

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Організація управлінської діяльності на підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B20 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Тимофієва Ірина Романівна

Керівник: Лаврук О.С.,
канд.екон.наук, доцент

Рецензент: Ткачук В.В.,
канд.екон.наук, доцент

Кам'янець-Подільський – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Сутність і розвиток управлінської діяльності	5
1.2. Загальні принципи управлінської діяльності і порядок її оцінювання	15
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз рівня організації управлінської праці	34
2.3. Комплексна оцінка управлінської діяльності	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
3.1. Особливості та підстави розвитку самоменеджменту як сучасної форми управлінської діяльності	50
3.2. Мотиваційний механізм як важіль удосконалення організації управлінської діяльності	57
3.3. Удосконалення процесу оцінки кваліфікаційних вимог управлінського персоналу	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із важливих чинників, що впливає на ефективність діяльності підприємства, є якість його менеджменту. Підтримати позитивні тенденції економічного розвитку України можна лише тоді, коли працівники системи управління підприємства будуть спроможні ефективно реагувати на об'єктивні процеси ускладнення внутрішнього й зовнішнього середовища. Без відповідної оцінки управлінської діяльності, визначення чинників, що впливають на неї, не можна розробити програму вдосконалення та розвитку її потенціалу.

Сучасні проблеми розвитку діяльності управлінців досліджені в працях як зарубіжних учених П. Друкера, Е. Парслоу, Т. Ламберта, К. Клока, Дж. Голдсмита, Дж. Джорджа, Г. Джоунса так і України: Б. Будзан, М. Борисова, В. Пономаренко, В. Циба, А. Попов та ін. Їх дослідження дозволяють висувати гіпотези більш широких досліджень сучасних резервів підвищення ефективності праці осіб, зайнятих у системі управління. Невідповідність вимог теорії і практики управління в умовах посилення соціалізації менеджменту та його інноваційності зумовили вибір теми, мету та завдання для її реалізації.

Мета і завдання роботи. Мета роботи полягає в розробці теоретичних засад та виробленню практичних рекомендацій щодо оцінки організації та розвитку управлінської діяльності на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані і вирішені такі завдання:

- узагальнено тенденції розвитку сутності й змісту управлінської діяльності;
- визначено загальні принципи управлінської діяльності й особливостей її організації та оцінки;
- проаналізовано рівень організації праці керівного складу підприємства;
- проведено оцінку діяльності керівництва підприємства;
- обґрунтовано особливості та підстави розвитку самоменеджменту як

сучасної форми управлінської діяльності;

- висвітлено мотиваційний механізм управлінської праці як важіль удосконалення її організації;

- визначено шляхи удосконалення оцінки кваліфікаційних вимог управлінців.

Об'єкт дослідження – система управління підприємством.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи організації та розвитку управлінської діяльності.

Методи дослідження. Для постановки проблеми були використані загальнонаукові методи: спостереження, порівняння, вимірювання – для аналізу та діагностики потенціалу працівників системи управління підприємства; якісного аналізу і синтезу – для обґрунтування теоретичних положень; узагальнення, системного підходу та формальної логіки – для з'ясування змісту відповідних понять. Практичні результати з дослідження організації праці керівника одержано за допомогою статистичних та методів соціологічного обстеження. З метою візуалізувати висновки дослідження були використані графічні методи.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні матеріали, нормативно-довідкова література, звітність сільськогосподарського підприємства, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-аграрників та фахівців з проблеми дослідження, дані, зібрані під час проведення особистих досліджень на підприємстві.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх використання допомагає визначити шляхи покращення організації управлінської діяльності та посилити їх вплив на результативність роботи в умовах змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань, доповнена 6 додатками. Робота викладена на 75 сторінках друкованого тексту, містить 15 таблиць та 8 рисунків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Управлінську діяльність можна визначити як сукупність напрацьованих історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, вмінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій людини у сфері управління. Управлінська діяльність інтелектуальна за змістом, оскільки вона спрямована на вироблення і практичну реалізацію управлінських рішень, призначенням яких є зміна стану і процесів, рівень використання соціальних ресурсів, а опосередковано – свідомості і поведінки людей.

2. Управлінська діяльність інформаційна, оскільки пов'язана з отриманням, осмисленням, систематизацією, збереженням і видачею соціальної і перш за все управлінської інформації. Оскільки безпосередніх вимірювачів управлінської діяльності не існує, слід скористатися засобами непрямой оцінки цього складного явища. Вважаємо, що управлінську діяльність необхідно оцінювати засобами кваліметричних технологій, які передбачають комплексну кількісну оцінку її якості.

3. Дослідження свідчать, що підприємство ефективно здійснювало свою діяльність. Тому необхідно вживати ряд заходів для уникнення впливу негативних ситуацій, зокрема слід детально вивчити найбільш вагомні статті собівартості та їх вплив на прибуток, проаналізувати прибутковість окремих видів продукції, впроваджувати прогресивних форм організації виробництва та праці, налагоджувати її дисципліну, раціонально використовувати виробничі і трудові ресурси.

4. Удосконалення організації праці в управлінні передбачає критичний кількісний аналіз існуючого рівня. Для його оцінки розраховано спеціальний узагальнюючий показник, який містить сукупність коефіцієнтів, які характеризують організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, психологічні та інші умови. Це дозволив виявити «вузькі» місця, намітити та запровадити

комплекс необхідних заходів, обґрунтувавши їх черговість.

5. При плануванні змін у системі управління слід враховувати двосторонній підхід: змінювати підходи до управлінської діяльності як керівників, так і готовність до зміни прийомів управління з боку підлеглих. Для цього важливо вивчити стан управлінської діяльності, який можна охарактеризувати різними параметрами, у тому числі і такими, як стиль управління, методи прийняття управлінських рішень. Поряд з аналізом людини в системі управління необхідно детально аналізувати інструменти і механізми управлінської діяльності, встановлювати критичні елементи і розробляти відповідні програми їх удосконалення та розвитку. Для цього важливо дослідити стан речей за схемою: фактичний стан – бажаний стан. Це дозволить визначити, як оцінюють існуючу управлінську діяльність співробітники, якою вони бажають її бачити, чого не вистачає їм для розвитку особистого потенціалу та потенціалу колективу, як оцінюють фахівці можливість системи управління в досягненні бажаних результатів та змінюватись, відповідаючи реальним умовам та ситуаціям.

6. Розвиток особистостей у напрямку реалізації їх творчих, інноваційних здібностей все наполегливіше вимагає впровадження принципів самоменеджменту, самоуправління, самоорганізації, саморегулювання та самоорганізації. Самоменеджмент в організації розвивається лише за наявності певного стилю керівництва, за наявності лідера-керівника.

7. Запропонована нами «циклічна модель», що відбиває механізм мотивації управлінського персоналу досліджуваного підприємства, дозволяє сформулювати об'єктивні, а виходить, такі, що спостерігаються, елементи процесу мотивації праці даної категорії персоналу та зробити порівняння дійсного і «ідеального» механізмів мотивації за основними критеріями, виявити розбіжність і скласти рекомендації щодо формування нового, більш досконалого механізму мотивації управлінців.

8. Запропонована модель оцінки управлінського персоналу МОКВ (моделі оцінки кваліфікаційних вимог) орієнтуватиме відповідальних за підбір,

розстановку і підготовку керівних кадрів і фахівців на оцінку тих властивостей і якостей, які необхідні керівникам для здійснення управлінської діяльності в сучасних умовах. Параметри МОКВ можна об'єднати в групи: особисті якості (організаторські здібності, вольові якості, ділові якості, культура, відносини); здоров'я; професіоналізм (освіта, кваліфікація, досвід роботи, результати праці); умови праці в організації (оплата праці, фізичні умови праці, соціально - психологічні умови); умови життєдіяльності поза роботою (побутові умови, психологічний клімат в сім'ї, соціально-економічні умови в державі і регіоні). У даній моделі проводиться якісний аналіз і кількісна оцінка, де можна використовувати один з методів експертних оцінок (індивідуальний (узгодження оцінок), груповий, метод «Дельфі», метод «мозкової атаки»). Для визначення деяких параметрів МОКВ можуть бути використані метод практичних ситуацій і ділові ігри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: ВД Професіонал, 2004. 304 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512с.
3. Білявська Ю., Коханий М. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 173–176. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-34>
4. Борисова М. Професіографічний аналіз особливостей діяльності працівників сфери управління персоналом. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. С. 26–37. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-26-37>
5. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Вид. Соломії Павличко "Основи", 2001. 348 с.
6. Бурдельова І. Специфіка і особливості управлінської діяльності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. Вип. № 2 (30). С. 39–40.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502с.
8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера. Київ : Кондор. 2003. 414 с.
9. Вячин Ю. О., Гинда О. М., Гринькевич О.С. Управління персоналом : навч. посіб.; за заг. ред. Ю.О. Вячина. Львів : Львівський інститут МАУП, 2007. 285 с.
10. Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен: Монографія. Київ : КНЕУ, 2000. 168 с.
11. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. [2-е изд.]. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. 304 с.

12. Гнидюк Н., Ібрагімова І. Управління персоналом : навч. посіб. / Н. Гнидюк, І.; за заг. ред. Г.І. Мостового, О.Ф. Мельникова. Київ : ПАУСІ, 2008. 296 с.
13. Гринева В.Н., Рабынина Ю.Б. Оценка кадровой реструктуризации предприятий. *Економіка України*. 2004. №2 (30) . С. 72-76.
14. Доронин А.В. Практикум по соционике для менеджера: Учебное пособие. Харьков: Изд.Дом “ИНЖЕК”, 2003. 100 с.
15. Евтушенко А.Г., Пустовая В.В. Механизм управления кадрами и основы формирования потребности. *Збірник наукових праць Харківського інституту бізнесу і менеджменту*. 2002. Вип. 6. С. 144-152.
16. Завалкевич Л.Э. Психология эффективного менеджера. Киев: Ника Центр, 2002. 288с.
17. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
18. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
19. Колпаков В.М. Методы управления : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Киев : МАУП, 2003. 368 с.
20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч.посібник. Київ :Кондор, 2003. 296с.
21. Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента. *Проблеми теорії і практики управління*. 2007. №4. С.10-16.
22. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53-57.
23. Лаврук О.С. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. *Агросвіт*. 2018. №5. С.42-49.
24. Лаврук О.С. Підходи до реалізації управління персоналом підприємства. *Сучасний рух науки: тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 жовтня 2019 р. Дніпро, 2019. Т.2. С.354-358.*

25. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 Перевіраних способів вирішення проблем: Пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2001. 303 с.
26. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч.посібник. Київ :ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. 512с.
27. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
28. Макаренко В., Черненко Д., Макаренко С. Топ-менеджмент як складова системи управління персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-89-99](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-89-99)
29. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 248с.
30. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ: Знання, 2006. 311с.
31. Осовська Г. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38>
32. Петряєв О. О. Контролююча поведінка керівника в процесі виконання управлінських рішень. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. Вип. 180. С. 138–143.
33. Платонов С.В., Третьяк В.Й., Черкасов В.В. Мистецтво управлінської діяльності. Київ : Лібра, 2003. 416 с.
34. Подсолонко Е.А. Менеджмент: теорія и практика. Київ: Вища школа, 2000. 263 с.
35. Полухович А. М. Суть та значення управлінської діяльності : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10967>
36. Савельєва В.С. Єськов О.Л. Управління персоналом: навч.посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336с.
37. Твердохліб М.Г., Шарапов О.Д. Організація інформування керівників: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 180 с.
38. Тимофієва І.Р. Організація управлінської діяльності на підприємстві.

- Збірник матеріалів за результатами X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи»* [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С.73-75.
39. Федоришин М. В. Здібності до управлінської діяльності : thesis. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/26293>
40. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ.: Академвидав, 2006.488с.
41. Циба В.Т. Математичні основи соціологічних досліджень: кваліметричний підхід. Київ : МАУП, 2002. 248 с.
42. Чанишева Г., Наньєва М. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-56>
43. Шалушкин Н.Н. Основи менеджменту и бізнеса: Спецкурс для ділових людей. Київ : МАУП, 2005. 176 с.
44. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2002. 583с.
45. Шкільов О.В., Жеревчук В.М. Внутрішньогосподарські резерви ефективної діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2000. №5. С. 64–67.
46. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посібник. Київ : МАУП, 2003. 280с.