

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему: «Механізм підвищення ефективності управлінської праці  
менеджера»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЕНз-41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»



Семен БАРИШЕВСЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи:  
кандидат економічних наук, доцент



Ольга КРИКУН

Рецензент:  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри підприємництва,  
торгівлі і логістики НТУ «ХП»  
Світлана СТЕПУРИНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис)  
«09» червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Барішевського Семена Олексійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Механізм підвищення ефективності управлінської праці менеджера»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.04.2025 року № 2101-5/952

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретично обґрунтувати сутність і зміст управлінської праці в контексті сучасної теорії менеджменту; встановити внутрішні організаційно-економічні взаємини у колективі та функціональні ролі менеджерів різних рівнів; обґрунтувати методика оцінки рівня організації управлінської праці керівного складу; провести аналіз господарської діяльності компанії; розробити механізм підвищення ефективності управлінської праці менеджера; надати рекомендації щодо розвитку особистісного потенціалу менеджера.

#### 4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретико-практичні основи управлінської праці менеджера.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

**Здобувач вищої освіти**



Семен БАРИШЕВСЬКИЙ

(підпис) (ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**



Ольга КРИКУН

(підпис) (ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

Світлана БАБИЧ

(підпис) (ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА.....	7
1.1. Суть управлінської праці і роль вищого керівництва в сучасній організації.....	7
1.2. Встановлення організаційно-економічних відносин в колективі та функції менеджера в управлінні виробництвом.....	11
1.3. Методи оцінки рівня організації управлінської праці менеджера та її ефективність.....	15
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ТИПОГРАФІЇ «ФОРМАТ ХАРКІВ».....	23
2.1. Характеристика організаційної структури та регламентування управлінської діяльності в типографії «Формат Харків».....	23
2.2. Розробка механізму підвищення ефективності управлінської праці менеджера.....	30
2.3. Ефективні прийоми самоменеджменту та удосконалення особистісного потенціалу менеджера типографії «Формат Харків».....	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	49
Додатки	

## ВСТУП

Необхідність модернізації організаційних і управлінських підходів до виробничої діяльності в умовах економічних трансформацій, активного впровадження ринкових механізмів та зростання конкурентного тиску обумовлює актуальність проведення даного дослідження. Ефективне управління стає ключовим фактором стабільного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах. В таких обставинах трудові колективи орієнтуються на всебічне зростання прибутковості організації, підвищення продуктивності праці, активне впровадження новітніх технологій та ефективне використання наявних ресурсів. Також важливим є збільшення обсягів виробництва та поліпшення – якості продукції при одночасному зниженні витрат – як матеріальних, так і трудових. У зв'язку з цим, на перший план виходить професіоналізм управлінського персоналу, оскільки від якості управління значною мірою залежить результативність виробництва.

Питання організації праці управлінців та менеджерів були предметом досліджень різних науковців. Значний внесок у розробку цієї проблематики зробили такі науковці, як: Ансофф І., Балабанова Л. В., Демків І. О., Г. Мінцберг, Крисько Ж. Л., П. Друкер, Сардак О. В. та інші [2; 23; 24; 26; 27].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування змісту управлінської праці, визначення значущості керівної ланки у процесі організації та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи менеджера.

Згідно з поставленою метою, у дослідженні окреслено такі основні завдання:

- розкрити сутність і зміст управлінської праці в контексті сучасної теорії менеджменту;
- встановити внутрішні організаційно-економічні взаємини у колективі та функціональні ролі менеджерів різних рівнів;
- обґрунтувати методику оцінки рівня організації управлінської праці керівного складу;

- провести аналіз господарської діяльності типографії «Формат Харків»;
- розробити механізм підвищення ефективності управлінської праці менеджера;
- рекомендувати ефективні прийоми самоменеджменту щодо особистісного потенціалу менеджера.

Об'єктом дослідження є процес організації управлінської праці та шляхи підвищення її ефективності в типографії «Формат Харків».

Предмет дослідження охоплює варіативні підходи до удосконалення управлінської діяльності та методологічні засади підвищення ефективності управління в організаціях.

Під час виконання дослідження було застосовано такі наукові методи: спостереження, аналіз та синтез, порівняльний підхід, методи індукції та дедукції, узагальнення, аналогія, формалізація, систематизація та класифікація.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на чинних законодавчих і нормативних актах України, що регламентують трудові правовідносини; аналітичних матеріалах з періодичних видань; фінансовій звітності типографії «Формат Харків» (у межах дозволеного доступу); положення Трудового кодексу, які стосуються побудови та функціонування системи управління персоналом.

Результати дослідження мають прикладну цінність для вдосконалення управлінської діяльності на підприємствах, зокрема в галузі поліграфії. Обґрунтована методика оцінювання якості управлінської праці може бути впроваджена на практиці для діагностики й підвищення професійної результативності менеджерів. Розроблені рекомендації з самоменеджменту сприяють розвитку особистісного потенціалу управлінського персоналу, що в цілому позитивно впливає на продуктивність організації.

Новизна дослідження полягає в системному поєднанні теоретичних положень сучасного менеджменту з практичними підходами до оцінки й вдосконалення управлінської праці. Обґрунтовано ефективну методику

визначення рівня організації управлінської праці, а також запропоновано практичні інструменти саморозвитку для керівників, що дозволяє формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.

Основні результати та положення дослідження пройшли апробацію в межах VIII Міжнародної студентської наукової конференції на тему «Діджиталізація науки як виклик сьогодення», м. Дніпро, 4 квітня 2025 рік.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, два змістовні розділи, висновки і пропозиції та додатки, а також список використаних джерел, який налічує 27 найменувань. У роботі представлено 6 рисунків і 14 таблиць, що візуалізують основні результати проведеного дослідження, 4 додатка.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Суть управлінської праці і роль вищого керівництва в сучасній організації.

Зростаюча складність організаційного управління визначає актуальність обраної теми, що функціонують в умовах динамічного ринкового середовища, цифровізації та глобальної конкуренції. Вища управлінська ланка відіграє ключову роль у формуванні стратегічного бачення, прийнятті критично важливих рішень і забезпеченні ефективної взаємодії між усіма рівнями управління. Саме компетентність, адаптивність і здатність до лідерства з боку керівників визначають здатність організації до сталого розвитку, інновацій та гнучкого реагування на зміни. Дослідження природи управлінської діяльності та значення вищої управлінської ланки має вагомим значення як для теоретичного осмислення, так і для практичного застосування в системі менеджменту.

Сучасне управління вже давно вийшло за межі простого адміністрування – воно вимагає стратегічного мислення, уміння працювати з людьми, приймати гнучкі рішення в умовах невизначеності та забезпечувати сталі результати. Управлінська праця охоплює широкий спектр завдань – від планування та організації до мотивації та контролю, що потребує високого рівня професійної компетентності.

Управлінська діяльність – це свідомо організований вид людської праці, спрямований на забезпечення ефективного виконання індивідуальних або колективних завдань, досягнення визначених цілей, вирішення конкретних питань та реалізацію управлінських функцій.

Менеджмент персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними кадрами, організацію їх продуктивного використання, а також створення умов для професійного розвитку та соціальної адаптації. Оскільки саме працівники є ключовим

фактором успіху підприємства, сучасні управлінські підходи передбачають виокремлення управління персоналом як важливої складової загального менеджменту [2].

Науковці розглядають ефективність управлінської праці через призму компетенцій, мотивації, структурної організації, адаптації до змін та стратегічного мислення. Сучасні підходи доповнюються цифровими технологіями, гнучкими методами управління (Agile, Lean) та системами оцінювання результативності праці.

Пітер Друкер визначив, що управлінська праця має бути орієнтована на результат, а не на процес. Також автор обґрунтував поняття «ефективного менеджера», яке базується на здатності менеджера ухвалювати рішення, організувати роботу та досягати цілей. В наукових працях П. Друкера підкреслюється значення інтелектуальної праці в управлінні [27].

Генрі Мінцберг вказав, що ефективність управлінської праці залежить від вміння адаптуватися до ситуацій та оперативного мислення [23].

Ігор Ансофф відзначав, що підвищення ефективності управління залежить від стратегічного планування, передбачення змін і розробки гнучких механізмів адаптації. Наголошував на важливості вибору напрямку розвитку і узгодження ресурсів з ринковими можливостями [26].

Одним із ключових чинників підвищення ефективності управління є чіткий розподіл функцій менеджерів, що забезпечує їхню спеціалізацію, визначення сфер відповідальності, обсягів повноважень та конкретних напрямків діяльності. У структурі організацій розрізняють різні підходи до поділу управлінської праці, серед яких функціональний, структурний, вертикальний, технологічний та професійно-кваліфікаційний розподіл [18].

Управлінська діяльність охоплює широкий спектр функцій та впливів, які визначаються місцем менеджера у структурі управлінської системи або організації. Основне завдання менеджера – ефективно управління персоналом та досягнення поставлених цілей. Види розподілу праці менеджерів представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Види розподілу праці менеджера на різних рівнях управління

Функціональні	Структурні	Вертикальні	Професійно-кваліфікаційні
Формування груп працівників управління, що виконують однакові функції менеджменту	Розділення менеджерів будується виходячи з характеристик керованого об'єкту: організаційна структура, масштаб, сфера діяльності та її специфіка	Нижчий рівень – менеджери, що мають в своєму підпорядкуванні працівників виконавської праці. Середній рівень – менеджери відповідальні за хід виробничого процесу в підрозділах. Вищий рівень – це адміністрація підприємства	Враховує види і складність виконуваних робіт за категоріями працівників: керівників (менеджерів), фахівців і службовців

Складено автором за джерелом [9]

Сучасний менеджер – це фахівець, який володіє не лише загальними знаннями в галузі менеджменту, а й спеціалізованими навичками у сферах управління інноваціями, маркетингу, кадрової політики та виробництва [11].

Щоб ефективно виконувати свої складні та відповідальні функції, менеджери повинні мати глибокі професійні знання та вміння застосовувати їх у практичній діяльності. Компетенції менеджера можна умовно розподілити на дві основні категорії.

Перша категорія охоплює фахові знання та навички, які допомагають здійснювати управлінську діяльність у складних умовах. До них належать [13]:

- уміння ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та динамічних змін;
- глибоке розуміння специфіки галузі, у якій працює організація (знання про технологічні процеси, конкурентне середовище, тенденції попиту тощо);
- ознайомлення з кращими управлінськими практиками, застосованими в інших компаніях та секторах економіки;
- навички ефективного розподілу ресурсів, стратегічного планування та прогнозування розвитку організації;
- здатність використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікації.

Ці знання й уміння формуються в процесі використання методів аналізу та обробки інформації. Оскільки управлінська наука динамічно розвивається, менеджери мають постійно оновлювати свої знання та впроваджувати новітні концепції у свою діяльність. Компетентний менеджер успішно застосовує досягнення сучасного менеджменту для підвищення ефективності управлінських процесів.

Друга категорія вимог стосується роботи з людьми, організації виробничих процесів і самоменеджменту. Менеджери взаємодіють із широким колом осіб, включаючи підлеглих, колег, вищим керівництвом, акціонерами, клієнтами і постачальниками. Ефективне управління людьми вимагає розвитку особистісних якостей, що сприяють формуванню довіри та авторитету. До них належать [13]:

- висока відповідальність і відданість своїй справі;
- чесність та відкритість у відносинах із підлеглими й партнерами;
- здатність чітко висловлювати думки та переконувати аудиторію;
- повага до кожного працівника незалежно від його статусу в компанії;
- уміння швидко відновлювати емоційну рівновагу та критично оцінювати власну діяльність.

Ефективне управління персоналом вимагає від менеджера високого рівня професіоналізму, майстерності, стратегічного мислення та володіння широким спектром управлінських методів (рис. 1.1).

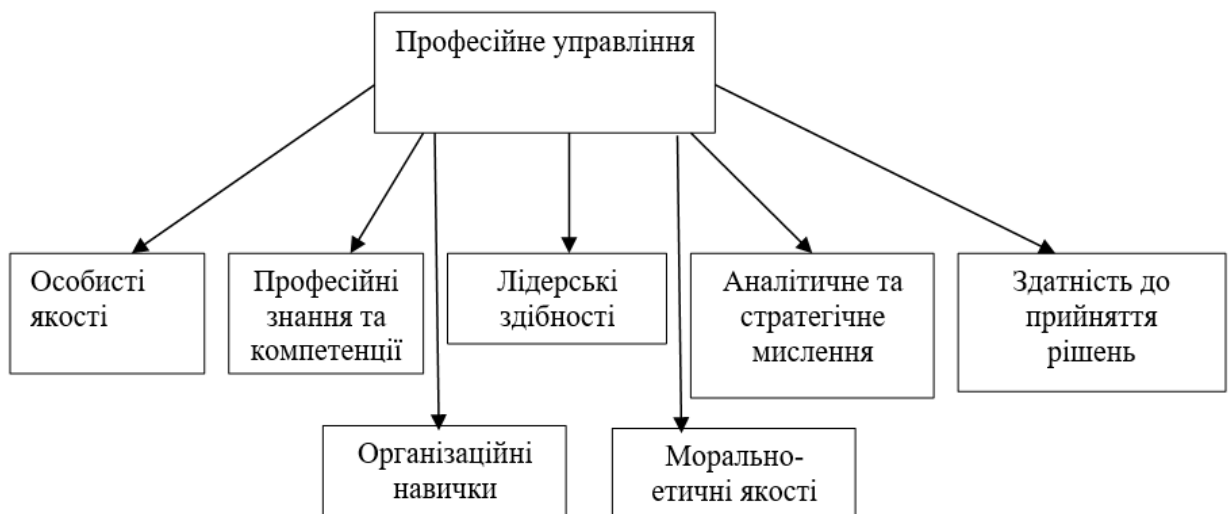


Рисунок 1.1 – Ключові компоненти професійного управління

Складено автором за джерелом [4]

Навіть досвідчені управлінці можуть припускатися помилок, однак професіонали здатні зберігати спокій, аналізувати ситуацію та працювати над її виправленням, а не шукати винних. Для досягнення успіху необхідно застосовувати різноманітні техніки управління, поєднуючи адміністративні, організаційні та підприємницькі навички.

Якщо управлінська діяльність сприяє вирішенню поставлених завдань, забезпечує досягнення стратегічних цілей та раціональне використання наявних ресурсів, її можна вважати результативною та ефективною.

1.2. Встановлення організаційно-економічних відносин в колективі та функції менеджера в управлінні виробництвом.

Соціально-економічний розвиток суспільства значною мірою визначається ефективністю організації взаємодії між людьми. Вона має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічно обґрунтованою та здатною до саморегуляції.

Організаційно-економічні відносини охоплюють взаємозв'язки між працівниками у процесі формування організаційної структури, удосконалення системи управління та забезпечення її ефективного функціонування [2].

Налагодження організаційно-економічних взаємовідносин між співробітниками сприяє перетворенню окремих виконавців на згуртовану, продуктивну команду, яка працює над спільною метою, реалізуючи основні функції менеджменту організації.

Функції управління – це ключові напрями діяльності, які забезпечують узгоджену та ефективну взаємодію всіх учасників робочого процесу. Виділяють декілька основних функцій менеджменту, кожна з яких відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації [6].

Менеджер посідає центральне місце в управлінській системі організації, адже саме він забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами, реалізацію стратегічних цілей і ефективне використання ресурсів. Його роль

полягає не лише у виконанні організаційних завдань, але й у прийнятті рішень, координації процесів, контролі результатів та мотивації персоналу, які відображені на рисунку 1.2.

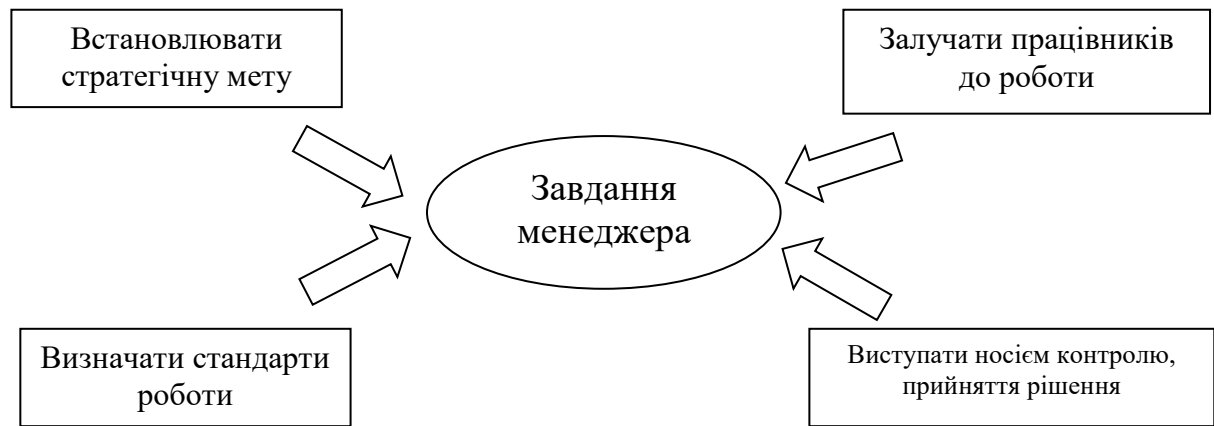


Рисунок 1.2 – Головні організаційні завдання менеджера у структурі системи управління

Складено автором за джерелом [6]

Як видно з рисунка 1.2, головні організаційні завдання менеджера можна здійснювати завдяки комплексу функцій: планування, організації, лідерства та контролю [6]:

1. Визначення мети функціонування системи. Оскільки досягнення певного завдання можливе різними методами, менеджер повинен обрати найбільш ефективний спосіб планування реалізації цілей.

2. Забезпечення мотивації та організаційної дисципліни. Хоча менеджер виконує підпорядковану роль у межах загальної системи, він відповідає за координацію діяльності та контроль за її реалізацією. Для досягнення стратегічних завдань важливо не лише правильно розподілити ресурси, а й створити умови, в яких співробітники будуть мотивовані працювати продуктивно, розуміючи власну значущість у спільному процесі.

3. Розподіл обов'язків та організація взаємодії. Будь-який трансформаційний процес має бути чітко структурованим: необхідно визначити виконавців, розподілити між ними завдання та забезпечити

ефективну комунікацію. Саме це визначає суть організації як управлінської функції.

4. Контроль та коригування процесів. Зовнішні фактори, технічні перешкоди або нерозуміння керівних вказівок можуть призвести до відхилень у реалізації цілей. Для запобігання таким проблемам менеджер має розробляти стандарти діяльності, оцінювати фактичні результати, порівнювати їх із запланованими та вносити необхідні корективи для підвищення ефективності роботи організації.

Усі зазначені функції є взаємопов'язаними у єдиній системі управління. Недоліки на будь-якому етапі, чи то недостатнє планування, неефективна організація, слабка мотивація або відсутність належного контролю, можуть негативно вплинути на кінцеві результати діяльності організації [7].

Для стабільного розвитку організації важливо не лише ефективно керувати поточними процесами, а й створювати умови для її довгострокового зростання. Сучасні закони формування та розвитку організації, які представлено на рисунку 1.3, передбачають необхідність адаптації керівництва до змін зовнішнього середовища.

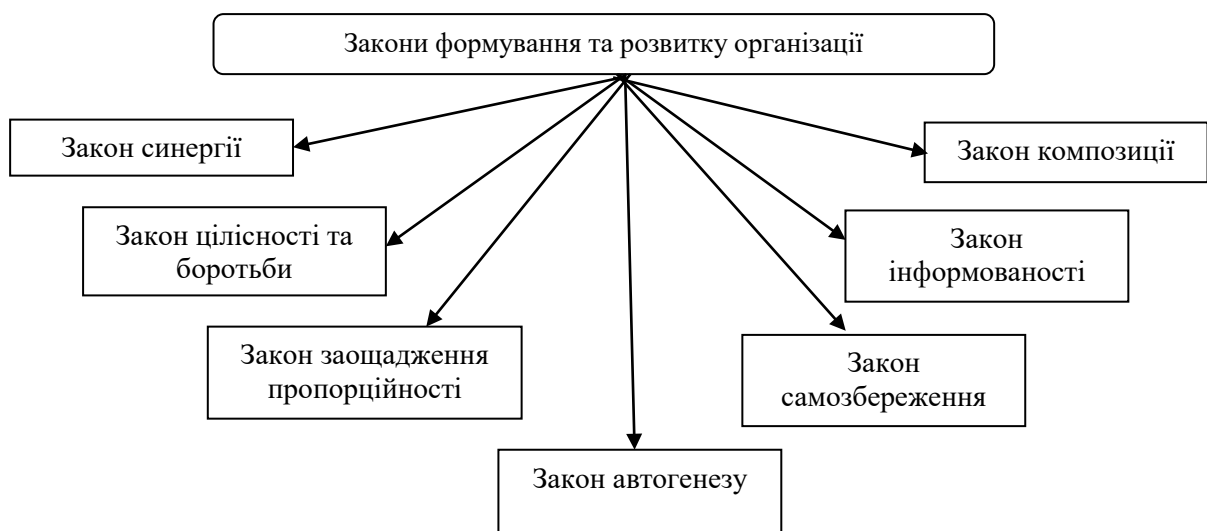


Рисунок 1.3 – Закони формування організаційних змін в системі управління

Складено автором [19]

Рисунок 1.3 ілюструє, що процес розвитку організації відбувається відповідно до логіки внутрішніх змін, які впливають на формування та адаптацію системи управління, а саме [24]:

1. Закон синергії. Загальний потенціал підприємства перевищує сумарні можливості його окремих складових. Об'єднання членів організації призводить до посилення загальної ефективності, хоча при цьому певна частина автономності окремих учасників може бути обмежена.

2. Закон цілісності та взаємодії протилежностей. Будь-який розподіл передбачає подальше об'єднання, спеціалізація супроводжується універсалізацією, а диференціація вимагає інтеграції. Ця закономірність дозволяє поєднувати різні підходи та використовувати їх переваги, підвищуючи загальний організаційний потенціал.

3. Закон пропорційності. Під час змін в організації (зростання штату, збільшення виробничих потужностей, оновлення обладнання тощо) необхідно дотримуватись певного балансу між усіма складовими системи.

4. Закон композиції. Кожен координаційний елемент організації функціонує відповідно до загальної мети. Індивідуальні цілі працівників мають узгоджуватися з корпоративними завданнями та виступати їхньою конкретизацією.

5. Закон самозбереження. Будь-яка організація прагне зберегти себе як цілісну систему, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі, уникаючи дестабілізаційних факторів та раціонально використовуючи ресурси. Самозбереження забезпечується балансом між стабільністю та розвитком.

6. Закон інформованості. Успішність управлінських рішень безпосередньо залежить від рівня обізнаності персоналу про поточний стан справ, порядок взаємодії між підрозділами та загальну стратегію організації.

7. Закон автогенезу. Організація проходить три ключові стадії: становлення, розвиток і завершення життєвого циклу. Цей процес ґрунтується на принципах інерції, адаптивності, безперервності та стабільності.

Дотримання цих законів є основою для ефективного функціонування підприємства. Вони охоплюють закономірності адаптації до змін, зростання складності управління, необхідність стратегічного планування та безперервного вдосконалення внутрішніх процесів. Відсутність чітких етапів розвитку може призвести до хаотичного управління, зниження продуктивності та стратегічної нестабільності.

1.3. Методика оцінки рівня організації управлінської праці менеджера і її ефективність.

Здійснення і вдосконалення управління системою викликають потребу визначення результативності цієї роботи. У зв'язку з цим законно виникає питання, що таке результативність менеджменту або управління, різновиди та принципи продуктивності.

Лазебна О. зосередила увагу свого дослідження на концептуальному аналізі понять «управлінська праця» та «управлінський персонал». Авторка визначає основні критерії і фактори, що впливають на ефективність оцінки управлінської праці, та розкриває сутність методів її оцінки.

Гринько Т. В. та Головка Д. Д. систематизували наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств, досліджуючи еволюцію критеріїв оцінки з позицій особливостей різних типів прийняття управлінських рішень. Вони запропонували систему оцінки, що базується на інтеграції системи збалансованих показників та фактору вартості.

Яку б діяльність не здійснював менеджер, він постійно намагається здійснювати це раціонально і результативно. Раціоналізм має на увазі відбір більш практичних і результативних способів виконання роботи, результативність – це оптимальний результат, який можна порівняти з витратами зусиль або ресурсів на результат [22].

Комплектування посадового і кількісного складу персоналу управління здійснюється на основі типових штатів і штатних нормативів, стандартного складу посад, норм обслуговування і керованості, нормативів чисельності.

Функціональна управлінська праця складається з відособленості однорідних функцій з управління та технологічного обслуговування виробництва, а крім того в спеціалізації на виконання цих функцій окремими виконавцями і підрозділами апарату управління. При цьому виникають можливості централізації виконання функцій, колективної автоматизації управлінських дій і операцій, які сприяють підвищенню частини творчої діяльності управлінців і фахівців [25].

Оцінку централізації управлінських функцій і робіт можна провести, визначивши коефіцієнт централізації ( $K_{ц}$ ) за формулою [3]:

$$K_{ц} = \frac{Ч_3}{Ч_{заг}}, \quad (1.1)$$

де  $Ч_3$  – чисельність працівників, зайнятих в апараті управління;

$Ч_{заг}$  – загальна чисельність працівників на підприємстві.

Для оцінки ефективності розподілу функціональних обов'язків між підрозділами управлінського апарату використовується коефіцієнт регламентації функцій ( $K_{рфа}$ ) [3].

$$K_{рфа} = \frac{П_n}{П_{заг}} \cdot \frac{\Phi_{ф}}{\Phi_{заг}}, \quad (1.2)$$

де  $П_n$  – кількість структурних підрозділів апарату управління, які мають затвержені положення;

$П_{заг}$  – загальна кількість структурних підрозділів апарату управління;

$\Phi_{ф}$  – кількість функцій, що фактично виконуються структурним підрозділом, передбачених затвердженим положенням;

$\Phi_{заг}$  – загальна кількість функцій, покладених на структурний підрозділ підприємства.

Кваліфікаційний розподіл передбачає доцільне закріплення управлінських завдань з урахуванням їх рівня складності, а також кваліфікації, досвіду та особистих характеристик виконавців. Такий підхід сприяє [18]:

- досягненню максимальних результатів діяльності з мінімальними витратами ресурсів;
- рівномірному розподілу робочого навантаження серед персоналу з оптимальною інтенсивністю;
- підвищенню задоволеності працівників та їхньої матеріальної мотивації щодо кінцевих результатів діяльності підприємства.

Технологічний розподіл визначає спеціалізацію управлінського персоналу у сфері виконання завдань, пов'язаних із технологічними процесами, що здійснюються за допомогою технічних засобів. Організація роботи на підприємстві супроводжується кооперацією праці, що є невіддільним аспектом раціонального використання трудових ресурсів [23].

Кооперація управлінської праці включає формування ефективних пропорцій між структурними підрозділами та виконавцями, а також налагодження взаємодії між менеджерами й підлеглими з метою підвищення продуктивності роботи.

Для аналізу стану трудової діяльності застосовуються відповідні коефіцієнти, які наведені у додатку А. Аналізуючи ці показники, можна стверджувати, що кооперація праці забезпечує об'єднання окремих трудових процесів у єдиний, безперервний, планомірний та ефективний виробничий цикл. Глибина поділу праці визначає складність коопераційних процесів, для оцінки яких використовується коефіцієнт розподілу та кооперації праці [3].

Всі три види поділу праці доцільно застосовувати комплексно, що потребує науково обґрунтованої організаційної структури та ефективних методів управління. Одним із ключових показників ефективності організаційної структури є коефіцієнт територіальної концентрації (додаток А).

Важливим напрямом вдосконалення управлінської праці є застосування прогресивних систем і методів роботи, які базуються на [7]:

- раціональній організації управлінських процесів;
- впровадженні механізації та автоматизації інженерно-управлінської діяльності;
- сучасних методах управління, що сприяють покращенню якості менеджменту;
- ефективному плануванні виробничих процесів та організації оперативного управління;
- використанні економічних механізмів із залученням сучасних інформаційних технологій.

Оцінку ефективності застосовуваних методів управлінської праці можна здійснювати за допомогою коефіцієнта методів праці, а результативність організаційної структури – на основі показників діяльності підприємства.

Раціоналізація робочих місць та поліпшення умов праці є важливими аспектами організації управлінської діяльності. Для цього необхідно [7]:

- впроваджувати стандартні проекти автоматизованих робочих місць для відповідних категорій персоналу;
- забезпечувати єдині підходи до оснащення робочих місць та організації сервісного обслуговування;
- створювати комфортні умови праці в усіх структурних підрозділах;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі;
- раціонально розподіляти персонал з урахуванням індивідуальних характеристик та інтересів.

Роль менеджера полягає у забезпеченні ефективного функціонування організаційної структури. Аналіз її результативності можна здійснювати через оцінку якості прийнятих управлінських рішень. Високий рівень організації управлінської праці є основою її нормування, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та раціональному використанню трудових ресурсів [2].

Управлінська діяльність передбачає витрати часу на реалізацію управлінських функцій, які складаються з певного набору робіт, розділених на операції та елементарні процеси. Досвід підприємств свідчить, що управлінський апарат виконує від 200 до 250 окремих видів робіт. Загальні витрати на управлінську діяльність залежать від масштабу підприємства, використовуваних методів та інших факторів. Для їх оптимізації необхідно проводити оцінку управлінської праці [7].

Нормування управлінської праці є науково обґрунтованим підходом до визначення витрат часу на виконання конкретних завдань або обсягу роботи, що може бути виконана за певний період.

Процес нормування управлінської праці дозволяє [17]:

- визначити трудомісткість окремих видів робіт;
- розрахувати оптимальну кількість персоналу управлінського апарату;
- забезпечити справедливую систему оплати праці;
- підвищити ефективність використання трудових ресурсів;
- здійснювати планування витрат на управлінську діяльність.

Чисельність керівного складу, спеціалістів та службовців визначається з урахуванням таких аспектів [17]:

- оптимальних співвідношень між категоріями персоналу;
- раціональної структури управлінського апарату;
- розрахунку штатного розпису та фонду заробітної плати;
- фінансової ефективності заходів щодо вдосконалення управління.

Таким чином, нормування управлінської праці дозволяє уникнути як надмірного збільшення, так і необґрунтованого скорочення кількості управлінських кадрів.

Необхідність нормування адміністративної праці визначається такими чинниками:

1. Економія трудових ресурсів, що сприяє скороченню управлінського персоналу, підвищенню його впливу на ефективність діяльності підприємства та прискоренню впровадження інновацій.

2. Збільшення управлінського персоналу через недостатню механізацію та автоматизацію управлінських процесів, що потребує удосконалення інформаційних потоків.

3. Раціональне співвідношення чисельності управлінських працівників, адже недостатня кількість персоналу може гальмувати прийняття рішень, а надмірна – знижувати ефективність управління.

Надмірна чисельність управлінського персоналу призводить до збільшення рівнів ієрархії, що знижує оперативність прийняття рішень та відповідальність працівників, негативно впливаючи на ефективність підприємства. Основні показники економічної ефективності організації праці наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники економічної ефективності організації трудових процесів [11]

Показник	Формула розрахунку
Приріст продуктивності праці в результаті скорочення чисельності працівників, зниження трудомісткості, збільшення тривалості фази стійкої працездатності	$\Pi = \frac{\sum_{i>1} E_{pi} * 100}{R_{\text{сред}} - \sum_{i<0} E_{pi}}$ <p>де <math>E_{pi}</math> – чисельність працівників, які вивільняються при впровадженні заходу щодо організації праці;  <math>R_{\text{сред}}</math> – середньооблікова чисельність тих, що працюють на ділянці (у цеху), чол.</p> $\Pi = \frac{100 * T_p}{100 - T_p}$ <p>де <math>T_p</math> – зниження трудомісткості продукції в результаті впровадження заходу %.</p> $\Pi = \frac{P_1 - P}{P_1 + 1} * 100$ <p>де <math>P</math> – питома вага тривалості фази високої працездатності в загальному фонді робочого часу до впровадження заходу %;  <math>P_1</math> – питома вага тривалості фази високої працездатності в загальному фонді робочого часу після впровадження заходу.</p>
Річний економічний ефект	$E_{\text{річ}} = (Z_1 - Z_2) * B_2 - E_n Z_{\text{од}}$ <p>де <math>Z_1</math> і <math>Z_2</math> – собівартість одиниці продукції (робіт) до і після впровадження заходів, грн.;</p> <p><math>B_2</math> – річний об'єм продукції після впровадження заходів, шт.;</p> <p><math>E_n</math> — нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (0,15-0,20);</p> <p><math>B_{\text{од}}</math> – одноразові витрати на розробку і впровадження заходів, грн.</p>

Ефективність можна поділяти на потенційну та фактичну. Перша визначається на етапі прогнозування, тоді як друга формується на основі отриманих практичних результатів.

Управлінська ефективність може бути тактичною або стратегічною. Тактична ефективність характеризує досягнення цілей у короткостроковій перспективі, тоді як стратегічна передбачає отримання довгострокових результатів.

Досягнення високого рівня ефективності управління значною мірою залежить від властивостей системи, управлінського механізму та технологій менеджменту.

Оцінка ефективності менеджменту пов'язана з тим, що результати можуть бути як безпосередніми (прямими), так і опосередкованими (віддаленими). Крім того, ефект може мати різну природу: соціально-економічну, суспільно-психологічну або соціально-організаційну. Окремо можна визначити економічні та промислові показники. Важливо враховувати, що соціальні та фінансові результати часто знаходяться в суперечності: зростання соціального ефекту може супроводжуватися зменшенням фінансових показників і навпаки [3].

Критерій ефективності – це характеристика, на основі якої здійснюється аналіз, оцінка або систематизація діяльності чи її результатів. Серед основних критеріїв можна виділити дві групи [6]:

Локальні критерії:

- витрати живої праці на створення продукції чи надання послуг;
- обсяг використаних матеріальних ресурсів;
- економічні витрати;
- рівень використання основних виробничих фондів;
- швидкість обороту фінансових засобів;
- терміни окупності капіталовкладень.

Якісні критерії:

- збільшення частки продукції високої якості;

- дотримання екологічних стандартів;
- випуск товарів і послуг, необхідних суспільству;
- покращення умов праці та соціального забезпечення працівників;
- впровадження енерго- та ресурсозберезувальних технологій тощо.

Показник ефективності – це кількісний параметр, що характеризує рівень результативності діяльності організації та є непрямим індикатором ефективності управління [11].

До основних характеристик ефективності відносять продуктивність праці, матеріаломісткість, фондівдачу, швидкість обороту ресурсів та окупність інвестицій. Ці показники можна розглядати як індивідуальні або локальні параметри ефективності.

Окрім цього, виділяють інтегральні характеристики, такі як загальна ефективність і ліквідність, які відображають загальні результати господарської діяльності та управлінських процесів. Однак вони не завжди дають повну картину ефективності управління трудовими ресурсами, виробничими фондами та матеріальними активами.

Для детального дослідження ситуації можна використовувати додаткові методи, зокрема аналіз документації, проведення анкетувань щодо посадових обов'язків, оцінку ефективності працівників, а також впровадження систем стимулювання продуктивної діяльності та підбиття підсумків трудової активності.

Незалежно від масштабу та специфіки підприємства, критерії оцінки продуктивності мають залишатися в центрі уваги менеджерів. Вони є універсальними для оцінки ефективності будь-якого трудового колективу, оскільки кінцевий результат діяльності групи відображає рівень ефективності управлінських рішень.

Таким чином, до ключових показників оцінки управління персоналом належать: укомплектованість організації необхідною кількістю кваліфікованих кадрів; ефективність роботи співробітників; рівень плинності кадрів; дотримання трудової дисципліни; забезпечення безпечних умов праці; швидкість і якість вирішення кадрових питань.

## РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ТИПОГРАФІЇ «ФОРМАТ ХАРКІВ»

2.1. Характеристика організаційної структури та регламентування управлінської діяльності в типографії «Формат Харків».

Типографія «Формат Харків» – це сучасне підприємство, що спеціалізується на друкарських послугах. Його офіційна юридична адреса: Україна, м. Харків, вул. Іскринська, 37. Детальнішу інформацію про діяльність компанії можна знайти на офіційному сайті: <https://for-k.com.ua> [16].

Заснована у 2004 році, друкарня «Формат Харків» почала свою роботу з використання цифрового комплексу XEROX DC 8000 AP. Команда, що стала основою підприємства, складалася з досвідчених фахівців друкарської галузі.

Основним пріоритетом у роботі друкарні є створення якісної продукції в оптимальні терміни та за доступною ціною. Головною метою компанії є отримання стабільного прибутку шляхом випуску конкурентоспроможної друкарської продукції.

Сфера діяльності підприємства охоплює: видавничі послуги; друк та розповсюдження книжок, буклетів, газет, журналів і періодичних видань; виготовлення рекламної продукції, такої як візитки, календарі, листівки, запрошення, меню та інші друковані матеріали, що не суперечать законодавству України.

Типографія функціонує як юридична особа відповідно до українського законодавства, володіє окремим майном, що обліковується на її самостійному балансі. Вона має право здійснювати майнові та немайнові операції, укладати договори, виступати позивачем або відповідачем у судових процесах [10].

Статутний капітал компанії становить 115 480 грн (сто п'ятнадцять тисяч чотириста вісімдесят гривень) і складається з номінальної вартості часток її засновників [10].

Організаційна структура управління друкарнею «Формат Харків» відображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління типографії «Формат Харків»

Менеджер друкарні несе відповідальність за всі аспекти управління її поточною діяльністю, за винятком питань, які віднесені до виключної компетенції загальних зборів засновників. Директор відповідає за впровадження та реалізацію рішень, ухвалених загальними зборами.

Організаційна структура управління в типографії «Формат Харків» має лінійний характер. Усі співробітники підприємства діють узгоджено у процесі виконання виробничих завдань. Для забезпечення ефективної роботи визначено чітку систему взаємодії між структурними підрозділами, встановлено регламент діяльності кожного відділу, а також методи та форми їхнього взаємозв'язку.

З метою оптимізації виробничого процесу чітко регламентовано права, обов'язки та рівень відповідальності кожного працівника. Кваліфікаційний склад персоналу друкарні «Формат Харків» відображений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кваліфікаційний склад працівників типографії «Формат Харків» у 2023 році

Посада	Освіта	Кількість	Стаж роботи (років)
Директор	вища	1	9
Менеджер з виробництва	вища	1	4
Бухгалтера	вища	3	від 3 років
Менеджер з комерційних питань	вища	1	10
Менеджери з продажу	вища	2	від 4 років
Друкар	вища	3	6
Логісти	вища	1	11
Різьбяр №1	вища	1	4
Різьбяр №2	вища	1	27
Розмотувальник паперу	базова	2	3
Фальцювальник-пакувальник	базова	2	5
Всього		18	

Складено автором за джерелом [10]

Всі працівники типографії «Формат Харків» відповідають вимогам щодо освіти та стажу. В основному Стаж роботи – не менше 3 років як базовий рівень професійності. Працівники з вищою освітою: менеджери, бухгалтер, друкар, логіст і це свідчить про високий рівень професійної відповідності персоналу.

На типографії «Формат Харків» застосовуються дві форми оплати праці: окладна і відрядна. Оскільки діяльність типографії націлена на виробництво продукції, то застосування цих форм обґрунтовано [1].

Визначимо розміри і динаміку середньої заробітної плати за 2021-2023 рр. працівників типографії «Формат Харків» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка середньої заробітної плати працівників типографії «Формат Харків» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Темп зростання %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Річний фонд оплати праці, грн.	4259232	3656160	4051728	-14,16	+10,82
2. Середньооблікова чисельність, чол.	24	20	18	-16,67	-10,00
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	14789	15234	18758	+3,01	+20,13

Складено автором за джерелом [10]

Війна, що почалася в лютому 2022 року, суттєво вплинула на економіку України, включаючи промислові підприємства та друкарську сферу [8]. Це спричинило скорочення персоналу та зміну структури витрат. Проаналізувавши таблицю 2.2, у 2022 році штат скоротився на 16,67% (з 24 до 20 осіб), що було спричинено: евакуацією працівників у безпечніші регіони, неможливістю компанії утримувати весь персонал через фінансові труднощі.

У 2023 році скорочення продовжилося ще на 10% (до 18 осіб), що стало наслідком перехідної кризи. Навіть після часткового відновлення, компанія, ймовірно, працювала в оптимізованому форматі з меншою кількістю працівників.

У 2022 році спостерігається незначне зростання зарплати на 3,01% що пояснюється інфляційними процесами та девальвацією гривні і підтримкою найцінніших фахівців у складний період. У 2023 році різке зростання зарплати на 20,13% є ознакою адаптації бізнесу – компанія, скоротивши штат, перерозподілила фонд оплати праці між меншою кількістю працівників, а також вимушене підвищення зарплат через загальне зростання витрат на життя та конкуренцію за кваліфіковані кадри.

Отже, менеджеру слід звернути увагу на зменшення чисельності персоналу та одночасне зростання середньої заробітної плати. Це свідчить про

ймовірну втрату кадрів, можливо, через високе навантаження чи відсутність мотивації. У відповідь потрібно:

- утримувати ключових працівників через покращення умов праці та розвитку персоналу;
- проаналізувати причини плинності кадрів;
- оптимізувати фонд оплати праці, забезпечуючи баланс між ефективністю та мотивацією;
- розглянути залучення нових працівників або автоматизацію процесів для зменшення кадрової залежності.

Основні техніко-економічних показники типографії «Формат Харків» представлені у Додатку Б у таблиці Б.1.

Згідно з даними таблиці, можна зробити висновок про зростання обсягів реалізації продукції типографії «Формат Харків» у період 2021-2023 років. Це збільшення обсягів реалізації переважно обумовлене ростом кількості замовлень на продукцію, яку виробляє підприємство, а також наданими послугами.

Очевидно, що війна серйозно вдарила по підприємству, адже об'єм реалізації впав на 33,8% (-2 985 тис. грн.) - наслідок дестабілізації логістики, втрати ринків збуту, ризиків для працівників і простою.

Собівартість знизилася ще більше (-5 027 тис. грн.), тобто підприємство скоротило витрати, імовірно, через зниження виробництва. Матеріальні витрати також зменшились, адже обсяги виробництва знизилися. Прибуток (операційний і до оподаткування) скоротився — хоча не критично, це вказує на втрату рентабельності (рентабельність упала з 1,54% до 0,93%). Фондовіддача знизилася — підприємство не повністю використовувало наявні фонди в умовах кризи.

Після адаптації до воєнних умов у 2023 році спостерігається різке покращення. Об'єм реалізації збільшився на більше ніж на 150% — з 5 834 тис. грн. до 14 743 тис. грн. Це дуже позитивний сигнал, що підприємство або відновило ринки, або переорієнтувалося. Собівартість і матеріальні витрати

також зросли — характерно при збільшенні обсягів виробництва. Прибуток від реалізації виріс у 6,3 рази, рентабельність досягла 6,02% — тобто підприємство не лише відновилося, а й стало значно ефективнішим. Фондовіддача зросла до 2,03, фондомісткість знизилась — використання основних фондів стало ефективнішим. Продуктивність праці (обсяг на 1 працівника) майже потроїлася — з 291,7 до 819,94 тис. грн. Чисельність персоналу зменшилась на 2 особи, але обсяги зросли — отже відбулась автоматизація або інтенсифікація праці. 2022 рік — підприємство пережило серйозне падіння показників через війну.

Отже, бачимо, що ризики все ще залишаються, але підприємство демонструє гнучкість і здатність до трансформації.

Простежити можливі поєднання характеристик ринкової ситуації з сильними і слабкими сторонами організації можливо за допомогою SWOT-аналізу. Методика його проведення враховує формування матриці. За допомогою матриці SWOT представляється можливим виявити і ранжувати проблеми, що стоять перед типографією (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сильні і слабкі сторони, погрози і можливості діяльності типографії «Формат Харків»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Цінові переваги Можливість розширення виробничих потужностей Висока якість доведена часом Ефективні канали просування реклами Авторитетність	Недолік інвестицій Низький рівень маркетингових досліджень Плинність персоналу Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку типографії
Можливості	Погрози
Розширення виробництва Введення нових технологій Збільшення нових напрямів діяльності	Нестабільність у типографії Ослаблення позиції з приходом нових конкурентів Низька платоспроможність населення Відхід рідкісних фахівців Військовий стан

Складено автором

Як показав аналіз, менеджеру необхідно забезпечити стратегічний баланс між розвитком і стабілізацією діяльності підприємства, орієнтуючись як на використання наявних переваг, так і на подолання слабких сторін і зовнішніх загроз.

1. Використання сильних сторін: активно застосовувати цінові переваги та високий рівень якості для зміцнення конкурентних позицій; посилити просування за допомогою вже наявних ефективних рекламних каналів; використати авторитетність компанії для укріплення довіри партнерів та клієнтів.

2. Подолання слабких сторін: залучити інвестиції (зокрема, через партнерство або грантові програми); розробити чітку стратегію розвитку й цілі підприємства; підвищити рівень маркетингових досліджень для кращого розуміння ринку; зосередитись на зменшенні плинності кадрів через покращення мотивації та умов праці.

3. Реакція на можливості: поступово модернізувати обладнання та впроваджувати нові технології; розширювати виробництво та асортимент послуг відповідно до ринкових потреб; освоювати нові напрямки діяльності (наприклад, цифровий друк, дизайн).

4. Протидія зовнішнім загрозам: розробити план дій на випадок кризи, зокрема пов'язаної з воєнним станом; впровадити заходи для збереження ключових фахівців; адаптувати стратегію до умов низької платоспроможності населення (наприклад, пропонувати бюджетні варіанти послуг); постійно моніторити конкурентне середовище та готувати антикризові рішення.

Загалом, менеджеру варто перейти до проактивного стратегічного управління, орієнтованого на розвиток, збереження кадрового потенціалу, інновації та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

2.2. Розробка механізму підвищення ефективності управлінської праці менеджера.

Менеджер у воєнний час має діяти як антикризовий лідер – гнучкий, рішучий, з чітким баченням. Успішне управління виробничим процесом вимагає раціоналізації витрат, адаптації до ринку та турботи про персонал.

Як показав аналіз техніко-економічних показників типографії «Формат Харків», зростання собівартості під час війни є закономірним явищем, зумовленим низкою об'єктивних економічних, логістичних і соціальних чинників. У такому випадку менеджеру потрібно діяти швидко для того, щоб стабілізувати виробництво. Отже, потрібен дійовий механізм, щоб організувати працю керівників на кожному етапі виробничого процесу типографії.

Збільшення собівартості продукції в умовах воєнного стану обумовлено значними труднощами та викликами, що виникають у процесі виробництва:

1. Порушення логістичних ланцюгів пов'язано із зростанням витрат на транспортування сировини та готової продукції, війна спричинила обмеження в пересуванні товарів, великі ризики пошкодження вантажів.

2. Подорожчання енергоресурсів і матеріалів через дефіцит та імпорتنу залежність, зросли тарифи на газ, паливо, електроенергію, сировину.

3. Відбулася вимушена зміна постачальників, яка спровокувала на пошук альтернатив часто дорожчих та менш ефективних матеріалів і сировини.

4. Знизились обсяги виробництва, що призвело до втрати ефекту масштабу – вища вартість на одиницю.

5. Зросли витрати на безпеку, що привело до потреби в охороні, генераторах, укриттях, страховці.

6. Кадрові проблеми зведено до релокації, зниження продуктивності через стрес, мобілізацію.

Із переліку виявлених причин менеджеру необхідно швидко реагувати на ситуацію, яка склалася в типографії, та застосувати управлінські прийоми,

спрямовані на усунення вузьких місць у виробничому процесі, оптимізацію навантаження на персонал, покращення внутрішньої координації та підвищення мотивації працівників для забезпечення стабільного функціонування типографії. Для цього потрібно:

1. Оптимізувати витрати: провести аналіз собівартості, виявити зайві витрати; впровадити енергозберігаючі технології, автоматизацію; зменшити запаси на складах, перейти на систему just-in-time.

2. Знайти альтернативних постачальників і партнерство: локалізувати частину сировини; налагодити співпрацю з українськими виробниками.

3. Посилити мотивацію персоналу: запровадити гнучкий графік роботи, підтримувати під час війни, призначати премії за ініціативність.

4. Адаптувати асортимент до поточного попиту: вибрати в пріоритеті виробництво товарів першої потреби, популярних позицій; мінімізувати неліквіди.

5. Налагодити комунікацію з клієнтами: пояснити причини підвищення цін; запровадити пропозиції пакетних рішень, акції, розстрочки.

6. Переглянути фінансове планування та підтримку: працювати з грантами, кредитами під гарантії; бюджетування на кілька сценаріїв розвитку.

Таким чином, необхідно створити ефективний механізм організації роботи керівного складу на всіх етапах виробничого процесу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Управлінські компоненти механізму оптимізації виробничого процесу в типографії

Компонент механізму	Управлінські дії менеджера	Очікуваний результат
1. Організаційна структура	Перегляд функціональних обов'язків працівників та впровадження чіткої ієрархії	Уникнення дублювання завдань, підвищення відповідальності
2. Регламент управлінської праці	Запровадження стандартів комунікації, звітності, планування (щоденне/тижневе планування)	Підвищення дисципліни, ефективності обміну інформацією
3. Технологічна карта процесів	Розробка покрокових інструкцій для кожного етапу друку, післядрукарської	Скорочення часу на навчання, зменшення помилок у процесах

Компонент механізму	Управлінські дії менеджера	Очікуваний результат
	обробки та пакування	
4. Автоматизація управління	Використання CRM/ERP-систем для замовлень, обліку сировини, контролю термінів	Прозорість операцій, швидке прийняття рішень
5. Мотиваційна система	Запровадження KPI для майстрів зміни, операторів друку, менеджерів з продажу	Зростання продуктивності, зниження плинності кадрів
6. Контроль і аналіз	Проведення щотижневих зібрань, аналіз виконання планів, коригування дій	Постійне вдосконалення та оперативне реагування на відхилення
7. Комунікаційна культура	Встановлення каналів зворотного зв'язку, відкритих зустрічей з командою	Підвищення залученості працівників та зниження конфліктності

Складено автором

Налагоджений управлінський механізм виробничого процесу в типографії дозволить підвищити якість друкарської продукції та своєчасність виконання замовлень, скоротити простої через регламентування процесів і чіткий розподіл функцій, мотивувати команду через прозору систему оцінювання і бонусів та оптимізувати витрати завдяки точному плануванню ресурсів і уникненню браку.

Розглянемо застосування електронної програми SQ – контроль справ у діяльності менеджера типографії, для підвищення ефективності управлінської праці. Впровадження електронної програми SQ – Контроль справ у повсякденну діяльність менеджера типографії дає змогу значно підвищити якість управлінських процесів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Функціональне призначення програми SQ – Контроль справ в управлінській праці менеджера

Функціональний модуль SQ	Призначення	Очікуваний ефект для менеджера
Планування завдань	Формування списків щоденних і стратегічних справ	Раціональний розподіл часу, усунення забутих чи дубльованих дій
Календар проєктів	Синхронізація термінів виконання друку, пакування, доставки	Підвищення дисципліни виробництва, уникнення затримок
Контроль виконання	Відстеження статусів	Зменшення потреби у ручному

Функціональний модуль SQ	Призначення	Очікуваний ефект для менеджера
задач	задач підлеглих в реальному часі	контролі, підвищення відповідальності
Звітування	Генерація щотижневих звітів про виконання плану	Спрощення аналітики та підготовки до нарад
Нагадування та пріоритети	Системне визначення важливості завдань та встановлення нагадувань	Фокусування на критичних ділянках роботи
Архів рішень та дій	Збереження рішень за конкретними кейсами та проектами	Формування бази управлінського досвіду, уникнення повтору помилок
Обмін інформацією з командою	Можливість залишати коментарі, завдання, прикріплювати файли	Забезпечення безперервної комунікації без перевантаження пошти

Програма SQ – Контроль справ виконує роль цифрового помічника для менеджера, дозволяючи централізовано керувати поточними завданнями, виробничими процесами та командною взаємодією. Її функціональність охоплює планування робочих подій, контроль виконання доручень, управління пріоритетами та оперативний зворотний зв'язок. Завдяки автоматизованим нагадуванням і візуалізації прогресу, менеджер отримує можливість ефективно розподіляти ресурси та знижувати ймовірність організаційних помилок. Програма також забезпечує збереження історії рішень і виконаних дій, що формує основу для аналітики й удосконалення управлінських підходів. Таким чином, SQ – Контроль справ не лише підвищує продуктивність управлінської праці, а й сприяє прозорості, дисципліні та стратегічній узгодженості всіх учасників виробничого процесу.

Отже програма не лише структурує завдання, а й забезпечує постійний моніторинг виконання завдання на кожному етапі. Це дозволяє уникнути оперативних збоїв, підвищує особисту ефективність менеджера та сприяє формуванню прозорої системи контролю в колективі. У результаті, менеджер отримує гнучкий інструмент для адаптації до змін виробничого навантаження та стратегічного планування.

2.3. Ефективні прийоми самоменеджменту та удосконалення особистісного потенціалу менеджера типографії «Формат Харків».

Сучасний менеджмент створює передумови для вирішення важливих питань, метою яких є використання особистісного потенціалу кожного працівника, його здатності виступати в ролі активного суб'єкта господарської діяльності. Особистий потенціал менеджера має складну будову, яка базується на структурній єдності всіх елементів [5].

У сучасних умовах динамічного виробничого середовища особливої ваги набуває здатність менеджера до самостійної організації власної праці, тайм-менеджменту та розвитку внутрішнього потенціалу. Для менеджера типографії «Формат Харків» ефективні прийоми самоменеджменту включають чітке планування робочого часу, визначення пріоритетів, делегування рутинних завдань, уникнення інформаційного перевантаження, а також регулярне самооцінювання результатів діяльності. Важливою складовою є формування стресостійкості, розвиток гнучкого мислення й навичок адаптації до змін.

Паралельно з організаційними навичками, особистісний потенціал менеджера розкривається через безперервне професійне навчання, вдосконалення комунікативної культури, підвищення емоційного інтелекту та здатності приймати зважені управлінські рішення в умовах невизначеності. Таким чином, розвиток самоменеджменту в тандемі з особистісним зростанням формує лідера, здатного не лише ефективно управляти командою, а й бути рушієм позитивних змін у всій організаційній структурі.

Розглянемо ефективні прийоми самоменеджменту та проаналізуємо особистісний потенціал менеджера типографії «Формат Харків».

Критерієм рівня розвитку особистісного потенціалу менеджера типографії слугують якісні характеристики віддачі фізичних і інтелектуальних сил, творчої енергії в процесі праці. Ця віддача знаходить свій конкретний вираз у трудовій активності менеджера, його ставлення до праці [21].

Підвищення потенціалу можливе після усвідомлення менеджером своєї ролі та отримання зворотного зв'язку [9]. У сфері особистісного зростання необхідно запуснути внутрішній психологічний механізм, що сприятиме формуванню мотивації, усвідомлення, саморефлексії та готовності до позитивних змін у професійній діяльності (рис. 2.2).

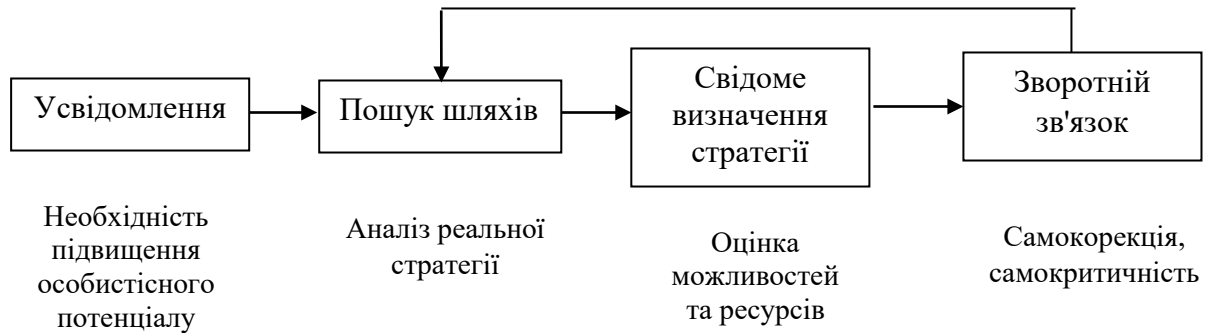


Рисунок 2.2 – Послідовність готовності до особистісного зростання менеджера типографії «Формат Харків»

Складено автором за джерелом [9]

Детальніше розглянемо самостійну роботу менеджера по формуванню індивідуальної стратегії розвитку особистісного потенціалу. Мета створення пакету методик готовності до особистісного зростання – сформувати компетентність менеджера в області особистісного розвитку, забезпечити виявлення особистісного потенціалу, зорієнтувати його на формування свідомої стратегії особистісного розвитку. Пакет методики готовності до особистісного зростання містить наступні методики [9]:

- анкету особистісної спрямованості менеджера;
- методику самооцінки;
- методику самооцінки ціннісних орієнтацій;
- методику самооцінки рівня актуальних потреб;
- методику визначення стилю особистісного спілкування.

За вказаними методиками проведемо тестування менеджера типографії «Формат Харків» (додаток В, табл. В.1 фрагмент анкети для тестування, який був використаний для опитування менеджера):

1. Анкета особистісної спрямованості менеджера. За результатами відповідей на тестові питання менеджера типографії (додаток В, обробки відповідей табл. В.2 та ключі в табл. В.3) було підраховано кількість набраних балів у ході тестування:

1. Вплив на іншого (ВІ) – 5 балів;
2. Пізнання іншого (ПІ) – 2 бали;
3. Вплив на своє Я (ВЯ) – 0 балів;
4. Пізнання свого Я (ПЯ) – 3 бали.

У відповідності до максимального балу визначається провідна направленість (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Провідна направленість менеджера

Направленість	Пізнання	Вплив	Сума балів
На себе	3	0	3
На інших	2	5	7
$\Sigma$	5	5	10

Складено автором за результатами опитування

Аналізуючи дані таблиці 2.6 «Провідна направленість менеджера», можна зробити висновок, що у розподілі балів чітко простежується домінування зовнішньої орієнтації – зокрема, вплив на інших отримав найвищу оцінку (5 балів), а пізнання інших – 2 бали, що разом становить 7 балів, тобто 70% від загальної суми. У свою чергу, направленість на себе має лише 3 бали (30%).

Це свідчить про те, що менеджер, згідно з результатами опитування, орієнтований переважно на взаємодію з оточенням, готовий впливати, комунікувати та працювати в команді. Такий профіль направленості особистості є позитивним у контексті управлінської діяльності, оскільки демонструє лідерський потенціал, соціальну активність та здатність до мотивації колективу.

Таким чином, можна обґрунтовано стверджувати, що менеджер володіє високими передумовами для ефективної організації управлінської праці в

типографії, особливо в аспектах, пов'язаних з управлінням персоналом, командною взаємодією та впливом на виробничі процеси.

2. Методика самооцінки. Для проведення методики самооцінки запишемо 10 особистісних якостей, які в тій чи іншій мірі властиві менеджеру типографії. Проранжуємо їх від 1 до 10 по ступеню близькості до конкретного ідеалу (Яким би хотів бути менеджер?) у стовпчику «Ранг «Ідеал». Потім проранжуємо ці якості, в такій мірі, в якій вони властиві в теперішній час, від 1 до 10 (табл. 2.7). У блоці ранг «Ідеал» (PI) [13].

Таблиця 2.7 – Оцінка особистих якостей менеджера типографії «Формат Харків»

Особиста якість	Ранг «Ідеал» (PI)	Ранг «Факт» (РФ)	d = PI - РФ	d <sup>2</sup>
Енергійність	2	2	0	0
Розважливість	9	6	3	9
Завзятість	6	4	2	4
Критичність	10	9	1	1
Поступливість	7	8	1	1
Довірливість	8	10	2	4
Товариськість	4	3	1	1
Відповідальність	5	5	0	0
Організованість	3	7	4	16
Кмітливість	1	1	0	0
				$\sum d^2 = 36$

Складено автором за методикою самооцінки

Результат розрахуємо за формулою рангової кореляції:

$$K = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

Розрахуємо:

$$K = 1 - \frac{6 * 36}{10 * (100 - 1)} \approx 0,78$$

Отриманий результат оцінимо за допомогою наступних інтервалів рівнів самооцінки та присвоїмо відповідний індекс (у нашому випадку – 0,78 СА):

1) занижений (СЗ) –  $K \leq 0,25$ ;

2) адекватний (СА) –  $0,25 < K \leq 0,75$ .

Отримане значення коефіцієнта самооцінки  $K = 0,78$  свідчить про те, що менеджер має високий рівень самооцінки, оскільки цей показник входить у верхню межу останнього інтервалу ( $0,75 < K \leq 1,00$ ). Хоча згідно з первинною класифікацією він ще може потрапляти до категорії «адекватний» ( $0,25 < K \leq 0,75$ ), уточнена градація рівнів самооцінки демонструє, що цей результат вже перевищує поріг «вище середнього» і знаходиться на межі між «вище середнього» та «високого».

Це означає, що менеджер не просто впевнено оцінює свої можливості, а й демонструє високий ступінь усвідомлення власних здібностей, компетентності та впливу. Такий рівень самооцінки вказує на сформоване «Я-концепцію», амбіційність, здатність до лідерства та ініціативності.

Водночас, при високому рівні самооцінки важливо уникати ризику завищення реального потенціалу, що може призвести до ігнорування зворотного зв'язку або переоцінки власних рішень. Тому в подальшому доцільно підтримувати баланс між внутрішньою впевненістю та відкритістю до конструктивної критики.

У контексті управлінської діяльності та особистісного розвитку це значення є позитивним індикатором, який свідчить про готовність менеджера до складних управлінських завдань, прийняття відповідальності та формування авторитету в колективі.

3. Методика самооцінки ціннісних орієнтацій. Для проведення методики самооцінки запишемо 10 найважливіших ціннісних орієнтацій, які в тій чи іншій мірі властиві менеджеру. Проранжуємо їх від 1 до 10 по ступеню близькості до конкретного ідеалу стовпчику «Ранг «Ідеал». Потім проранжуємо ціннісні орієнтації від 1 до 10 (табл. 2.8) [24].

Таблиця 2.8 – Оцінка ціннісних орієнтацій менеджера типографії «Формат Харків»

Ціннісні орієнтації	Ранг «Ідеал» (PI)	Ранг «Факт» (PФ)	d = PI - PФ	d <sup>2</sup>
1. Здоров'я (фізичне та психічне)	3	3	0	0
2. Задоволення	5	4	1	1
3. Матеріальне забезпечене життя	10	8	2	4
4. Щасливе сімейне життя	1	1	0	0
5. Любов	2	2	0	0
6. Наявність хороших та вірних друзів	7	5	2	4
7. Суспільне визнання	6	6	0	0
8. Активне життя	9	7	2	4
9. Цікава робота	4	9	5	25
10. Творчість	8	10	2	4
				$\sum d^2 = 42$

Складено автором за методикою оцінки ціннісних орієнтацій

Результат розрахуємо за формулою рангової кореляції:

$$K = 1 - \frac{6 * 42}{10 * (100 - 1)} \approx 0.745$$

Отримане значення  $K = 0,745$  знаходиться на верхній межі адекватного рівня ціннісної самооцінки, тобто менеджер володіє високою здатністю усвідомлювати й дотримуватись своїх ціннісних пріоритетів, що майже повністю узгоджуються з його уявленням про ідеал. Це означає:

1. Рівень внутрішньої гармонії між тим, що для менеджера є важливим і тим, як це реалізується на практиці, є високим.

2. Найменші відхилення спостерігаються в таких важливих життєвих цінностях, як здоров'я, любов, щасливе сімейне життя та суспільне визнання, що повністю співпадають з ідеальними уявленнями.

3. Найбільший розрив ( $d = 5$ ) виявлено у позиції «Цікава робота», що свідчить про наявну незадоволеність або нереалізованість цього аспекту у професійному житті, попри високу його цінність.

4. Також спостерігаються помірні розбіжності у позиціях «Матеріальне забезпечення», «Активне життя», «Друзі» та «Творчість», що може свідчити про потребу в перегляді життєвого балансу чи умов праці.

Індекс 0,745 свідчить про високий рівень особистісної цілісності менеджера, що є сприятливим фактором для управлінської діяльності. Це означає, що він керується сталими цінностями, має чітке уявлення про важливі аспекти життя та здатний інтегрувати їх у свою поведінку.

Однак наявність значного відхилення в окремих цінностях, особливо щодо цікавої роботи, вказує на потенційні внутрішні конфлікти, які можуть знижувати мотивацію або створювати емоційне напруження.

4. Методика самооцінки актуальних потреб. На основі отриманих в ході ранжирування результатів виявимо рівень актуальних потреб по А. Маслоу. Для цього проведемо ранжування середніх рангів пар цінностей, що відповідають рівню потреб за «Ідеалом» і за «Фактом» (табл. 2.9) [13].

Таблиця 2.9 – Середній рівень актуальних потреб менеджера типографії «Формат Харків»

Ціннісні орієнтація	Ранг «Ідеал» (PI)	Ранг «Факт» (PF)	Рівень потреб	$\Sigma PI$	$\Sigma PF$
1. Здоров'я (фізичне та психічне)	3	3	1	8 (I)	7 (I)
2. Задоволення	5	4			
3. Матеріальне забезпечене життя	10	8	2	11 (III)	9 (III)
4. Щасливе сімейне життя	1	1			
5. Любов	2	2	3	9 (II)	7 (II)
6. Наявність хороших та вірних друзів	7	5			
7. Суспільне визнання	6	6	4	15 (V)	13 (IV)
8. Активне життя	9	7			
9. Цікава робота	4	9	5	12 (IV)	18 (V)
10. Творчість	8	10			

Складено автором за методикою оцінки актуальних потреб

Потім актуальному рівню потреб присвоюємо індекс у відповідності до приведених нижче скорочень:

- потреба у фізіологічному комфорті: ПФ;
- потреба у безпеці, захищеності: ПБ;
- потреба у соціальних зв'язках, любові, приналежності: ПП;
- потреба у самоповазі, престижі, схваленні: ПС;
- потреба у самовираженні, самореалізації: ПР.

Таким чином, можна зробити висновок, що для менеджера типографії «Формат Харків» найбільш актуальні потреба у здоров'ї та задоволенні знаходяться на першому рівні, а на останньому рівні знаходяться потреба у суспільному визнанні та активному житті. За такої оцінки, необхідно менеджеру звернути увагу на рівень актуальних потреб, які дозволять підвищити його особистісний потенціал, а саме: самоповазі, престижі, схваленні, самовираженні, самореалізації.

5. Методику визначення стиля особистісного спілкування проведемо за допомогою тесту наведених речень, на які потрібно дати свою відповідь або за приведеною пропозицією. Кожній відповіді присвоїмо відповідний індекс найбільш підходящої інтерпретації з наведених 8 варіантів, дані представлені у додатку Г, табл. Г.1 [13].

Аналіз до тесту незавершених речень менеджера наведений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати оцінювання стилів спілкування менеджера з працівниками типографії «Формат Харків» за методикою ціннісних орієнтацій

№ п/п	Стиль спілкування	Індекс	Сума
1.	Авторитарний	Ав	3
2.	Маніпулятивний	Ма	-
3.	Агресивний	Аг	-
4.	Індиферентний	Ін	1
5.	Залежний	За	1
6.	Конформний	Ко	6
7.	Діалогічний	Ді	3
8.	Альтруїстичний	Ал	4
$\Sigma$			18

Складено автором за методикою оцінки ціннісних орієнтацій

Залежно від кількості отриманих балів вибирається ступінь вираження конкретного стилю.

Розглянувши реальні результати дослідження за запропонованими методиками, можна визначити стратегію особистісного зростання менеджера і його вміння управляти виробництвом, підлеглими і собою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Можливі напрями удосконалення управлінської праці менеджера (запропоновано автором)

Показник	Інтерпретація результатів	Характеристика менеджера	Напрямок удосконалення управлінської праці
ВЯ (вплив на себе)	Орієнтований на саморозвиток	Менеджер прагне до внутрішнього вдосконалення та особистісного росту	Сприяти професійному розвитку через коучинг і самонавчання
СА (самооцінка адекватна)	Рівень вище середнього, амбіціями з	Відкритий до соціального досвіду, має впевненість у своїх силах	Розвивати лідерські якості, підтримувати ініціативність
ЦА (ціннісна оцінка адекватна)	Середній рівень готовності до ціннісного розвитку	Схильний до етичних роздумів і прийняття рішень з урахуванням цінностей	Включати тренінги з етики та корпоративної культури
ПФ (потреби в безпеці)	Орієнтація на задоволення особистих потреб і збереження здоров'я	Піклується про стабільність та комфорт	Враховувати добробут працівників у системі мотивації
РП (рольові позиції)	Не визначився з професійною роллю	Відчуває внутрішню невизначеність, шукає свою позицію	Провести менторську підтримку, розробити індивідуальну траєкторію розвитку
Ко (конформний стиль спілкування)	Схильний до залежності від думки інших	Має труднощі з прийняттям рішень, потребує підтримки	Залучати до командної роботи з поступовим посиленням відповідальності

Зазначені напрями вдосконалення управлінської діяльності менеджера слугують не лише інструментом для оцінки рівня його особистісного становлення, а й виступають основою для формування індивідуальної програми професійного зростання, що сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень та ефективній взаємодії з колективом.

На практиці цей процес протікає стихійно, однак набуття навиків саморозвитку, самовираження потребує постійного навчання нових принципів

управління виробництвом, підлеглими і собою, що дозволить підвищити потенціал менеджера та вибрати ефективну стратегію розвитку [7].

Таким чином, менеджер типографії – ключова «фігура» ефективного управління, яка виступає: як суб'єкт прийняття стратегічних і тактичних рішень; організатор ефективної трудової діяльності персоналу щодо виконання прийнятих рішень. Тому особливу увагу слід приділяти оцінці і самооцінці менеджерів, підбору працівників на керівну посаду, розвитку потенціалу менеджера.

Якості менеджера не тільки дані природою, але багато хто з них розвиваються, тому необхідна серйозна психологічна перебудова менеджера і настройка його на використання методів управління в ім'я інтересів людей, а не тільки заради виробництва. Тому цілком правомірна постановка задачі розвитку особистісного потенціалу менеджера як чинника, системно визначаючого ефективність діяльності персоналу типографії.

Зростаюча кількість колективу та його значимість у виконанні управлінських функцій призвело до інших уявлень про керівництво персоналом [11]:

1. Менеджер повинен не стільки управляти, скільки створювати максимально сприятливі умови для того, щоб кожен член колективу сам прагнув брати активну участь у керуванні справами організації. Інакше кажучи, він повинен створювати систему психологічних, духовних, матеріальних стимулів, що спонукають кожного працівника думати, діяти в інтересах організації в цілому, щоб, у свою чергу, задовольнити особистий інтерес кожного члена колективу.

2. В типографії функції працівника настільки ускладнюються й інтелектуалізуються, що управляти ним за допомогою команд і розпоряджень – мало ефективно. У цьому випадку менеджеру доводиться постійно вникати у суть роботи, яку виконують підлеглі. Тому менеджер повинен не управляти у звичному змісті цього слова, а вести за собою, бути лідером.

У ході проведеного дослідження пропонується використання аспектів «розумної» праці менеджера, яка схематично представлена на рисунку, вона містить шість ключових блоків, кожен з яких описує важливий аспект ефективного управління (рис. 2.3).

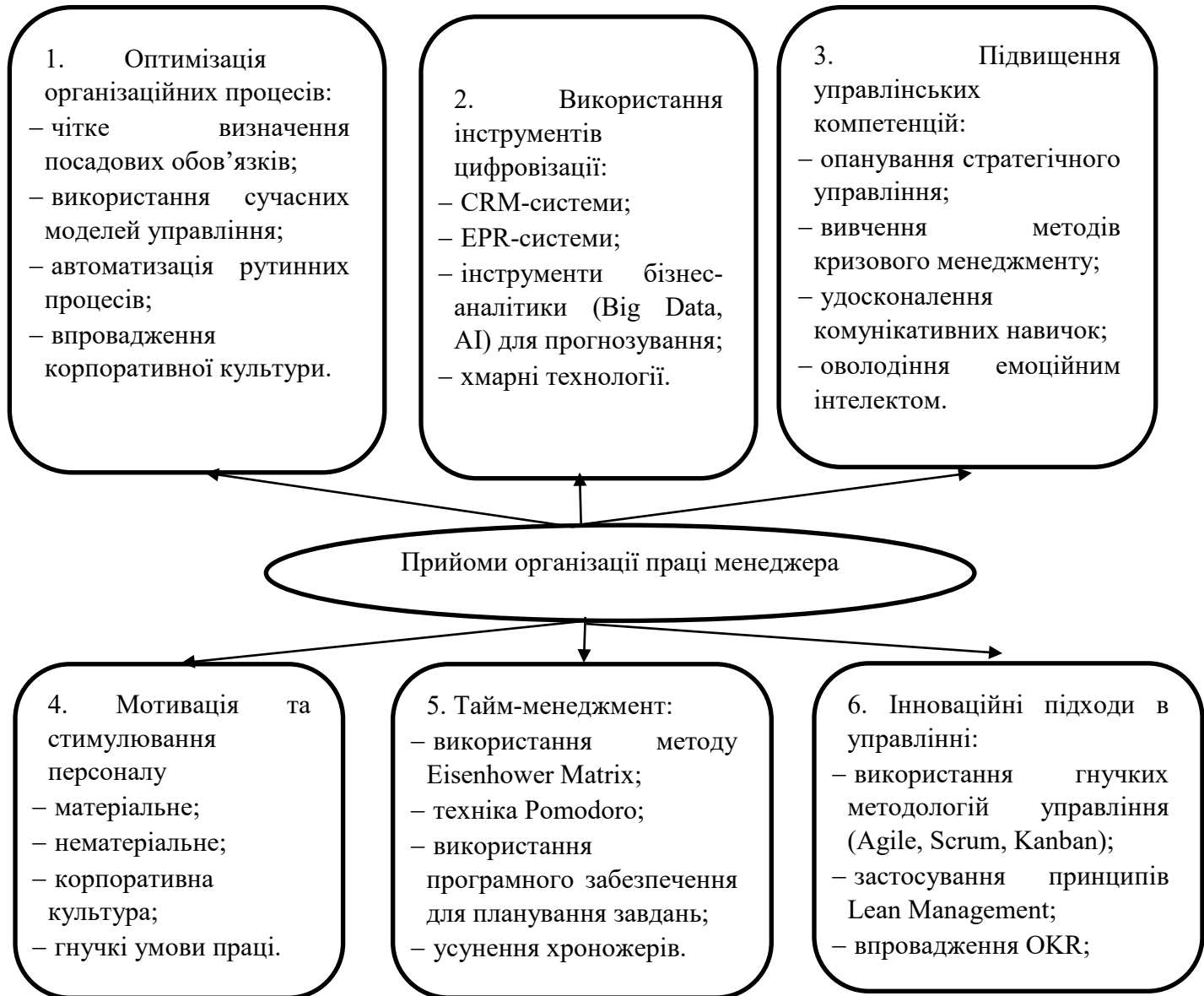


Рисунок 2.3 – Механізм ефективно організації праці менеджера (запропоновано автором)

Розумна організація праці менеджера – це комплексний підхід, що включає оптимізацію процесів, використання сучасних технологій, розвиток компетенцій, ефективне управління часом та персоналом, а також застосування інноваційних методів управління [11].

Ця схема ілюструє ключові аспекти розумної організації праці менеджера, які сприяють ефективному управлінню та підвищенню продуктивності.

Розумна організація праці менеджера базується на оптимізації процесів, використанні сучасних технологій, розвитку компетенцій, мотивації персоналу, ефективному тайм-менеджменті та впровадженні інноваційних методів управління. Це дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити взаємодію в команді та досягати стратегічних цілей компанії [20].

Отже, професіоналізм менеджера визначається не лише масштабами його управлінської діяльності, а й здатністю швидко адаптуватися до змін, вирішувати складні економічні завдання та брати на себе відповідальність за прийняті рішення. В сучасних умовах менеджерам доводиться працювати в середовищі високої конкуренції, складних фінансових механізмів і технологічних змін. Це акцентує важливість високого рівня професійної компетентності, усвідомленої відповідальності та здатності до стратегічного мислення в процесі прийняття управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Обґрунтовуючи теоретичну складову теми дослідження, було визначено, що управлінська діяльність являє собою специфічний вид праці, основна мета якого – організація скоординованої та ефективної роботи як окремих співробітників, так і всього трудового колективу. Вона включає системне планування, контроль, регулювання, мотивацію персоналу та забезпечення чіткої взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу.

До ключових аспектів організації управлінської праці належать: розробка ефективних методів розподілу та кооперації завдань; облаштування робочих місць необхідними ресурсами, засобами зв'язку та технічним обладнанням; забезпечення якісного обслуговування робочого простору; впровадження сучасних методів оптимізації трудової діяльності; створення сприятливих умов праці та раціональне планування режиму роботи й відпочинку; оцінка та удосконалення умов на робочих місцях; нормування трудових процесів.

У результаті дослідження внутрішніх організаційно-економічних взаємин у колективі та функціональних ролей менеджерів різних рівнів можна зробити висновки, що організаційно-економічні взаємини є основою ефективного функціонування підприємства. Налагоджена система взаємин між структурними підрозділами забезпечує узгодженість дій, оптимізацію внутрішніх процесів і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Розподіл відповідальності, повноважень і зворотного зв'язку між працівниками дозволяє підтримувати дисципліну та підвищувати продуктивність праці.

Синергія між рівнями управління сприяє досягненню організаційних цілей. Коли кожен рівень менеджменту виконує свої функції ефективно, забезпечується безперервність процесів, посилюється контроль, зростає мотивація працівників та посилюється командна робота.

У роботі була обґрунтована методика оцінки рівня організації управлінської праці керівного складу та визначено, що оцінка передбачає проходження кількох послідовних етапів. Спочатку необхідно чітко визначити мету оцінювання та встановити основні стратегічні орієнтири. Далі слід відібрати і конкретизувати об'єкти аналізу, визначити критерії оцінки та сформулювати перелік відповідних індикаторів із зазначенням їхніх орієнтовних значень. На основі цього розробляються методики розрахунку показників та алгоритми їхньої інтерпретації. Важливим аспектом є створення інформаційної бази для аналізу, розрахунок необхідних показників, їхня подальша аналітична обробка, визначення рівня ефективності управлінських процесів та ухвалення відповідних рішень для покращення діяльності підприємства.

В роботі проаналізовано діяльність типографії «Формат Харків», яка є сучасним підприємством, що спеціалізується на друкарських послугах. Основним пріоритетом у роботі друкарні є створення якісної продукції в оптимальні терміни та за доступною ціною. Проаналізувавши господарську діяльність компанії за період 2021-2023, очевидно, що війна серйозно вдарила по підприємству, адже об'єм реалізації впав на 33,8% (-2 985 тис. грн.) - наслідок дестабілізації логістики, втрати ринків збуту, ризиків для працівників і простою. Після адаптації до воєнних умов у 2023 році спостерігається різке покращення. Об'єм реалізації збільшився на більше ніж на 150% — з 5 834 тис. грн. до 14 743 тис. грн. Це дуже позитивний сигнал, що підприємство або відновило ринки, або переорієнтувалося. Подальший розвиток повинен ґрунтуватися на гнучкості, цифрових інструментах і стратегіях ризик-менеджменту, що дозволить не лише зберегти досягнення, а й закріпити лідерські позиції на ринку друкарських послуг.

У ході дослідження було проаналізовано особистісний потенціал менеджера типографії «Формат Харків» та визначено, що менеджер типографії – ключова «фігура» ефективного управління, яка виступає: як

суб'єкт прийняття стратегічних і тактичних рішень, а також організатор ефективної трудової діяльності персоналу щодо виконання прийнятих рішень.

Проаналізувавши існуючі концепції розвитку особистісного потенціалу, слідує висновки, що головним напрямком розвитку в цій області є просування по ієрархії рівнів особистісного існування, а отже була побудована модель стратегії особистісного зростання менеджера типографії «Формат Харків».

Отже, у ході проведеного дослідження пропонується використання аспектів «розумної» праці менеджера. Розумна організація праці менеджера – це комплексний підхід, що включає оптимізацію процесів, використання сучасних технологій, розвиток компетенцій, ефективне управління часом та персоналом, а також застосування інноваційних методів управління. Розумна організація праці менеджера базується на оптимізації процесів, використанні сучасних технологій, розвитку компетенцій, мотивації персоналу, ефективному тайм-менеджменті та впровадженні інноваційних методів управління. Це дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити взаємодію в команді та досягати стратегічних цілей компанії.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
3. Барішевський С.О. Механізм підвищення ефективності управлінської праці менеджера. *Діджиталізація науки як виклик сьогодення: матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції*, м. Дніпро, 4 квітня, 2025 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2025. 168 с., С. 26-28. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-25.10.2024/101>
4. Батракова Т. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(1). С. 67-71.
5. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. 2019. № 9. С. 32-38.
6. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. Інтелект ХХІ. 2013. № 1-2. С. 63-68.
7. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 81-85.
8. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
9. Журавльова В. В. Фактори розвитку особистості керівника. Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології». 2017. № 36. С. 79–93.
10. Звітність компанії типографії "Формат Харків". URL: <https://vkursi.pro/card/finbalance/36797118?year=2017&kv=12>

11. Крикун О.О. Геніальні принципи і інструменти ефективного менеджменту. Науково-практ. жур. «Економічні студії» Випуск 1 (27) березень 2020 р. м. Львів. 238 с. С. 106-113.

12. Круглова О. А., Козуб В. О., Козуб С. О. Якість прибутку як індикатор ефективності управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 28(1). С. 115-119.

13. Левицька І. В. Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74. 16.

14. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.

15. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

16. Офіційний сайт типографії "Формат Харків". URL: <https://fork.com.ua>

17. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 100-106.

18. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 4. С. 131-137.

19. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
20. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємства на засадах діджиталізації. Економіка, фінанси, право. 2021. № 3. С. 20–24.
21. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 420 с.
22. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 430-434.
23. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
24. Шкільняк М. М., Овсянюк-Берданіга О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
25. Шкарупа Д. М. Багатокритеріальні принципи побудови системи стратегічного планування та оцінки ефективності управлінських рішень на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 34-39.
26. Ansoff, Igor. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.
27. Drucker, Peter F. The Practice of Management. Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p.

## ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Показники аналізу трудового стану працівників

Показник	Характеризує	Формула
Коефіцієнт розділення і кооперації праці	Реальність розділення і кооперації праці	$K_{p \text{ кооп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пос}}}{\text{Ч}_{\text{заг}}} * (1 - \text{У}_{\text{вф}}),$ <p>де <math>\text{Ч}_{\text{пос}}</math> – чисельність постійних працівників управління, на яких розповсюджуються затверджені посадові інструкції;  <math>\text{Ч}_{\text{заг}}</math> – загальне число працівників підприємства або підрозділу;  <math>\text{У}_{\text{вф}}</math> – питома вага невластивих працівникам функцій у фонді робочого часу за даними фотографії робочого часу.</p>
Коефіцієнт територіальної концентрації (укрупнення організації)	Визначення доданків ефективності організаційної структури	$K_{\text{ТК}} = \frac{\text{П}_{\text{пр.ф.}}}{\text{П}_{\text{пл.}}},$ <p>де <math>\text{П}_{\text{пр.ф.}}</math> – кількість підприємств даного типу, що функціонують в регіоні діяльності цього підприємства;  <math>\text{П}_{\text{пл.}}</math> – площа регіону, на якій функціонують всі організації даного типу.</p>
Коефіцієнтом методів праці	Раціональність вживаних методів праці працівниками апарату управління	$K_{\text{мп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{заг}}} * \frac{\text{Р}_{\text{фп}}}{\text{Р}_{\text{заг.п.у.}}},$ <p>де <math>\text{Ч}_{\text{п}}</math> – кількість службовців, на яких розповсюджуються розроблені процедури або інші документи, які фіксують методи і засоби виконання управлінських операцій;  <math>\text{Р}_{\text{фп}}</math> – кількість робіт, що фактично виконуються відповідно до затверджених процедур техпроцесу управління;  <math>\text{Р}_{\text{заг.п.у.}}</math> – загальна кількість робіт, на які розповсюджуються затверджені процедури управління.</p>
Коефіцієнт ефективності організаційної структури	Ефективність організаційної структури оцінюють за допомогою показників, що характеризують діяльність керованого об'єкту	$E_y = \frac{\text{Р}_п}{\text{З}_y},$ <p>де <math>\text{Р}_п</math> – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;  <math>\text{З}_y</math> – витрати на управління (фонд заробітної плати АУП, витрати на зміст приміщень, придбання і ремонт засобів, прийом і передачу управлінській інформації і ін.).</p>

Таблиця Б.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності типографії «Формат Харків» за період з 2021-2023 рр.

Найменування показників	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
1. Об'єм реалізованої продукції, тис. грн.	8 819	5 834	14 743	-2985	+8909
2. Собівартість, тис. грн.	8 541	3 514	13 265	-5027	+9751
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	7139,48	4574,1	11977,11	-2565,38	+7403,01
4. Матеріаловіддача, грн.. (р.1/р.3)	1,24	1,28	1,23	-0,04	-0,05
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	7094,76	5209	7267	-1885,76	+2058
6. Фондовіддача, грн./грн.	1,24	1,12	2,03	-0,12	+0,91
7. Фондомісткість, грн./грн.	0,80	0,89	0,49	+0,09	-0,4
8. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	24	20	18	-4	+2
9. Об'єм реалізованої продукції, що доводиться на 1 працівника, тис. грн.	367,63	291,7	819,94	-75,93	+528,24
10. Прибуток від реалізації, тис. грн.	285	234	1 482	-51	+1248
11. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	136	111,96	888	-24,04	+776,04
12. Рентабельність виробничої діяльності %	1,54	0,93	6,02	-0,61	+5,09

Таблиця В.1 – Фрагмент анкети для тестування менеджера типографії  
«Формат Харків»

Питання	Варіанти відповідей
1. Хороший менеджер, на мою думку, перш за все повинен:	а) уважно відноситися до підлеглих; б) підтримувати себе у робочій формі; в) постійно шукати внутрішні резерви; г) удосконалювати стиль керівництва персоналом.
2. У ділових переговорах я намагаюся зайняти позицію:	а) людина, яка переконує іншого; б) розуміючого співрозмовника; в) професіонала, який аналізує свої вчинки; г) спеціаліста, який удосконалює свої навички.
3. Коли у мене виникають труднощі у переговорах з партнерами, перш за все я:	а) збираю додаткову інформацію про нього; б) змінюю свою тактику під час переговорів; в) замислююся над правильністю своїх дій; г) шукаю нові важелі впливу на партнера.
4. У випадку невдачі, я зазвичай:	а) аналізую її причини; б) намагаюся змінити своє відношення до того, що сталося; в) намагаюся знайти людей, які допоможуть мені; г) досліджую досвід інших людей.
5. У бізнесі головне:	а) вміння зацікавити іншого; б) зрозуміти інтереси людей; в) розкрити свої здібності; г) не втратити себе.

Таблиця В 2 – Таблиця відповідей

Номер питання	Варіанти відповідей			
	а	б	в	г
1				+
2			+	
3	+			
4			+	
5	+			
6				+
7		+		
8			+	
9	+			
10	+			

Складено автором за результатами опитування

Таблиця В 3 – Ключ до аналізу відповідей

Номер питання	Варіанти відповідей			
	а	б	в	г
1	ПІ	ВЯ	ПЯ	ВІ
2	ВІ	ПІ	ПЯ	ВЯ
3	ПІ	ВЯ	ПЯ	ВІ
4	ПЯ	ВЯ	ВІ	ПІ
5	ВІ	ПІ	ВЯ	ПЯ
6	ПІ	ВЯ	ПЯ	ВІ
7	ВІ	ПІ	ПЯ	ВЯ
8	ПІ	ВЯ	ПЯ	ВІ
9	ПЯ	ВЯ	ВІ	ПІ
10	ВІ	ПІ	ВЯ	ПЯ

Складено автором за результатами опитування

Позначення:

Вплив на іншого (ВІ);

Пізнання іншого (ПІ);

Вплив на своє Я (ВЯ);

Пізнання свого Я (ПЯ)

Таблиця Г.1 – Тест наведених речень, на які потрібно менеджеру дати свою відповідь або погодитися з наведеним

Тестові завдання	Стиль спілкування*
1. Я собою зазвичай... <i>не зовсім задоволений</i>	Ав
2. У ділових переговорах я намагаюсь зайняти позицію... <i>конструктивну</i>	Ді
3. Для партнера важливо, щоб я... <i>його правильно зрозумів</i>	Ав
4. Моя роль у житті організації... <i>невелика</i>	Ко
5. Команда зазвичай по відношенню до мене... <i>лояльна та не проявляє ворожості</i>	Ко
6. Мої здатності... <i>середні</i>	Ко
7. Коли у мене виникають труднощі у переговорах з партнерами, то я ... <i>беру досвід</i>	Ін
8. Здібності інших я... <i>ціню та відмічаю</i>	Ал
9. У житті організації моя роль... <i>незначна</i>	За
10. У ділових переговорах мій партнер старається зайняти позицію... <i>зважену та конструктивну</i>	Ді
11. Для мене важливо, щоб партнер... <i>був чесний</i>	Ал
12. Зазвичай у групі я ... <i>всередині</i>	Ко
13. У випадку успіху я зазвичай... <i>задоволений</i>	Ко
14. У групі я зазвичай займаю позицію <i>арбітра</i>	Ав
15. Коли у партнера виникають труднощі у переговорах зі мною, то він... <i>наполягає, я поступаюся</i>	Ко
16. Група зазвичай займає позицію по відношенню до мене... <i>лояльну, стриману</i>	Ді
17. У випадку невдачі я зазвичай... <i>неспокійний, переживаю</i>	Ал
18. У моєму житті роль організації... <i>велика</i>	Ал

\*

Стиль спілкування, позначення:

Авторитарний (Ав)

Маніпулятивний (Ма)

Агресивний (Аг)

Індивідуальний (Ін)

Залежний (За)

Конформний (Ко)

Діалогічний (Ді)

Альтруїстичний (Ал)