



МАУП

Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: Менеджмент

«Менеджер в системі управління підприємством»

Студент 2 курсу

Литвиненко Андрій Максимович

(прізвище та ініціали)

Групи ІН34-9-24-Б1М-Н (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність, роль та функції менеджера в сучасній системі управління підприємством.....	6
1.2. Компетентності, професійні якості та стилі управління менеджера.....	9
1.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту та трансформація ролі менеджера.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОМТЕХМАШ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПромТехМаш».....	18
2.2. Оцінка діяльності менеджерів у системі управління ТОВ «ПромТехМаш».....	22
2.3. Напрями вдосконалення діяльності менеджерів та підвищення ефективності системи управління ТОВ «ПромТехМаш».....	27
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі менеджера в забезпеченні ефективного функціонування сучасних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифрової трансформації економіки, посилення конкурентної боротьби та глобалізаційних процесів. У сучасних умовах саме від професіоналізму менеджерів, їхньої здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення, організовувати ефективну взаємодію персоналу та впроваджувати інновації залежить конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

Менеджер є центральною ланкою системи управління підприємством, оскільки забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей та адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Трансформація сучасного менеджменту, зумовлена розвитком цифрових технологій, новими форматами організації праці та зростанням значення людського капіталу, висуває нові вимоги до управлінських компетентностей, лідерських якостей та професійної підготовки менеджерів [4].

Теоретичні та практичні аспекти діяльності менеджерів у системі управління підприємством досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: Анрі Файоль, Пітер Друкер, Майкл Армстронг, М. Мескон, Р. Дафт, О. Кузьмін, А. Шегда, Ф. Хміль, А. Колот та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання вдосконалення діяльності менеджерів в умовах цифровізації, розвитку командного менеджменту та впровадження сучасних методів управління залишаються актуальними й потребують подальшого дослідження.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад діяльності менеджера в системі управління підприємством, аналіз особливостей реалізації управлінських функцій та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. розкрити сутність, роль та функції менеджера в сучасній системі управління підприємством;
2. дослідити професійні компетентності, особистісні якості та стилі управління менеджера;
3. визначити сучасні тенденції розвитку менеджменту та трансформації ролі менеджера;
4. надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ПромТехМаш»;
5. проаналізувати діяльність менеджерів у системі управління підприємством;
6. оцінити ефективність процесів прийняття управлінських рішень, комунікацій та мотивації управлінського персоналу;
7. виявити основні проблеми в діяльності менеджерів;
8. розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління та підвищення ефективності діяльності менеджерів.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти діяльності менеджера в системі управління підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, системного підходу, економічного аналізу, графічний метод, метод експертних оцінок, а також табличний метод для узагальнення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, а також умовні дані щодо діяльності ТОВ «ПромТехМаш».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій щодо розвитку управлінських

компетентностей, впровадження цифрових інструментів менеджменту, удосконалення системи мотивації та внутрішніх комунікацій для підвищення ефективності діяльності менеджерів підприємства.

Структура курсової роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи діяльності менеджера в системі управління підприємством. У другому розділі здійснено аналіз ролі менеджера в системі управління ТОВ «ПромТехМаш» та запропоновано напрями підвищення ефективності управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, роль та функції менеджера в сучасній системі управління підприємством

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції, глобалізації та цифрової трансформації бізнес-процесів особливого значення набуває ефективне управління підприємством. Центральною фігурою в системі управління є менеджер, від професійної діяльності якого залежить здатність організації досягати стратегічних цілей, забезпечувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Термін «менеджмент» походить від англійського слова *management*, що означає управління, керівництво або вміння досягати поставлених цілей шляхом раціонального використання ресурсів організації. Відповідно, менеджер є суб'єктом управлінської діяльності, який координує роботу персоналу, приймає управлінські рішення та відповідає за результати функціонування певного структурного підрозділу або підприємства загалом.

У науковій літературі поняття «менеджер» трактується як професійний керівник, наділений повноваженнями щодо планування, організації, мотивації та контролю діяльності працівників з метою досягнення визначених цілей. Менеджер виступає посередником між власниками підприємства, персоналом, партнерами та споживачами, забезпечуючи ефективну взаємодію всіх учасників господарського процесу.

Сутність діяльності менеджера полягає в цілеспрямованому впливі на персонал і виробничо-господарські процеси шляхом використання економічних, організаційних, соціально-психологічних та адміністративних методів управління. При цьому основним завданням менеджера є створення

умов для максимально ефективного використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства.

У сучасних умовах роль менеджера суттєво трансформується. Якщо раніше його функції переважно зводилися до контролю та адміністрування, то сьогодні менеджер виступає лідером, координатором, наставником, комунікатором та агентом змін. Він повинен не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, розвивати корпоративну культуру, стимулювати інноваційну активність персоналу та сприяти професійному розвитку працівників [7].

Важливе значення має визначення місця менеджера в організаційній структурі підприємства. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів вищої, середньої та нижчої ланок.

Менеджери вищої ланки формують стратегічні цілі підприємства, визначають напрями його розвитку та приймають ключові управлінські рішення. До цієї категорії належать генеральний директор, виконавчий директор, фінансовий директор та інші керівники вищого рівня.

Менеджери середньої ланки забезпечують реалізацію стратегічних рішень керівництва, координують діяльність структурних підрозділів та контролюють виконання поставлених завдань. До них належать керівники відділів, начальники служб та керівники функціональних підрозділів.

Менеджери нижчої ланки безпосередньо організовують роботу виконавців, контролюють виробничі процеси та відповідають за виконання оперативних завдань. Це майстри, супервайзери, бригадири та координатори робочих груп.

Ефективність діяльності менеджера значною мірою визначається якістю виконання ним основних функцій управління. Класичний підхід до їх класифікації був запропонований представником адміністративної школи менеджменту Анрі Файоль, який виділив ключові управлінські функції, що зберігають актуальність і в сучасних умовах.

Планування передбачає визначення цілей підприємства, розроблення стратегій їх досягнення, прогнозування результатів діяльності та формування планів роботи. Якісне планування дозволяє мінімізувати ризики, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Організація полягає у формуванні ефективної структури управління, розподілі повноважень і відповідальності між працівниками, координації їхньої діяльності та забезпеченні необхідних умов праці.

Мотивація спрямована на формування зацікавленості персоналу в досягненні цілей підприємства шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей та зміцненню лояльності працівників [9].

Контроль передбачає оцінювання результатів діяльності, порівняння фактичних показників із запланованими та виявлення відхилень. На основі результатів контролю менеджер приймає коригувальні рішення, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Координація забезпечує узгодження дій окремих працівників і структурних підрозділів для досягнення спільної мети. Вона сприяє налагодженню ефективних комунікацій, усуненню дублювання функцій та підвищенню результативності управлінської діяльності.

Крім класичних функцій, сучасний менеджер виконує низку додаткових ролей: інформаційну, представницьку, інноваційну, комунікаційну та антикризову. Він здійснює моніторинг зовнішнього середовища, аналізує ринкові тенденції, впроваджує цифрові технології та забезпечує адаптацію підприємства до нових викликів.

В умовах цифровізації економіки суттєво зростає значення цифрових компетентностей менеджера. Сучасний керівник повинен володіти навичками використання інформаційних систем управління, інструментів

бізнес-аналітики, електронного документообігу, систем управління проєктами та платформ для командної взаємодії.

Таким чином, менеджер є ключовою ланкою системи управління підприємством, яка забезпечує ефективне використання ресурсів, координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Від рівня професійної підготовки, управлінських компетентностей та лідерських якостей менеджера значною мірою залежить успішність функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

1.2. Компетентності, професійні якості та стилі управління менеджера

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професіоналізму управлінського персоналу. Посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій, глобалізаційні процеси та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють підвищення вимог до компетентностей і особистісних характеристик менеджерів. Сучасний керівник повинен володіти не лише професійними знаннями та навичками, а й розвиненими лідерськими якостями, стратегічним мисленням і здатністю ефективно взаємодіяти з персоналом.

Професійна діяльність менеджера вимагає наявності комплексу професійних, ділових та особистісних якостей, які забезпечують успішне виконання управлінських функцій та досягнення цілей підприємства.

До професійних якостей менеджера належать спеціальні знання у сфері менеджменту, економіки, фінансів, маркетингу, права, управління персоналом та інформаційних технологій. Важливе значення мають уміння планувати діяльність підприємства, приймати управлінські рішення, аналізувати економічні показники, здійснювати контроль за виконанням

поставлених завдань та організувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами [4].

Ділові якості менеджера характеризують його здатність організувати роботу колективу та забезпечувати досягнення визначених результатів. До них належать відповідальність, організованість, ініціативність, цілеспрямованість, стратегічне мислення, підприємливість, здатність працювати в умовах невизначеності та готовність до прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особистісні якості менеджера визначають його поведінку в колективі та впливають на ефективність комунікації з підлеглими, колегами та партнерами. Найважливішими серед них є лідерські здібності, комунікабельність, емоційна стійкість, чесність, справедливість, стресостійкість, відповідальність, креативність, адаптивність, здатність до саморозвитку та високий рівень емоційного інтелекту.

У сучасній практиці управління дедалі більшого значення набуває компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання менеджера не лише за рівнем освіти чи професійним досвідом, а й за сукупністю знань, навичок, здібностей і моделей поведінки, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків.

Компетентність менеджера являє собою інтегровану характеристику особистості, яка поєднує професійні знання, практичні навички, управлінський досвід, ціннісні орієнтації та поведінкові характеристики, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій.

Серед ключових сучасних управлінських компетентностей доцільно виокремити такі:

- стратегічне мислення та здатність формувати довгострокові цілі;
- вміння приймати управлінські рішення в умовах ризику та невизначеності;
- лідерські компетентності та здатність мотивувати персонал;
- комунікативні навички та вміння вести переговори;

- цифрові компетентності та навички роботи з інформаційними системами;
- аналітичне мислення та здатність працювати з великими обсягами інформації;
- навички управління змінами та інноваціями;
- компетентності у сфері управління проектами;
- емоційний інтелект і навички управління конфліктами;
- уміння працювати в команді та розвивати корпоративну культуру.

Особливого значення в сучасних умовах набувають цифрові компетентності менеджера, що передбачають здатність використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, системи електронного документообігу, CRM- та ERP-системи, інструменти бізнес-аналітики, сервіси для дистанційної комунікації та програми управління проектами.

Важливим чинником ефективності управлінської діяльності є стиль керівництва, який визначає способи взаємодії менеджера з підлеглими, методи прийняття рішень та особливості реалізації владних повноважень[4].

Під стилем управління розуміють сукупність методів, прийомів і форм впливу керівника на працівників у процесі виконання управлінських функцій.

У науковій літературі традиційно виокремлюють три базові стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Авторитарний стиль характеризується централізацією влади, одноосібним прийняттям рішень, жорстким контролем за діяльністю підлеглих та обмеженою участю працівників в управлінському процесі. Перевагами цього стилю є оперативність прийняття рішень і високий рівень дисципліни. Водночас надмірне використання авторитарного стилю може призвести до зниження мотивації персоналу, обмеження творчої ініціативи та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

Демократичний стиль передбачає активне залучення працівників до процесу прийняття рішень, делегування повноважень, розвиток партнерських

відносин і підтримку ініціативності персоналу. Такий стиль сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню рівня задоволеності працею та розвитку творчого потенціалу працівників. Водночас процес ухвалення рішень може потребувати більше часу.

Ліберальний стиль управління характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих, значною самостійністю працівників та високим рівнем делегування повноважень. Цей стиль є ефективним у колективах, що складаються з висококваліфікованих і відповідальних працівників, однак його надмірне використання може призвести до зниження рівня контролю та координації діяльності.

Сучасна практика менеджменту свідчить, що універсального стилю керівництва не існує. Ефективний менеджер повинен використовувати ситуаційний підхід, адаптуючи стиль управління залежно від конкретних умов діяльності підприємства, рівня професійної підготовки працівників, складності завдань та особливостей організаційної культури [12].

Значного поширення набувають сучасні концепції лідерства, серед яких трансформаційне, транзакційне, адаптивне та сервісне лідерство.

Трансформаційний стиль орієнтований на формування спільного бачення розвитку підприємства, стимулювання інноваційної активності та професійного зростання персоналу. Транзакційний стиль базується на чіткій постановці завдань, системі винагород і контролю результатів діяльності. Адаптивне лідерство передбачає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та здатність ефективно управляти процесами трансформації. Сервісне лідерство ґрунтується на пріоритетності потреб працівників, підтримці їхнього розвитку та створенні умов для максимальної реалізації потенціалу персоналу.

Вибір ефективного стилю управління безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Від стилю керівництва залежать рівень мотивації персоналу, продуктивність праці, якість комунікацій, інноваційна

активність працівників, рівень конфліктності в колективі та загальна ефективність функціонування організації.

Таким чином, сучасний менеджер повинен поєднувати професійні знання, розвинені управлінські компетентності, лідерські якості та здатність гнучко застосовувати різні стилі керівництва відповідно до конкретної управлінської ситуації. Саме комплексне поєднання цих характеристик забезпечує ефективність управлінської діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту та трансформація ролі менеджера

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами, стрімким розвитком цифрових технологій та зміною підходів до організації праці. За цих умов традиційні моделі управління поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність трансформації менеджменту та переосмислення ролі менеджера в системі управління підприємством.

Сьогодні менеджмент розглядається не лише як процес організації та контролю діяльності персоналу, а як комплексна система управління змінами, знаннями, інноваціями та людським капіталом. Успішне функціонування підприємства дедалі більше залежить від здатності менеджерів швидко адаптуватися до нових викликів, ефективно використовувати сучасні технології та забезпечувати розвиток організації в умовах невизначеності [14].

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасного менеджменту є цифровізація управлінських процесів. Вона передбачає активне використання

інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, систем автоматизації бізнес-процесів та інструментів аналітики даних.

Цифровізація суттєво змінює зміст управлінської діяльності, забезпечуючи підвищення оперативності прийняття рішень, оптимізацію використання ресурсів, скорочення витрат часу та вдосконалення комунікацій між структурними підрозділами.

Сучасні підприємства активно впроваджують корпоративні інформаційні системи, зокрема CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-системи для інтегрованого управління ресурсами підприємства, HRM-системи для автоматизації процесів управління персоналом, а також системи електронного документообігу та бізнес-аналітики.

Використання технологій штучного інтелекту, хмарних сервісів, великих даних, машинного навчання та інтернету речей відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління підприємством. Завдяки сучасним цифровим інструментам менеджери можуть здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу, прогнозувати ризики, моделювати сценарії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Цифровізація також сприяє поширенню дистанційних і гібридних форматів роботи, що вимагає від менеджерів нових підходів до організації праці, контролю результатів діяльності та підтримки ефективних комунікацій у віртуальному середовищі.

Водночас цифрова трансформація висуває нові вимоги до компетентностей менеджера. Окрім традиційних управлінських навичок, сучасний керівник повинен володіти цифровою грамотністю, навичками роботи з інформаційними системами, умінням аналізувати великі масиви даних та забезпечувати кібербезпеку бізнес-процесів [11].

Важливою тенденцією розвитку менеджменту є посилення ролі лідерства та емоційного інтелекту. Сучасні організації дедалі більше відходять від

жорстких ієрархічних моделей управління, орієнтуючись на гнучкі організаційні структури, командну взаємодію та розвиток людського потенціалу.

У сучасних умовах менеджер перестає бути лише адміністратором і контролером. Він виконує роль лідера, наставника, координатора та фасилітатора командної роботи. Його основним завданням стає створення умов для ефективної взаємодії працівників, розвитку їхнього потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливою складовою успішного лідерства є емоційний інтелект, який визначається як здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших людей та ефективно управляти міжособистісними відносинами.

Концепцію емоційного інтелекту активно розвивав Деніел Гоулман, який довів, що успішність керівника значною мірою залежить не лише від професійних знань, а й від рівня розвитку соціальних та емоційних компетентностей.

Основними компонентами емоційного інтелекту менеджера є:

самосвідомість;

самоконтроль;

внутрішня мотивація;

емпатія;

соціальні навички.

Високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню ефективності комунікацій, конструктивному вирішенню конфліктів, зміцненню довіри в колективі та формуванню високого рівня залученості персоналу.

Сучасний менеджмент також характеризується переходом від індивідуального керівництва до командного менеджменту. Командна робота дозволяє об'єднувати знання, досвід та компетентності працівників для досягнення спільних цілей.

Ефективний командний менеджмент передбачає формування спільного бачення розвитку організації, розподіл відповідальності між членами

команди, делегування повноважень, підтримку ініціативності та розвиток корпоративної культури співпраці.

Менеджер у таких умовах виступає координатором командної взаємодії, який забезпечує узгодження інтересів, створює умови для відкритої комунікації та сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

Важливий вплив на трансформацію менеджменту здійснюють процеси глобалізації та інноваційного розвитку. Відкритість світових ринків, міжнародна конкуренція та інтеграція економічних систем зумовлюють необхідність адаптації підприємств до глобальних тенденцій.

Сучасні менеджери повинні враховувати особливості міжнародного бізнес-середовища, культурні відмінності, міжнародні стандарти управління та вимоги глобального ринку.

Глобалізація сприяє поширенню міжнародних практик менеджменту, розвитку міжкультурної комунікації та формуванню глобальних команд, учасники яких можуть працювати в різних країнах і часових поясах[14].

У зв'язку з цим особливого значення набувають міжкультурні компетентності менеджера, знання іноземних мов, здатність працювати в мультикультурному середовищі та навички управління міжнародними проектами.

Інноваційний розвиток економіки зумовлює необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів, впровадження нових технологій та створення сприятливого середовища для генерації нових ідей.

У сучасних умовах менеджер повинен бути агентом змін, здатним ефективно управляти процесами трансформації, стимулювати інноваційну активність персоналу та підтримувати культуру безперервного навчання.

Зростає значення гнучких методологій управління, таких як Agile, Scrum, Kanban та Lean, які забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищують адаптивність підприємства та сприяють оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, сучасний менеджмент перебуває в процесі постійної трансформації під впливом цифровізації, розвитку лідерства, глобалізації та інноваційних змін. Роль менеджера еволюціонує від традиційного адміністратора до лідера змін, координатора командної взаємодії та носія цифрових компетентностей.

Ефективність діяльності сучасного менеджера визначається його здатністю адаптуватися до нових умов, використовувати сучасні технології, формувати сприятливе середовище для розвитку персоналу та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОМТЕХМАШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПромТехМаш»

Для дослідження ролі менеджера в системі управління підприємством доцільно використати умовне підприємство ТОВ «ПромТехМаш», яке спеціалізується на виробництві промислового обладнання та металоконструкцій для машинобудівної, будівельної та аграрної галузей.

Коротка характеристика підприємства:

форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю;

рік заснування – 2018;

місцезнаходження – м. Київ;

основний вид діяльності – виробництво металоконструкцій та промислового обладнання;

чисельність персоналу – 180 осіб;

організаційна структура – лінійно-функціональна;

основні підрозділи: виробничий відділ, відділ постачання, відділ збуту, фінансово-економічний відділ, відділ управління персоналом, служба якості та ІТ-відділ.

На підприємстві працюють менеджери різних рівнів управління:

1. менеджери вищої ланки (директор, комерційний директор, фінансовий директор);
2. менеджери середньої ланки (керівники відділів);
3. менеджери нижчої ланки (майстри виробничих ділянок, координатори команд).

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПромТехМаш» засноване у 2018 році з метою задоволення потреб вітчизняного ринку у сучасному промисловому обладнанні та комплектуючих. За період функціонування

підприємство поступово розширило виробничі потужності, модернізувало технологічне обладнання та сформувало стабільну клієнтську базу.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво металоконструкцій та комплектуючих;
- виготовлення промислового обладнання;
- механічна обробка металу;
- проектування та технічне обслуговування обладнання;
- реалізація продукції на внутрішньому ринку України.

Місією підприємства є забезпечення споживачів якісною та конкурентоспроможною продукцією шляхом використання сучасних технологій виробництва, професійного управління та постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. Управління діяльністю здійснюється відповідно до чинного законодавства України та статуту підприємства.

Організаційна структура ТОВ «ПромТехМаш» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів.

Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються:

1. виробничий директор;
2. комерційний директор;
3. фінансовий директор;
4. керівник служби управління персоналом;
5. керівник IT-відділу;
6. керівник служби якості.

До складу виробничого блоку входять виробничі цехи, складське господарство, відділ технічного контролю та служба головного механіка.

Комерційний блок об'єднує відділ маркетингу, відділ збуту та відділ постачання.

Фінансовий блок представлений бухгалтерією та планово-економічним відділом.

Служба управління персоналом забезпечує підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію працівників.

ІТ-відділ відповідає за підтримку корпоративної інформаційної системи, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток цифрової інфраструктури підприємства.

Характерною особливістю лінійно-функціональної структури є поєднання централізованого управління зі спеціалізацією функціональних підрозділів, що сприяє підвищенню ефективності координації діяльності та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Станом на кінець 2025 року середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ПромТехМаш» становила 180 осіб, з яких 65 % припадає на виробничий персонал, 20 % – на управлінський персонал та 15 % – на допоміжні служби. Для оцінювання результативності діяльності підприємства проведемо аналіз основних техніко-економічних показників за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ПромТехМаш»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	85,4	96,8	112,5	131,7
Чистий дохід, млн грн	79,8	91,4	106,7	133,7
Чистий прибуток, млн грн	6,2	8,1	10,9	175,8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	165	172	180	109,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	517,6	562,8	625,0	120,8
Середньомісячна заробітна плата, грн	18 500	21 300	24 800	134,1
Рентабельність діяльності, %	7,8	8,9	10,2	+2,4 в.п.

Наведені дані свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства. Протягом аналізованого періоду обсяг реалізації продукції збільшився на 31,7 %, а чистий прибуток зріс на 75,8 %. Це стало можливим завдяки розширенню ринків збуту, модернізації виробничого обладнання та підвищенню ефективності управління.

Зростання продуктивності праці на 20,8 % свідчить про раціональне використання трудових ресурсів і впровадження сучасних методів організації праці. Підвищення середньомісячної заробітної плати сприяло зміцненню мотивації персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є оцінка його кадрового потенціалу.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «ПромТехМаш» у 2025 році

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Частка, %
Керівники	18	10,0
Фахівці	36	20,0
Робітники основного виробництва	90	50,0
Допоміжний персонал	36	20,0
Усього	180	100,0

Аналіз кадрового складу підприємства показує, що найбільшу частку становлять працівники основного виробництва, що відповідає специфіці діяльності підприємства.

Вищу освіту мають 82 % керівників і фахівців, а понад 60 % працівників мають стаж роботи більше п'яти років. Підприємство регулярно проводить навчання персоналу, організовує курси підвищення кваліфікації та впроваджує систему внутрішнього наставництва.

Значна увага приділяється розвитку управлінських компетентностей менеджерів середньої та вищої ланок, удосконаленню комунікаційних навичок і формуванню кадрового резерву.

Отже, ТОВ «ПромТехМаш» є сучасним промисловим підприємством із лінійно-функціональною структурою управління, стабільними показниками фінансово-господарської діяльності та достатнім кадровим потенціалом. Наявна система управління створює передумови для ефективної діяльності менеджерів різних рівнів та забезпечує можливість подальшого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2.2. Оцінка діяльності менеджерів у системі управління ТОВ «ПромТехМаш»

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від якості управлінської діяльності, професійного рівня менеджерів та узгодженості їхніх дій. У системі управління ТОВ «ПромТехМаш» менеджери різних рівнів виконують взаємопов'язані функції, спрямовані на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Організаційна структура ТОВ «ПромТехМаш» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає чіткий розподіл повноважень між менеджерами вищої, середньої та нижчої ланок управління.

Менеджери вищої ланки відповідають за формування стратегії розвитку підприємства, визначення довгострокових цілей, прийняття ключових управлінських рішень та координацію діяльності структурних підрозділів.

Менеджери середньої ланки забезпечують реалізацію стратегічних рішень, організовують роботу підрозділів, контролюють виконання виробничих планів та здійснюють координацію взаємодії між функціональними службами.

Менеджери нижчої ланки безпосередньо керують виробничими процесами, контролюють виконання завдань працівниками та відповідають за дотримання виробничої дисципліни.

Таблиця 2.3

Розподіл функцій між менеджерами різних рівнів управління ТОВ

«ПромТехМаш»

Рівень управління	Основні посади	Ключові функції
Вищий	Генеральний директор, фінансовий директор, комерційний директор	Стратегічне планування, прийняття управлінських рішень, формування політики підприємства
Середній	Керівники відділів, начальники служб	Координація діяльності підрозділів, контроль виконання планів, організація роботи персоналу
Нижчий	Майстри дільниць, супервайзери	Оперативне управління, контроль виробничих процесів, забезпечення виконання завдань

Аналіз системи прийняття управлінських рішень показав, що на підприємстві використовується комбінований підхід, який поєднує централізоване стратегічне управління з делегуванням частини повноважень керівникам середньої ланки.

Процес прийняття управлінських рішень включає такі етапи:

- виявлення проблеми;
- збір та аналіз інформації;
- розроблення альтернативних варіантів;
- вибір оптимального рішення;
- реалізація управлінського рішення;
- контроль результатів та коригування дій.

Встановлено, що більшість стратегічних рішень приймається керівництвом підприємства колегіально, тоді як оперативні рішення делегуються менеджерам функціональних підрозділів.

Водночас процес прийняття рішень характеризується окремими недоліками, серед яких недостатня швидкість обміну інформацією між

структурними підрозділами, часткове дублювання управлінських функцій та надмірна централізація окремих процесів.

Ефективність діяльності менеджерів значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій.

На ТОВ «ПромТехМаш» використовуються вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Для обміну інформацією застосовуються корпоративна електронна пошта, система електронного документообігу, внутрішні наради та спеціалізоване програмне забезпечення для управління виробничими процесами.

Результати внутрішнього оцінювання свідчать, що загалом система комунікацій функціонує ефективно, проте існують окремі проблеми, пов'язані із затримками передачі інформації між виробничими та адміністративними підрозділами.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій ТОВ «ПромТехМаш»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середній час погодження управлінських рішень, днів	5,2	4,6	3,9
Частка документів в електронному форматі, %	68	81	92
Рівень задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями, %	71	76	83
Кількість випадків затримки передачі інформації за рік	28	19	12

Наведені дані свідчать про поступове вдосконалення комунікаційних процесів та активне впровадження цифрових інструментів управління.

Дослідження стилів керівництва показало, що менеджери підприємства використовують переважно демократичний стиль управління, який передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, делегування повноважень та підтримку ініціативності персоналу.

Водночас у виробничих підрозділах під час виконання термінових замовлень керівники застосовують елементи авторитарного стилю, що дозволяє забезпечити оперативність виконання виробничих завдань.

За результатами опитування працівників було встановлено, що 62 % респондентів вважають переважаючим демократичний стиль управління, 25 % відзначають змішаний стиль, а 13 % – авторитарний.

Гнучке поєднання різних стилів керівництва позитивно впливає на рівень мотивації персоналу, якість комунікацій та продуктивність праці.

Система мотивації менеджерів ТОВ «ПромТехМаш» базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів.

До матеріальних інструментів мотивації належать:

- посадовий оклад;
- премії за досягнення ключових показників ефективності;
- річні бонуси;
- доплати за реалізацію інноваційних проєктів.

Нематеріальна мотивація передбачає:

- можливості професійного розвитку;
- участь у навчальних програмах;
- кар'єрне зростання;
- визнання професійних досягнень;
- гнучкий графік роботи для окремих категорій персоналу.

Оцінювання результативності діяльності менеджерів здійснюється за системою ключових показників ефективності (КРІ).

Таблиця 2.5

Основні КРІ менеджерів ТОВ «ПромТехМаш»

Категорія менеджерів	Основні показники оцінювання
Вища ланка	Рентабельність, обсяг реалізації, рівень прибутковості
Середня ланка	Виконання планових показників, продуктивність праці, дотримання бюджету

Категорія менеджерів	Основні показники оцінювання
Нижча ланка	Виконання виробничих завдань, якість продукції, дотримання термінів

Попри позитивні результати діяльності підприємства, аналіз системи управління дозволив виявити низку проблем, які негативно впливають на ефективність роботи менеджерів.

До основних проблем належать:

1. надмірне навантаження на менеджерів середньої ланки;
2. недостатній рівень автоматизації окремих управлінських процесів;
3. дублювання функцій між структурними підрозділами;
4. недостатня швидкість прийняття окремих управлінських рішень;
5. обмежене використання сучасних інструментів бізнес-аналітики;
6. недостатній розвиток системи кадрового резерву.

Таблиця 2.6

Основні проблеми в діяльності управлінського персоналу ТОВ
«ПромТехМаш»

Проблема	Причини виникнення	Наслідки
Перевантаження менеджерів середньої ланки	Значний обсяг функціональних обов'язків	Зниження оперативності управління
Дублювання функцій	Недостатня регламентація процесів	Зростання витрат часу
Недостатній рівень цифровізації	Обмежене використання сучасних ІТ-рішень	Уповільнення обміну інформацією
Недосконалість системи розвитку персоналу	Відсутність формалізованого кадрового резерву	Ускладнення кар'єрного зростання

Отже, система управління ТОВ «ПромТехМаш» характеризується чітким розподілом функцій між менеджерами різних рівнів, використанням

сучасних методів мотивації та поступовим впровадженням цифрових технологій. Водночас виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення комунікаційних процесів, розширення можливостей автоматизації управлінської діяльності та розвитку управлінських компетентностей менеджерів.

2.3. Напрями вдосконалення діяльності менеджерів та підвищення ефективності системи управління ТОВ «ПромТехМаш»

Результати аналізу системи управління ТОВ «ПромТехМаш» свідчать, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак виявлені проблеми, пов'язані з перевантаженням менеджерів середньої ланки, недостатнім рівнем цифровізації окремих управлінських процесів, недосконалістю системи внутрішніх комунікацій та обмеженими можливостями професійного розвитку управлінського персоналу, потребують комплексного вирішення.

Підвищення ефективності діяльності менеджерів має базуватися на впровадженні сучасних підходів до управління, розвитку управлінських компетентностей, удосконаленні комунікаційних процесів та використанні цифрових технологій [4].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління є розвиток управлінських компетентностей менеджерів.

У сучасних умовах керівники повинні постійно оновлювати професійні знання та вдосконалювати навички стратегічного мислення, управління змінами, командної взаємодії, цифрового менеджменту та прийняття управлінських рішень.

Для ТОВ «ПромТехМаш» доцільно впровадити систему безперервного навчання менеджерів, яка передбачатиме:

розроблення індивідуальних планів професійного розвитку;

проведення внутрішніх тренінгів і семінарів;
участь у зовнішніх освітніх програмах;
впровадження наставництва та коучингу;
формування кадрового резерву.

Для оцінювання рівня розвитку компетентностей рекомендується використовувати модель компетенцій, що дозволить визначати потреби в навчанні та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку.

Важливим напрямом удосконалення системи управління є впровадження цифрових інструментів менеджменту.

З метою підвищення оперативності прийняття рішень і вдосконалення комунікаційних процесів доцільно розширити використання сучасних інформаційних технологій, зокрема:

1. інтегрованої ERP-системи для управління ресурсами підприємства;
2. CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами;
3. HRM-системи для управління персоналом;
4. програмних продуктів для управління проектами;
5. платформ електронного документообігу;
6. інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних.

Використання цифрових технологій дозволить скоротити час обробки інформації, мінімізувати ризик помилок, підвищити прозорість управлінських процесів та забезпечити оперативний доступ до необхідних даних.

Важливою умовою успішного функціонування сучасного підприємства є розвиток лідерських якостей та емоційного інтелекту менеджерів.

Для цього доцільно організувати програми розвитку лідерства, які передбачатимуть:

тренінги з розвитку емоційного інтелекту;
навчання методам управління конфліктами;
розвиток навичок ефективної комунікації;
формування навичок делегування повноважень;

удосконалення навичок управління командами.

Розвиток емоційного інтелекту сприятиме підвищенню рівня довіри між працівниками та керівниками, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню рівня конфліктності.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління є підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та розвиток командної взаємодії.

Для вирішення виявлених проблем доцільно реалізувати такі заходи:

- регламентувати процеси інформаційного обміну між підрозділами;
- впровадити єдину корпоративну платформу комунікацій;
- проводити регулярні міжфункціональні наради;
- створити електронну базу знань;
- використовувати інструменти командного менеджменту.

Зазначені заходи сприятимуть скороченню часу погодження рішень, усуненню дублювання функцій та підвищенню узгодженості дій структурних підрозділів.

Для підвищення результативності діяльності менеджерів необхідно також удосконалити систему мотивації та оцінювання персоналу.

Рекомендується перейти від традиційного підходу до комплексної системи оцінювання, яка базується на використанні ключових показників ефективності (KPI), оцінюванні компетентностей та механізмах зворотного зв'язку.

Доцільним є впровадження таких інструментів:

1. системи управління за цілями (MBO);
2. оцінювання персоналу за методом «360 градусів»;
3. преміювання за досягнення індивідуальних і командних результатів;
4. програм нематеріального стимулювання;
5. індивідуальних програм кар'єрного розвитку.

Комплексний підхід до мотивації сприятиме підвищенню залученості працівників, розвитку відповідальності та формуванню орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства.

З метою оцінювання результативності запропонованих заходів проведемо прогноз їх економічної ефективності.

Таблиця 2.7

Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління ТОВ «ПромТехМаш»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	625,0	693,8	+11,0
Середній час прийняття управлінських рішень, днів	3,9	2,8	-28,2
Рівень задоволеності працівників комунікаціями, %	83	91	+9,6
Плинність управлінського персоналу, %	12,0	8,0	-33,3
Частка автоматизованих управлінських процесів, %	65	90	+38,5
Рентабельність діяльності, %	10,2	11,8	+1,6 в.п.

Реалізація запропонованих заходів потребує інвестицій у навчання персоналу, модернізацію інформаційної інфраструктури та впровадження програмного забезпечення.

Таблиця 2.8

Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн
Навчання та розвиток менеджерів	180
Впровадження цифрових систем управління	520
Розвиток корпоративних комунікацій	95

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн
Удосконалення системи мотивації	105
Усього	900

Очікується, що внаслідок підвищення продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат часу та зростання ефективності управлінських рішень підприємство отримає додатковий економічний ефект у розмірі близько 1,65

Отже, термін окупності інвестицій становить близько 6–7 місяців, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Таким чином, удосконалення системи розвитку управлінських компетентностей, впровадження цифрових інструментів менеджменту, розвиток лідерських якостей менеджерів, покращення внутрішніх комунікацій та модернізація системи мотивації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності управлінського персоналу та забезпечать зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ПромТехМаш» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості системи управління та професіоналізму менеджерів. Посилення конкуренції, цифровізація економіки, глобалізаційні процеси та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність переосмислення ролі менеджера в організації та впровадження сучасних підходів до управління.

У ході дослідження було розкрито теоретичні основи діяльності менеджера в системі управління підприємством. Встановлено, що менеджер є ключовою ланкою управлінського процесу, яка забезпечує координацію діяльності персоналу, ефективне використання ресурсів підприємства та досягнення стратегічних цілей організації.

Дослідження показало, що основними функціями менеджера є планування, організація, мотивація, контроль та координація. Сучасний менеджер виконує не лише адміністративні функції, а й виступає лідером, комунікатором, наставником та агентом організаційних змін.

Обґрунтовано, що ефективність управлінської діяльності визначається рівнем розвитку професійних, ділових та особистісних якостей менеджера, а також його управлінських компетентностей. Особливого значення набувають цифрові навички, стратегічне мислення, здатність до управління змінами, емоційний інтелект та вміння працювати в команді.

Визначено, що в сучасних умовах найбільш результативним є ситуаційний підхід до вибору стилю керівництва, який передбачає гнучке поєднання різних методів управління залежно від особливостей зовнішнього середовища, організаційної культури та рівня розвитку персоналу.

У другому розділі проведено аналіз ролі менеджера в системі управління умовного підприємства ТОВ «ПромТехМаш». Установлено, що підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень між менеджерами різних рівнів управління.

Аналіз діяльності управлінського персоналу показав, що на підприємстві сформована система стратегічного та оперативного управління, використовується система оцінювання результативності менеджерів на основі ключових показників ефективності та впроваджуються сучасні інструменти внутрішніх комунікацій.

Водночас було виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність управлінської діяльності, зокрема недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів, перевантаження менеджерів середньої ланки, дублювання функцій між підрозділами та недостатній розвиток системи кадрового резерву.

Для підвищення ефективності системи управління ТОВ «ПромТехМаш» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи розвитку управлінських компетентностей, упровадження цифрових інструментів менеджменту, розвиток лідерських якостей та емоційного інтелекту менеджерів, удосконалення внутрішніх комунікацій і модернізацію системи мотивації персоналу.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів підтвердив їхню доцільність. Очікується підвищення продуктивності праці, скорочення часу прийняття управлінських рішень, зростання рівня задоволеності персоналу комунікаціями, зниження плинності кадрів та підвищення рентабельності діяльності підприємства. Орієнтовний термін окупності запропонованих заходів становить близько шести-семи місяців.

Отже, удосконалення діяльності менеджерів та впровадження сучасних підходів до управління є важливими умовами забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анрі Файоль Загальне і промислове управління / пер. з фр. Київ : Основи, 1998. 352 с.
2. Майкл Армстронг Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2022. 824 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент. Харків : Фабула, 2019. 656 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2018. 672 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
6. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент : підручник. Київ : Магнолія 2006, 2021. 576 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 464 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2019. 608 с.
9. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 583 с.
10. Дикань В. Л., Борисенко М. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 384 с.
11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 351 с.
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 397 с.
13. Деніел Гоулман Емоційний інтелект. Харків : Віват, 2019. 512 с.
14. Іванова Т. В., Воронкова А. Е. Цифрова трансформація менеджменту підприємств в умовах Індустрії 4.0. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 52–58.
15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління підприємством в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 231–237.

- 16.Палеха Ю. І. Сучасний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 512 с.
- 17.Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 960 с.
- 18.Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 19.06.2026).
- 19.Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 19.06.2026).
- 20.Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 19.06.2026).