - Система показників оцінювання використання управлінської праці на підприємстві

Представимо результати проведеної оцінки у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники оцінювання використання управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Показники	Зміст показника	Значення показника	Коментар
Коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами	Характеризує фактичний рівень заміщення управлінських посад на підприємстві. Визначається відстковим співвідношенням фактичної та загальної чисельності адміністративно-управлінських посад на підприємстві або в підрозділі в аналізованому періоді.	98%	Фактичний рівень заміщення управлінських посад на підприємстві наближене до 100%, що свідчить про повне укомплектування наявних адміністративно-управлінських посад фахівцями відповідного профілю
Питома вага управлінських працівників у загальному складі персоналу підприємства	Характеризує питому вагу управлінського персоналу всіх рівнів у середньооблікові чисельності працівників підприємства. Визначається співвідношенням чисельності управлінського персоналу та середньооблікової чисельності працівників підприємства.	20%	Рівень даного показника є оптимальним, розраховано на основі діючих нормативів керованості для кожного лінійно-функціонального керівника
Коефіцієнт керованості	Характеризує ступінь відповідності фактичних значень керованості їх нормативним значенням. Визначається співвідношенням фактичної і нормативної чисельності працівників, що приходяться на одного *і*-го керівника у всьому діапазоні рівнів управління на підприємстві відповідно до організаційної структури управління.	0,98	Значення даного показника наближене до 1,0, що свідчить про виконання нормативних вимог щодо припустимого рівня керованості.
Коефіцієнт централізації управлінських функцій	Дозволяє оцінити фактичний ступінь централізації управлінських функцій на підприємстві. Визначається співвідношенням чисельність керівників і-ої функціональної групи, що виконують централізовані управлінські функції та загальна чисельність керівників *і*-ої функціональної групи у всьому діапазоні число функціональних груп управління.	0,93	Значення показника знаходиться в інтервалі 0,90-1,00, це характеризує досить високий ступінь централізації управлінських функцій, при якому всі рішення приймаються виключно на вищому рівні управління
Показник якості розміщення кадрів за посадами	Характеризує фактичну питому вагу заміщення посад фахівцями з вищою освітою у загальній кількості управлінських посад на підприємстві. Визначається співвідношенням чисельності фахівців із вищою освітою, що обіймають керівні й адміністративно-управлінські посади, до загальної кількості управлінських посад, що вимагають заміщення фахівцями.	100%	Значення показника дорівнює 100%, що демонструє якість розміщення управлінських кадрів на керівних посадах.

Продовження таблиці 2.6

Показники	Зміст показника	Значення показника	Коментар
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	Характеризує частку часу, витраченого керівниками різного рівня на якісне, обґрунтоване та своєчасне виконання управлінських функцій. Визначається співвідношенням загальних втрат робочого часу у виробничих підрозділах у звітному періоді, які відбулися в результаті несвоєчасного або неякісного виконання *i*-ої управлінської функції у діапазоні кількості функцій управління та змінного фонду робочого часу у діапазоні числа підрозділів підприємства.	0.92	Якісне виконання управлінським персоналом своїх професійних обов'язків має характеризуватися наближенням до 1,0 значення даного показника.
Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління	Дозволяє оцінити середній ступінь дотримання нормативного терміну виконання управлінських рішень. Визначається співвідношенням фактичного та установленого часу виконання оперативного документа у діапазоні всіх видів документації.	0.86	Наближення значення показника до 1,0 свідчить про досить високий рівень одночасного дотримання розробниками та виконавцями нормативного терміну реалізації кожного з управлінських рішень та практичну відсутність відставань від них.
Коефіцієнт оснащеності управлінської праці	Дозволяє одержати комплексну оцінку технічної озброєності управлінської праці й оцінити ступінь використання засобів автоматизації та оргтехніки (включно із інформаційним забезпеченням управлінської діяльності). Визначається середньоквадра-тичною з двох показників – коефіцієнта технічної озброєності управлінської праці та коефіцієнта використання засобів автоматизації управлінської праці та оргтехніки.	0.82	Значення показника досить високе, однак є потенціал для підвищення
Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці	Визначається співвідношенням фактичної вартості засобів автоматизації та оргтехніки на підприємстві та добутком між середньооблiковою чисельністю персоналу адміністративно-управлінського апарату і нормативу оснащення одного управлінського працівника сучасними засобами автоматизації й оргтехніки.	0.79	Значення показника має наближуватися до 1,0. В даному випадку необхідно провести додатковий аналіз, щоб виявити причини відхилення.

Продовження таблиці 2.6

Показники	Зміст показника	Значення показника	Коментар
Коефіцієнт використання засобів автоматизації управлінської праці та оргтехніки	Визначається співвідношенням сумарного фактичного та сумарного нормативного часу використання засобів автоматизації управлінської праці та оргтехніки.	0.86	Рівень даного показника наближене до 1,0, що відповідає наявним нормативним вимогам
Коефіцієнт спеціалізації керівника	Дозволяє порівняти фактичний термін роботи працівників апарату управління на певній посаді з відповідним нормативним рівнем, в якості якого прийнято 5 років (60 місяців). Визначається співвідношенням сумарної фактичної тривалості роботи керівників підприємства на певній посаді та чисельністю управлінських працівників на підприємстві, помноженої на 60.	0.55	Значення показника у діапазоні від 0,4 до 1,0, це свідчить, що в середньому на підприємстві кадрова політика є досить активною та прогресивною. Повністю виконуються вимоги щодо допустимого рівня граничної тривалості обіймання певним працівником управлінської посади.
Коефіцієнт стажу роботи керівника на підприємстві	дозволяє порівняти фактичний стаж роботи працівників апарату управління на підприємстві з нормативним терміном, в якості якого прийнято 5 років (60 місяців). Визначається співвідношенням сумарної фактичної тривалості праці управлінського персоналу на підприємстві та чисельністю управлінських працівників на підприємстві, помноженої на 60.	1.1	Фактичне значення даного показника перевищує 1,0, що свідчить про високий рівень обізнаності керівництва щодо специфіки та проблем діяльності підприємства та непрямо може охарактеризувати задовільний рівень створених на підприємстві умов праці, соціального забезпечення та мотивації.
Коефіцієнт результативності підготовки кадрового резерву	Характеризує питому вагу вакантних управлінських посад підприємства, які були заміщені за рахунок працівників, що перебували у кадровому резерві. Визначається співвідношенням кількості вакантних управлінських посад підприємства, які протягом аналізованого періоду були обіймані представниками кадрового резерву та загальної кількості вакантних управлінських посад, що спостерігалися на підприємстві протягом аналізованого періоду.	0.86	Наближення до 1,0 значення даного показника свідчить про досить високу результативність використання кадрового резерву на підприємстві, тому у цьому випадку переважна більшість вакантних управлінських посад заміщуються за рахунок внутрішніх резервістів.

Продовження таблиці 2.6

Показники	Зміст показника	Значення показника	Коментар
Коефіцієнт плинності кадрового резерву	Характеризує питому вагу представників кадрового резерву, які протягом досліджуваного періоду звільнилися з підприємства з причин плинності. Визначається співвідношенням числа резервістів, що звільнилися з підприємства протягом досліджуваного періоду з причин плинності, та середнього числа представників кадрового резерву протягом досліджуваного періоду.	0.03	Оптимальним рівень даного показника, оновлення кадрового резерву здійснюється не за рахунок зовнішнього руху персоналу, а шляхом заміщення вакантних посад резервістами та набору нових представників у кадровий резерв із числа перспективних працівників підприємства.
Середній термін перебування в резерві	Характеризує середнє число років, яке кожен представник фактично проводить у складі кадрового резерву до моменту заміщення вакантної управлінської посади. Визначається співвідношенням загального числа років перебування протягом досліджуваного періоду в резерві всіма резервістами до моменту заміщення кожним із них вакантної управлінської посади та числа осіб кадрового резерву, які протягом досліджуваного періоду обійняли вакантну управлінську посаду.	3 роки	Середній рівень показника, який тяжіє до негативної оцінки.
Коефіцієнт готовності кадрового резерву	Характеризує питому вагу управлінських посад, що забезпечені як мінімум одним представником кадрового резерву, у загальній кількості управлінських посад підприємства протягом досліджуваного періоду. Визначається співвідношенням кількості управлінських посад, що забезпечені представниками кадрового резерву та загальної кількості управлінських посад на підприємстві.	92 %	Оптимальне значення коефіцієнта готовності кадрового резерву (наближене до 100 %)

На основі даних таблиці 2.6 можна виділити сильні сторони управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз» та проблемні питання, що потребують вирішення.

Сильні сторони системи управління:

- Укомплектованість управлінських посад - 98%: підприємство майже повністю забезпечене керівними кадрами, що свідчить про стабільну кадрову структуру.

- Якість розміщення кадрів - 100% мають вищу освіту: високий рівень професіоналізму управлінського складу.

- Коефіцієнт керованості - 0,98: дотримання нормативного співвідношення між керівниками і підлеглими.

- Централізація управлінських функцій - 0,93: управлінські рішення приймаються на вищому рівні, що сприяє єдності політики.

- Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій - 0,92: керівники ефективно використовують робочий час для виконання обов'язків.

- Оперативність роботи апарату управління - 0,86: управлінські рішення виконуються своєчасно.

- Результативність кадрового резерву - 0,86: більшість вакантних посад заповнюються за рахунок внутрішніх резервістів.

- Плинність кадрового резерву - 0,03: дуже низький рівень плинності, що свідчить про стабільність кадрів.

- Коефіцієнт готовності кадрового резерву - 92%: майже всі управлінські посади мають підготовлену зміну.

До показників, що потребують уваги, можна віднести наступні:

Оснащеність управлінської праці:

1) Коефіцієнт оснащеності - 0,82; технічна озброєність - 0,79; використання автоматизації - 0,86. Попри загалом позитивні значення, є потенціал для поліпшення технічного забезпечення (оргтехніка, програмне забезпечення, автоматизація процесів).

2) Коефіцієнт спеціалізації керівника — 0,55. Керівники мають відносно невеликий стаж на поточній посаді, що може вказувати на активну ротацію або кадрову мобільність.

3) Середній термін перебування в кадровому резерві — 3 роки. Термін є відносно тривалим, що може свідчити про повільне кар’єрне просування резервістів або про нестачу вакансій.

ТОВ «Західтехногаз» має ефективну та збалансовану систему управління персоналом. Підприємство характеризується:

- високим рівнем кадрової укомплектованості;
- належним рівнем професійної підготовки керівників;
- ефективною роботою кадрового резерву;
- відповідністю нормативам керованості та централізації.

У разі вдосконалення зазначених аспектів ТОВ «Західтехногаз» зможе ще більше підвищити ефективність своєї управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТОВ «ЗАХІДТЕХНОГАЗ»

3.1 Основні напрями удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Аналіз управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз», проведений у розділі 2 бакалаврської роботи, дозвилив оцінити витрати робочого часу керівника підприємства, визначити основні показники управлінської праці загалом. Результатом проведеного аналізу стало виділення сильних сторін і проблемних питань управлінської праці на підприємстві.

Для окреслення напрямків удосконалення роботи вважаємо за доцільне провести додаткову характеристику окремих параметрів організації управлінської праці на підприємстві.

Основними критеріями рівня організації управлінської праці є (табл.. 3.1):

- показник використання робочого часу;
- рівень регламентації праці в управлінні;
- показник стабільності кадрів, їх навчання;
- комплексний показник, що демонструє загальний рівень організації управлінської праці.

Таблиця 3.1 – Показники організації управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Показники	Значення показника
Показник використання робочого часу управлінським персоналом	0.89
Показник планування та якості управлінської праці	0.92
Норма керованості	0.98
Показник організації робочих місць управлінського персоналу	0.89
Показник трудової дисципліни	0.98
Рівень забезпечення управлінського персоналу технічними засобами	0.86
Показник рівня організації управлінської праці (середнє значення)	0.92

Проаналізуємо дані таблиці 3.1. Показник планування та якості управлінської праці є досить високим - 0.92, що свідчить про добре організовану систему планування, що забезпечує своєчасне та якісне виконання управлінських завдань.

Норма керованості на рівні 0.98, і це майже ідеальне співвідношення кількості керівників до підлеглих, що забезпечує ефективне управління та контроль.

Показник трудової дисципліни становить 0.98, що вказує на високий рівень дотримання працівниками управлінського апарату встановленого розпорядку та службових обов'язків.

Узагальнений показник - середній рівень організації управлінської праці, складає 0.92. Узагальнене значення підтверджує загалом високий рівень організації праці управлінців.

Однак, слід відмітити і певні слабкі місця в організації управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз».

Показник використання робочого часу управлінським персоналом складає 0.89, і хоч він і наближений до високого рівня, проте втрачається близько 11% ефективного часу, що може бути пов'язано з організаційними або комунікаційними втратами.

Показник організації робочих місць управлінського персоналу становить 0.89. Це свідчить про недостатню оптимізацію робочих місць, можливо, через нестачу простору, нераціональне розміщення обладнання чи відсутність ергономіки.

Показник забезпечення технічними засобами складає 0.86. Не дивлячись на досить високе значення показника, неповне технічне оснащення робочих місць управлінців обмежує продуктивність та потенціал автоматизації управлінських функцій.

ТОВ «Західтехногаз» має добре організовану систему управлінської праці. Підприємство демонструє: високу трудову дисципліну; ефективне

планування і якість управлінських дій; раціональну норму керованості; загальний високий рівень організації праці управлінського апарату.

За результатами проведеного оцінювання сформуємо матрицю SWOT-аналізу з метою визначення напрямків удосконалення управлінської праці на підприємстві (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз організації управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

	Можливості - розширення використання новітніх ІТ-рішень; - підвищення обізнаності керівного складу у сфері психології управління; - використання інструментів тайм-менеджменту для оптимізації часу	***Загрози*** - ризик відтоку працівників; - посилення напруги в колективі через нестабільність політичної ситуації в країні; - втрата мотивації; - нерівномірне робоче навантаження впродовж робочого дня та тижня
Сильні сторони - мінімальні втрати часу на непрофільні завдання; - відповідність норм керованості; - високий рівень робочої дисципліни.	*Як використати можливості, спираючись на сильні сторони:* - використання ІТ-технологій у щоденній роботі; - автоматизація робочих процесів; - покращення міжособистісної атмосфери в колективі; - підвищення ефективності планування часу.	*Як сильні сторони допоможуть подолати загрози:* - зменшення витрат часу за рахунок виключення зайвих дій; - посилення трудової дисципліни - формування корпоративної культури; - підвищення мотивації через ефективне управління; - розвиток внутрішньої підтримки працівників
Слабкі сторони - втрати робочого часу через нечіткий регламент роботи; - нерівномірний розподіл робочого часу впродовж тижня; - недостатнє технічне забезпечення; - неефективність підтримки кадрового резерву.	*Як слабкі сторони можуть обмежити використання можливостей:* - недостатність ресурсів для впровадження сучасної техніки; - обмеженість в професійному навчанні через нестачу часу або бюджету; - невисока кваліфікація персоналу у сфері ІТ; - недостатнє оновлення програмного забезпечення.	*Які загрози, у поєднанні зі слабкими сторонами, несуть найбільшу небезпеку:* - перевитрати робочого часу під час неефективних нарад; - відмова працівників від підвищення кваліфікації через відсутність мотивації; - зниження продуктивності внаслідок технічної неоснащеності.

Для удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз» можна сформувати наступні рекомендації:

- зменшити втрати робочого часу шляхом аналізу «вузьких місць» у процесах;
- модернізувати технічне оснащення управлінської праці;
- оновити технічне забезпечення (оргтехніка, програмне забезпечення) для підвищення ефективності управління;
- удосконалити процес розвитку персоналу та кадрового резерву.

Такі покращення дозволять підвищити показник організації управлінської праці до майже ідеального рівня.

3.2 Обгрунтування запропонованих напрямків удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

У попередньому пункті даного розділу роботи нами було рекомендації щодо удосконалення управлінської праці. Слід зауважити, що окремі з них потребують для реалізації певних фінансових ресурсів – модернізація технічного оснащення та оновлення технічного забезпечення управлінської праці. Практичне застосування цих рекомендацій - на розсуд підприємства та з огляду на фінансову спроможність ТОВ «Західтехногаз».

Зосередимо увагу на інших рекомендаціях.

1 Зменшити втрати робочого часу шляхом аналізу «вузьких місць» у процесах. Часові ресурси менеджера є обмеженими, тому важливо забезпечити їх ефективне та раціональне використання, адже саме від цього значною мірою залежить результативність діяльності працівника. Щоб досягти цього, необхідно чітко розуміти, на які завдання витрачається час, які з них є пріоритетними, і як оптимізувати процес його використання. Для забезпечення високої продуктивності персоналу слід впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на покращення організації управлінської праці на підприємстві. Втрати робочого часу керівника зумовлені зазвичай неефективним плануванням часу, відхиленнями від плану через некомпетентність чи низьку

мотивованість працівників, невдалу організацію відпусток тощо. Вирішення цих питань дозволяє підвищити ефективність роботи керівника внаслідок зменшення втрат часу на вирішення незапланованих ситуацій (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Заходи для організації управлінської праці з метою мінімізації втрат робочого часу

Розглянемо кожен із заходів.

Нормування робочого часу. Розгляньмо детальніше етапи організації робочого часу менеджера.

Етап 1 - аналіз використання часу.

Щоб ефективно оцінити, як керівник витрачає свій робочий час, слід спершу провести його облік. Це можна зробити кількома способами: самостійно за стандартною формою або за допомогою анкетування.

Корисними інструментами для цього можуть стати спеціальні таблиці, зокрема:

- таблиця аналізу видів діяльності та витрат часу (табл. 3.3);
- аркуш фіксації «щоденних перешкод» - несподіваних перерв у роботі.

Таблиця 3.3 - Форма для аналізу діяльності та витраченого часу

№	Вид діяльності, занять	Інтервал часу (від – до)	Тривалість (хв)	А	Б	В	Г

Для дослідження обирається період тривалістю близько двох-трьох тижнів. У цей час щодня фіксуються всі витрати часу, що дозволяє зібрати приблизно 10 анкет. Такі аналізи доцільно проводити кожні два-три роки. Дані, що були зібрані, аналізуються і структуруються відповідно до поставлених дослідницьких питань.

Етап 2. Робота з формою «Аналіз видів діяльності та витрат часу». Слід зосередитися лише на значущих завданнях і фіксувати всі види діяльності у вигляді результатів у 15-хвилинних інтервалах.

Графи з позначками А, Б, В, Г на початковому етапі не заповнюються - вони будуть потрібні для фінального аналізу.

Етап 3. Опрацювання даних з формуляра «Аналіз видів діяльності та витрат часу»:

Після того як зібрана інформація щодо кількох типових робочих днів, потрібно переглянути кожну таблицю та проаналізувати розпорядок дня, використовуючи спеціальну схему. Оцінювання здійснюється за чотирма критеріями, причому кожна відповідь заноситься у відповідний стовпчик:

А - Чи була діяльність справді необхідною? Якщо відповідь — «ні», то цю ж відповідь потрібно перенести також до граф Б і В. Якщо понад 10% дій виявляються зайвими, це свідчить про труднощі з делегуванням завдань і визначенням пріоритетів.

Б - Чи були часові витрати виправданими? У випадку, якщо понад 10% активностей супроводжувалися надмірною витратою часу, необхідно з’ясувати причини такої неефективності.

В - Чи було доцільним виконання роботи? Якщо більше ніж 10% дій виглядають недоцільними, варто звернути увагу на організацію праці, планування і особисту ефективність.

Г - Чи був заздалегідь визначений час для виконання роботи? Якщо більше 10% завдань виконувалися спонтанно, це сигналізує про проблеми з плануванням — складанням графіків, підготовкою до робочих днів тощо.

У додатку А подано ключові запитання, на які варто звернути увагу під час аналізу результатів досліджень щодо використання робочого часу керівниками. Оскільки охопити всі питання одразу неможливо, доцільно заздалегідь визначити конкретні теми, які потребують вивчення. Ці теми можуть відрізнятись від запропонованих у формі.

Етап 4. Робота з формою «Денні перешкоди». У цій формі фіксуються всі переривання в роботі, що заважають нормальному трудовому процесу: незаплановані візити, телефонні дзвінки, час очікування тощо (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 — Формуляр для обліку «денних перешкод»

Перешкоди. Інтервал часу (від — до)	Тривалість (хв)	Телефонна розмова або відвідувач	Хто?	Причини «перешкод»

Потрібно зазначати всі випадки, коли працівника відволікали, включаючи власні ініціативи. Позначення для джерел перешкод: Н - начальник; Кл - клієнт; К - колега; Відв -відвідувач; Род - родичі; П - підлеглий; Ін - інші

Перед оцінкою анкет керівник має визначити, в якому вигляді бажає отримати результати.

Етап 5. Аналіз даних щодо перешкод. Мета — виявити відволікаючі фактори та їхні причини. Ключові питання для розгляду:

- Які перешкоди мали найбільші витрати часу?
- Які дзвінки або відвідування виявилися непотрібними?
- Що можна було зробити для підвищення ефективності таких контактів?
- Хто найчастіше відволікав без користі?
- Як спонукати співробітників об’єднувати питання і звертатися один раз на день?

Етап 6. Аналіз сильних сторін. Менеджер має розглянути результати інвентаризації часу для виявлення власних ефективних технік та робочих прийомів. Це допоможе цілеспрямовано розвивати свої переваги.

Етап 7. Аналіз слабких сторін. Визначення слабких місць у власному стилі роботи дозволяє побудувати стратегію їх подолання. Не варто знеохочуватись через виявлені недоліки — це лише крок до зростання.

Фінальне завдання - виявити «поглиначі часу» та шляхи їх усунення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз «поглиначів часу»

«Поглиначі» часу	Причини втрат часу	Заходи для усунення втрат часу

Результати аналізу дозволяють зробити висновки щодо ефективності використання робочого часу керівника. Оцінка проводиться на основі систематизованих даних про витрати часу та інші чинники. Таким чином, аналіз отриманих результатів і розробка управлінських рішень утворюють єдиний процес.

Нижче наведено таблицю з основними групами показників, що використовуються для оцінки результатів дослідження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 — Основні групи показників для оцінки використання робочого часу

Групи показників	Характеристика	Оцінка (1–5)
Загальна оцінка використання робочого часу	Аналіз на основі даних таблиці 3.1 та узагальненої інформації	
Результати роботи	Визначення кінцевих результатів діяльності	
Розподіл робочого часу	Порівняння фактичного розподілу часу з поставленими цілями	
Ефективність роботи	Оцінка ефективності виконання обов’язків у порівнянні зі стандартами	
Завантаження робочого часу	Рівень самостійного управління часом та вплив зовнішніх факторів	
Підтримка зв’язку з колегами і присутність на місці	Частота комунікацій із колегами та достатність часу для перебування на робочому місці	
Забезпеченість оргтехнікою	Загальна оцінка використання офісного обладнання (телефон, комп’ютер, факс тощо)	

Продовження таблиці 3.6

Групи показників	Характеристика	Оцінка (1–5)
Перешкоди у роботі	Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх перешкод, що впливають на планування і продуктивність	
Настрій	Особистісна оцінка психологічного стану	
Фізичний стан	Стан здоров’я, підтримка фізичної форми	

Ключові групи показників, за якими оцінюється ефективність використання робочого часу керівниками підрозділів, формуються на основі запитань, поставлених на початку дослідження. За результатами виставлених оцінок формуються управлінські рішення. Їх можна зручно представити у вигляді таблиці (табл. 3.7), що дає змогу фіксувати як наявні переваги, так і напрями для вдосконалення.

Таблиця 3.7 — Заходи щодо покращення використання робочого часу

Об'єкт оцінки	Поліпшення не потрібні (обґрунтування)	Необхідні заходи негайно (які саме)	Необхідні заходи протягом року (які саме)
Загальна оцінка використання часу			
Результати роботи			
Розподіл робочого часу			
Ефективність роботи			
Завантаження робочого часу			
Зв'язок і присутність на місці			
Оргтехніка			
Перешкоди			
Настрій			
Фізичний стан			

Ця таблиця дозволяє не лише систематизувати результати оцінки, але й оперативно приймати стратегічні та тактичні рішення щодо підвищення особистої ефективності керівника.

Наступний крок аналізу – кадрове розміщення. За результатами дослідження у п.2.3 цей показник відповідає необхідному рівню.

Щодо матеріального і морального стимулювання працівнитків можна цей показник об'єднати з іншими – підвищенням кваліфікації працівників та графік відпусток. Нематеріальні підходи до стимулювання праці передбачають варіант навчання та відпочинку. Перегляд цих методів роботи у ТОВ «Західтехногаз» дозволить оптимізувати роботу працівників і забезпечить ефективне використання робочого часу керівника.

2 Модернізація технічного оснащення управлінської праці. Про це питання вже написано вище. Звичайно, використання сучасних гаджетів та оргтехніки дозволяють автоматизувати ряд рутинних робіт. Залучення штучного інтелекту теж дозволить знизити рутинність управлінської роботи. Однак, для того, щоб ефективно залучити ШІ у діяльність підприємства необхідно провести відповідне навчання для працівників та керівника.

3 Удосконалення процесу розвитку персоналу та кадрового резерву. Це необхідний крок, особливо в епоху активного розвитку технологій. Реалізація даного заходу можлива шляхом відповідного навчання, яке може стосуватись профільного навчання, командної роботи, навичок роботи з новими технологіями та ШІ тощо.

3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Пропозиції щодо удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз» дозволять у перспективі отримати ряд ефектів: кількісних та якісних. Не усі ефекти можна прорахувати, однак їх можна представити на якісному рівні.

Ідентитфікуємо можливі ефекти, що можуть бути отримані у разі практичної використання заходів щодо удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз», та представимо їх у таблиці 3.8.

У таблиці 3.9 представимо можливу зміну показників ефективності організації управлінської праці як результату використання поданих у бакалаврській роботі пропозицій.

Таблиця 3.8 - Ефекти, що можуть бути отримані у разі практичної використання заходів щодо удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Пропозиція	Витрати	Ефекти від застосування пропозицій
Регулярний аналіз витрат робочого часу	- витрати часу на проведення аналізу витрат робочого часу	- оптимізація використання робочого часу керівника; - підвищення фокусу уваги на виконанні безпосередній управлінських функціях; - підвищення ефективності управлінської роботи.
Підвищення кваліфікації працівників та керівника (профільні навчання)	10000,0 грн	- ріст обізнаності у робочих питаннях; - підвищення продуктивності праці працівників; - ріст «самостійності» у виконання працівниками роботи; - вивільнення часу керівника.
Начальні програми, тренінги (тайм-менеджменнт, командна робота, навички роботи з ШІ)	10000,0 грн	- підвищення ефективності планування та управління робочим часом працівниками і керівником; - посилення навичок роботи в команді; - покращення психоемоційного стану в колективі; - посилення навичок роботи з ШІ; - оптимізація виконання рутинних завдань
Оптимізація графіку відпусток (із урахуванням мотивуючої складової)	-	- ріст мотивованості працівників; - зменшення плинності кадрів; - покращення показників роботи - зростання продуктивності працівників
Оновлення технічного оснащення роботи керівника	20000,0 грн	- підвищення оперативності виконання завдань, прийняття управлінських рішень; - швидкість отримання і роботи з інформацією; - автоматизація обліку робочого часу; - скорочення витрат часу на виконання окремих завдань; - підвищення ефективності управлінської роботи.

Таблиця 3.9 – Можлива зміна показників ефективності організації управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Показники	Фактичне значення	Прогнозоване значення	Характер зміни показника
Коефіцієнт забезпеченості управлінськими кадрами	98 %	100 %	Зростання/покращення
Питома вага управлінських працівників у загальному складі персоналу підприємства	20 %	20 %	Залишається незмінним
Коефіцієнт керованості	0,98	0.99	Зростання/покращення
Коефіцієнт централізації управлінських функцій	0,93	0.85	Зменшення/покращення
Показник якості розміщення кадрів за посадами	100%	100 %	
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	0.92	0.95	Зростання/покращення
Коефіцієнт оперативності роботи апарату управління	0.86	0.9	Зростання/покращення
Коефіцієнт оснащеності управлінської праці	0.82	0.9	Зростання/покращення
Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці	0.79	0.9	Зростання/покращення
Коефіцієнт викори-стання засобів авто-матизації управлін-кої праці та оргтехніки	0.86	0.9	Зростання/покращення
Коефіцієнт спеціалізації керівника	0.55	0.6	Зростання/покращення
Коефіцієнт стажу роботи керівника на підприємстві	1.1	1.1	Залишається незмінним
Коефіцієнт результативності підготовки кадрового резерву	0.86	0.9	Зростання/покращення
Коефіцієнт плинності кадрового резерву	0.03	0.01	Зменшення/покращення
Середній термін перебування в резерві	3 роки	2 роки	Зменшення/покращення
Коефіцієнт готовності кадрового резерву	92 %	95 %	Зростання/покращення

Як бачимо, показники організації та ефективності управлінської праці можуть значно покращитися у випадку фактичного застосування поданих у бакалаврській роботі пропозицій. Організація роботи керівника ТОВ «Західтехногаз» та персоналу може вийти на більш якісний рівень, що призведе до підвищення продуктивності, якості роботи, набуття нових навичок, посилення мотиваційних чинників управління, покращення психологічного клімату в коективі загалом.

ВИСНОВОК

Управлінська праця має низку характерних рис, які істотно відрізняють її від інших видів діяльності, пов’язаних із виробничими процесами. Основним змістом роботи менеджера або спеціаліста є управління нематеріальними ресурсами виробництва, персоналом, інформаційними потоками та взаємодією із зовнішнім середовищем. Об’єктом управлінської діяльності виступають працівники організації та ті відносини, що формуються у процесі реалізації управлінських функцій. Результатом цієї діяльності є управлінські рішення, які створюються активною частиною колективу — керівниками, що впливають на матеріальні компоненти виробництва, сприяючи досягненню загального результату.

Поняття організації управлінської діяльності охоплює встановлення порядку та норм службової поведінки у межах управлінського апарату, що спрямовані на досягнення як поточних, так і довгострокових цілей згідно з посадовими інструкціями та положеннями щодо структурних підрозділів і посад. Управлінська праця базується на нормативно-правовому регулюванні, яке визначає функції кожного працівника, механізми взаємодії між підрозділами, способи впливу на підлеглих і засоби комунікації із зовнішніми партнерами.

Організація праці керівника включає науково обґрунтоване вирішення питань щодо кооперації, розподілу обов’язків, добору персоналу, вибору методів роботи, облаштування робочих місць, створення сприятливих умов для ефективного виконання обов’язків, а також запровадження засобів механізації управлінської праці.

Одним із ключових чинників раціонального використання робочого часу керівника є його вміння планувати власну діяльність. Головною метою ефективної організації управлінської праці є створення передумов для досягнення високих соціально-економічних результатів. Це потребує виконання ряду завдань: оптимізації використання часу і трудових ресурсів,

покращення якості праці, підвищення продуктивності, створення комфортних умов праці, збереження здоров’я персоналу і підтримання високого рівня їхньої професійної активності.

Удосконалення організації управлінської праці можливе лише за умови цілеспрямованого розвитку її ключових складових.

Дослідження проводилось у ТОВ «Західтехзногаз» - підприємстві, яке працює на ринку видобутку та обслуговування газових свердловин. Підприємство має значний досвід роботи, демонструє позитивні показники діяльності

Аналіз управлінської праці на підприємстві показав досить високий рівень її організації та ефективності. Однак, були виявлені резерви удосконалення роботи керівника. Для удосконалення управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз» можна сформувати наступні рекомендації:

- зменшити втрати робочого часу шляхом аналізу «вузьких місць» у процесах;
- модернізувати технічне оснащення управлінської праці;
- оновити технічне забезпечення (оргтехніка, програмне забезпечення) для підвищення ефективності управління;
- удосконалити процес розвитку персоналу та кадрового резерву.

Такі покращення дозволять підвищити показник організації управлінської праці до майже ідеального рівня.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

2 Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. Нормування праці : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 372 с.

3 Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Вища школа, 1999. 351 с.

4 Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. Київ : УФІМБ, 1997. 543 с.

5 Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

6 Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Київ : Кондор, 2003. 556 с.

7 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 304 с.

8 Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2016. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151 (дата звернення: 04.05.2025).

9 Гірняк О. М., Лазановський П. П. Керування часом персоналу в операційному менеджменті. Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 251–258.

10 Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. Економіка і регіон. 2016. № 3 (58). С. 37–40.

11 Олійник Н. Ю. Організація праці менеджера : навч.-метод. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Кам’янець-Подільський, 2020. 142 с.

12 Віноградська О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 190 с.

13 Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 654–658.

14 Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.

15 Захарова О. Використання управлінської праці на підприємстві: показники та критерії оцінювання. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 69. URL: https://doi.org/10.24025/2306-4420.69.2023.288731 (дата звернення 02.05.2025)

16 Маковецька І. М., Виноградня Д. С. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 4. URL:10.31673/2415-8089.2021.048487 (дата звернення 04.05.2025)

17 Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. Економіка і регіон. 2016. № 3 (58). С. 37-40.

18 Гірняк О. М, Лазановський П. П. Керування часом персоналу в операційному менеджменті. Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 251-258.

19 Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.

20 Інформація про підприємство ТОВ «Західтехногаз». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38331376/ (дата звернення 12.05.2025)

21 Інформація про підприємство ТОВ «Західтехногаз». URL: https://opendatabot.ua/c/38331376 (дата звернення 12.05.2025)

22 Інформація про підприємство ТОВ «Західтехногаз». URL: https://clarity-project.info/tenderer/38331376 (дата звернення 15.05.2025)

23 Полянська А.С., Кінаш І.П., Станьковська І.М., Вербовська Л.С., Тараєвська Л.С., Петрина М.Ю. Бакалаврська робота: методичні вказівки для виконання бакалаврської роботи. Івано Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. 38 с.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи

«Дослідження управлінської праці на ТОВ «Західтехногаз»

Обсяг пояснювальної записки - 59 сторінок.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 14

Перелік графічного матеріалу:

1 Принципи дії процесу управління в організації.

2 Динаміка основних показників діяльності підприємства.

3 SWOT-аналіз підприємства

4 Розподіл робочого часу керівника

5 Показники організації управлінської праці на підприємстві

6 SWOT-аналіз організації управлінської праці на підприємстві

7 Заходи для організації управлінської праці з метою мінімвзації втрат робочого часу

8 Ефекти, що можуть бути отримані у разі практичної використання заходів щодо удосконалення управлінської праці на підприємстві

9 Можлива зміна показників ефективності організації управлінської праці у ТОВ «Західтехногаз»

Костишин В. В.