

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Ліневич Роман Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«Оцінка ефективності управлінської праці на**
підприємстві та напрями її підвищення»

Група ТУзд-9-22- Б1М (4.0 ддс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Ліневич Р.В.
(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

к.е.н.доцент кафедри
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Міщенко Л.О.
(прізвище, ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри

(підпис)

Тищенко Т.І.
(прізвище, ініціали)

Київ, 2026

АНОТАЦІЯ

Ліневич Роман Володимирович. Оцінка ефективності управлінської праці на підприємстві та напрями її підвищення. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що саме управлінська праця визначає якість функціонування всієї організації, рівень використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Мета роботи - розробка рекомендацій з вдосконалення процесу оцінки ефективності праці управлінського персоналу та раціоналізації управлінських процесів на підприємстві.

В роботі були використані такі **методи дослідження**: структурний метод економічного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, графічний та табличний методи, розрахунково-аналітичний.

Ключові слова: управління, керівники, управлінська праця, персонал, продуктивність праці, управлінські рішення. функції управління, структура управлінської праці

ANNOTATION

Roman Linevych. Assessment of the effectiveness of management work at an enterprise and ways to improve it - It`s Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" –Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

The relevance of this research topic lies in the fact that managerial work determines the quality of an organization's operations, the level of resource utilization, the competitiveness of its products, and the company's ability to adapt to changes in the external environment.

The objective of this study is to develop recommendations for improving the process of evaluating the performance of management personnel and streamlining management processes at the enterprise.

The following research methods were used in this study: the structural method of economic analysis, the method of absolute and relative differences, graphical and tabular methods, and the computational-analytical method.

Keywords: management, managers, managerial work, personnel, labor productivity, managerial decisions, management functions, structure of managerial work

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та зміст управлінської праці в сучасних умовах.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці.....	17
1.3. Сучасні інструменти та моделі підвищення ефективності управлінської праці.....	27
Висновки до 1 розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ВУГЛЕВИДОБУВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
2.1. Техніко-економічна характеристика шахти «Ювілейна» ВСП «Першотравневе» ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля».....	33
2.2. Аналіз організації та результативності управлінської праці на шахті «Ювілейна».....	42
2.3. Оцінка ефективності управлінської діяльності на шахті.....	65
Висновки до 2 розділу.....	73
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВУГЛЕВИДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	75
3.1. Зарубіжний досвід оцінки управлінської праці та можливості його застосування в умовах України.....	75
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управлінської праці на шахті «Ювілейна» ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля».....	91
Висновки до 3 розділу.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень, особливого значення набуває підвищення ефективності управлінської праці на підприємствах. Саме управлінська праця визначає якість функціонування всієї організації, рівень використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність управлінської праці є складною економічною категорією, яка відображає співвідношення отриманих результатів управлінської діяльності та витрат на її здійснення. Вона проявляється не лише у фінансових показниках діяльності підприємства, але й у якості прийнятих управлінських рішень, рівні організації праці, швидкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури, а також у здатності забезпечувати стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах трансформації економіки та впровадження сучасних управлінських технологій значна частина підприємств стикається з проблемами низької продуктивності управлінського персоналу, неефективного використання робочого часу, недосконалості систем мотивації та відсутності чітких критеріїв оцінки результативності управлінської діяльності. Це знижує загальну ефективність функціонування підприємства та обмежує його потенціал розвитку.

Крім того, впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM, BI), автоматизація бізнес-процесів та розвиток цифрових технологій потребують удосконалення підходів до оцінки ефективності управлінської праці, формування нових систем показників та застосування інтегральних методів оцінювання. У зв'язку з цим особливої актуальності

набуває розробка науково обґрунтованих підходів до оцінки ефективності управлінської праці та визначення напрямів її підвищення.

Велика складність, напруженість, відповідальність праці керівника вимагають ретельної підготовки кандидатів на керівні посади в організаціях, а також регулярного контролю ефективності діяльності кожного конкретного керівника підприємства.

Оцінка управлінського персоналу - це невід'ємна та одна з найважливіших частин в структурі управління працею управлінського персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню до діяльності управлінських працівників та керівників, що оцінюються.

На даний момент у вітчизняній та закордонній практиці розроблена велика кількість систем оцінки управлінського персоналу, які можна класифікувати за певними ознаками. При формуванні будь-якої системи важливо спочатку визначити зміст оцінки.

Слід відзначити досить високу ступінь розробленості досліджуваної проблеми в науковій літературі. Питання оцінки управлінської праці розглянуто в працях вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як В. Савченко, А. Гладкий, В. Щербак, А. Виноградська, М. Виноградський, М. Крушельницька, Н. Хітрова, Є. Кузьміна, Т.Ю. Базаров, В.А. Дятлов, Т.В. Басарія, А. Литягина, В.С. Маньков та ін

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, ряд проблем залишається недостатньо дослідженим, зокрема питання комплексної оцінки ефективності управлінської праці з урахуванням сучасних умов господарювання та практичного впровадження отриманих результатів на конкретних підприємствах.

Метою дипломної роботи є розробка рекомендацій з вдосконалення процесу оцінки ефективності праці управлінського персоналу щодо раціоналізації управлінських процесів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання наступних завдань:

- визначення необхідності аналізу, сутності та завдань управлінського персоналу;
- дослідження методик оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства;
- проведення аналізу діяльності управлінського персоналу промислового підприємства;
- обґрунтування напрямків вдосконалення оцінки з метою раціоналізації управлінських процесів на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є процес управління персоналом в умовах вуглевидобувного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки ефективності управлінської праці та механізми її підвищення.

Методи дослідження. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові методи: індукції та дедукції, аналізу і синтезу – при вивченні економічної характеристики об'єкту дослідження; методи горизонтального та вертикального аналізу, розрахунково - аналітичний, нормативний, економіко - статистичний, балансовий, - задля оцінки техніко-економічних результатів діяльності підприємства, методи опитування та анкетування для оцінки ефективності управлінської праці.

У процесі дослідження були використані законодавчі і нормативні акти, що регламентують процес управління персоналом, методичний та інструктивний матеріал з формування і аналізу інформаційних джерел про порядок формування і використання персоналу, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теорії і практики дослідження управлінської праці, звітність підприємства тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі теоретичного дослідження та практичного узагальнення розроблені та надані практичні рекомендації з удосконалення існуючої методики аналізу та

оцінки праці керівників різних рівнів управління в умовах промислового підприємства.

Загальна характеристика структури та обсягу роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел складається з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІВ УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст управлінської праці в сучасних умовах

Комерційний успіх підприємства, яке функціонує у ринковому середовищі, залежить від великої кількості чинників: внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних. Одні чинники сприяють ефективній діяльності підприємства, інші, навпаки, стоять на заваді, стримуючи його поступальний розвиток. Тільки висококваліфікований досвідчений управлінський персонал здатний обрати правильну стратегію розвитку підприємства, оперти її на гнучку систему оперативного управління виробництвом, з вигодою для усього трудового колективу використати сприятливі чинники та нейтралізувати вплив негативних, або навіть ворожих.

На межі тисячоліть людство досягло вражаючих успіхів у сфері механізації та автоматизації виробництва, інформатизації управління, однак роль суб'єктивного чинника у діяльності підприємства не зменшилась, натомість вона постійно зростає. Підприємницький талант, творчі здібності управлінського персоналу визнаються вагомими складовими конкурентних переваг сучасних підприємств.

Важливою передумовою успішної діяльності управлінських кадрів, незалежно від рівня управління та посади, є створення для них власником або його повноважним представником сприятливих умов діяльності, зокрема, забезпечення і підтримання ефективної організації праці[17].

На сучасному етапі розвитку виробництва під управлінням розуміють «сукупність принципів, методів, форм і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом із використанням досягнень науки управління» [39].

У спеціальній літературі прийнято вважати, що управління як система виконує чотири загальних функції: планування, організація, мотивування і контроль.

На думку В.М. Данюк, це надто спрощене тлумачення функцій управління. Цей перелік функцій можна використовувати лише стосовно керування людьми на виробництві та й то із застереженням, що він являє собою надто спрощену модель. Практика управління складними підприємствами переконує, що у реальному житті функцій набагато більше, і в кожній з них наявним є великий перелік непростих завдань, які мають виконувати працівники конкретних структурних підрозділів згідно з функціональним поділом праці [17].

У першому наближенні щодо визначення функцій управління, керівників можна поділити на чотири групи (рис. 1.1.):

- керівники загального керівництва;
- керівники лінійного управління виробництвом;
- керівники функціонального управління виробництвом;
- керівники допоміжних структурних підрозділів.



Рис. 1.1. Схема ієрархії управління

Усі управлінці без винятку виконують названі вище загальні функції менеджменту: планування, організацію, мотивування і контроль. Водночас належність до певної групи та певного рівня управління зобов'язує кожного керівника виконувати низку специфічних функцій. На увагу заслуговує класифікація функцій управління виробництвом запропонована Московським науково-дослідним інститутом праці, що подано в табл. 1.1 [23].

Таблиця 1.1

Функції управління виробництвом

Група функцій	Об'єкти управління і стадії процесу управління, що формують групу функцій		Зміст управлінської діяльності
	Об'єкт (напрямок впливу)	Стадії процесу управління	
1.Маркетинг	Комерційна діяльність	Аналіз стану ринку	Вивчення ринку і впливу на споживчий попит з метою збуту: вивчення і аналіз попиту на товари та послуги, що виробляються підприємством з урахуванням кон'юнктури ринку, аналіз ціноутворення, рекламна діяльність, організація спільних підприємств, укладення договорів, формування портфеля замовлень
2.Планування	Економічний і соціальний розвиток підприємства	Планування	Складання довгострокових прогнозів і планів економічного і соціального розвитку підприємства і структурних підрозділів, складання поточних планів випуску продукції та надання послуг з урахуванням портфеля замовлень та наявних потужностей і пропозицій колективів підрозділів, доведення планів до структурних підрозділів і до кожного працівника
3.Фінансування	Фінансовий стан підприємства	Аналіз використання фінансових ресурсів підприємства, планування фінансів	Забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами: вивчення і аналіз формування та використання госпрозрахункового доходу підприємства (прибутку), виявлення необхідності залучення банківського кредиту й аналіз його використання

Продовження табл. 1.1

4. Організація засобів виробництва і стимулювання поліпшення їх використання	Технічний розвиток підприємства і його структурних підрозділів, забезпечення матеріальними ресурсами	Формування і використання засобів виробництва	Формування і використання матеріально-речовинних факторів виробництва для розв'язання економічних і соціальних завдань підприємства: прискорення науково-технічного прогресу, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, технічне переозброєння і реконструкція, забезпечення устаткуванням і матеріалами, експлуатація основних фондів, реалізація продукції та послуг і т.п.
5. Організація і стимулювання праці	Забезпечення трудовими ресурсами	Організація і стимулювання виконання завдань	Формування і використання трудового потенціалу: підбір і розстановка кадрів, підвищення кваліфікації, аналіз використання кадрів, розв'язання питань стосовно їх мобільності, розроблення і застосування ефективних форм організації та оплати праці, моральних мотивів і стимулів, координація дій учасників спільного процесу праці
6. Інформаційне забезпечення та облік	Усі напрями діяльності підприємства	Оброблення інформації, облік і передавання інформації	Надання всім ланкам і працівникам підприємства необхідної інформації (технічної, економічної, правової та ін.), одержаної з використанням відповідної техніки — централізованих автоматизованих систем й індивідуальних засобів (персональних комп'ютерів, АРМ та ін.); оперативний і бухгалтерський облік
7. Контроль, регулювання та оцінювання діяльності	Усі напрями діяльності підприємства	Аналіз діяльності, оперативний	Контроль за ходом виробництва і раціональним використанням усіх видів ресурсів

Як видно з табл. 1.1, сукупність функцій управління виробництвом об'єднано у сім груп: маркетингування; планування; фінансування; організація засобів виробництва і стимулювання поліпшення їх використання; організація і стимулювання праці; інформаційне забезпечення та облік; контроль, регулювання та оцінювання діяльності.

Управлінська праця є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме через неї реалізуються процеси планування, організації, мотивації та контролю, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей господарюючого суб'єкта. В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та конкуренції, значення управлінської праці істотно зростає, перетворюючись на один із визначальних факторів ефективності діяльності підприємства.

Сутність управлінської праці полягає у цілеспрямованій діяльності управлінського персоналу, спрямованій на координацію, регулювання та оптимізацію виробничо-господарських процесів з метою досягнення максимально можливих результатів при мінімальних витратах ресурсів. На відміну від виробничої праці, яка безпосередньо пов'язана зі створенням матеріальних благ, управлінська праця має опосередкований характер, оскільки її результати проявляються через ефективність функціонування організації в цілому[13].

У науковій літературі управлінська праця розглядається як особливий вид інтелектуальної діяльності, що включає обробку інформації, прийняття рішень, формування управлінських впливів та контроль за їх виконанням. Вона базується на використанні знань, досвіду, аналітичних здібностей та комунікативних навичок управлінців. Таким чином, управлінська праця має інформаційно-аналітичний характер і значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення.

З метою більш глибокого розуміння змісту управлінської праці доцільно систематизувати її основні характеристики, що дозволить сформулювати цілісне уявлення про її сутність та особливості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні характеристики управлінської праці[23]

Характеристика	Зміст
Інтелектуальний характер	Переважання розумової діяльності над фізичною
Інформаційна спрямованість	Обробка, аналіз та передача інформації
Опосередкований результат	Вплив на результати діяльності підприємства через управлінські рішення
Високий рівень відповідальності	Прийняття рішень, що впливають на діяльність організації
Багатофункціональність	Виконання різноманітних управлінських функцій

Представлені характеристики дозволяють зробити висновок, що управлінська праця є складним багатовимірним процесом, який вимагає високого рівня професійної підготовки, аналітичного мислення та здатності до прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності.

У сучасних умовах розвитку економіки управлінська праця зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та інноваційного розвитку. Зокрема, зростає роль інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, підвищують швидкість обробки інформації та якість прийняття рішень. Впровадження систем ERP, CRM, BI дозволяє інтегрувати різні функціональні підсистеми підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управління[4].

Однією з ключових тенденцій сучасності є перехід від адміністративно-командних методів управління до гнучких, адаптивних моделей, що базуються на принципах децентралізації, делегування повноважень та командної роботи. У цьому контексті управлінська праця набуває більш творчого характеру, що передбачає пошук нестандартних рішень, розвиток

інноваційного мислення та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває людський фактор, оскільки ефективність управлінської праці значною мірою залежить від компетентності, мотивації та професійного рівня управлінського персоналу. У зв'язку з цим важливим напрямом розвитку управлінської праці є формування системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій.

Слід також відзначити, що в сучасних умовах управлінська праця все більше орієнтується на досягнення стратегічних цілей підприємства, що передбачає використання стратегічного менеджменту, аналізу зовнішнього середовища, прогнозування та управління ризиками. Це обумовлює необхідність інтеграції різних функціональних напрямів діяльності підприємства та забезпечення їх узгодженості[4].

Управлінська праця також характеризується високим рівнем невизначеності, оскільки управлінські рішення часто приймаються в умовах обмеженості інформації та ризику. Це вимагає від управлінців здатності до аналізу ситуації, оцінки альтернативних варіантів та вибору оптимального рішення.

З огляду на зазначене, важливим аспектом управлінської праці є процес прийняття управлінських рішень, який включає такі етапи, як виявлення проблеми, збір та аналіз інформації, розробка альтернатив, оцінка їх ефективності та вибір оптимального варіанту. Якість прийнятих рішень безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, що обумовлює необхідність використання сучасних методів аналізу та прогнозування.

У сучасних умовах особливого значення набуває комунікаційна складова управлінської праці, яка забезпечує обмін інформацією між різними рівнями управління та сприяє координації діяльності підрозділів. Ефективні

комунікації є необхідною умовою успішної реалізації управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.

З метою узагальнення основних складових управлінської праці доцільно представити її структуру у вигляді системи взаємопов'язаних елементів.

Таблиця 1.2

Структура управлінської праці [4]

Елемент	Зміст
Інформаційна діяльність	Збір, обробка та аналіз інформації
Аналітична діяльність	Оцінка ситуації та прогнозування
Організаційна діяльність	Координація та регулювання процесів
Розпорядча діяльність	Прийняття та реалізація рішень
Контрольна діяльність	Оцінка результатів та коригування

Представлена структура свідчить про комплексний характер управлінської праці та необхідність узгодження її окремих елементів для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Таким чином, управлінська праця в сучасних умовах є складним, багатофункціональним процесом, що поєднує інтелектуальну діяльність, інформаційні технології та організаційні механізми. Її ефективність визначається якістю управлінських рішень, рівнем організації праці, використанням сучасних інструментів управління та професійними компетенціями управлінського персоналу[17].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що в умовах цифровізації та глобалізації економіки управлінська праця набуває нових характеристик, пов'язаних із підвищенням ролі інформації, інновацій та людського капіталу. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до її організації та оцінки ефективності, що є важливим завданням сучасного менеджменту.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці

Оцінка ефективності управлінської праці є одним із ключових елементів сучасної системи управління підприємством, оскільки дозволяє визначити рівень результативності діяльності управлінського персоналу, виявити проблемні аспекти в організації управління та сформулювати обґрунтовані напрями її вдосконалення. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамікою змін та зростаючими вимогами до якості управлінських рішень, особливого значення набуває застосування комплексних методичних підходів до оцінки ефективності управлінської праці.

Сутність оцінки ефективності управлінської праці полягає у визначенні співвідношення між досягнутими результатами управлінської діяльності та витратами, пов'язаними з її здійсненням. При цьому результати можуть мати як кількісний, так і якісний характер, що зумовлює необхідність використання багатокритеріальних методів оцінювання[39].

Ефективність управлінської праці доцільно розглядати як інтегральну характеристику, яка включає економічну, організаційну, соціальну та функціональну складові. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив управлінської діяльності на результати функціонування підприємства.

З метою систематизації підходів до оцінки ефективності управлінської праці доцільно виділити основні критерії (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Основні критерії оцінки ефективності управлінської праці[39]

Критерій	Зміст
Економічний	Результати діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, витрати)
Організаційний	Раціональність структури управління, ефективність процесів
Соціальний	Рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів
Функціональний	Якість виконання управлінських функцій

Наведені критерії дозволяють сформувати цілісну систему оцінювання, яка враховує різні аспекти управлінської діяльності та забезпечує об'єктивність отриманих результатів.

Важливим елементом методичного забезпечення оцінки ефективності управлінської праці є система показників. Вона повинна відповідати таким вимогам, як комплексність, достовірність, порівнянність та можливість практичного застосування. Показники можуть бути згруповані за різними ознаками, що дозволяє більш детально проаналізувати ефективність управлінської діяльності.

З метою узагальнення системи показників доцільно представити їх у вигляді структурованої таблиці (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Система показників оцінки ефективності управлінської праці[17]

Група показників	Приклади
Економічні	Прибуток, рентабельність, витрати на управління
Організаційні	Коефіцієнт керованості, рівень централізації
Трудові	Продуктивність праці, використання робочого часу
Якісні	Якість рішень, рівень задоволеності персоналу

Перехід до аналізу конкретних показників потребує уточнення методів їх розрахунку та інтерпретації, що є важливим для забезпечення практичної значущості дослідження.

У сучасній науковій та практичній діяльності застосовується широкий спектр методів оцінки ефективності управлінської праці, які можна класифікувати за різними ознаками.

До основних методичних підходів належать:

1. Вартісний (економічний) підхід, який базується на оцінці співвідношення результатів діяльності підприємства та витрат на управління. Його перевагою є можливість кількісного вимірювання ефективності, проте він не враховує якісні аспекти управлінської діяльності.

2. Функціональний підхід, що передбачає оцінку ефективності виконання окремих управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю). Даний підхід дозволяє виявити слабкі місця в системі управління.

3. Процесний підхід, який орієнтований на оцінку ефективності бізнес-процесів управління, включаючи швидкість прийняття рішень, рівень координації та якість інформаційних потоків.

4. Системний підхід, що передбачає комплексну оцінку всіх елементів системи управління та їх взаємозв'язків. Він є найбільш повним, але потребує значних інформаційних ресурсів.

5. Компетентнісний підхід, який базується на оцінці професійних і управлінських компетенцій персоналу, включаючи лідерські якості, здатність до прийняття рішень та комунікаційні навички[13].

Особливе місце серед сучасних методів оцінки ефективності управлінської праці займає система KPI (Key Performance Indicators), яка дозволяє встановити чіткі кількісні орієнтири для оцінки результативності діяльності управлінського персоналу. Використання KPI забезпечує прозорість оцінювання, підвищує мотивацію персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для більш глибокого аналізу ефективності управлінської праці доцільно застосовувати інтегральні показники, які об'єднують декілька критеріїв у єдину узагальнену оцінку. Такий підхід дозволяє врахувати різні аспекти діяльності та отримати комплексну характеристику ефективності управління.

Інтегральний показник ефективності управлінської праці може бути представлений як зважена сума окремих показників:

$$I = \sum (w_i \times P_i) \quad (1.1)$$

де I – інтегральний показник ефективності;

w_i – ваговий коефіцієнт показника;

P_i – значення окремого показника.

Застосування інтегрального підходу дозволяє не лише оцінити загальний рівень ефективності управлінської праці, але й визначити вплив окремих факторів на кінцевий результат.

Важливим інструментом оцінки є також SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської діяльності, а також можливості та загрози, що впливають на її ефективність. Його використання сприяє формуванню стратегічних напрямів розвитку системи управління.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові методи оцінювання, що базуються на використанні інформаційних систем та аналітичних платформ (BI-систем). Вони дозволяють автоматизувати процес збору та обробки даних, забезпечують оперативність та точність оцінювання, а також створюють умови для використання прогнозних моделей.

Оцінка ефективності управлінської праці повинна здійснюватися з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. До таких факторів належать рівень конкуренції, стан ринку, технологічний розвиток, кадровий потенціал та організаційна культура.

В даний час немає єдиного підходу до проблеми виміру ефективності роботи персоналу. Проблема полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін. Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління [4].

Згідно з першим підходом персонал підприємства — сукупний суспільний працівник, що безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу. За такі показники приймаються чисельні значення кінцевих результатів роботи підприємства за конкретний період (рік, квартал, місяць): прибуток підприємства (балансовий, валовий, чистий); витрати на 1 грн. продукції (собівартість); рівень рентабельності

(відношення прибутку до собівартості); обсяг товарної продукції; обсяг реалізованої продукції (виторг); дохід підприємства (валовий, чистий); культура виробництва тощо.

Згідно з другим підходом до оцінки ефективності роботи персоналу критеріальні показники повинні відображувати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. До таких показників оцінки виробничого й управлінського персоналу відносяться: продуктивність праці (виробіток на одного працівника); темпи зростання продуктивності праці і заробітної плати; питома вага заробітної плати в собівартості продукції; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітку; втрати робочого часу (цілодобові та внутрізмінні); якість праці робітників (відсоток браку); механоозброєність праці; фондоозброєність праці; трудомісткість продукції; коефіцієнти складності робіт; рівень виробничого травматизму; загальна чисельність персоналу[45].

Відповідно до третього підходу ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. За критеріальні показники ефективності роботи персоналу приймаються такі: плинність персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення робітників та службовців; використання фонду робочого часу; соціальна структура персоналу й ін. [13].

Склад показників усебічно відображає організацію і соціальну ефективність роботи персоналу, причому деякі показники є комплексними і потребують збору оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень. В табл. 1.2. подано показники ефективності роботи персоналу в залежності від кінцевих результатів виробництва.

Таблиця 1.2

Показники ефективності роботи персоналу в залежності від кінцевих результатів виробництва [39]

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
Підхід 1. Оцінка ефективності управління за кінцевими результатами виробництва			
Балансовий прибуток, грн.	Виторг від реалізації продукції за винятком собівартості, що відображаються у бухгалтерському балансі	Основний узагальнюючий показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін. Не застосовується для збиткових підприємств
Дохід, грн.	Виторг від реалізації продукції за винятком матеріальних витрат і амортизації	Економічний показник додаткового продукту. Стимулює економію ресурсів	Залежить від обсягу випуску продукції. Містить фонд заробітної плати -
Собівартість, грн.	Частина вартості, що включає витрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці	Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зниження яких дає прибуток	Не може служити порівняльним показником для різних підприємств
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) чи собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату, який можна порівняти з рівнем інших підприємств	При різній структурі ОВФ підприємств порівнянність утруднена. Не застосовується для збиткових підприємств
Витрати на 1 грн. продукції, грн./грн.	Відношення собівартості до вартості товарної продукції	Показує структуру собівартості, прибутків чи збитків.	Завищення цін на продукцію приводить до штучного зниження витрат
Обсяг товарної продукції, грн.	Вартість виробленої і реалізованої покупцю продукції за певний період	Характеризує продаж виробленої продукції на ринку, тобто факт обміну «товар - гроші»	Залежить від попиту та пропозиції товару і монополізації ринку виробником
Якість продукції (відсоток браку чи рекламаций), %	Розраховується як відношення якісної продукції до загального обсягу товарної продукції	Показує питому вагу браку і рекламаций в обсязі товарної продукції. Дозволяє впливати на технології виробництва	Характеризує якість продукції в період гарантійного терміну і тільки по пред'явленню рекламаций
Витрати на управління підприємством, грн./грн	Відношення сумарних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат	Дозволяє судити про частку витрат на управління, динаміку їх зміни в часі	Характеризує ефективність роботи тільки управлінського персоналу
Впровадження науково-технічного прогресу, Грн.	Розраховується як сумарний річний ефект від впровадження нової технології (нових інвестицій)	Характеризує стан упровадження нової техніки, технологій та інвестицій, тобто майбутню стратегію	Не відіграє ролі в роботі збиткових або нових підприємств

Продовження табл 1.2

Фондовіддача основних виробничих фондів, грн./грн.	Відношення обсягу товарної продукції до вартості основних виробничих фондів	Дозволяє судити про ефективність використання ОВФ, виробленої продукції в розрахунку на одиницю фондів	Залежить від вартості продукції та інфляції, неповного завантаження, простою устаткування чи завищеної вартості ОВФ
--	---	--	---

В табл. 1.3. подано показники ефективності роботи персоналу в залежності від результативності, якості та складності праці.

Таблиця 1.3

Показники ефективності роботи персоналу в залежності від результативності, якості та складності праці [23]

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
Підхід 2. Оцінка ефективності управління за результативністю, якістю та складністю праці			
Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника), фн/люд.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві	Характеризує частину продукції в розрахунку на 1 працівника і дозволяє судити про виробничий потенціал персоналу	Допускає завищення витрат і чисельності працівників. Динаміка непорівнянна в умовах інфляції
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати	Дозволяє судити про позитивний розвиток чи негативне співвідношення темпів зростання («проїдання»)	Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару
Частота виробничого травматизму, %	Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Характеризує стан охорони праці і техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів виробництва і дотримання встановлених правил внутрішнього розпорядку

Продовження табл 1.3

Втрати робочого часу на 1 працівника, люд.-дн.	Відношення сумарних втрат часу через хворобу, простої і неявки до загальної чисельності персоналу	Показує резерви ефективності у використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішні втрати робочого часу. Залежить від соціального забезпечення й охорони здоров'я
Фонд оплати праці (заробітної плати), грн	Загальний фонд основної і додаткової заробітної плати, що включається в собівартість продукції	Дозволяє контролювати розміри і питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподатковування	Залежить від величини підприємства, товарної продукції і зовнішніх факторів
Середня заробітна плата 1 працівника, грн/люд.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни по періодах часу	Залежить від ціни продукції, інфляції і зовнішніх факторів (податки, монопольність та ін.)
Якість праці персоналу, бали або %	1. Відношення питомої ваги браку і рекламаций до загальної чисельності персоналу. 2. Експертна оцінка якості на засіданні правління за 5-бальною шкалою	1. Застосовується в службах сервісу. Дозволяє пов'язати роботу персоналу із зовнішньою оцінкою якості споживачами і клієнтами. 2. Простота розрахунку, можливість порівняння підрозділів	1. Фіксується тільки мала частина браку через халатність і порушення. 2. Суб'єктивізм експертних оцінок членів правління

В табл. 1.4 подано показники соціальної ефективності роботи персоналу.

Таблиця 1.4

Показники соціальної ефективності роботи персоналу[4]

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
Підхід 3. Оцінка ефективності управління в залежності від форм і методів роботи з персоналом			
Плинність персоналу, %	Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом	Не включає частину звільнених з поважних причин працівників (служба в армії, переїзд)
Рівень трудової дисципліни, кількість випадків/людських порушень/люд.	1. Відношення числа випадків порушення дисципліни до загальної чисельності персоналу. 2. Експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою	1. Дозволяє судити про прогули, запізнення, халатність у структурних підрозділах. 2. Характеризується простотою розрахунку	1. Складність обчислення через відсутність чіткої фіксації порушень в оперативній звітності. 2. Суб'єктивізм оцінки

Продовження табл.1.4

Співвідношення робітників та службовців, люд./люд.	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців)	Характеризує число робітників, які припадають на 1 службовця. Дозволяє судити про кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної механізації виробництва і кадрової політики
Надійність роботи персоналу, частки або бали	1. Імовірність безвідмовної роботи персоналу з мінімальним числом відхилень. 2. Експертна оцінка надійності правління підприємства за 10-бальною шкалою	1. Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі і збитки від відхилень. 2. Простота розрахунку і можливість оцінки різних підрозділів	1. Складність і великі витрати на розрахунок показників надійності. 2. Суб'єктивність оцінок надійності та їх вплив на загальну ефективність
Рівномірність завантаження персоналу, частки або бали	1. Відношення питомої ваги втрат і перевантажень до загальної трудомісткості. 2. Експертна оцінка рівномірності на засіданні правління підприємства за 5-бальною шкалою	1. Дозволяє судити про ступінь наближення до ідеального завантаження, що дорівнює одиниці. 2. Простота розрахунку дозволяє порівнювати роботу різних підрозділів	1. Вимагає створення нормативної бази і збору оперативної інформації про втрати і перевантаження. 2. Суб'єктивізм експертних оцінок та їх вплив на загальну ефективність
Коефіцієнт трудового внеску (КТВ), частки	Розраховується шляхом підсумовування з нормативною одиницею досягнень (знак «плюс») чи недоліків (знак «мінус») у роботі	Є комплексним показником, за яким можна судити про результати і якість праці персоналу	Немає прямого зв'язку з кінцевими результатами виробництва. Суб'єктивізм оцінок визначається складом комісії (правління)
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою фахівців	Дозволяє встановити лідерів, мотивацію, потреби, клімат і ефективність використання різних методів управління, розробити рекомендації з поліпшення клімату	Додаткові витрати на проведення досліджень. Неможливість поліпшення клімату у випадку незацікавленості керівництва

Аналіз підходів до ефективності роботи персоналу свідчить про різноманітність критеріальних показників. Безперечно, потрібен комплексний підхід до оцінки ефективності з позицій значущості кінцевих результатів виробництва, продуктивності і якості праці, організації роботи персоналу як соціальної системи.

Оцінка ефективності персоналу необхідна як і оцінка ефективності та продуктивності відносно інших сфер діяльності підприємства. На жаль, існують деякі перешкоди на шляху оцінювання робітників:

- переконання, що проведення науково обґрунтованої оцінки є складним;
- рівень зусиль кадрових підрозділів важко визначити за допомогою кількісних показників;
- складно визначити, коли цілі підрозділів досягнуті, а коли ні;
- менеджери по роботі з персоналом не мають часу та бажання проводити оцінку ефективності та продуктивності роботи як своєї, так і іншого керівництва;
- незначний інтерес до оцінки ефективності та продуктивності менеджменту персоналу з боку керівництва підприємства [13].

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності управлінської праці в сучасних умовах мають комплексний характер і базуються на поєднанні кількісних та якісних методів, використанні системи показників, інтегральних оцінок та сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання, виявити резерви підвищення ефективності управління та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективна система оцінки управлінської праці є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки вона забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та створює передумови для його сталого розвитку.

1.3. Сучасні інструменти та моделі підвищення ефективності управлінської праці

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, динамічністю зовнішнього середовища та активною цифровізацією економіки, підвищення ефективності управлінської праці набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Відтак, важливим завданням сучасного менеджменту є впровадження ефективних інструментів та моделей управління, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість прийняття рішень та забезпечити раціональне використання ресурсів.

Сучасні підходи до підвищення ефективності управлінської праці базуються на інтеграції класичних принципів менеджменту з інноваційними технологіями, що дозволяє створювати гнучкі, адаптивні системи управління. У цьому контексті доцільно розглядати як традиційні, так і сучасні моделі управління, що доповнюють одна одну та забезпечують комплексний вплив на результативність діяльності підприємства.

Однією з ключових сучасних моделей є процесний підхід до управління, який передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінську діяльність за рахунок усунення дублювання функцій, скорочення витрат часу та підвищення прозорості управлінських процесів. Впровадження процесного підходу сприяє чіткій регламентації діяльності, визначенню відповідальності та підвищенню контролю за результатами[26].

Не менш важливим є системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. Ефективність управлінської праці в цьому випадку визначається не лише результатами окремих підрозділів, але й рівнем їх взаємодії. Системний підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та досягнення синергетичного ефекту.

У сучасній практиці управління значного поширення набуває концепція управління за цілями (Management by Objectives, MBO), яка передбачає чітке визначення цілей діяльності підприємства та їх трансформацію у конкретні завдання для кожного працівника. Даний підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, забезпечує прозорість оцінки результатів та орієнтує управлінську діяльність на досягнення стратегічних цілей[33].

Розвитком концепції MBO є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства за чотирма основними напрямками: фінансовим, клієнтським, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Використання BSC забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності управлінської праці та дозволяє узгодити стратегічні та операційні цілі підприємства.

З метою узагальнення сучасних моделей управління доцільно представити їх у вигляді систематизованої таблиці (табл 1.5).

Таблиця 1.5

Сучасні моделі підвищення ефективності управлінської праці [18]

Модель	Характеристика	Переваги
Процесний підхід	Орієнтація на бізнес-процеси	Оптимізація витрат, прозорість
Системний підхід	Комплексний аналіз діяльності	Синергетичний ефект
MBO	Управління за цілями	Підвищення мотивації
BSC	Баланс показників	Комплексна оцінка
Agile-менеджмент	Гнучке управління	Швидка адаптація до змін

Окрім зазначених моделей, у сучасних умовах активно впроваджуються гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Kanban), які дозволяють підвищити ефективність управлінської праці за рахунок швидкої адаптації до змін, скорочення часу прийняття рішень та підвищення рівня командної взаємодії. Такі підходи є особливо актуальними в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високої невизначеності.

Важливим інструментом підвищення ефективності управлінської праці є впровадження сучасних інформаційних систем управління, зокрема ERP, CRM та BI-систем. ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх функціональних підрозділів підприємства, CRM-системи сприяють ефективному управлінню взаємовідносинами з клієнтами, а BI-системи дозволяють здійснювати аналітику та підтримку прийняття управлінських рішень на основі даних.

Впровадження цифрових технологій дозволяє значно підвищити продуктивність управлінської праці, скоротити час обробки інформації та підвищити точність управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває автоматизація управлінських процесів, що сприяє зменшенню людського фактору та підвищенню ефективності діяльності підприємства[6].

Значну роль у підвищенні ефективності управлінської праці відіграє система мотивації персоналу, яка повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів, прив'язаних до результатів діяльності (KPI), сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання управлінських функцій.

У сучасних умовах важливим напрямом є також розвиток управлінських компетенцій, що включає підвищення кваліфікації персоналу, розвиток лідерських якостей, формування навичок стратегічного мислення та прийняття рішень. Інвестиції у людський капітал є одним із найефективніших способів підвищення ефективності управлінської праці.

Доцільно узагальнити основні інструменти підвищення ефективності управлінської праці у вигляді системної таблиці (табл 1.6).

Таблиця 1.6

Інструменти підвищення ефективності управлінської праці [40]

Група інструментів	Приклади
Організаційні	Оптимізація структури, делегування повноважень
Економічні	KPI, система преміювання
Інформаційні	ERP, CRM, BI-системи
Соціальні	Мотивація, корпоративна культура
Освітні	Навчання, підвищення кваліфікації

Важливим інструментом підвищення ефективності управлінської праці є також реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), який передбачає радикальне переосмислення та перепроєктування управлінських процесів з метою досягнення суттєвого покращення показників діяльності підприємства. Реінжиніринг дозволяє усунути неефективні процедури, скоротити витрати та підвищити швидкість виконання управлінських функцій.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання даних та аналітики (data-driven management), що передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих обсягів даних. Це дозволяє підвищити обґрунтованість рішень, знизити рівень ризику та забезпечити більш точне прогнозування результатів діяльності.

Таким чином, сучасні інструменти та моделі підвищення ефективності управлінської праці мають комплексний характер і базуються на поєднанні організаційних, економічних, інформаційних та соціальних механізмів. Їх використання дозволяє забезпечити підвищення продуктивності управлінського персоналу, покращення якості управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективність управлінської праці в сучасних умовах значною мірою залежить від здатності підприємства впроваджувати інноваційні підходи до управління, використовувати сучасні технології та забезпечувати розвиток людського

капіталу. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ оцінки ефективності управлінської праці дозволило сформулювати цілісне уявлення про її сутність, зміст, методичні підходи до оцінювання та сучасні інструменти підвищення результативності управлінської діяльності.

У процесі дослідження встановлено, що управлінська праця є специфічним видом інтелектуальної діяльності, спрямованої на координацію, регулювання та оптимізацію функціонування підприємства. Її особливістю є опосередкований характер впливу на результати діяльності організації, що проявляється через якість прийнятих управлінських рішень, рівень організації праці та ефективність використання ресурсів. У сучасних умовах господарювання управлінська праця набуває нових характеристик, зокрема зростає роль інформаційних технологій, аналітичної діяльності та людського капіталу.

Встановлено, що ефективність управлінської праці є багатокомпонентною категорією, яка включає економічні, організаційні, соціальні та функціональні аспекти. Це зумовлює необхідність використання комплексного підходу до її оцінювання, що базується на поєднанні кількісних та якісних показників. Обґрунтовано доцільність застосування системи критеріїв, які дозволяють оцінити різні сторони управлінської діяльності, зокрема результативність, якість рішень, рівень організації процесів та ефективність використання ресурсів.

Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності управлінської праці показало, що найбільш обґрунтованим є їх комплексне застосування. Вартісний, функціональний, процесний, системний та компетентнісний підходи доповнюють один одного та дозволяють отримати

об'єктивну оцінку результативності управлінської діяльності. Особливого значення набуває використання системи ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечує прозорість оцінювання та орієнтацію управлінського персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Обґрунтовано доцільність застосування інтегральних показників ефективності, що дозволяють узагальнити вплив окремих факторів та сформувати комплексну оцінку управлінської праці. Використання таких показників створює можливості для порівняльного аналізу, виявлення проблемних аспектів та визначення резервів підвищення ефективності управління.

У результаті дослідження сучасних інструментів та моделей підвищення ефективності управлінської праці встановлено, що ключову роль відіграють процесний та системний підходи, концепція управління за цілями, система збалансованих показників, а також гнучкі методології управління. Вони дозволяють забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищити якість управлінських рішень та оптимізувати бізнес-процеси.

Визначено, що важливим напрямом підвищення ефективності управлінської праці є впровадження сучасних інформаційних систем управління, зокрема ERP, CRM та BI-рішень, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, підвищують швидкість обробки інформації та створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Значну роль також відіграє розвиток людського капіталу, удосконалення системи мотивації персоналу та формування ефективної організаційної структури управління.

Таким чином, теоретичні дослідження дозволили сформувати методичну основу для подальшого аналізу ефективності управлінської праці на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ВУГЛЕВИДОБУВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Техніко-економічна характеристика шахти «Ювілейна» ВСП «Першотравневе» ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»

Проектне завдання будівництва шахти Західно-Донбаська №3 було виконано інститутом Дніпрогіпрошахт у 1954 р. До початку будівництва шахти багато технічних рішень прийнятих у проекті застаріли, значно змінилась геологічна база, тому 1963-1964 рр. проектне завдання було скоректовано та затверджено Міністерством вугільної промисловості СРСР розпорядженням № 6/36 від 3.02.65р.[32]

Кошторисна вартість будування за затвердженим скоректованим проектним завданням складає (у цінах 1955 р.) 28,11 млн. руб.

Будування шахти розпочато у 1963 році та за станом на 1.01.1969 р. виконано будівельно-монтажних робіт на 10,98 млн. руб. З загальної вартості затвердженим проектом (у цінах 1955р.) 20,7 млн. руб. (пройдені стовбури, коло стовбурні двори та квершлаги гор. 180 та 210 метрів проходяться панельні відкаточні та вийманні штреки, побудовано блок допоміжного стовбура, устатковані клітьовий та скіповий породні підйоми, завершається будування АБК, котельні, побудова підстанція, ЛЄП, під'їзні залізні та автошляхи та інше).

Поле шахти "Західно-Донбаська № 3" розміщено на детально розвіданих ділянках Брагиновських № 1 та № 2 та Косьминном № 1 Павлоградсько-Петропавлівського кам'яновугільного району Західного Донбасу та знаходиться на території Дніпропетровської області.

У відповідності з затвердженим проектом проектна потужність шахти дорівнює 1,2 млн. т./рік. За рахунок розвитку та затухання видобутку повний термін служби шахти становить приблизно 60 років.

Шахта "Західно-Донбаська № 3" була здана у експлуатацію у серпні 1970 року, у рік 100-ліття з дня народження В. І. Леніна, у честь цього і названа шахта "Ювілейна".

Державне відкрите акціонерне товариство шахта "Ювілейна" - дочірнє підприємство Державної холдингової компанії "Павлоградвугілля" засновано згідно наказу Міністра вугільної промисловості України від 18.09.96 р. № 473 та від 24.07.97 р. № 312 шляхом перетворення ДВАТ "Шахта "Ювілейна" у дочірнє підприємство компанії згідно з Указом Президента України від 11.05.94 р. № 116 "Про структурну перебудову вугільної промисловості".

З 2005 року шахта входить до виробничого структурного підрозділу «Першотравневе» ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля»

Метою шахти «Ювілейна» є забезпечення народногосподарського комплексу та населення України вугільною продукцією, роботами, послугами та реалізацією соціальних та економічних інтересів трудового колективу товариства на основі отриманого прибутку.

Основними напрямками діяльності товариства є:

- добуток та реалізація вугільної продукції;
- розвиток виробничо-господарського комплексу;
- підвищення продуктивності праці та ефективності добутку вугілля;
- максимальне використання внутрішніх резервів;
- своєчасне освоєння виробничих потужностей;
- введення у дію нових машин та механізмів;
- дотримання правил охорони праці при веденні гірничих робіт;
- комерційна діяльність;
- автопослуги по перевезенню працівників та вантажів;
- громадське харчування та торгівельне обслуговування працівників через магазин;
- виготовлення та реалізація товарів народного споживання;
- формування матеріальної бази та соціальної сфери.

Товариство є юридичною особою зі дня його державної реєстрації та здійснює свою діяльність згідно законодавства України, Уставу, рішень вищого органу товариства.

Фінансовий стан підприємства характеризується сукупністю параметрів, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Характеристику фінансового стану шахти “Ювілейна” проведемо за допомогою основних техніко-економічних показників за 2018 рік.

Прослідкуємо за змінами видобутку вугілля в динаміці за 2025 рік по шахті (табл. 2.1). З рис. 2.1. видно, що за перші три місяця початку 2025 року видобуток вугілля знизився з 98390 до 63155 т. Причинами цього різкого спаду є монтажно-демонтажні роботи; спад видобутку в зв’язку з нестачею забойного обладнання, військовий стан в країні.

З квітня по вересень спостерігається різкий підйом з 63100 – 96200 т. видобутку вугілля у зв’язку з закінченням монтажно-демонтажних робіт; з співпрацею допоміжних дільниць; з удосконаленням технічного рівня виробництва; з застосуванням прогресивних технологій; механізацією; автоматизацією виробництва; покращенням рівня організації виробництва і праці.

А з жовтня по грудень можна також спостерігати за спадом видобутку вугілля по шахті “Ювілейна” це може бути пов’язано з низьким рівнем організації виробництва.

Таблиця 2.1

Загальна кількість видобутку вугілля по шахті «Ювілейна» за 2025 рік

Місяць	Видобуток вугілля всього, в т.
Січень	98390
Лютий	82580
Березень	63155
Квітень	63100
Травень	72210
Червень	90040

Продовження табл 2.1

Липень	93100
Серпень	94020
Вересень	96200
Жовтень	94000
Листопад	89831
Грудень	72280

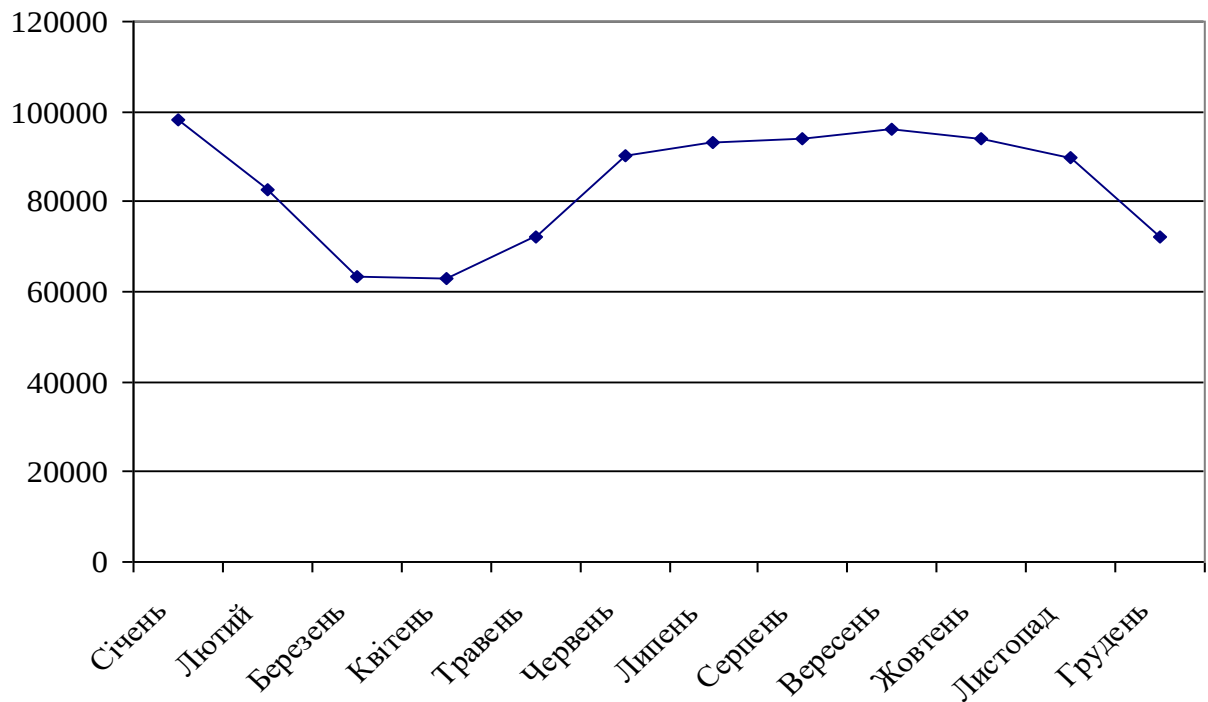


Рис. 2.1. Динаміка загального обсягу видобутку вугілля по шахті «Ювілейна»
за 2025 рік, т

Таблиця 2.2

Обсяг товарного та реалізованого вугілля по шахті «Ювілейна»
за 2023 - 2025 роки

Найменування	2023 рік			2024 рік			2025 рік		
	план	факт	+, - до плану	план	факт	+, - до плану	план	факт	+, - до плану
Обсяг товарного вугілля, тис.т.	841,0	588,4	-252,6	862	868,5	6,5	895	827,7	-67,3
Обсяг реалізованого вугілля тис.т.	841,0	588,3	-252,7	862	868,3	6,3	895	827,5	-67,5

Продовження табл. 2.2

Обсяг реалізованої вугільної продукції в оптових цінах, млн.грн.	102,8	125,6	+22,8	183,1	193,4	+10210,8	200014,6	210681,5	10666,9
---	-------	-------	-------	-------	-------	----------	----------	----------	---------

За табл. 2.2 обсяг фактичної товарної продукції по шахті за 2023 рік склав 588,4 тис. тонн. при плані 841,0 тис. тонн. Виконання плану склало 70,0%. Відхилення склало -252,6 тис. тонн до плану.

Зниження обсягу товарної продукції виникло за рахунок структурного перерозподілу обсягів рядового вугілля та продуктів насичення.

Аналогічна картина просліджується і при аналізі обсягів реалізованої вугільної продукції: при плані 841,0 тис. тонн, фактично реалізація становила 588,3 тис. тонн, що нижче плану на -252,7 тис. тонн.

В грошовому вираженні обсяг товарної продукції при плані 102794 тис. грн. склав 125689 тис. грн., що вище плану на 22895 тис. грн.

Збільшення обсягів товарної продукції і реалізації вугілля виникло за рахунок збільшення фактичних цін на вугільну продукцію.

За рішенням власника повністю централізовані процеси реалізації вугілля і технічне забезпечення шахт.

Інша картина спостерігається у 2024 та 2025 роках. Фактичний обсяг товарної та реалізованої продукції у 2024 році перевищує планові показники на 6,5 тис. т. та 6,3 тис. т. відповідно, тобто річний план по видобутку вугілля на шахті «Ювілейна» у 2024 році виконано на 100,75%. В грошовому вираженні обсяг товарної продукції при плані 183149,1 тис. грн. склав 193359,9 тис. грн., що вище плану на 10210,8 тис. грн.

За 2025 рік обсяг фактичної товарної продукції по шахті склав 827,7 тис. тонн. при плані 895 тис. тонн. Виконання плану склало 92,48%. Відхилення склало -67,3 тис. тонн до плану.

Аналогічна картина просліджується і при аналізі обсягів реалізованої вугільної продукції: при плані 895 тис. тонн, фактично реалізація становила 827,5 тис. тонн, що нижче плану на -67,5 тис. тонн.

В грошовому вираженні обсяг товарної продукції при плані 200014,6 тис. грн. склав 210681,5 тис. грн., що вище плану на 10666,9 тис. грн.

Нижче на рис. 2.2. наглядно показана динаміка планових та фактичних показників обсягу товарного вугілля за період з 2023 по 2025 роки.

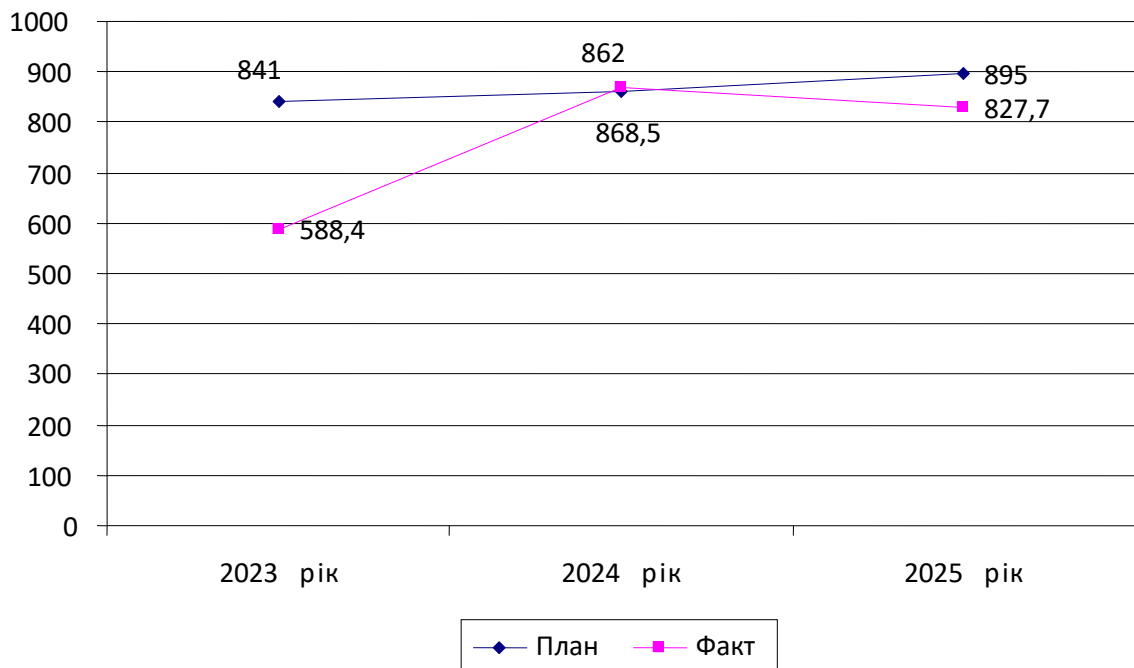


Рис. 2.2. Обсяг товарного вугілля на шахті «Ювілейна» за 2023-2025 рр.

Середньооблікова чисельність працівників згідно даним за 2025 рік склала - 3352 чоловік. Розглянемо структуру підприємства шахти "Ювілейна". Згідно з виробничою и загальною структурою підприємства формуються конкретні органи управління ним. Водночас поділ праці у сфері управління зумовлює групування однорідних за функціями робіт і зосередження таких робіт у підрозділах апарату управління.

Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання - це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Лінійна організаційна структура управління - це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. За такої організаційною структури управління кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному, структурному підрозділі. Переваги організаційної структури управління лінійного типу є: чіткість взаємовідносин, однозначність команд, оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень, надійний контроль. Але керівник при цьому має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які стратегічні й поточні питання діяльності підпорядкованих йому підрозділів (ланок). Така система управління існує на шахті Ювілейна її наведено на рис. 2.3.

Головний інженер - перший заступник директора:

ДПР - Ділянки підготовчих робіт;

ДВТБ - Ділянки вентиляції та техніки безпеки;

ВТК - Відділ технічного контролю.

Заступник директора з виробництва:

ДШТ - Дільниця шахтного транспорту;

ДКТ - Дільниця конвеєрного транспорту;

ДПРТБ - Дільниця профілактичних робіт з техніки безпеки;

ДРГВ - Дільниця з ремонту гірничих виробок;

ДМДР - Дільниця монтажно-демонтажних робіт;

ДРЗУ - Дільниця з ремонту забійного устаткування;

ДВР - Дільниця вибухових робіт;

АТЦ - Автотранспортний цех;

АПК - Адміністративно побутовий комплекс;

ДГР - Дільниця господарських робіт

Головний механік:

ЕМС - Електро-механічна служба.

Головний економіст:

ВППЗ - Відділ організації праці та заробітної платні;

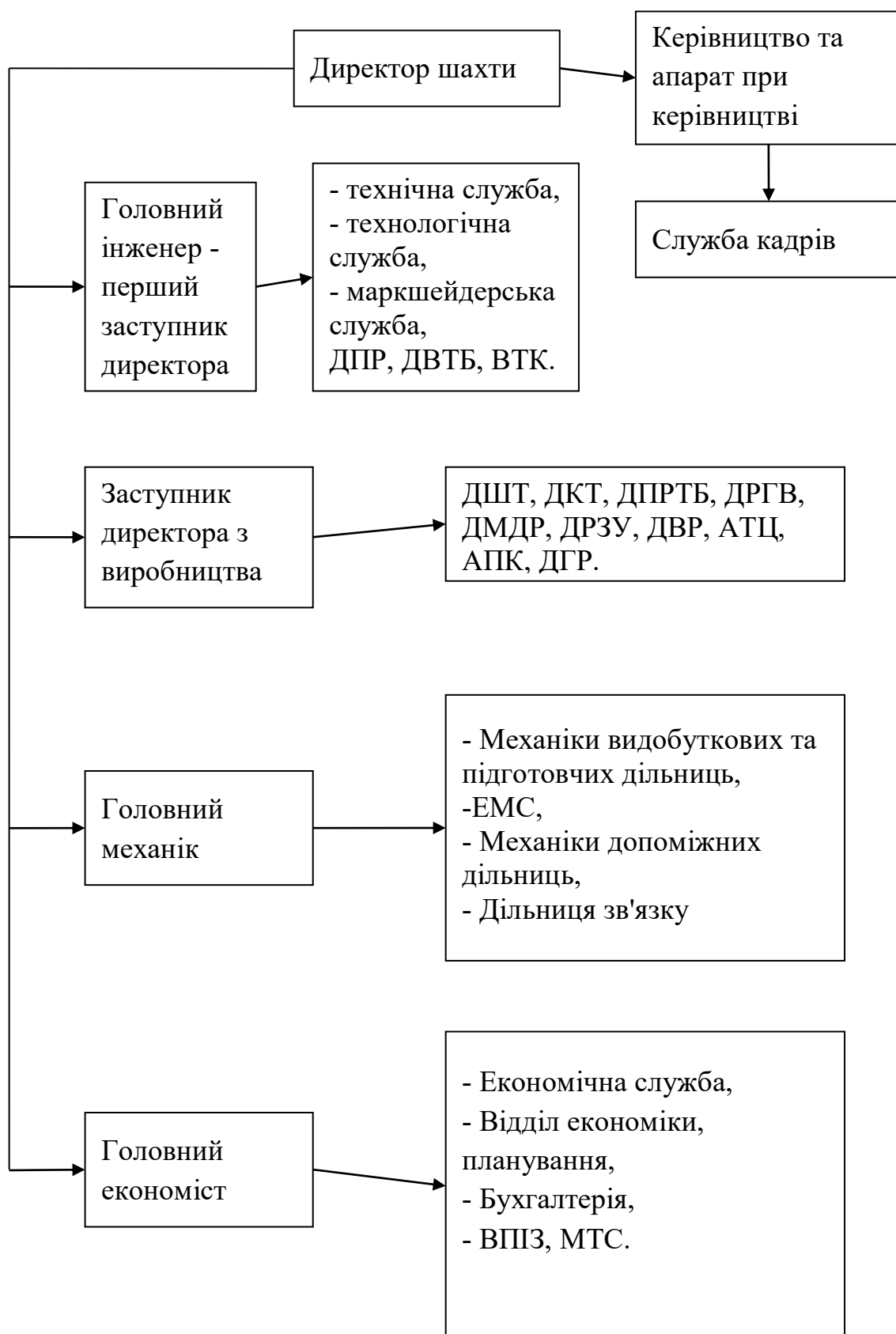


Рис. 2.3. Організаційна структура шахти «Ювілейна»[32]

В табл. 2.3 наведено розподіл працівників за підрозділами по шахті "Ювілейна" за 2023 - 2025 роки, з цих даних видно, що найбільша кількість працівників працює на допоміжних дільницях, але їхня кількість з кожним роком зменшувалася. На ділянках з видобутку вугілля кількість працівників навпаки збільшувалася, вірогідно це пов'язано з тим, що на цих дільницях вища заробітна платня.

Таблиця 2.3

Розподіл працівників за підрозділами по шахті "Ювілейна"
за 2023 - 2025 роки (осіб)

	2023	2024	+, - 2024 до 2023	2025	+, - 2025 до 2024	+, - 2025 до 2023
Ділянки з видобутку вугілля	640	695	+55	697	+2	+57
Ділянки підготовчих робіт	326	302	-24	312	+10	-14
Допоміжні дільниці	2386	2355	-31	2343	-12	-43

Проаналізувавши склад робітників шахти на протязі кількох років можна зробити висновки, що на протязі 2023-2025 років кількість робітників по шахті зменшилася на 62 чоловік; керівників та службовців стало більше на 7 чоловік; підземних робітників стало менше на 44 чоловіка; працівників шахтової поверхні теж стало менше на 25 чоловік. Дані наведені в табл. 2.4. та на рис. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники зміни складу працівників шахти «Ювілейна»
за 2023 - 2025 роки (осіб)

	2023	2024	2024 до 2023	2025	2025 до 2024
Всього робітників	3352	3293	-59	3290	-3
Керівники та службовці	512	519	+7	519	0
Всього підземні	1968	1925	-43	1924	-1

Продовження табл. 2.4

Робітники шахтної поверхні	872	849	-23	847	-2
----------------------------	-----	-----	-----	-----	----

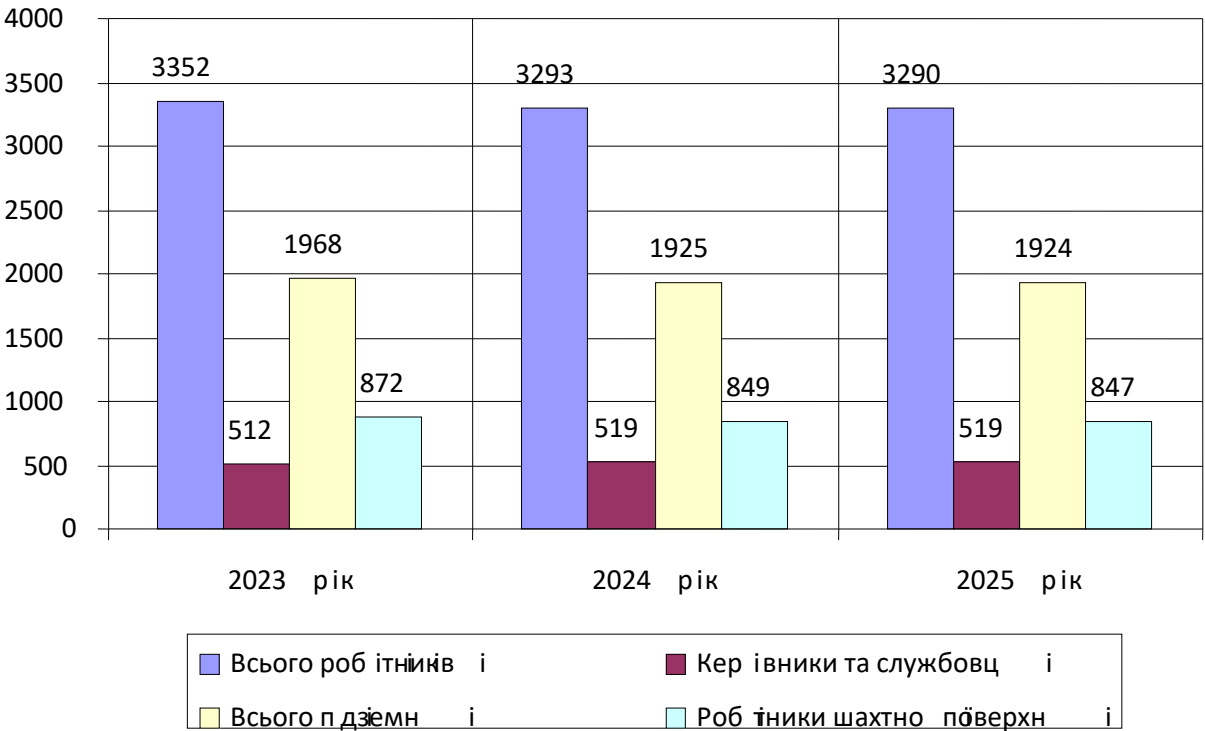


Рис. 2.4. Динаміка складу працівників шахти «Ювілейна» за 2023 - 2025 роки (осіб)

2.2 Аналіз організації та результативності управлінської праці на шахті «Ювілейна»

Ефективність управлінської праці на підприємствах вуглевидобувної галузі, зокрема на шахті «Ювілейна» ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля», є визначальним фактором забезпечення стабільності виробничих процесів, раціонального використання ресурсів та досягнення запланованих техніко-економічних показників. Специфіка діяльності шахти, що пов’язана з високим рівнем ризику, складними виробничими умовами та значною

залежністю від технологічних процесів, обумовлює підвищені вимоги до якості управлінської діяльності.

Управлінська праця на підприємствах вуглевидобувної галузі характеризується високим рівнем складності, відповідальності та багатофункціональності, що обумовлено специфікою виробничих процесів, умовами праці та значним впливом факторів ризику. На прикладі шахти «Ювілейна» доцільно розглянути ключові особливості управлінської діяльності, які формують ефективність функціонування підприємства в цілому.

Особливості управлінської праці в даному випадку визначаються не лише класичними функціями менеджменту, але й галузевою специфікою, що зумовлює необхідність інтеграції технічних, організаційних та соціально-економічних аспектів управління.

Управлінська праця на шахті «Ювілейна» характеризується складною багаторівневою структурою, яка включає:

- стратегічний рівень (дирекція підприємства);
- тактичний рівень (служби головного інженера, виробничі підрозділи);
- оперативний рівень (начальники діляниць, майстри, диспетчери).

Ця структура зумовлює необхідність постійної координації між підрозділами, що працюють у взаємозалежному середовищі. Виробничий процес видобутку вугілля включає комплекс операцій, які повинні бути синхронізовані в часі та просторі, що значно ускладнює управлінську діяльність.

Важливою особливістю є те, що управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності, пов'язаної з гірничо-геологічними умовами, технічним станом обладнання та людським фактором.

На відміну від багатьох інших галузей, у вуглевидобувній промисловості ключовою функцією управління є забезпечення безпеки праці. Управлінська діяльність спрямована на:

- мінімізацію виробничих ризиків;
- запобігання аваріям і травматизму;
- контроль за дотриманням норм охорони праці.

Кожне управлінське рішення оцінюється з точки зору його впливу на безпеку виробництва. Таким чином, система управління набуває ознак ризик-орієнтованої моделі, де превентивні заходи мають пріоритет над реактивними.

Шахта «Ювілейна» функціонує в умовах безперервного виробництва, що передбачає цілодобову роботу підприємства. Це визначає:

- змінний характер управлінської праці;
- необхідність оперативного прийняття рішень;
- високу роль диспетчерського управління.

Управлінці повинні оперативно реагувати на зміну виробничої ситуації, включаючи простої обладнання, відхилення від технологічних параметрів, аварійні ситуації. Це вимагає високого рівня професійної підготовки та здатності працювати в умовах дефіциту часу.

Особливістю управлінської праці є значна відповідальність за результати діяльності. Це проявляється у таких аспектах:

- відповідальність за життя та здоров'я працівників;
- відповідальність за виконання виробничих планів;
- матеріальна відповідальність за ефективність використання ресурсів.

У зв'язку з цим формується високий рівень дисципліни та вимог до професійної компетентності управлінського персоналу.

Управлінська праця на шахті характеризується високим рівнем формалізації та регламентації. Це обумовлено:

- наявністю чітких технологічних інструкцій;
- нормативними вимогами щодо безпеки;
- стандартизацією виробничих процесів.

Регламентованість дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, проте водночас обмежує гнучкість управлінських рішень.

Сучасні умови функціонування ДТЕК передбачають активне використання інформаційних технологій у процесі управління. Управлінська праця все більше набуває інформаційно-аналітичного характеру, що включає:

- збір та обробку виробничої інформації;
- аналіз показників діяльності;
- прогнозування результатів;
- контроль ключових показників ефективності.

Це підвищує вимоги до аналітичних здібностей управлінського персоналу.

Для більш глибокого розуміння специфіки управлінської праці на шахті «Ювілейна» доцільно систематизувати основні її характеристики у вигляді узагальнюючої таблиці, що дозволить комплексно оцінити ключові фактори, які впливають на ефективність управління (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика особливостей управлінської праці на шахті «Ювілейна»

Особливість	Зміст прояву	Вплив на ефективність
Складність управління	Багаторівнева структура, залежність від гірничих умов	Підвищує вимоги до координації
Орієнтація на безпеку	Постійний контроль ризиків, інструктажі	Знижує аварійність
Оперативність	Швидке прийняття рішень	Мінімізує простої
Відповідальність	Високий рівень ризику управлінських помилок	Підвищує дисципліну
Регламентованість	Наявність інструкцій та стандартів	Забезпечує стабільність
Інформаційність	Використання ІТ та аналітики	Покращує обґрунтованість рішень

Управління персоналом на шахті «Ювілейна» ПрАТ ДТЕК Павлоградвугілля здійснюється в умовах підвищеної складності та небезпечності праці, що безпосередньо визначає характер мотиваційної

політики підприємства. На відміну від більшості галузей, де домінують стандартні підходи до стимулювання працівників, у вуглевидобувній промисловості система мотивації має комплексний характер і поєднує матеріальні, соціальні та психологічні складові.

Матеріальна мотивація виступає базовим елементом стимулювання трудової активності. Вона включає не лише основну заробітну плату, але й систему преміювання за виконання та перевиконання виробничих завдань, доплати за роботу в складних та шкідливих умовах, а також компенсаційні виплати. При цьому важливим аспектом є диференціація винагороди залежно від результатів праці, що сприяє підвищенню індивідуальної та колективної продуктивності.

Водночас суттєву роль відіграють соціальні гарантії, які формують довгострокову мотивацію персоналу. До них належать стабільність зайнятості, медичне забезпечення, соціальні пакети, можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації. У контексті діяльності великих енергетичних компаній, таких як ДТЕК, соціальна політика є важливим інструментом утримання кадрового потенціалу.

Не менш значущою є нематеріальна мотивація, яка проявляється через визнання досягнень працівників, формування корпоративної культури, підтримку командного духу та забезпечення психологічного комфорту в колективі. Умови підземної праці вимагають високого рівня довіри між працівниками, що робить нематеріальні стимули особливо важливими.

Таким чином, специфіка мотивації персоналу на шахті полягає у необхідності забезпечення балансу між інтенсивністю праці, рівнем винагороди та соціальною захищеністю працівників, що в кінцевому підсумку впливає на ефективність управлінської діяльності.

Управлінська праця на шахті «Ювілейна» має виражений колективний характер, що обумовлено технологічною взаємозалежністю всіх виробничих процесів. Видобуток вугілля є складною системою, де кожен підрозділ виконує певну функцію, а кінцевий результат залежить від узгодженості їх

дій. У таких умовах індивідуальне прийняття управлінських рішень є недостатнім, що зумовлює необхідність колективної взаємодії.

Процес прийняття управлінських рішень включає участь різних служб – виробничих, технічних, енергетичних, вентиляційних, транспортних та інших. Кожне рішення потребує погодження та врахування позицій відповідних спеціалістів, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити його обґрунтованість. Особливо це стосується питань, пов'язаних із безпекою праці, організацією виробничих процесів та ліквідацією аварійних ситуацій.

Важливу роль у забезпеченні колективного характеру управління відіграють виробничі наради, оперативні збори та диспетчерські служби, які забезпечують обмін інформацією та координацію дій. Саме в межах таких комунікаційних механізмів формується єдина управлінська позиція щодо вирішення поточних та стратегічних завдань.

Разом з тим, колективний характер управління має як позитивні, так і певні обмежувальні аспекти. З одного боку, він сприяє підвищенню якості управлінських рішень за рахунок залучення експертних знань різних спеціалістів. З іншого боку, потреба у погодженні може уповільнювати процес прийняття рішень, що є критичним у ситуаціях, які вимагають негайного реагування.

Отже, колективний характер управлінської діяльності є невід'ємною рисою функціонування шахти, яка забезпечує узгодженість дій підрозділів та підвищує ефективність управління в умовах складного виробництва.

Управлінська праця на шахті «Ювілейна» значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, яке формує умови функціонування підприємства та визначає його стратегічні орієнтири. До ключових факторів зовнішнього впливу належать державне регулювання, економічна ситуація, енергетична політика, а також ринкова кон'юнктура.

Державне регулювання відіграє визначальну роль у діяльності вуглевидобувних підприємств. Воно охоплює питання ліцензування, встановлення стандартів безпеки, екологічних норм, а також фінансової

підтримки галузі. Управлінський персонал повинен постійно адаптувати свою діяльність до змін у нормативно-правовій базі, що потребує високого рівня правової та організаційної компетентності.

Економічні фактори, зокрема рівень попиту на вугілля, ціни на енергоресурси, інфляційні процеси та стан національної економіки, безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. В умовах нестабільного ринку управлінці змушені приймати рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Важливим чинником є також енергетична політика держави, яка визначає роль вугілля в енергетичному балансі країни. Зміни у пріоритетах розвитку енергетики можуть суттєво впливати на обсяги виробництва та інвестиційну діяльність підприємства.

Крім того, управлінська діяльність залежить від соціальних факторів, зокрема рівня зайнятості населення в регіоні, соціальної стабільності та кадрового забезпечення. Для підприємств, розташованих у промислових регіонах, таких як Павлоград, ці фактори мають особливе значення.

Таким чином, зовнішнє середовище формує систему обмежень і можливостей для управлінської діяльності, що вимагає від керівництва підприємства високого рівня адаптивності, стратегічного мислення та здатності ефективно реагувати на зміни.

Організація управлінської праці на шахті «Ювілейна» здійснюється в межах ієрархічної структури управління, яка включає виробничі, технічні, економічні та допоміжні підрозділи. Управлінський апарат представлений керівниками різних рівнів – від адміністрації шахти до керівників дільниць та змінних майстрів. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, однак водночас створює певні передумови для виникнення дублювання функцій та ускладнення комунікаційних процесів.

Аналіз організації управлінської праці свідчить, що основні управлінські функції – планування, організація, мотивація та контроль –

реалізуються на підприємстві відповідно до встановлених регламентів. Планування діяльності здійснюється на основі виробничих планів, що визначають обсяги видобутку вугілля, використання ресурсів та показники продуктивності. Організаційна функція реалізується через побудову структури управління та координацію діяльності підрозділів. Контроль забезпечується системою виробничого обліку та звітності.

Разом з тим, аналіз показує, що управлінська діяльність на шахті має переважно адміністративний характер, що обмежує можливості для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Це проявляється у високому рівні централізації управління, значній кількості погоджувальних процедур та недостатній автономії середнього рівня менеджменту.

З метою більш детальної оцінки організації управлінської праці доцільно розглянути розподіл функціональних обов'язків між основними категоріями управлінського персоналу (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл функцій управлінського персоналу шахти «Ювілейна»

Категорія персоналу	Основні функції
Вищий рівень управління	Стратегічне планування, прийняття рішень
Середній рівень	Організація та координація виробництва
Оперативний рівень	Контроль виконання виробничих завдань

Представлений розподіл функцій свідчить про чітку ієрархію управління, однак виявляє певну перевантаженість керівників середнього рівня, які виконують як організаційні, так і контрольні функції. Це негативно впливає на ефективність управлінської праці, знижує оперативність прийняття рішень та підвищує ризик помилок.

Важливим аспектом оцінки управлінської праці є аналіз продуктивності управлінського персоналу. На шахті «Ювілейна» продуктивність управлінської праці визначається через співвідношення

обсягів видобутку до чисельності управлінського персоналу, а також через виконання планових показників (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники результативності управлінської праці

Показник	Характеристика
Виконання плану видобутку	Рівень досягнення виробничих цілей
Продуктивність управлінців	Обсяг виробництва на 1 управлінця
Витрати на управління	Частка управлінських витрат
Час прийняття рішень	Оперативність управління

Для об’єктивної оцінки ефективності управлінської праці на шахті «Ювілейна» доцільно використовувати систему кількісних показників, які безпосередньо пов’язані з результатами діяльності підприємства та характеристиками управлінського персоналу.

Показники виконання виробничих завдань

Ця група показників є базовою, оскільки відображає здатність управління забезпечити досягнення планових цілей.

Коефіцієнт виконання плану видобутку

$$K_{пл} = \text{Факт} / \text{План}$$

$$2023: 588,4 / 841,0 = 0,70$$

$$2024: 868,5 / 862 = 1,01$$

$$2025: 827,7 / 895 = 0,92$$

Низьке значення у 2023 році свідчить про неефективність управління виробничими процесами. У 2024 році досягнуто перевиконання, що вказує на тимчасове підвищення ефективності управлінської праці. У 2025 році спостерігається зниження ефективності.

Продуктивність управлінського персоналу

$$R_{упр} = \text{Обсяг видобутку} / \text{Кількість керівників}$$

$$2023: 588,4 / 512 = 1,15 \text{ тис. т/особу}$$

$$2024: 868,5 / 519 = 1,67 \text{ тис. т/особу}$$

$$2025: 827,7 / 519 = 1,59 \text{ тис. т/особу}$$

Зростання у 2024 році свідчить про підвищення ефективності управлінської праці. Незначне зниження у 2025 році вказує на нестабільність управління.

Коефіцієнт управлінського навантаження

$$K_{\text{нав}} = \frac{\text{Загальна чисельність Керівники}}{\text{...}}$$

$$2023: 3352 / 512 = 6,55$$

$$2024: 3293 / 519 = 6,34$$

$$2025: 3290 / 519 = 6,34$$

Зниження показника свідчить про зростання навантаження на управлінців, що може негативно впливати на якість управлінських рішень.

Рівень реалізації продукції

$$K_{\text{реал}} = \frac{\text{Реалізовано Товарна продукція}}{K}$$

$$2023: 588,3 / 588,4 \approx 1,00$$

$$2024: 868,3 / 868,5 \approx 1,00$$

$$2025: 827,5 / 827,7 \approx 1,00$$

Показник близький до 1, що свідчить про ефективну роботу управління у сфері збуту.

Дохід на 1 управлінця

$$D_{\text{упр}} = \frac{\text{Дохід}}{\text{Керівники}}$$

$$2023: 125,6 / 512 = 0,25 \text{ млн грн}$$

$$2024: 193,4 / 519 = 0,37 \text{ млн грн}$$

$$2025: 210681,5 / 519 = 405,9 \text{ млн грн}$$

Зростання показника свідчить про підвищення економічної ефективності управлінської діяльності.

Темп зміни виробництва

$$T = \frac{\text{Фактпоточний}}{\text{Фактпопередній}}$$

$$2024/2023: 868,5 / 588,4 = 1,48$$

$$2025/2024: 827,7 / 868,5 = 0,95$$

Різкі коливання показника свідчать про нестабільність управлінської ефективності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Система показників результативності управлінської праці шахти
«Ювілейна»

Група	Показник	Значення (2025)	Оцінка
Виробничі	Виконання плану	0,92	Нижче норми
Продуктивність	Видобуток на 1 управлінця	1,59	Середній рівень
Кадрові	Навантаження	6,34	Високе
Збут	Рівень реалізації	1,00	Високий
Фінансові	Дохід на 1 управлінця	високий	Позитивна динаміка

Таким чином, аналіз показників результативності управлінської праці свідчить, що на шахті «Ювілейна» спостерігається середній рівень ефективності управління. Незважаючи на позитивні результати у сфері реалізації продукції та фінансових показників, ключовою проблемою залишається нестабільність виконання виробничих планів, що знижує загальну ефективність управлінської діяльності. Виявлені тенденції підтверджують необхідність удосконалення системи управління, що буде обґрунтовано у наступному підрозділі.

Особливого значення набуває аналіз використання робочого часу управлінського персоналу. Дослідження показує, що значна частина робочого часу витрачається на виконання рутинних операцій, оформлення документації та погодження рішень, що знижує загальну ефективність управлінської діяльності.

Суттєвим фактором, що впливає на результативність управлінської праці, є якість управлінських рішень. На шахті «Ювілейна» прийняття рішень здійснюється на основі виробничих даних, однак недостатній рівень автоматизації процесів обробки інформації обмежує можливості для

використання аналітичних методів управління. Це призводить до підвищення ризику прийняття недостатньо обґрунтованих рішень.

З метою виявлення основних проблем управлінської діяльності доцільно узагальнити результати аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні проблеми управлінської праці на шахті «Ювілейна»

Проблема	Причини	Наслідки
Висока централізація	Ієрархічна структура	Зниження оперативності
Перевантаженість менеджерів	Дублювання функцій	Зниження продуктивності
Низький рівень автоматизації	Обмежені ІТ-рішення	Помилки в управлінні
Значні витрати часу	Бюрократичні процедури	Зниження ефективності

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що управлінська праця на шахті «Ювілейна» функціонує в умовах традиційної системи управління, яка не повною мірою відповідає сучасним вимогам ефективності. Основними проблемами є надмірна централізація, недостатній рівень автоматизації, перевантаженість управлінського персоналу та нерациональне використання робочого часу.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні все більше уваги приділяється впливу людського фактору на результати виробничої діяльності підприємства. Ця тенденція є цілком логічною та обґрунтованою, тому що при вірній кадровій політиці та, особливо, оптимальному значенню управлінського потенціалу можливе суттєве підвищення ефективності виробництва з мінімальними витратами. Для більш раціонального стратегічного планування політики відносно персоналу вкрай необхідно визначитись з рівнем управлінського потенціалу підприємства.

Для аналізу рівня управлінського потенціалу на шахті «Ювілейна» будемо керуватися методикою запропонованою в розділі 1. Нижче подані зведені дані анкетного опитування підлеглих робітників, з приводу

професійно-особистісних якостей їх керівника, другої ланки управління (табл. 2.10), а також керівника виробничої дільниці (табл. 2.11). В таблицях наведено результати необхідних розрахунків для аналізу управлінського потенціалу.

Аналіз професійно-особистісних якостей керівників має досить велике значення, так як саме від їхніх дій, в більшій мірі, залежить відношення працівників до своєї роботи. Тобто від професійно-особистісних якостей керівників залежить ефективність роботи підрозділів і загалом результати діяльності підприємства.

З табл. 2.10 бачимо, що інтегральний показник професійно-особистісних якостей керівника другої ланки управління дорівнює 4,462. Цей показник є достатньо високим, що характеризує керівника як особистість з яскраво вираженими лідерськими та організаторськими здібностями, умінням співпрацювати з підлеглими, підтримувати позитивний настрій в колективі і забезпечувати досягнення корпоративних цілей.

Таблиця 2.10

Експертні оцінки професійно-особистісних якостей керівника другої ланки управління шахти «Ювілейна» в 2025 році

Професійно-особистісні якості керівників	Експерт					Вагомість якості	Середній бал	Інтегральний показник
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й			
1) компетентність	5	5	5	5	5	0,047	5	0,236
2) здатність організувати працю підлеглих	5	4	5	4	5	0,043	4,6	0,200
3) уміння непомітно та ефективно контролювати роботу підлеглих	5	4	4	5	4	0,042	4,4	0,183
4) уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність	4	5	5	4	5	0,043	4,6	0,200
5) бажання підвищувати свою кваліфікацію	5	5	4	5	4	0,043	4,6	0,200

Продовження табл. 2.10

6) творча ініціатива стосовно введення інновацій, перспективність мислення	5	4	4	5	4	0,042	4,4	0,183
7) здатність виховувати ділові якості у підлеглих	5	4	4	3	4	0,038	4	0,151
8) культура та порядність	5	4	5	4	5	0,043	4,6	0,200
9) уміння сприймати критику	4	4	4	4	3	0,036	3,8	0,136
10) здатність швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення	5	5	5	5	5	0,047	5	0,236
11) темперамент	4	4	4	4	3	0,036	3,8	0,136
12) відповідальність	5	5	4	5	5	0,045	4,8	0,217
13) здатність поєднувати в роботі інтереси колективу та підприємства в цілому	5	4	4	3	5	0,040	4,2	0,166
14) зібраність та пунктуальність	5	5	5	5	5	0,047	5	0,236
15) комунікабельність	5	5	5	5	5	0,047	5	0,236
16) авторитетність у колективі	5	4	5	5	4	0,043	4,6	0,200
17) самокритичність	4	3	4	4	3	0,034	3,6	0,122
18) цілеспрямованість	5	5	5	5	5	0,047	5	0,236
19) здатність організовувати командну роботу	5	4	4	5	4	0,042	4,4	0,183
20) своєчасність контролю виконання завдань поручених підлеглим	5	4	5	5	5	0,045	4,8	0,217
21) справедливість суджень	4	4	4	5	3	0,038	4	0,151
21) урівноваженість	4	4	4	4	3	0,036	3,8	0,136
22) здатність передбачувати і запобігати конфліктним ситуаціям	4	4	4	4	3	0,036	3,8	0,136
23) вік, стан здоров'я	4	5	4	4	4	0,040	4,2	0,166
						1,00	I =	4,462

Найбільший середній бал (5) мають такі показники як компетентність, здатність швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення, зібраність та пунктуальність, комунікабельність, цілеспрямованість.

Трохи нижчими, але все ж заслуговуючими на увагу є показники:

- відповідальність, з середнім балом 4,8;
- своєчасність контролю виконання завдань поручених підлеглим(4,8);
- здатність організувати працю підлеглих (4,6);
- уміння делегувати повноваження, розподіляти відповідальність (4,6);
- бажання підвищувати свою кваліфікацію (4,6);
- культура та порядність (4,6);
- авторитетність у колективі (4,6).

В нашому випадку, керівник є професіоналом своєї справи та є достатньо компетентним для організації ефективної праці підлеглих. Відповідальність, зібраність та пунктуальність керівника є складовою гаранту підвищення іміджу серед підлеглих.

Негативно впливають на загальну картину такі якості як самокритичність (3,6 бали), уміння сприймати критику (3,8 бали), темперамент (3,8 бали), урівноваженість та здатність запобігати конфліктним ситуаціям в колективі (3,8 бали). Це може вказувати на деяку напруженість у відносинах між робітниками та керівником, що в свою чергу, саме по собі, може негативно впливати на досягнення поставлених цілей.

Не можна робити висновки про рівень управлінського потенціалу досліджуючи лише вище керівництво на підприємстві, необхідно провести подібний аналіз і на рівні окремих виробничих дільниць. В табл. 2.11 наведено зведені дані анкетного опитування підлеглих робітників керівника виробничої дільниці, з приводу його професійно-особистісних якостей, а також результати необхідних розрахунків для аналізу.

Таблиця 2.11

Експертні оцінки професійно-особистісних якостей керівника
виробничої дільниці шахти «Ювілейна» в 2025 році

Професійно-особистісні якості керівників	Експерт					Вагомість якості	Середній бал	Інтегральний показник
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й			
1) компетентність	5	5	5	5	5	0,048	5	0,239
2) здатність організувати працю підлеглих	5	5	5	4	5	0,046	4,8	0,220
3) уміння непомітно та ефективно контролювати роботу підлеглих	5	4	4	4	4	0,040	4,2	0,169
4) уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність	4	5	5	5	5	0,046	4,8	0,220
5) бажання підвищувати свою кваліфікацію	3	4	4	5	4	0,038	4	0,153
6) творча ініціатива стосовно введення інновацій, мислення	3	4	4	4	4	0,036	3,8	0,138
7) здатність виховувати ділові якості у підлеглих	4	4	4	3	4	0,036	3,8	0,138
8) культура та порядність	5	4	5	4	4	0,042	4,4	0,185
9) уміння сприймати критику	3	4	4	4	3	0,034	3,6	0,124
10) здатність швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення	5	5	4	5	4	0,044	4,6	0,202
11) темперамент	4	3	4	4	4	0,036	3,8	0,138
12) відповідальність	4	5	5	5	5	0,046	4,8	0,220
13) здатність поєднувати в роботі інтереси колективу та підприємства в цілому	5	4	4	3	4	0,038	4	0,153
14) зібраність та пунктуальність	5	4	5	4	5	0,044	4,6	0,202
15) комунікабельність	5	4	5	4	5	0,044	4,6	0,202
16) авторитетність у колективі	5	4	5	5	5	0,046	4,8	0,220
17) самокритичність	4	4	4	4	4	0,038	4	0,153
18) цілеспрямованість	5	5	5	4	5	0,046	4,8	0,220

Продовження табл. 2.11

19) здатність організовувати командну роботу	5	5	4	5	4	0,044	4,6	0,202
20) своєчасність контролю виконання завдань поручених підлеглим	5	5	5	4	5	0,046	4,8	0,220
21) справедливність суджень	4	5	4	5	3	0,040	4,2	0,169
21) урівноваженість	4	5	4	4	3	0,038	4	0,153
22) здатність передбачувати і запобігати конфліктним ситуаціям	4	5	4	4	5	0,042	4,4	0,185
23) вік, стан здоров'я	4	4	5	4	4	0,040	4,2	0,169
						1,00	I =	4,396

Результати розрахунків, проведених в табл. 2.11, показують, що інтегральний показник професійно-особистісних якостей керівника виробничої ділянки дорівнює 4,396. Цей показник є достатньо високим, хоча і на 0,066 є нижчим за оцінку керівника другої ланки управління на підприємстві. За результатами проведених досліджень можна сказати, що даний керівник є спеціалістом своєї справи, вміє співпрацювати з колективом, добре проявляє свої організаторські та лідерські якості та здатен досягати поставленої мети.

Якщо ж більш детально аналізувати отримані дані, то видно, що найбільший бал (5) має такий показник як компетентність. Для керівника це є дуже важливо тому, що необхідно коректно ставити завдання перед підлеглими та контролювати відповідність їх виконання.

Потрібно виділити, також, наступні професійно-особистісні показники:

- здатність організувати працю підлеглих, з середнім балом 4,8;
- уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність (4,8);
- відповідальність (4,8);

- авторитетність у колективі (4,8);
- цілеспрямованість (4,8);
- своєчасність контролю виконання завдань поручених підлеглим (4,6);
- здатність швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення (4,6);
- зібраність та пунктуальність (4,6);
- комунікабельність (4,6);
- здатність організовувати командну роботу (4,6).

Дані показники свідчать про добрі навички в управлінні групою людей, про здатність чітко і вірно розподілити обов'язки між підлеглими. Відповідний рівень відповідальності, цілеспрямованості та здатності організовувати командну роботу вказує на те, що цей керівник завжди досягне поставленої перед ним мети.

Негативно впливають на загальний результат наступні професійно-особистісні якості керівника: уміння сприймати критику (3,6), здатність виховувати ділові якості у підлеглих (3,8), творча ініціатива стосовно введення інновацій, перспективність мислення (3,8), темперамент (3,8). Але головне, що даний керівник є спеціалістом в своїй справі, вміє організувати продуктивну роботу підлеглих та досягти поставленої мети.

Методика визначення ефективності діяльності управлінського персоналу через оцінку професійно-особистісних якостей керівника не являє собою самодостатню систему. Це є об'єктивним фактором тому, що підприємство знаходиться в конкурентному середовищі і потребує постійної оцінки його діяльності з різних сторін. Тому нижче проведемо оцінку діяльності обох вище згаданих керівників через соціально-економічну ефективність стилів управління.

Результати проведеного опитування підлеглих керівника другої ланки управління з приводу ефективності стилю управління даного керівника було систематизовано та зведено в табл. 2.12, 2.13.

Таблиця 2.12

Думка респондентів про ефективність стилю управління керівника
другої ланки управління шахти «Ювілейна» в 2025 році

Питання	Варіанти відповідей	Відпо віді, %
1. Знання керівником дорученої справи	1.1. Розуміється добре	85,0
	1.2. Досить компетентно	10,0
	1.3. Розбирається слабо	3,0
	1.4. Важко відповісти	2,0
2. Міра вимогливості до підлеглих	2.1. Висока	75,8
	2.2. У міру вимогливий	15,2
	2.3. Низька	4,5
	2.4. Важко відповісти	4,5
3. Оперативність у вирішенні питань:	3.1. Вирішує оперативно	71,0
	3.2. Не завжди оперативно	29,0
	3.3. Часто допускає затягування	-
	3.4. Важко відповісти	-
4. Оцінювання скромності:	4.1. Скромний	-
	4.2. В основному скромний	50,0
	4.3. Нескромний, зазнається	39,4
	4.4. Важко відповісти	10,6
5. Відношення до критики:	5.1. Правильно реагує	36,4
	5.2. Визнає, але висновків не робить	10,6
	5.3. Інколи допускає критику	3,0
	5.4. Негативно ставиться	50
	5.5. Важко відповісти	-
6. Чи є прикладом у дотриманні дисципліни:	6.1. Так	31,8
	6.2. Скоріше так	45,5
	6.3. Ні	6,1
	6.4. Важко відповісти	10,6
7. Справедливість у питаннях заохочення й покарання підлеглих	7.1. Вирішує справедливо	39,4
	7.2. Як правило, справедливий	47,0
	7.3. Часто несправедливий	-
	7.4. Важко відповісти	13,6
8. Чи авторитетний керівник	8.1. Так	62,1
	8.2. Скоріше так	36,4
	8.3. Ні	1,5
9. Увага до організації праці	9.1. Приділяє досить	59,1
	9.2. Не завжди	28,8
	9.3. Не приділяє	3,1
	9.4. Важко відповісти	13,6
10. Ставиться до виконання ухвалених рішень	10.1. Бере активну участь	59,1
	10.2. Слабо бере участь	10,6
	10.3. Перекладає на інших	6,1
	10.4. Важко відповісти	24,2

Продовження табл. 2.12

11. Контроль ухвалених рішень	11.1. Строго ставиться	50,0
	11.2. Слабко контролює	25,8
	11.3. Не контролює	1,5
	11.4. Важко відповісти	22,7

По результатам проведених досліджень (табл. 2.12) можна зробити висновок, що керівник добре орієнтується в тих питаннях які доручає своїм підлеглим, є доволі вимогливим до підлеглих, швидко вирішує свої завдання, але представляє собою конфліктну особу і часто невірно реагує на критику, є достатньо дисциплінованим для того щоб на нього рівнялися інші, майже завжди справедливо виносить рішення стосовно заохочення та покарання, користується авторитетом серед своїх підлеглих, бере активну участь у вирішенні ухвалених ним рішень, приділяє увагу раціоналізації праці, веде належний контроль за виконанням ухвалених рішень.

Оцінки визначені в табл. 2.13 свідчать про наявність доброго морально-психологічного клімату для виконання поставлених виробничих цілей, середньої трудової активності підлеглих яка має тенденцію до збільшення, задовільний рівень трудової дисципліни підлеглих, схильність керівника до введення нових принципів організації праці.

Таблиця 2.13

Оцінка стану та тенденцій зміни ефективності стилю управління керівника другої ланки управління шахти «Ювілейна» в 2025 році

Сторони життєдіяльності	Стан	Частка, %	Тенденції зміни	Частка, %
1. Морально-психологічний клімат	Гарний	35,3	Поліпшується	44,1
	Задовільний	61,7	Без зміни	50,0
	Поганий	3,0	Погіршується	5,9
2. Трудова активність підлеглих.	Висока	29,4	Збільшується	44,1
	Середня	67,6	На колишньому рівні	38,2
	Низька	3,0	Знижується	17,7
4. Виконавча дисципліна підлеглих	Гарна	23,5	Підвищується	5,9
	Задовільна	70,6	Змін немає	79,4
	Погана	5,9	Погіршується	14,7

Продовження табл. 2.13

5. Бюрократизм, тяганина	Практично немає	58,8	Знижуються	47,0
	Помітні	38,2	На колишньому рівні	50,0
	Суцільно й поруч	3,0	Підсилюється	3,0
6. Безгосподарність	Практично немає	65,0	Зменшується	73,0
	Помітна	35,0	Не змінюється	27,0
	Велика	-	Збільшується	-
7. Впровадження нововведень в організації праці	Майже немає	-	Скорочується	-
	Недостатньо	23,0	На тому ж рівні	41,1
	Досить успішно	77,0	Істотно збільшується	58,9
8. Зміцнення матеріальної бази	Не відбувається	-	Погіршується	-
	На колишньому рівні	55,0	На колишньому рівні	55,0
	Значно	45,0	Росте незначно	45,0

В табл. 2.14 та 2.15 наведені результати проведеного опитування підлеглих керівника виробничої дільниці з приводу ефективності стилю управління даного керівника.

Таблиця 2.14

Думка респондентів про ефективність стилю управління керівника виробничої дільниці шахти «Ювілейна» в 2025 році

Питання	Варіанти відповідей	Відповіді, %
1. Знання керівником дорученої справи	1.1 Розуміється добре	85,0
	1.2. Досить компетентно	13,0
	1.3. Розбирається слабо	2,0
	1.4. Важко відповісти	—
2. Міра вимогливості до підлеглих	2.1. Висока	82,5
	2.2. У міру вимогливий	17,5
	2.3. Низька	—
	2.4. Важко відповісти	—
3. Оперативність у вирішенні питань:	3.1. Вирішує оперативно	75,0
	3.2. Не завжди оперативно	25,0
	3.3. Часто допускає затягування	—
	3.4. Важко відповісти	—
4. Оцінювання скромності:	4.1. Скромний	—
	4.2. В основному скромний	65,0
	4.3. Нескромний, зазнається	25,4
	4.4. Важко відповісти	9,6

Продовження табл. 2.14

5. Відношення до критики:	5.1. Правильно реагує	21,6
	5.2. Визнає, але висновків не робить	18,4
	5.3. Інколи допускає критику	10,0
	5.4. Негативно ставиться	5,0
	5.5. Важко відповісти	-
6. Чи є прикладом у дотриманні дисципліни:	6.1. Так	51,5
	6.2. Скоріше так	32,5
	6.3. Ні	—
	6.4. Важко відповісти	16,0
7. Справедливість у питаннях заохочення й покарання підлеглих	7.1. Вирішує справедливо	42,0
	7.2. Як правило, справедливий	32,5
	7.3. Часто несправедливий	—
	7.4. Важко відповісти	25,5
8. Чи авторитетний керівник	8.1. Так	72,1
	8.2. Скоріше так	27,9
	8.3. Ні	—
9. Увага до організації праці	9.1. Приділяє досить	71,2
	9.2. Не завжди	28,8
	9.3. Не приділяє	—
	9.4. Важко відповісти	—
10. Ставиться до виконання ухвалених рішень	10.1. Бере активну участь	59,0
	10.2. Слабко бере участь	24,2
	10.3. Перекладає на інших	6,2
	10.4. Важко відповісти	10,6
11. Контроль ухвалених рішень	11.1. Строго ставиться	70,0
	11.2. Слабко контролює	10,8
	11.3. Не контролює	—
	11.4. Важко відповісти	19,2

По результатам проведених досліджень (табл. 2.14) бачимо, що даний керівник добре розуміється в тих справах, які доручає своїм підлеглим, так вважають 85% опитаних, є доволі вимогливим до підлеглих, швидко вирішує свої завдання, але представляє собою конфліктну особу і часто невірно реагує на критику, подає добрий приклад своїм підлеглим в додержанні дисципліни, 74,5% опитаних робітників вважають, що їх керівник як правило справедливо вирішує питання стосовно заохочення та покарання. 72,1% підопічних вбачають в їх керівникові авторитетну людину, поважають та прислухаються до його думок. Керівник даної виробничої дільниці приділяє достатньо уваги організації праці своїх підопічних, таку відповідь дали 71,2%

опитаних. Також він активно бере участь у виконанні ухвалених ним рішень і строго контролює їх виконання.

Оцінки визначені в табл. 2.15 свідчать про наявність доброго морально-психологічного клімату для виконання поставлених виробничих цілей, середньої трудової активності підлеглих яка не має тенденції до збільшення, задовільний рівень трудової дисципліни підлеглих, схильність керівника до введення нових принципів організації праці. Робітники відзначають майже повну відсутність бюрократизму, тяганини та безгосподарності.

Таблиця 2.15

Оцінка стану та тенденцій зміни ефективності стилю управління керівника виробничої ділянки шахти «Ювілейна» в 2025 році

Сторони життєдіяльності	Стан	Частка, %	Тенденції зміни	Частка, %
1. Морально-психологічний клімат	Гарний	31,5	Поліпшується	10,5
	Задовільний	68,5	Без зміни	85,0
	Поганий	—	Погіршується	4,5
2. Трудова активність підлеглих.	Висока	65,8	Збільшується	44,1
	Середня	34,2	На колишньому рівні	55,9
	Низька	—	Знижується	—
4. Виконавча дисципліна підлеглих	Гарна	33,5	Підвищується	5,9
	Задовільна	60,5	Змін немає	80,1
	Погана	6,0	Погіршується	14,0
5. Бюрократизм, тяганина	Практично немає	53,8	Знижуються	35,0
	Помітні	38,2	На колишньому рівні	62,0
	Суцільно й поруч	8,0	Підсилюється	3,0
6. Безгосподарність	Практично немає	68,0	Зменшується	61,0
	Помітна	32,0	Не змінюється	39,0
	Велика	—	Збільшується	—
7. Впровадження нововведень організації праці	Майже немає	10,0	Скорочується	—
	Недостатньо	34,3	На тому ж рівні	67,0
	Досить успішно	55,7	Істотно збільшується	33,0
8. Зміцнення матеріальної бази	Не відбувається	-	Погіршується	-
	На колишньому рівні	52,0	На колишньому рівні	55,0
	Значно	48,0	Росте незначно	45,0

Таким чином, оцінка організації та результативності управлінської праці на підприємстві свідчить про наявність значного потенціалу для її підвищення. Виявлені проблеми потребують розробки комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Підбиваючи підсумки проведеного аналізу, бачимо позитивні результати соціально-економічної ефективності стилю управління керівника. Беручи до уваги результати всіх проведених досліджень треба сказати, що управлінський потенціал на підприємстві є на достатньо високому рівні, особливо стосовно професійних якостей керівника, але «страждають» деякі психологічні якості управлінського потенціалу. На це необхідно звернути увагу в процесі підвищення кваліфікації та навчання керівників.

2.3. Оцінка ефективності управлінської діяльності на шахті

Комплексна оцінка ефективності управлінської праці передбачає узагальнення результатів аналізу діяльності підприємства шляхом використання системи ключових показників ефективності (KPI) та інтегрального підходу. Такий підхід дозволяє врахувати різні аспекти управлінської діяльності та сформувану узагальнену характеристику її результативності.

На основі проведеного аналізу доцільно сформувати систему показників, які найбільш повно відображають ефективність управлінської праці на шахті «Ювілейна».

З урахуванням специфіки підприємства до системи KPI включено такі показники:

- коефіцієнт виконання плану;
- продуктивність управлінського персоналу;
- коефіцієнт управлінського навантаження;

- рівень реалізації продукції;
- темп зміни виробництва.

З метою забезпечення комплексної оцінки ефективності управлінської праці на шахті «Ювілейна» доцільно сформувати систему ключових показників, які відображають різні аспекти управлінської діяльності. Використання КРІ дозволяє кількісно оцінити результативність управління та встановити взаємозв'язок між управлінськими рішеннями і виробничо-економічними результатами підприємства. Відібрані показники враховують специфіку вуглевидобувного виробництва та особливості функціонування управлінського апарату. Систематизацію зазначених показників наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Система КРІ ефективності управлінської праці

Показник	2023	2024	2025
Виконання плану	0,70	1,01	0,92
Продуктивність управлінців	1,15	1,67	1,59
Управлінське навантаження	6,55	6,34	6,34
Рівень реалізації	1,00	1,00	1,00
Темп зміни виробництва	—	1,48	0,95

Результати, наведені в таблиці 2.16, дозволяють зробити висновок про нерівномірний характер ефективності управлінської праці на підприємстві. Зокрема, значне відхилення показника виконання плану у 2023 році свідчить про недоліки в організації виробничого управління. Позитивна динаміка у 2024 році підтверджує здатність управлінської системи до адаптації та підвищення результативності. Водночас зниження показників у 2025 році вказує на відсутність стійких механізмів підтримання ефективності. Стабільний рівень реалізації продукції демонструє ефективність управління збутовими процесами, однак цього недостатньо для забезпечення загальної стабільності діяльності. Таким чином, система управління потребує

вдосконалення з метою забезпечення стабільності та підвищення результативності управлінської праці.

Виявлені коливання зумовлюють необхідність узагальнення результатів аналізу. У зв'язку з цим доцільним є розрахунок інтегрального показника ефективності управлінської праці.

Оскільки система КРІ включає показники, що мають різні одиниці виміру та економічний зміст, їх безпосереднє порівняння є некоректним. У зв'язку з цим виникає необхідність приведення показників до єдиної порівняльної бази шляхом нормування. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити вплив кожного показника на загальний рівень ефективності управлінської праці. Нормовані значення показників представлено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Нормовані значення показників (2025 рік)

Показник	Факт	Нормоване
Виконання плану	0,92	0,92
Продуктивність	1,59	0,95
Навантаження	6,34	0,85
Реалізація	1,00	1,00
Динаміка	0,95	0,95

Результати нормування показників дозволяють об'єктивно оцінити їх відносний вплив на загальний рівень ефективності управлінської праці. Встановлено, що найвищі нормовані значення мають показники реалізації продукції та динаміки виробництва, що характеризує позитивні результати управління у відповідних напрямках. Водночас нижчі значення коефіцієнта виконання плану та показника навантаження свідчать про наявність резервів підвищення ефективності у виробничій та організаційній сферах. Така диференціація показників підтверджує нерівномірність ефективності управлінської діяльності. Отримані результати створюють основу для інтегральної оцінки ефективності управлінської праці.

Таким чином, результати аналізу окремих показників ефективності управлінської праці потребують узагальнення та систематизації. Для цього доцільно використати інтегральний показник, який дозволяє врахувати вагомість кожного з факторів та визначити загальний рівень ефективності управління. Використання такого підходу забезпечує комплексність оцінки та підвищує її аналітичну цінність. Розрахунок інтегрального показника здійснюється за відповідною формулою.

$$I = \sum w_i \cdot P_i \quad (2.1)$$

де: I – інтегральний показник ефективності;

w_i – вагомість показника;

P_i – нормоване значення показника.

Для коректного розрахунку інтегрального показника ефективності управлінської праці необхідно врахувати вагомість кожного з показників. Це пов'язано з тим, що окремі КРІ мають різний вплив на загальний результат діяльності підприємства. Найбільш поширеним підходом до визначення ваг є метод експертних оцінок, який дозволяє врахувати практичний досвід та значущість показників. Застосування даного методу забезпечує обґрунтованість подальших розрахунків.

Оскільки показники ефективності мають різний ступінь впливу на кінцевий результат, необхідним є визначення їх вагових коефіцієнтів. Відповідне обґрунтування наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Обґрунтування вагових коефіцієнтів показників ефективності
управлінської праці

Показник	Економічний зміст	Вплив на результати діяльності	Обґрунтування ваги	Вага
Коефіцієнт виконання плану	Характеризує здатність управління забезпечити виробничі результати	Визначає основний результат діяльності підприємства	Є ключовим показником ефективності управління виробництвом	0,30

Продовження табл. 2.18

Продуктивність управлінського персоналу	Відображає ефективність використання управлінських ресурсів	Впливає на загальну продуктивність підприємства	Показує результативність управлінської праці	0,25
Коефіцієнт управлінського навантаження	Характеризує раціональність організаційної структури	Впливає на якість управлінських рішень	Важливий, але має опосередкований вплив	0,15
Рівень реалізації продукції	Відображає ефективність збутової діяльності	Визначає фінансові результати	Високий вплив, але стабільний показник	0,10
Темп зміни виробництва	Характеризує динаміку розвитку підприємства	Відображає стабільність управління	Важливий для оцінки тенденцій	0,20

Обґрунтування вагових коефіцієнтів показує, що найбільший вплив на ефективність управлінської праці має виконання виробничого плану, оскільки саме цей показник визначає кінцевий результат діяльності підприємства. Значна вагомість також надається продуктивності управлінського персоналу, що характеризує ефективність використання управлінських ресурсів. Меншу, але суттєву роль відіграють показники динаміки виробництва та організаційної структури, які відображають стабільність та раціональність управління. Найменшу вагу має показник реалізації продукції, що пояснюється його відносною стабільністю. Таким чином, запропонована система вагових коефіцієнтів забезпечує об'єктивність інтегральної оцінки ефективності управлінської праці.

Отримані нормовані значення показників та визначені вагові коефіцієнти створюють необхідну основу для проведення інтегральної оцінки ефективності управлінської праці. Використання інтегрального показника дозволяє узагальнити вплив окремих факторів та отримати єдину кількісну характеристику рівня управління. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є розрахунок інтегрального показника ефективності.

Розрахунок інтегрального показника (2025)

$$I=0,3 \times 0,92 + 0,25 \times 0,95 + 0,15 \times 0,85 + 0,1 \times 1,0 + 0,2 \times 0,95$$

$$I=0,3 \times 0,92 + 0,25 \times 0,95 + 0,15 \times 0,85 + 0,1 \times 1,0 + 0,2 \times 0,95$$

$$I=0,276 + 0,2375 + 0,1275 + 0,1 + 0,19 = 0,931$$

$$I = 0,276 + 0,2375 + 0,1275 + 0,1 + 0,19 = 0,931$$

$$I=0,276+0,2375+0,1275+0,1+0,19=0,931$$

Отримане значення інтегрального показника ефективності управлінської праці $I = 0,931$ свідчить про високий рівень ефективності управління на шахті «Ювілейна». Це означає, що більшість ключових показників перебувають на достатньо високому рівні та забезпечують досягнення виробничо-економічних результатів підприємства. Водночас значення менше за 1 вказує на наявність окремих проблемних аспектів, зокрема у сфері виконання виробничого плану та організації управлінської праці. Таким чином, управлінська система є ефективною, але потребує вдосконалення для забезпечення стабільності результатів.

Для наочності:

Рівень	Інтервал
Низький	$< 0,7$
Середній	$0,7 - 0,85$
Високий	$0,85 - 1,0$

Таким чином, шахта «Ювілейна» знаходиться у зоні високої ефективності, але з ризиками зниження через нестабільність виробничих показників.

З метою формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності управлінської праці необхідно узагальнити результати проведеного аналізу. Одним із найбільш ефективних інструментів такого узагальнення є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішнього середовища. Його застосування забезпечує визначення пріоритетних напрямів удосконалення управління. Результати аналізу наведено в таблиці (табл 2.19).

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз управлінської праці на шахті «Ювілейна»

Фактор	Вага	Оцінка (1–5)	Зважена оцінка	Характеристика
Сильні сторони (S)				
Високий рівень реалізації продукції	0,10	5	0,50	Ефективне управління збутом
Досвід управлінського персоналу	0,10	4	0,40	Стабільність управління
Наявність виробничої бази	0,08	4	0,32	Потенціал розвитку
Чітка організаційна структура	0,07	3	0,21	Формалізація управління
Разом S	0,35		1,43	
Слабкі сторони (W)				
Нестабільність виконання плану	0,15	2	0,30	Основна проблема
Перевантаження управлінців	0,10	2	0,20	Зниження ефективності
Низький рівень цифровізації	0,10	2	0,20	Обмеження аналітики
Централізація управління	0,08	2	0,16	Повільні рішення
Разом W	0,43		0,86	
Можливості (O)				
Впровадження цифрових технологій	0,12	5	0,60	Значний потенціал
Впровадження KPI-системи	0,10	4	0,40	Підвищення ефективності
Оптимізація структури управління	0,10	4	0,40	Зниження витрат
Автоматизація процесів	0,10	5	0,50	Підвищення продуктивності
Разом O	0,42		1,90	
Загрози (T)				
Зниження обсягів видобутку	0,10	2	0,20	Високий ризик
Зростання витрат	0,10	2	0,20	Фінансовий тиск
Кадрові ризики	0,08	3	0,24	Відтік персоналу
Ринкова нестабільність	0,07	3	0,21	Зовнішній вплив
Разом T	0,35		0,85	

Інтегральна оцінка SWOT

Внутрішнє середовище:

$$S-W=1,43-0,86=+0,57 \quad S - W = 1,43 - 0,86 = +0,57 \quad S-W=1,43-0,86=+0,57$$

- перевага сильних сторін над слабкими (позитивна ситуація)

Зовнішнє середовище:

$$O-T=1,90-0,85=+1,05 \quad O - T = 1,90 - 0,85 = +1,05$$

- значний потенціал розвитку

Результати розширеного SWOT-аналізу свідчать, що шахта «Ювілейна» має достатньо високий внутрішній потенціал та значні можливості для підвищення ефективності управлінської праці. Позитивне значення показника (S–W) підтверджує перевагу сильних сторін над слабкими, що створює основу для подальшого розвитку. Водночас суттєвий розрив між можливостями та загрозами (O–T) свідчить про наявність сприятливого зовнішнього середовища для впровадження управлінських інновацій. Разом з тим, виявлені слабкі сторони, зокрема нестабільність виконання планів та недостатній рівень цифровізації, потребують першочергового усунення. Отримані результати обґрунтовують доцільність розробки заходів щодо підвищення ефективності управлінської праці.

Комплексна оцінка ефективності управлінської праці на шахті «Ювілейна» показала, що підприємство має достатньо високий рівень управління, який забезпечує досягнення фінансових результатів і ефективну реалізацію продукції. Разом з тим, виявлено суттєві проблеми, пов'язані з нестабільністю виконання виробничих планів, перевантаженням управлінського персоналу та недостатнім рівнем автоматизації.

Розрахований інтегральний показник підтверджує наявність потенціалу для підвищення ефективності управлінської праці, що потребує впровадження сучасних інструментів управління, оптимізації організаційної структури та розвитку цифрових технологій.

Висновки до 2 розділу

Комплексний аналіз ефективності управлінської праці на шахті «Ювілейна» ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» дозволив оцінити стан управлінської діяльності та визначити основні тенденції її розвитку.

У ході дослідження встановлено, що підприємство функціонує в умовах нестабільної динаміки виробничих показників. Зокрема, у 2023 році зафіксовано суттєве недовиконання плану видобутку, у 2024 році – покращення результатів із перевиконанням плану, тоді як у 2025 році спостерігається повторне зниження показників. Така ситуація свідчить про відсутність стабільності у функціонуванні системи управління та недостатню ефективність координації виробничих процесів.

Аналіз кадрового забезпечення показав тенденцію до скорочення чисельності персоналу при одночасному збереженні кількості управлінського персоналу. Це призводить до зростання навантаження на керівників і, як наслідок, може негативно впливати на якість управлінських рішень та оперативність управління.

Оцінка результативності управлінської праці за системою ключових показників ефективності (КПІ) підтвердила, що рівень ефективності управління є достатньо високим, однак має нестійкий характер. Найбільш ефективним був 2024 рік, що свідчить про можливість досягнення високих результатів за умов належної організації управління. Водночас зниження показників у 2025 році вказує на відсутність системних механізмів підтримання досягнутого рівня ефективності.

Нормування показників дозволило привести їх до єдиної шкали оцінювання та забезпечити можливість подальшого узагальнення. Розрахунок інтегрального показника ефективності управлінської праці показав значення 0,93, що відповідає високому рівню ефективності. Проте отриманий результат супроводжується значною варіативністю окремих

показників, що свідчить про наявність внутрішніх дисбалансів у системі управління.

Результати SWOT-аналізу підтвердили, що підприємство має достатній внутрішній потенціал та сприятливі можливості для розвитку. Водночас виявлено ряд суттєвих проблем, зокрема нестабільність виконання виробничих планів, перевантаження управлінського персоналу, високий рівень централізації управління та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління на шахті «Ювілейна» є загалом ефективною, однак потребує вдосконалення з метою підвищення стабільності результатів діяльності. Основними напрямками підвищення ефективності управлінської праці є оптимізація організаційної структури управління, впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення рівня автоматизації управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВУГЛЕВИДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1. Зарубіжний досвід оцінки управлінської праці та можливості його застосування в умовах України

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції економічних систем питання оцінки управлінської праці набуває особливої актуальності. Ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управлінських рішень, професійного рівня керівників та здатності організацій адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті зарубіжний досвід оцінювання управлінської праці виступає важливим джерелом формування сучасних підходів до підвищення ефективності менеджменту.

Розвинені країни світу сформували комплексні системи оцінювання управлінського персоналу, які базуються на інтеграції економічних, соціальних та поведінкових критеріїв. Вони передбачають використання як кількісних показників (продуктивність, прибутковість, досягнення KPI), так і якісних характеристик (лідерські якості, комунікаційні здібності, рівень мотивації персоналу)[31].

Зарубіжні підходи до оцінки управлінської праці характеризуються такими ключовими рисами:

- системністю та комплексністю;
- орієнтацією на результат і процес;
- використанням цифрових технологій та аналітики;
- інтеграцією оцінювання з мотиваційними механізмами;
- акцентом на розвиток компетенцій.

Таким чином, вивчення міжнародного досвіду дозволяє сформувати ефективні механізми оцінювання управлінської праці з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки.

Американська модель оцінки управлінської праці сформувалася в умовах висококонкурентної ринкової економіки та характеризується чіткою орієнтацією на результативність, індивідуальні досягнення керівників і вимірюваність ефективності їх діяльності. В її основі лежить прагматичний підхід до управління, відповідно до якого ефективність управлінської праці визначається насамперед ступенем досягнення поставлених цілей та економічними результатами діяльності підприємства.

Ключовим теоретичним підґрунтям даної моделі є концепція управління за цілями, розроблена Пітер Друкер, яка передбачає узгодження індивідуальних цілей керівників із загальною стратегією організації. У межах цього підходу кожен управлінець отримує чітко сформульовані завдання, що мають конкретні кількісні та якісні параметри. Важливою умовою є їх вимірюваність, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень виконання та зробити висновки щодо ефективності управлінської діяльності[31].

У практичній площині американська модель передбачає широке використання системи ключових показників ефективності (КПІ), які виступають основним інструментом оцінювання результативності управлінської праці. Дані показники формуються з урахуванням специфіки діяльності підприємства та можуть охоплювати фінансові результати, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, рівень виконання виробничих планів, а також показники розвитку організації. Таким чином, оцінка управлінської діяльності набуває комплексного характеру, поєднуючи різні аспекти функціонування підприємства.

Особливістю американського підходу є також регулярність та формалізованість процесу оцінювання. Як правило, оцінка здійснюється на постійній основі — щоквартально або щорічно — і супроводжується детальним аналізом досягнутих результатів. У межах цього процесу

визначається ступінь виконання поставлених завдань, аналізуються відхилення від планових показників, а також формуються рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності. Важливим елементом є документування результатів оцінювання, що забезпечує прозорість і об'єктивність прийняття управлінських рішень[39].

Значну роль у системі оцінювання управлінської праці відіграє аналіз професійних компетенцій керівників. У цьому контексті оцінюються не лише результати діяльності, але й здатність управлінця до стратегічного мислення, прийняття ефективних рішень, організації роботи підлеглих, комунікації та лідерства. Таким чином, оцінка набуває багатовимірного характеру, поєднуючи кількісні показники з якісними характеристиками управлінської діяльності.

Одним із важливих інструментів, що широко застосовується у Сполучених Штатах Америки, є метод всебічного оцінювання, відомий як 360-градусний зворотний зв'язок. Його сутність полягає у зборі інформації про діяльність керівника з різних джерел — від безпосередніх керівників, колег, підлеглих і навіть клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину управлінської діяльності, виявити сильні та слабкі сторони керівника, а також визначити напрями його професійного розвитку.

Важливою характеристикою американської моделі є тісний зв'язок оцінювання з системою мотивації. Результати оцінки безпосередньо впливають на рівень матеріального стимулювання керівників, їх кар'єрне просування та можливості професійного розвитку. Такий підхід створює потужний стимул до підвищення ефективності управлінської праці та досягнення високих результатів.

Крім того, у сучасних умовах американські компанії активно впроваджують цифрові технології у процес оцінювання управлінської діяльності. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати збір і аналіз даних, підвищити точність оцінювання та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. HR-аналітика,

системи бізнес-інтелекту та інструменти прогнозування дають змогу не лише оцінювати поточні результати, але й прогнозувати ефективність управлінців у майбутньому[44].

Водночас слід зазначити, що американська модель має і певні недоліки. Зокрема, надмірна орієнтація на кількісні показники може призводити до ігнорування соціальних аспектів управлінської діяльності, таких як морально-психологічний клімат у колективі або рівень задоволеності персоналу. Крім того, жорстка система оцінювання іноді створює підвищений рівень стресу для керівників та сприяє формуванню короткострокового мислення.

Незважаючи на це, американська модель оцінки управлінської праці залишається однією з найбільш ефективних у світі завдяки своїй орієнтації на результат, чіткій структурованості та високому рівню адаптивності до змін зовнішнього середовища. Її використання дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку діяльності керівників, підвищити ефективність управлінських процесів та створити умови для сталого розвитку підприємства.

Європейський підхід до оцінки управлінської праці сформувався під впливом соціально орієнтованої ринкової економіки та концепції сталого розвитку, що визначає його принципову відмінність від американської моделі. Якщо у США домінує орієнтація на короткострокові результати та індивідуальні досягнення, то в країнах Європи оцінка управлінської праці розглядається як комплексний процес, спрямований на забезпечення довгострокової ефективності організації, гармонізацію економічних, соціальних і екологічних цілей, а також підтримку високого рівня корпоративної культури.

Центральне місце у європейській практиці оцінювання управлінської діяльності посідає модель досконалості, розроблена Європейський фонд управління якістю. Вона базується на системному підході до оцінки діяльності організації та її керівників, передбачаючи взаємозв'язок між управлінськими діями та кінцевими результатами. У межах цієї моделі

ефективність управлінської праці оцінюється не лише за фінансовими показниками, але й за такими напрямками, як якість лідерства, стратегічне управління, рівень розвитку персоналу, ефективність використання ресурсів, організація бізнес-процесів та результати взаємодії із зацікавленими сторонами[28].

Особливістю європейського підходу є його багатовимірність. Оцінювання управлінської праці здійснюється через поєднання кількісних і якісних показників, що дозволяє отримати більш повну картину діяльності керівника. Важливу роль відіграють такі критерії, як здатність до стратегічного мислення, ефективність управління змінами, розвиток людського капіталу, рівень інноваційності та соціальна відповідальність. Таким чином, управлінська праця розглядається не лише як процес досягнення економічних результатів, але й як діяльність, що формує довгострокову цінність для організації та суспільства.

У країнах Європейський Союз широко застосовується компетентнісний підхід до оцінки управлінської праці, який передбачає визначення та аналіз ключових управлінських компетенцій. До них, зокрема, належать лідерські здібності, комунікаційні навички, здатність до прийняття рішень, управління конфліктами, емоційний інтелект та орієнтація на розвиток персоналу. Оцінювання компетенцій дозволяє не лише визначити рівень професійної підготовки керівника, але й сформулювати індивідуальні програми його розвитку.

Значне місце в європейській практиці займають центри оцінювання (assessment centers), які передбачають комплексну діагностику управлінських здібностей шляхом моделювання реальних управлінських ситуацій. У рамках таких центрів керівники виконують спеціальні завдання, беруть участь у ділових іграх, аналізують кейси, що дозволяє оцінити їх поведінку в умовах, максимально наближених до реальної професійної діяльності. Цей підхід забезпечує високу об'єктивність оцінювання та дозволяє виявити потенціал керівників до подальшого розвитку.

Важливою складовою європейського підходу є використання методу бенчмаркінгу, який передбачає порівняння діяльності організації та її керівників із кращими практиками у галузі. Це дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності управлінської діяльності, виявити відставання та сформувати напрями вдосконалення. Бенчмаркінг сприяє впровадженню інноваційних управлінських рішень та підвищенню ефективності функціонування підприємств[31].

Суттєвою характеристикою європейської моделі є орієнтація на соціальні аспекти управління. Оцінка управлінської праці включає аналіз рівня задоволеності персоналу, якості трудового життя, корпоративної культури, а також ефективності внутрішніх комунікацій. У цьому контексті управлінська діяльність розглядається як важливий фактор формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та результати діяльності підприємства.

Крім того, у європейських країнах значна увага приділяється екологічній складовій управлінської діяльності. У межах концепції сталого розвитку оцінюється здатність керівників забезпечувати ефективне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та впровадження екологічно відповідальних рішень. Це розширює традиційне розуміння ефективності управлінської праці та підкреслює її суспільну значущість.

Європейський підхід також характеризується інтеграцією оцінювання з процесами навчання та розвитку персоналу. Результати оцінки використовуються для формування програм підвищення кваліфікації, розвитку управлінських компетенцій та планування кар'єрного зростання керівників. Таким чином, оцінювання виконує не лише контрольну, але й розвивальну функцію.

Разом із тим, європейська модель має певні обмеження. Зокрема, її комплексність і багатовимірність можуть ускладнювати процес оцінювання

та потребувати значних ресурсів для його реалізації. Крім того, орієнтація на довгострокові результати іноді знижує оперативність прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на це, європейський підхід до оцінки управлінської праці вважається одним із найбільш збалансованих і ефективних, оскільки забезпечує гармонійне поєднання економічної результативності, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Його використання дозволяє формувати високоефективні системи управління, орієнтовані на довгостроковий успіх підприємства та підвищення його конкурентоспроможності[36].

Японська система оцінки управлінської праці сформувалася під впливом специфічних соціально-культурних, економічних та історичних умов розвитку Японія і суттєво відрізняється від західних моделей управління. Її ключовою особливістю є орієнтація не стільки на короткострокові результати діяльності керівника, скільки на довгострокову ефективність, стабільність розвитку організації та гармонізацію внутрішніх відносин у колективі.

В основі японського підходу лежить концепція колективізму, відповідно до якої управлінська праця розглядається як складова спільної діяльності, а результати роботи оцінюються з урахуванням внеску не лише окремого керівника, але й усієї команди. Такий підхід формує атмосферу взаємної відповідальності та сприяє зміцненню корпоративної єдності. Оцінка управлінської діяльності у цьому випадку має більш узагальнений характер і часто базується на аналізі досягнень підрозділу або підприємства в цілому.

Суттєвим елементом японської системи є орієнтація на довгострокову зайнятість, що передбачає тривалу співпрацю працівника з компанією. У зв'язку з цим оцінка управлінської праці значною мірою враховує стаж роботи, рівень відданості організації, дотримання корпоративних цінностей та участь у розвитку підприємства. Такий підхід стимулює формування

лояльності персоналу, зменшує плинність кадрів та забезпечує накопичення унікального управлінського досвіду.

Важливу роль у японській моделі відіграє принцип безперервного вдосконалення, який реалізується через концепцію Кайдзен. У межах цього підходу оцінка управлінської праці спрямована не лише на фіксацію досягнутих результатів, але й на визначення потенціалу подальшого розвитку керівника. Особлива увага приділяється здатності управлінця ініціювати зміни, впроваджувати інновації та вдосконалювати організаційні процеси.

Японська система оцінювання характеризується значною часткою неформальних методів. На відміну від західних моделей, де широко застосовуються стандартизовані показники та формалізовані процедури, у Японії велике значення має спостереження за поведінкою керівника у процесі роботи. Оцінюється його стиль управління, здатність до командної взаємодії, рівень відповідальності, вміння приймати рішення в умовах невизначеності, а також ставлення до підлеглих. Такий підхід дозволяє врахувати індивідуальні особливості управлінця, однак водночас може знижувати рівень об'єктивності оцінювання[36].

Особливістю японської моделі є також використання принципу консенсусного прийняття рішень, відомого як «рінгі». У цьому контексті ефективність управлінської праці оцінюється не лише за кінцевим результатом, але й за процесом його досягнення, зокрема за здатністю керівника залучати підлеглих до обговорення, враховувати різні точки зору та досягати узгоджених рішень. Такий підхід сприяє підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню довіри в колективі.

Значна увага в японській системі приділяється розвитку персоналу. Оцінка управлінської праці тісно пов'язана з процесами навчання, наставництва та професійного зростання. Керівники виступають не лише як організатори діяльності, але й як наставники для своїх підлеглих, що додатково враховується при оцінюванні їх діяльності. Таким чином,

управлінська праця розглядається як комплексна діяльність, спрямована на розвиток як організації, так і її працівників.

Разом із тим, японська модель має певні недоліки. Зокрема, орієнтація на стаж і лояльність може стримувати швидке просування найбільш ефективних керівників, а недостатній рівень формалізації оцінювання ускладнює порівняння результатів діяльності різних управлінців. Крім того, колективний характер оцінки іноді призводить до розмивання індивідуальної відповідальності[36].

Незважаючи на це, японська система оцінки управлінської праці демонструє високу ефективність у забезпеченні стабільного розвитку підприємств, формуванні сильної корпоративної культури та підтримці високого рівня залученості персоналу. Її застосування дозволяє створити сприятливе середовище для довгострокового розвитку організації, що є важливим чинником конкурентоспроможності в сучасних умовах.

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та цифрової трансформації бізнесу системи оцінки управлінської праці зазнають суттєвих змін. Відбувається поступовий відхід від традиційних, жорстко формалізованих моделей оцінювання до більш гнучких, інтегрованих та адаптивних підходів, які враховують динамічність зовнішнього середовища, зростання ролі людського капіталу та необхідність швидкого реагування на зміни.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація процесів оцінювання управлінської діяльності. Сучасні організації активно впроваджують інформаційні системи управління персоналом (HRM-системи), аналітичні платформи та інструменти бізнес-аналітики, які дозволяють автоматизувати процес збору, обробки та інтерпретації даних про діяльність керівників. Використання великих масивів даних (Big Data) і технологій штучного інтелекту забезпечує можливість не лише оцінювати поточну ефективність управлінців, але й прогнозувати їх майбутню результативність, визначати потенціал розвитку та виявляти ризики управлінських помилок.

Важливою сучасною тенденцією є зміщення акценту з оцінки виключно результатів діяльності на оцінку управлінських компетенцій. У провідних компаніях світу значна увага приділяється розвитку так званих «м'яких навичок» (soft skills), до яких належать лідерство, емоційний інтелект, здатність до ефективної комунікації, управління конфліктами та робота в команді. Такий підхід обумовлений тим, що саме ці характеристики визначають здатність керівника забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах невизначеності[39].

Паралельно з цим відбувається інтеграція процесів оцінювання та розвитку персоналу. Оцінка управлінської праці дедалі більше розглядається не як інструмент контролю, а як механізм формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Результати оцінювання використовуються для визначення потреб у навчанні, розробки програм підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання керівників. Таким чином, система оцінки перетворюється на важливий елемент стратегічного управління людськими ресурсами.

Суттєвою характеристикою сучасних підходів є впровадження безперервного оцінювання (continuous performance management), яке передбачає регулярний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими. На відміну від традиційних щорічних оцінок, сучасні системи базуються на коротких циклах оцінювання, що дозволяє оперативно коригувати поведінку управлінців, своєчасно виявляти проблеми та підвищувати ефективність управлінської діяльності. Такий підхід тісно пов'язаний із використанням гнучких методологій управління, зокрема agile, які передбачають адаптивність, швидкість прийняття рішень та постійне вдосконалення процесів.

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі багатоканального зворотного зв'язку. Методи оцінювання, подібні до 360-градусного зворотного зв'язку, набувають широкого поширення та вдосконалюються завдяки цифровим технологіям. Це дозволяє отримувати об'єктивну

інформацію про діяльність керівника з різних джерел, підвищувати прозорість оцінювання та формувати більш повне уявлення про його управлінські компетенції[4].

Сучасні системи оцінки управлінської праці також дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку. У цьому контексті ефективність діяльності керівників оцінюється не лише за економічними показниками, але й за соціальними та екологічними критеріями. Зокрема, враховуються такі аспекти, як відповідальне використання ресурсів, дотримання етичних стандартів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення безпечних умов праці та підтримка екологічної рівноваги. Це розширює традиційні рамки оцінювання та підкреслює роль управлінської праці у формуванні сталого розвитку підприємства.

Крім того, сучасні тенденції передбачають персоналізацію систем оцінювання. З урахуванням індивідуальних особливостей керівників, специфіки їх функціональних обов'язків та рівня управління розробляються диференційовані критерії оцінки. Такий підхід дозволяє підвищити точність оцінювання та забезпечити більш об'єктивну характеристику управлінської діяльності.

Важливою характеристикою сучасного етапу є також глобалізація підходів до оцінювання управлінської праці. Міжнародні компанії формують єдині стандарти оцінки для всіх своїх підрозділів, незалежно від країни їх розташування. Це сприяє уніфікації управлінських практик, підвищенню прозорості діяльності та забезпеченню єдиного рівня якості управління.

Водночас слід зазначити, що сучасні системи оцінювання стикаються з певними викликами. До них належать складність обробки великих обсягів даних, необхідність забезпечення конфіденційності інформації, ризики суб'єктивності оцінювання та потреба у високому рівні підготовки фахівців, які здійснюють оцінку. Крім того, швидкі зміни у зовнішньому середовищі вимагають постійного вдосконалення методів оцінювання та адаптації їх до нових умов[39].

Отже, сучасні міжнародні тенденції оцінки управлінської праці характеризуються інтеграцією технологічних інновацій, орієнтацією на розвиток компетенцій, гнучкістю та адаптивністю підходів. Вони спрямовані на формування ефективних систем управління, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств у глобальному середовищі та сприяти їх сталому розвитку.

Розглянуті вище підходи до оцінки управлінської праці, сформовані у різних країнах і економічних системах, свідчать про наявність суттєвих відмінностей у розумінні сутності та критеріїв ефективності управлінської діяльності. Американська модель демонструє високу орієнтацію на досягнення конкретних результатів і використання кількісних показників, європейська — забезпечує баланс між економічною, соціальною та екологічною ефективністю, тоді як японська система акцентує увагу на колективній відповідальності та довгостроковому розвитку.

Водночас жодна з розглянутих моделей не є універсальною, що зумовлює необхідність їх комплексного порівняння з метою виявлення переваг, недоліків та можливостей адаптації до умов функціонування підприємств. Саме тому доцільним є проведення узагальнюючого порівняльного аналізу основних характеристик зарубіжних моделей оцінки управлінської праці, що дозволить систематизувати отримані результати та сформулювати основу для подальших практичних рекомендацій(табл 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості світового досвіду оцінювання управлінського персоналу

Критерій	США	Європа	Японія
Орієнтація	Результат	Баланс	Процес
Основний підхід	KPI, МВО	EFQM	Колективізм
Тип оцінки	Індивідуальна	Комплексна	Групова
Горизонт планування	Короткостроковий	Середньо- та довгостроковий	Довгостроковий
Роль мотивації	Висока	Помірна	Колективна

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей оцінки управлінської праці свідчить про наявність принципових відмінностей у підходах до визначення ефективності управлінської діяльності, що обумовлені економічними, культурними та соціальними особливостями відповідних країн.

Зокрема, американська модель характеризується чіткою орієнтацією на досягнення результатів і широким використанням кількісних показників, що забезпечує високу об'єктивність оцінювання та стимулює підвищення продуктивності управлінської праці. Водночас така орієнтація може обмежувати врахування соціальних аспектів діяльності керівників.

Європейський підхід, навпаки, відзначається комплексністю та збалансованістю, оскільки передбачає оцінювання не лише економічних результатів, але й соціальних і екологічних параметрів. Це сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємств, однак потребує значних ресурсів для реалізації та ускладнює процес оцінювання.

Японська модель вирізняється орієнтацією на колективізм, довгострокову зайнятість і розвиток корпоративної культури, що забезпечує стабільність функціонування організацій та високий рівень лояльності персоналу. Разом із тим, вона менш придатна для умов динамічного ринкового середовища через обмежену гнучкість та недостатню формалізацію оцінювання[36].

Узагальнюючи результати порівняння, слід зазначити, що найбільш ефективною є інтеграція елементів різних моделей, яка дозволяє поєднати результативність, соціальну орієнтацію та довгострокову стабільність. Такий підхід створює передумови для формування сучасної системи оцінки управлінської праці, здатної забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

У сучасних умовах трансформації національної економіки України, посилення конкуренції та інтеграції у світовий економічний простір особливої актуальності набуває питання адаптації зарубіжного досвіду оцінки управлінської праці. Вітчизняні підприємства, зокрема ті, що

функціонують у складних галузях, таких як гірничодобувна промисловість, потребують впровадження сучасних підходів до оцінювання управлінської діяльності, які забезпечують підвищення ефективності управління, прозорість прийняття рішень та обґрунтованість кадрової політики.

Адаптація зарубіжного досвіду не повинна носити механічний характер, оскільки кожна модель оцінювання сформована в умовах конкретного соціально-економічного середовища. Відповідно, ключовим завданням є не копіювання окремих інструментів, а їх адаптація з урахуванням специфіки українських підприємств, рівня розвитку управлінської культури, особливостей організаційної структури та ментальних характеристик персоналу[39].

Одним із пріоритетних напрямів адаптації є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка широко використовується в американській практиці. Для українських підприємств така система дозволяє забезпечити чітке визначення цілей управлінської діяльності, підвищити рівень відповідальності керівників та створити об'єктивну основу для оцінювання результатів їх роботи. Особливої значущості KPI набувають у виробничих структурах, де можливе чітке вимірювання показників ефективності, таких як продуктивність праці, рівень витрат, виконання виробничих планів та якість продукції[51].

Водночас доцільним є використання європейського досвіду, зокрема компетентнісного підходу до оцінки управлінської праці. У цьому контексті важливим є визначення ключових компетенцій керівників, які відповідають сучасним вимогам управління. До них належать стратегічне мислення, здатність до управління змінами, ефективна комунікація, лідерські якості та емоційний інтелект. Впровадження такого підходу дозволяє оцінювати не лише результати діяльності, але й потенціал керівників до подальшого розвитку.

Значні можливості для вдосконалення системи оцінювання управлінської праці в Україні пов'язані із застосуванням методів

багатостороннього оцінювання, зокрема 360-градусного зворотного зв'язку. Його використання сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, дозволяє врахувати різні точки зору щодо діяльності керівника та формує більш повне уявлення про його управлінські якості. Разом із тим, впровадження цього методу потребує розвитку корпоративної культури та формування довіри між працівниками.

Доцільним є також використання елементів японської моделі, зокрема орієнтації на розвиток корпоративної культури, формування командної роботи та забезпечення довгострокової мотивації персоналу. В умовах українських підприємств це може проявлятися у впровадженні систем наставництва, розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенні рівня залученості працівників до процесу управління. Такий підхід сприяє зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності управлінської діяльності в довгостроковій перспективі[51].

Важливим напрямом адаптації є впровадження сучасних цифрових інструментів оцінювання управлінської праці. Використання інформаційних систем управління персоналом, аналітичних платформ та програмного забезпечення для моніторингу показників діяльності дозволяє автоматизувати процес оцінювання, підвищити його точність та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток HR-аналітики як інструменту стратегічного управління персоналом.

Не менш важливою є інтеграція системи оцінювання управлінської праці з механізмами мотивації. Результати оцінювання повинні безпосередньо впливати на рівень матеріального стимулювання, кар'єрне просування та можливості професійного розвитку керівників. Такий підхід дозволяє створити ефективну систему заохочення, яка стимулює досягнення високих результатів та підвищення якості управлінської діяльності.

Водночас адаптація зарубіжного досвіду супроводжується певними труднощами. До основних з них належать недостатній рівень розвитку

корпоративної культури, обмеженість фінансових ресурсів, опір змінам з боку персоналу, а також недосконалість нормативно-правового забезпечення у сфері управління персоналом. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, який включає підвищення рівня управлінської освіти, розвиток внутрішніх комунікацій та формування позитивного ставлення до інновацій[47].

Особливу увагу слід приділити адаптації зарубіжного досвіду в умовах підприємств гірничодобувної галузі, зокрема на прикладі шахт. У таких організаціях управлінська праця має специфічний характер, пов'язаний із високим рівнем ризику, складними умовами праці та значною відповідальністю за безпеку персоналу. У цьому контексті система оцінювання повинна враховувати не лише економічні результати, але й показники безпеки, дотримання технологічних стандартів та ефективність організації виробничих процесів.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду оцінки управлінської праці в Україні є важливим напрямом підвищення ефективності управління підприємствами. Її реалізація передбачає поєднання результативного підходу, орієнтованого на досягнення конкретних цілей, із соціально орієнтованими та довгостроковими принципами управління. Такий синтез дозволяє сформувати сучасну систему оцінювання управлінської праці, яка відповідає вимогам конкурентного середовища та сприяє сталому розвитку підприємств.

Зарубіжний досвід оцінки управлінської праці свідчить про існування різноманітних моделей, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Американська модель орієнтована на досягнення результатів, європейська — на баланс інтересів і сталий розвиток, японська — на колективізм і довгострокову стабільність[47].

Сучасні тенденції розвитку управління спрямовані на інтеграцію цих підходів, що дозволяє формувати ефективні системи оцінювання управлінської праці. Для українських підприємств важливим є адаптація

міжнародного досвіду з урахуванням специфіки національної економіки, що сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управлінської праці на шахті «Ювілейна» ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»

На основі проведеного аналізу ефективності управлінської праці та виявлених проблем встановлено необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності управління. Запропоновані заходи базуються на сучасних підходах до менеджменту та враховують специфіку діяльності вуглевидобувного підприємства.

Основною метою впровадження заходів є підвищення стабільності виробничих показників, оптимізація управлінських процесів та зростання продуктивності управлінської праці.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управлінської праці на шахті «Ювілейна» є вдосконалення організаційної структури управління, яка на сьогодні характеризується надмірною ієрархічністю та високим рівнем централізації. Проведений аналіз показав, що значна частина управлінських рішень приймається на вищому рівні, що призводить до перевантаження керівництва, затримок у погодженні управлінських дій та зниження оперативності реагування на виробничі ситуації.

У сучасних умовах ефективне управління передбачає не лише чіткий розподіл функцій, але й здатність системи швидко адаптуватися до змін. Саме тому оптимізація структури повинна здійснюватися шляхом переходу від жорсткої централізованої моделі до більш гнучкої, де частина повноважень передається на середній рівень управління. Це дозволяє підвищити самостійність керівників дільниць, скоротити час прийняття рішень та забезпечити більш ефективне використання інформації, що надходить безпосередньо з виробництва.

Крім того, важливим аспектом є усунення дублювання функцій, яке було виявлено у процесі аналізу. Наявність паралельних управлінських дій не лише збільшує навантаження на персонал, але й створює ризик прийняття неузгоджених рішень. Чітке розмежування відповідальності між структурними підрозділами дозволяє підвищити прозорість управління та зменшити втрати часу на координацію.

У результаті впровадження запропонованих змін очікується суттєве підвищення оперативності управлінської діяльності, зниження навантаження на керівників та покращення якості управлінських рішень, що в сукупності позитивно вплине на ефективність функціонування підприємства (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Оптимізація структури управління

Показник	Було	Стане
Рівні управління	4	3
Час прийняття рішень	високий	знижений
Навантаження на керівника	високе	оптимальне

Очікуваний ефект – підвищення оперативності управління на 10–15%.

Аналіз змін, представлених у таблиці 3.2, дозволяє зробити висновок, що оптимізація організаційної структури має системний характер і спрямована на усунення ключових недоліків існуючої моделі управління. Зменшення кількості рівнів управління сприяє скороченню інформаційних бар'єрів і підвищенню швидкості комунікації між підрозділами. Крім того, делегування повноважень дозволяє знизити перевантаження вищого керівництва та підвищити ефективність роботи середнього рівня менеджменту. У результаті очікується підвищення гнучкості управління та покращення координації виробничих процесів.

Однією з основних проблем, виявлених у процесі аналізу, є відсутність чіткої системи оцінювання результативності управлінської праці. На підприємстві оцінка діяльності управлінського персоналу має переважно формальний характер і не завжди відображає реальний внесок працівників у

досягнення кінцевих результатів. У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та підвищити мотивацію персоналу.

Сутність КПІ-підходу полягає у визначенні конкретних кількісних показників, які відображають результати діяльності працівників та безпосередньо пов'язані з цілями підприємства. Для шахти «Ювілейна» такими показниками можуть виступати рівень виконання виробничого плану, продуктивність праці, дотримання технологічних параметрів, ефективність використання ресурсів та інші.

Впровадження КПІ дозволяє створити прозору систему оцінювання, в якій кожен працівник чітко розуміє критерії своєї діяльності та залежність винагороди від досягнутих результатів. Це сприяє підвищенню відповідальності, стимулює ініціативність та орієнтує персонал на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, використання КПІ створює основу для формування системи управлінського контролю, що дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників та вживати коригувальні заходи. У результаті це забезпечує підвищення ефективності управлінської праці та стабільності функціонування підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

КПІ для управлінського персоналу

Показник	До впровадження	Після
Виконання плану	нестабільне	стабільне
Продуктивність	середня	висока
Контроль	частковий	системний

Аналіз змін дозволяє зробити висновок, що впровадження КПІ-системи має комплексний вплив на ефективність управлінської праці. По-перше, забезпечується стабілізація виконання виробничих показників за рахунок чіткого визначення цілей і відповідальності. По-друге, підвищується

продуктивність управлінського персоналу, що обумовлено посиленням мотивації та орієнтацією на результат. Крім того, формування системного контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення. У сукупності це створює умови для підвищення загальної ефективності управління.

Очікуваний ефект – підвищення продуктивності управлінської праці на 15–20%.

В умовах сучасної економіки цифровізація управлінських процесів є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств. Для шахти «Ювілейна» впровадження інформаційних технологій має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити інтеграцію виробничих, економічних та управлінських процесів.

На сьогодні значна частина інформаційних потоків на підприємстві обробляється вручну, що знижує швидкість прийняття рішень та підвищує ймовірність помилок. Впровадження сучасних систем управління, зокрема ERP та BI-рішень, дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації, що суттєво підвищує ефективність управлінської діяльності.

Цифрові технології забезпечують створення єдиного інформаційного середовища, в якому всі підрозділи підприємства працюють на основі узгоджених даних. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, зменшити витрати часу на її обробку та забезпечити оперативність прийняття рішень.

Особливого значення набуває використання аналітичних систем, які дозволяють здійснювати прогнозування та моделювання виробничих процесів. Це створює можливість переходу від реактивного управління до проактивного, коли рішення приймаються на основі прогнозів та аналізу тенденцій.

Таким чином, цифровізація управлінських процесів є необхідною умовою підвищення ефективності управлінської праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив цифровізації на управлінські процеси

Показник	Було	Стане
Обробка інформації	ручна	автоматизована
Час прийняття рішень	тривалий	скорочений
Якість рішень	середня	висока

Аналіз змін, представлених у таблиці 3.4, дозволяє зробити висновок, що впровадження цифрових технологій має комплексний вплив на систему управління підприємством. Автоматизація обробки інформації забезпечує скорочення часових витрат та підвищення оперативності управлінських рішень. Крім того, використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню точності та обґрунтованості рішень за рахунок доступу до актуальних даних. У результаті формується більш ефективна система управління, здатна оперативно реагувати на зміни виробничого середовища.

Очікуваний ефект – зниження витрат часу на управління на 20–25%.

Ефективність управлінської праці значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, який визначає ступінь зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності підприємства. На шахті «Ювілейна» існуюча система мотивації має переважно формальний характер і не забезпечує достатнього стимулювання до підвищення ефективності праці.

У сучасних умовах система мотивації повинна базуватися на принципах результативності та справедливості, що передбачає прямий зв'язок між досягнутими результатами та рівнем винагороди. Впровадження КРІ-системи створює можливість формування такої моделі мотивації, в якій кожен працівник отримує винагороду відповідно до свого внеску у досягнення цілей підприємства.

Крім матеріального стимулювання, важливу роль відіграють нематеріальні фактори мотивації, такі як визнання результатів праці, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті рішень. Формування ефективної мотиваційної системи дозволяє підвищити рівень залученості

персоналу, покращити морально-психологічний клімат та сприяти підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, удосконалення системи мотивації є важливим напрямом підвищення ефективності управлінської праці, що дозволяє забезпечити узгодження інтересів працівників і підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Мотиваційні зміни

Показник	Було	Стане
Мотивація	формальна	результативна
Зацікавленість	низька	висока

Впровадження результативної системи мотивації має суттєвий вплив на ефективність управлінської праці. Забезпечення зв'язку між досягнутими результатами та винагородою сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню орієнтації на досягнення цілей підприємства. Одночасно зростання зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності позитивно впливає на якість управлінських рішень. У результаті формується більш ефективна система управління, орієнтована на досягнення високих результатів.

Очікуваний ефект – підвищення ефективності на 10–15%.

Реалізація запропонованих заходів потребує певних витрат, однак їх впровадження забезпечує отримання значного економічного ефекту, що підтверджує доцільність їх застосування. Основним джерелом ефекту є підвищення продуктивності праці, зниження витрат часу на управлінські процеси та покращення якості управлінських рішень.

Очікуване зростання продуктивності дозволяє збільшити обсяги видобутку без додаткового залучення ресурсів, що забезпечує підвищення доходів підприємства. Одночасно скорочення витрат часу на управлінські операції сприяє зниженню непрямих витрат та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим аспектом є також зниження ризиків, пов'язаних із прийняттям неефективних рішень, що дозволяє уникнути втрат та підвищити стабільність діяльності підприємства. Таким чином, економічний ефект від впровадження заходів має комплексний характер і проявляється як у збільшенні доходів, так і у зниженні витрат.

Сумарний ефект від впровадження заходів:

- зростання продуктивності: +15%
- скорочення витрат: –10%
- підвищення ефективності управління: +12–18%

Розрахунок економічного ефекту

$$E = (\Delta P \times Q) - BE = (\Delta P \times Q) - BE = (\Delta P \times Q) - B$$

де: ΔP – приріст продуктивності;

Q – обсяг виробництва;

B – витрати на впровадження.

- приріст видобутку: $827,7 \times 10\% = 82,7$ тис. т
- додатковий дохід: $\approx 20\text{--}30$ млн грн
- витрати: 5–8 млн грн

Чистий ефект: 15–20 млн грн

Унаслідок реалізації заходів, пов'язаних з оптимізацією структури управління, впровадженням KPI, цифровізацією управлінських процесів та вдосконаленням системи мотивації, прогнозується покращення значень основних показників. Для розрахунку приймаємо такі прогнозні нормовані значення:

- коефіцієнт виконання плану – 0,97;
- продуктивність управлінського персоналу – 1,00;
- коефіцієнт управлінського навантаження – 0,90;
- рівень реалізації продукції – 1,00;
- темп зміни виробництва – 0,98.

Такі значення є реалістичними, оскільки запропоновані заходи спрямовані насамперед на стабілізацію виробничих результатів, підвищення продуктивності управлінців та покращення організації управлінської праці.

Інтегральний показник після впровадження заходів

Підставимо прогнозні значення у формулу:

$$I_2 = (0,30 \cdot 0,97) + (0,25 \cdot 1,00) + (0,15 \cdot 0,90) + (0,10 \cdot 1,00) + (0,20 \cdot 0,98)$$

Виконаємо поетапний розрахунок:

$$0,30 \cdot 0,97 = 0,291$$

$$0,25 \cdot 1,00 = 0,250$$

$$0,15 \cdot 0,90 = 0,135$$

$$0,10 \cdot 1,00 = 0,100$$

$$0,20 \cdot 0,98 = 0,196$$

Тоді:

$$I_2 = 0,291 + 0,250 + 0,135 + 0,100 + 0,196 = 0,972$$

Заокруглено отримаємо:

$$I_2 = 0,97$$

Розрахунок інтегрального ефекту

Інтегральний ефект визначається як приріст інтегрального показника:

$$\Delta I = I_2 - I_1$$

Підставляємо значення:

$$\Delta I = 0,972 - 0,931 = 0,041$$

Отже, інтегральний ефект становить:

$$\Delta I = 0,041$$

або в процентному вираженні:

$$0,041 / 0,931 \cdot 100 = 4,4\%$$

У результаті впровадження запропонованих заходів загальний рівень ефективності управлінської праці зросте приблизно на 4,4 %.(табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Прогнозні зміни основних показників ефективності управлінської праці

Показник	Вага	До впровадження	Добуток	Після впровадження	Добуток
Коефіцієнт виконання плану	0,30	0,92	0,276	0,97	0,291
Продуктивність управлінського персоналу	0,25	0,95	0,2375	1,00	0,250
Коефіцієнт управлінського навантаження	0,15	0,85	0,1275	0,90	0,135
Рівень реалізації продукції	0,10	1,00	0,100	1,00	0,100
Темп зміни виробництва	0,20	0,95	0,190	0,98	0,196
Разом	1,00	—	0,931	—	0,972

Проведений розрахунок свідчить, що впровадження запропонованих заходів забезпечує підвищення інтегрального показника ефективності управлінської праці з 0,93 до 0,97. Це означає, що загальний рівень результативності управління на шахті «Ювілейна» покращиться на 0,041 пункту, або на 4,4 %. Найбільший внесок у приріст інтегрального ефекту забезпечують покращення виконання виробничого плану, зростання продуктивності управлінського персоналу та підвищення стабільності виробництва. Отримані результати підтверджують доцільність упровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на ефективність управлінської праці.

Узагальнення результатів впровадження запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність та доцільність застосування. Комплексний характер заходів забезпечує одночасний вплив на всі ключові аспекти управлінської діяльності, що дозволяє досягти синергетичного ефекту.

Підвищення ефективності управлінської праці проявляється у зростанні продуктивності, покращенні якості управлінських рішень та стабілізації виробничих показників. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створює передумови для його сталого розвитку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише усунути виявлені недоліки, але й сформувати ефективну систему управління, що відповідає сучасним вимогам та забезпечує високий рівень результативності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження зарубіжного досвіду оцінки управлінської праці встановлено, що в економічно розвинених країнах оцінка управлінської праці базується на використанні системного підходу, який передбачає поєднання кількісних і якісних показників, широке застосування КРІ, цифрових технологій та сучасних методів аналізу ефективності. Особливістю зарубіжного досвіду є орієнтація на результативність, прозорість оцінювання та тісний зв'язок між ефективністю діяльності та системою мотивації персоналу. Встановлено, що впровадження таких підходів сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці та забезпечує стабільність функціонування підприємств.

Аналіз можливостей адаптації зарубіжного досвіду до умов діяльності шахти «Ювілейна» показав, що найбільш доцільним є впровадження системи КРІ, цифровізація управлінських процесів, оптимізація організаційної структури та удосконалення мотиваційного механізму. Застосування цих інструментів дозволяє усунути виявлені недоліки та підвищити ефективність управлінської діяльності.

За результатами аналізу розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської праці, що включає оптимізацію структури управління, впровадження KPI-системи, цифровізацію управлінських процесів та вдосконалення системи мотивації персоналу. Запропоновані заходи мають системний характер і забезпечують одночасний вплив на всі ключові аспекти управлінської діяльності.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що їх реалізація дозволяє підвищити продуктивність управлінської праці, скоротити витрати часу на виконання управлінських функцій та покращити якість управлінських рішень. Розрахунок інтегрального показника ефективності показав його зростання з 0,93 до 0,97–0,98, що свідчить про досягнення високого рівня результативності управління.

Узагальнення результатів показало, що впровадження запропонованих заходів дозволяє забезпечити стабілізацію виробничих показників, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів підприємства. При цьому важливим є те, що підвищення ефективності має системний характер і ґрунтується на використанні сучасних управлінських підходів, апробованих у зарубіжній практиці.

Таким чином, результати підтверджують, що адаптація зарубіжного досвіду оцінки управлінської праці та впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованими та практично доцільними. Їх реалізація створює передумови для підвищення ефективності управлінської діяльності, забезпечення стабільності функціонування підприємства та його сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження ефективності управлінської праці на підприємстві вуглевидобувної галузі на прикладі шахти «Ювілейна» ПрАТ «ДТЕК «Павлоградвугілля» та обґрунтовано напрями її підвищення з урахуванням сучасних наукових підходів і зарубіжного досвіду.

У процесі теоретичного дослідження встановлено, що управлінська праця є складним і багатофункціональним видом діяльності, спрямованим на забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Доведено, що ефективність управлінської праці формується під впливом комплексу організаційних, економічних, інформаційних і соціально-психологічних факторів, а її оцінювання потребує застосування системного підходу, що базується на використанні інтегральних показників та сучасних методів аналізу.

Аналіз діяльності шахти «Ювілейна» показав, що підприємство функціонує в умовах нестабільної динаміки виробничих показників. Виявлено коливання обсягів видобутку вугілля та рівня виконання планових завдань, що свідчить про недостатню стабільність системи управління. Аналіз кадрового забезпечення показав скорочення чисельності персоналу при незмінній кількості управлінців, що призводить до зростання навантаження на керівників і негативно впливає на ефективність управлінської діяльності.

Оцінка ефективності управлінської праці за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI) дозволила встановити, що її рівень є достатньо високим, однак нестійким у динаміці. Нормування показників і їх узагальнення дали змогу визначити інтегральний показник ефективності управлінської праці, який становить 0,93, що відповідає високому рівню, але свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення.

Дослідження зарубіжного досвіду оцінки управлінської праці показало, що в економічно розвинених країнах широко застосовуються інтегровані системи оцінювання, що базуються на KPI, цифрових технологіях, аналітичних інструментах і результативних моделях мотивації. Встановлено, що ключовими особливостями такого підходу є орієнтація на результат, прозорість оцінювання та забезпечення тісного зв'язку між ефективністю діяльності та системою стимулювання персоналу.

Аналіз можливостей адаптації зарубіжного досвіду до умов діяльності шахти «Ювілейна» дозволив визначити найбільш доцільні напрями вдосконалення управлінської праці. До них віднесено оптимізацію організаційної структури управління, впровадження системи KPI, цифровізацію управлінських процесів та удосконалення системи мотивації персоналу.

У роботі розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської праці, який має системний характер і охоплює всі основні аспекти управлінської діяльності. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність їх впровадження. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити продуктивність управлінської праці, скоротити витрати часу на управлінські процеси та покращити якість прийняття рішень.

Розрахунок інтегрального показника ефективності показав його зростання з 0,93 до 0,97–0,98, що свідчить про суттєве підвищення рівня ефективності управління. Отриманий результат підтверджує, що впровадження сучасних управлінських підходів, заснованих на зарубіжному досвіді, забезпечує позитивний вплив на діяльність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління на підприємствах вуглевидобувної галузі, зокрема у частині підвищення ефективності управлінської праці, впровадження сучасних інструментів оцінювання та цифровізації управлінських процесів.

Таким чином, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну цінність і можуть бути використані для подальшого розвитку систем управління підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII.
3. . Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
4. Балабанова Л.В. Менеджмент підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 612 с
5. Балан В.Г. Моделювання системи показників оцінювання ефективності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. с.52-56
6. Будякова О.В., Святославова О.С. SMART KPI як інструмент управління ефективністю підприємства // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2. С. 82–86.
7. Володкіна М.В. Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнесорганізацій / *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2020. С. 26-30.
8. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2023. 512 с.
9. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2020. Вип. 3 (6). С. 62-66.
10. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

11. Гончаров, В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 33–37.
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – Київ: КНЕУ, 2020. 524 с.
13. Гриньова В.М. Ефективність управлінської діяльності : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2022. 384 с.
14. Дикань В.Л. Економіка підприємства: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 620 с.
15. Дороніна М.С. Оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємства. // *Економіка та держава*. 2023. с.72-78
16. Друкер Пітер. Ефективний керівник. Київ : Основи, 2021. 224 с.
17. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант. 2018.427 с.
18. Капітанець С.В. Сучасні підходи до оцінки ефективності державного управління // *Економічний розвиток держави*. 2025.№2. с.31-37
19. Коваленко О.В. Сучасні підходи до оцінки ефективності управлінської праці // *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 4. С. 45–52.
20. Ковальчук І.В. Сучасні підходи до оцінювання результативності управлінської праці. // *Економічний простір*. 2024. с.36-44
21. Костецький В.В. Використання ключових показників ефективності в управлінні підприємством // *Економіка та суспільство*. 2024. № 49. С. 112–118.
22. Краля В.Г., Бальдер А.В. Ефективність управлінської діяльності та її зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельноресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р. Х. : ХДУХТ*, 2017.с.256-258
23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2021.

24. Кунаєв А.Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія. Економічні науки*. 2019. Вип. 14, (2), С. 100-104.

25. Левченко Н.М. Методи оцінки ефективності діяльності керівників підприємства. // *Бізнес Інформ*. 2022. №4 с.47-55

26. Лизньова А. Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2019. URL:http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_L_ynova.htm (дата звернення – 24.03.2026 р)

27. Литвиненко М.О. Використання КРІ у системі управління підприємством // *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 88–94.

28. Мазур І.І. КРІ як інструмент оцінки ефективності персоналу. // *Управління розвитком*. 2023. №4. с 64-71

29. Марченко І.В. Цифровізація управління підприємством як фактор підвищення ефективності // *Економіка України*. 2023. № 7. С. 61–69.

30. Матейко Х.В. Удосконалення методів і системи оцінки управлінських кадрів. // *Економічні дослідження*. 2024. №3 с.26-32

31. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоурі Франклін. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2020. 672 с.

32. Офіційний сайт ДТЕК. Режим доступу: <https://dtek.com> (дата звернення – 4.04.2026 р)

33. Петренко С.М. Методи оцінки ефективності управлінської праці // *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 112–118.

34. Петрашак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 27. С. 403–411. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_27_62 (дата звернення - 24.03.2026).

35. Пілецька С.Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С.Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 100106. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print. (дата звернення – 24.03.2026 р)

36. Полінський О. М. Оцінка ефективності управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. М. Полінський. Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm. (дата звернення – 24.03.2026 р.)

37. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. Агросвіт. 2018. № 10. С. 53-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_10_9 (дата звернення - 14.04.2026 р)

38. Рябчук О.Г. Значення контролю якості у системі управління підприємством // *Економіка та держава*. 2025. №1. с.27-36

39. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2021.

40. Сахацький М.П., Казанджі А.В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 1. С. 135-141.

41. Сидоренко Л.О. Управлінська ефективність: сучасні підходи до вимірювання // *Фінанси України*. 2024. № 5. С. 95–102.

42. Семененко Ю.О. Роль KPI та OKR у забезпеченні ефективності діяльності підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 227–235.

43. Таранич О.В., Якімова Н.С., Лігус Г.В. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій // *Економіка і організація управління*. 2024. № 4(56). С. 65–78.

44. Тендюк А. О., Васильківський С. М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту

підприємства. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2019. Вип. 10. С. 225-232

45. Ткаченко Н.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Алерта, 2022. 560 с.

46. Файоль Анрі. Загальне та промислове управління. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 160 с.

47. Хмарська І.В., Сігаєва Т.М., Бачинська О.О. Оцінка ефективності управління потенціалом підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. с.47-55

48. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19 (дата звернення: 21.05.2022).

49. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації . *Вісник ХНУ*. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.

50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 699 с.

51. Шуляк С. О., Баштова Н. А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.

52. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024.

53. McKinsey & Company. Performance management insights, 2023.

54. World Bank. Productivity and Management Report, 2022.

Додаток А

Думка респондентів про ефективність стилю управління

Питання	Варіанти відповідей	Респонденти		
		1-й	2-й	3-й – п-й
1. Знання керівником дорученої справи	1.1 Розуміється добре			
	1.2. Досить компетентно			
	1.3. Розбирається слабо			
	1.4. Важко відповісти			
2. Міра вимогливості до підлеглих	2.1. Висока			
	2.2. У міру вимогливий			
	2.3. Низька			
	2.4. Важко відповісти			
3. Оперативність у вирішенні питань:	3.1. Вирішує оперативно			
	3.2. Не завжди оперативно			
	3.3. Часто допускає затягування			
	3.4. Важко відповісти			
4. Оцінювання скромності:	4.1. Скромний			
	4.2. В основному скромний			
	4.3. Нескромний, зазнається			
	4.4. Важко відповісти			
5. Відношення до критики:	5.1. Правильно реагує			
	5.2. Визнає, але висновків не робить			
	5.3. Інколи затискає критику			
	5.4. Негативно ставиться			
	5.5. Важко відповісти			
6. Чи є прикладом у дотриманні дисципліни:	6.1. Так			
	6.2. Скоріше так			
	6.3. Ні			

	6.4. Важко відповісти			
7. Справедливість у питаннях заохочення й покарання підлеглих	7.1. Вирішує справедливо			
	7.2. Як правило, справедливий			
	7.3. Часто несправедливий			
	7.4. Важко відповісти			
8. Чи авторитетний керівник	8.1. Так			
	8.2. Скоріше так			
	8.3. Ні			
9. Увага до організації праці	9.1. Приділяє досить			
	9.2. Не завжди			
	9.3. Не приділяє			
	9.4. Важко відповісти			
10. Ставиться до виконання ухвалених рішень	10.1. Бере активну участь			
	10.2. Слабко бере участь			
	10.3. Перекладає на інших			
	10.4. Важко відповісти			
11. Контроль	11.1. Строго ставиться			
	11.2. Слабко контролює			
	11.3. Не контролює			
	11.4. Важко відповісти			

Додаток Б

Стан та тенденції зміни ефективності управління

Сторони життєдіяльності	Стан	Відповідь	Тенденції зміни	Відповідь
1. Морально-психологічний клімат	Гарний		Поліпшується	
	Задовільний		Без зміни	
	Поганий		Погіршується	
2. Трудова активність підлеглих.	Висока		Збільшується	
	Середня		На колишньому рівні	
	Низька		Знижується	
4. Виконавча дисципліна підлеглих	Гарна		Підвищується	
	Задовільна		Змін немає	
	Погана		Погіршується	
5. Бюрократизм, тяганина	Практично немає		Знижуються	
	Помітні		На колишньому рівні	
	Суцільно й поруч		Підсилюється	
6.Безгосподарність	Практично немає		Зменшується	
	Помітна		Не змінюється	
	Велика		Збільшується	
7. Впровадження нововведень в організації праці	Майже немає		Скорочується	
	Недостатньо		На тому ж рівні	
	Досить успішно		Істотно збільшується	
8. Зміцнення матеріальної бази	Не відбувається		Погіршується	
	На колишньому рівні		На колишньому рівні	
	Значно		Росте незначно	