

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с. **Познанська І.В.** _____
“ ____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньо-професійною програмою «Економіка»
на тему:

«Організація управлінської праці і шляхи її удосконалення
(на прикладі ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ)

Виконавець: здобувачка ЦЗВФН,
6М групи
Пастушенко Е.А.
прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	
1.1. Поняття і сутність управлінської праці	6
1.2. Особливості організації управлінської праці у сучасних умовах	14
1.3. Методи вдосконалення управлінської праці.....	21
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ»	
2.1. Загальна характеристика та структура установи.....	30
2.2. Аналіз кадрового потенціалу і управлінських процесів установи.....	37
2.3. Оцінка ефективності організації управлінської праці в установі	49
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ»	
3.1. Запровадження сучасних методів організації управлінської праці	59
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської праці.....	66
3.3. Впровадження інформаційних технологій у процес управління.....	73
	84
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливість вивчення особливостей організації управлінської праці та шляхів її удосконалення в установах зумовлена зростанням вимог до ефективності управління в умовах динамічних змін соціально-економічного середовища. Сучасні виклики, зокрема глобалізація, цифровізація, та необхідність забезпечення сталого розвитку, ставлять перед установами завдання оптимізації управлінських процесів для підвищення їхньої результативності. Організація управлінської праці в цьому контексті виступає важливим інструментом забезпечення ефективності виконання функцій установ, їхньої здатності адаптуватися до нових умов і відповідати потребам суспільства.

Проблема неефективної організації управлінської праці часто пов'язана з використанням застарілих підходів, бюрократизацією процесів та низьким рівнем впровадження інновацій. Це знижує продуктивність працівників, ускладнює прийняття рішень і уповільнює процеси реагування на запити громадян. Вивчення шляхів удосконалення управлінської праці є необхідним для подолання цих обмежень, створення сучасних, адаптивних моделей управління та підвищення загальної ефективності діяльності установ.

В свою чергу, інтеграція сучасних інформаційних технологій є одним із ключових напрямів удосконалення управлінської праці, оскільки вона забезпечує автоматизацію рутинних процесів, покращення комунікації та прийняття рішень на основі даних. Однак впровадження цифрових інструментів потребує детального аналізу їхнього впливу на організаційну культуру, професійні компетенції працівників і внутрішній клімат установи. Таким чином, дослідження цих аспектів сприятиме розробці збалансованих рішень, які враховуватимуть як технічні, так і соціальні особливості роботи установ.

Людський фактор залишається важливим елементом у забезпеченні ефективності управлінської праці. Професійний розвиток працівників, їхня

мотивація, рівень задоволеності роботою та соціальний клімат в організації є визначальними чинниками успіху установи. Аналіз цих компонентів дає змогу розробляти інструменти для створення комфортних умов праці, що сприяють підвищенню продуктивності, зміцненню колективної відповідальності та зниженню рівня конфліктності в організації.

Теоретико-методологічною базою дослідження є наукові праці таких вітчизняних дослідників, як А. Г. Бабенко, А. В. Барбінова, І. М. Ваганова, І. А. Грузіна, О. П. Дяків, В. А. Євтушенко, О. В. Захарова, Т. П. Збрицька, О. М. Ковальова, О. К. Котко, А. П. Ладашок, І. М. Маковецька, О. І. Мельничук, К. С. Нікітенко, М. М. Новікова, Т. П. Остапчук, В. І. Пілявський, К. В. Пічик, І. В. Познанська, В. В. Самойленко, О. Р. Сватюк, О. М. Світовий, М. О. Седляр, О. В. Сорока, О. Ю. Судук, В. В. Ткаченко, Ф. Ш. Урманов, О. О. Чернушкіна, О. М. Шарапова, М. М. Шкільняк та ін. При цьому, необхідно підкреслити, що вказана проблематика потребує додаткових наукових досліджень.

Об'єктом дослідження є процес організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Метою роботи є оцінка сучасного стану та розробка шляхів удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти організації управлінської праці;
- провести аналіз діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України»;
- розробити шляхи удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання дослідницьких завдань був застосований комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Так, в процесі вивчення теоретичних аспектів організації управлінської праці були застосовані аналіз та синтез,

індукція та дедукція, метод ключових понять, порівняння та групування. Під час аналізу діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України» використовувалися: економіко-статистичний аналіз, табличний та графічний методи, соціальне опитування працівників установи. Для розробки шляхів удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» були застосовані такі методи, як наукове абстрагування, наукове проектування, прогнозний метод та узагальнення.

Інформаційна база дослідження. В якості інформаційних джерел були використані статистичні дані відділу кадрів ДУ «ІРЕЕД НАН України», дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, монографії, наукові статті, навчально-методичні розробки кафедри та наукового керівника, Internet-ресурси.

Апробація результатів дослідження. В рамках дослідницької роботи з теми кваліфікаційної роботи в співавторстві з науковим керівником була написана та опублікована наукова стаття на тему «Управлінська праця та вдосконалення її організації в сучасних умовах» [17].

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 50 найменувань і 1 додатку. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 86 сторінках. Робота містить 23 таблиці і 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

1.1 Поняття і сутність управлінської праці

Сьогодні ринок праці задає нові умови та відкриває широкі можливості як для створення власного бізнесу, так і для розвитку підприємницької діяльності в межах країни. У таких умовах управлінська праця виступає не лише як специфічний вид діяльності, що виник завдяки поділу, спеціалізації та кооперації виробничих процесів, але й як ключовий елемент, на який спрямована діяльність на підприємстві, де працівники виконують визначені перед ними завдання.

Вчені І. М. Маковецька та Д. С. Виноградня підкреслюють, що управлінська праця «безпосередньо не створює конкретних матеріальних благ, але її регулятивний вплив на виробничі процеси забезпечує необхідні умови для їхнього розвитку та ефективності» [23, с. 84].

При цьому, В. Г. Базелюк, С. О. Кубіцький та М. В. Михайліченко наголошують, що управлінська праця є ключовим компонентом управлінського процесу і знаходить своє вираження у досягненні конкретних результатів. Її предметом і продуктом виступає інформація, а також основні дані, що стосуються проблеми та способів її вирішення [2, с. 11].

На думку М. М. Новікової та А. Б. Швед, управлінська праця являє собою процес взаємодії суб'єктів, що здійснюють виконання управлінських завдань. Цей процес складається з окремих робіт, об'єктом яких є носії інформації, найчастіше у формі документів. Важливим аспектом цієї праці є обробка інформації: від моменту її отримання до передачі в перетвореному вигляді іншим особам [27, с. 26].

Необхідно відзначити, що в сучасній науковій літературі не існує єдиноприйнятого визначення поняття «управлінська праця». Це пов'язано з тим, що кожний вчений трактує дану категорію по своєму (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «управлінська праця»

Автор	Визначення
В. А. Євтушенко, Т. П. Шуба, В. І. Ляшевська	Управлінська праця представляє собою діяльність людини, яка спрямована на забезпечення узгодженої та цілеспрямованої роботи окремих учасників трудового процесу, а також колективу в цілому.
В. С. Шевченко	Управлінська праця – це діяльність, основною метою якої є організація та керування різними процесами. Її характер змінюється залежно від конкретної ситуації і визначається рядом факторів: посадою, яку займає працівник, сферою його діяльності, рівнем професійної компетентності та підготовки. Також велике значення має вміння керівника ефективно організовувати як власну роботу, так і діяльність колективу.
К. В. Пічик, В. В. Храпкіна	Управлінська праця на підприємствах є безперервною і систематичною діяльністю управлінського апарату, що охоплює керівні, організаційні, технологічні, інженерно-технічні, економічні та соціальні аспекти. Її мета полягає у плануванні, координації, регулюванні, обліку і контролі процесів, а також у постійному вдосконаленні виробничих технологій.
І. М. Маковецька, Д. С. Виноградня	Управлінська праця є інтелектуальною діяльністю, що виступає різновидом суспільної праці. Її головне завдання полягає в забезпеченні організованої та скоординованої роботи як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів загалом.
В. Г. Базелюк, С. О. Кубіцький, М. В. Михайліченко	Управлінська праця включає дії та операції, які забезпечують підготовку і впровадження управлінських рішень. Керівник організовує виконання цих рішень і здійснює контроль за їх реалізацією. Така діяльність вимагає високого рівня відповідальності, прояву ініціативи та здатності ефективно впливати на підлеглих, забезпечуючи їхню залученість у робочий процес.
І. Б. Галюк, Л. С. Вербовська	Управлінська праця полягає у здійсненні керівником впливу на підлеглих з метою досягнення бажаних результатів роботи. Максимальна ефективність цього процесу може бути досягнута в умовах взаємодії у форматі «лідер – член команди», де керівник виступає як наставник і мотиватор, а працівники активно залучені до спільного досягнення цілей.
К. С. Нікітенко	Управлінська діяльність - це комплекс скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей у межах організації. Основним результатом управлінської праці є ухвалення управлінських рішень, а не виробництво товарів чи надання послуг.
М. М. Новікова, А. Б. Швед	Управлінська праця включає комплекс дій і операцій, за допомогою яких менеджер реалізує певні завдання. Вона здебільшого належить до розумової діяльності, що здійснюється шляхом нервово-психічних зусиль, і має дві форми: евристичну та адміністративну. Такий тип роботи вимагає від працівника ініціативності у прийнятті рішень, одночасно з умінням дотримуватися встановлених правил, а також високого рівня відповідальності.
О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов	Управлінська праця являє собою систематичну діяльність фахівців адміністративно-управлінського персоналу, що спрямована на організацію, координацію, мотивацію та контроль за роботою співробітників підприємства.

Джерело: складено автором за даними [13, с. 135; 49, с. 148; 31, с. 128; 23, с. 84; 2, с. 11; 6, с. 81; 26, с. 272; 27, с. 25; 12, с. 163].

На основі узагальнення наукових підходів до розуміння поняття «управлінська праця», пропонуємо визначати його як процес підготовки та реалізації заходів, спрямованих на досягнення цілей, поставлених перед підприємством. Цей процес охоплює розробку системи регламентів, що визначають функції та роль кожного структурного підрозділу управлінського апарату і кожного працівника в загальній системі управління, встановлюють порядок взаємодії між ними, регламентують норми внутрішніх відносин, а також передбачають форми впливу на об'єкт управління та методи взаємодії з зовнішнім середовищем.

До основних цілей управлінської праці, що розрізняються за аспектами управління, І. А. Грузіна [8], А. П. Ладашок [22], М. М. Шкільняк [50] та інші вчені відносять:

- 1) планування та прогнозування розвитку організації (визначення довгострокових і короткострокових цілей, прогнозування можливих тенденцій розвитку, розробку стратегії та тактики для досягнення поставлених завдань);
- 2) організація та координація діяльності (структурування підрозділів, розподіл обов'язків між працівниками, координацію виконання завдань та забезпечення ефективної взаємодії між усіма рівнями управління);
- 3) мотивація та розвиток персоналу (створення умов, за яких працівники будуть зацікавлені у виконанні своїх завдань та розвитку);
- 4) контроль та оцінка результатів діяльності (моніторинг виконання планів, аналіз отриманих результатів, виявлення проблем та відхилень, а також прийняття рішень щодо корекції дій);
- 5) інноваційний розвиток (оновлення технологій, процесів, організаційних структур, методів управління для підвищення конкурентоспроможності компанії);
- 6) підвищення ефективності діяльності організації (оптимізація використання ресурсів, збільшення продуктивності працівників, зниження витрат та досягнення фінансових результатів).

Вчені М. М. Новікова та А. Б. Швед зазначають, що управлінська праця є складним і багатограним процесом, що зумовлено кількома факторами:

1) масштабність та різноманітність завдань – керівникам доводиться працювати з великим обсягом проблем, що відрізняються за масштабами, структурою та взаємозв'язками, а також використовувати різні методи та організаційні підходи для їх вирішення;

2) потреба в ухваленні нетрадиційних рішень – доводиться приймати новаторські рішення в умовах невизначеності чи ризику, що вимагає від керівників глибоких професійних знань, багатого досвіду та широкої ерудиції;

3) необхідність швидкої та самостійної дії – управлінська діяльність вимагає оперативних, незалежних рішень, готовності брати на себе ризик та відповідати за їх наслідки [27, с. 26].

Доцільно відзначити й основні відмінності управлінської праці від інших видів діяльності:

1) управлінська праця не створює безпосередньо споживчих вартостей, але відіграє регулюючу роль у виробничому процесі, що забезпечує сприятливі умови для його розвитку та ефективного функціонування;

2) відмінною особливістю управлінської праці є складність оцінки співвідношення витрат і результатів управлінської діяльності, оскільки вона не має чітких прямих показників ефективності;

3) важливою особливістю управлінської праці є те, що її основним об'єктом є інформація;

4) результатом управлінської праці є прийняття управлінських рішень, від якості яких залежить успішність функціонування кожної організації;

5) управлінська праця потребує залучення фахівців високої кваліфікації, оскільки її характер відзначається підвищеною складністю;

6) як вид трудової діяльності, управлінська праця характеризується низьким рівнем фізичних витрат, проте високим психічним навантаженням і активним використанням блоків пам'яті;

7) управлінська праця часто виходить за рамки встановленого робочого часу, тобто виконується в подовженому режимі;

8) Управлінська праця характеризується творчим, фрагментарним та часто змінним характером, що особливо помітно на нижчих рівнях управління [31, с. 128-129].

Узагальнюючи вищенаведений матеріал визначимо основні ознаки управлінської праці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові ознаки управлінської праці

Ознака	Характеристика
Інтелектуальний характер праці	Управлінська праця головним чином спрямована на обробку інформації, прийняття рішень, аналіз даних, планування та координацію дій. Вона вимагає високого рівня аналітичного мислення, творчого підходу та здатності прогнозувати результати діяльності.
Творчий характер праці	Управлінська праця нерідко пов'язана з необхідністю пошуку нових рішень, нестандартного підходу до вирішення проблем та постійного удосконалення існуючих процесів.
Рольова багатозадачність	Управлінська праця вимагає виконання різних ролей, які можуть змінюватися в залежності від ситуації. Управлінець виступає як організатор, лідер, комунікатор, аналітик та контролер.
Комунікативність	Комунікації – невід'ємна частина управлінської праці, оскільки вона передбачає постійний обмін інформацією між керівництвом і підлеглими, з зовнішніми партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.
Організаторська діяльність	Ключовою функцією управлінської праці є організація роботи інших людей. Управлінці планують роботу, організовують виконання завдань, створюють умови для продуктивної праці та відповідають за координацію колективної діяльності.
Відповідальність за прийняття рішень	Прийняття рішень має значний вплив на діяльність організації. Управлінці не лише приймають рішення, але й відповідають за їх наслідки, що вимагає високого рівня відповідальності, професійності та прогнозування можливих ризиків.
Регулятивність	Управлінська праця включає регулювання та контроль за процесами виконання роботи. Це передбачає розробку регламентів, стандартів та правил, за якими діють підлеглі, а також контроль за дотриманням цих правил і виконанням завдань.
Технологічність	Сьогодні управлінська праця значною мірою автоматизується за допомогою інформаційних технологій. Управлінці використовують спеціалізовані програми для аналізу даних, планування ресурсів, ведення фінансових звітів, управління персоналом тощо.
Колективний характер праці	Управлінська праця є колективною, оскільки результат залежить не лише від роботи окремого керівника, а й від взаємодії з іншими працівниками, командою, підлеглими.

Джерело: складено автором за даними [2; 6; 13; 23; 26; 27; 31; 4948]

Отже, управлінська праця має комплексний характер, оскільки вона охоплює інтелектуальні, організаційні, комунікативні та регулятивні процеси. Основні ознаки управлінської праці свідчать про її складність та важливість для досягнення ефективної діяльності організації.

Далі розглянемо наукові підходи щодо класифікації управлінської праці. Так, наприклад, українські вчені М. М. Новікова та А. Б. Швед управлінську працю поділяють на:

1. Евристична працю, яка полягає в процесі дослідження проблем, з якими стикаються керівники, та у створенні різних варіантів їх вирішення. Це можуть бути рішення організаційного, економічного або технічного характеру. Залежно від складності завдань, їх реалізація здійснюється як керівниками, так і спеціалістами.

2. Адміністративну працю, що охоплює такі процеси, як передача прийнятих рішень виконавцям в усній або письмовій формі, надання інструкцій, координація роботи підлеглих, здійснення контролю, оцінка результатів, мотивація персоналу. До цього виду діяльності також належать організація зборів та нарад, прийом відвідувачів, проведення ділових переговорів, відповідь на кореспонденцію та телефонні дзвінки, а також перевірка робочих місць [27, с. 25].

Також ці вчені працю в управлінні підрозділяють ще на такі види, як: функціональна (за комплексом діяльності); професійна; кваліфікаційна; організаційно-технологічна (за операціями і рівнями) [27, с. 25].

В свою чергу, науковець М. Е. Морозова залежно від сфери застосування управлінську працю поділяє на:

- 1) управлінську працю у державних організаціях;
- 2) управлінську працю у приватних організаціях;
- 3) управлінську працю в некомерційних організаціях;
- 4) управлінську працю індивідуальних підприємців [25, с. 60].

Слід відзначити, що існують й інші підходи до класифікації управлінської праці представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види управлінської праці

Ознака	Назва	Характеристика
За змістом управлінської діяльності	Адміністративно-розпорядча праця	Передбачає виконання розпорядчих функцій керівництва. Основні завдання – видання наказів, розпоряджень, вказівок, контроль за виконанням завдань.
	Аналітична праця	Передбачає дослідження та аналіз управлінських процесів, збирання та обробку інформації для прийняття рішень.
	Організаційно-координаційна праця	Цей вид праці пов'язаний з координацією дій різних підрозділів підприємства, організацією взаємодії між ними та підтриманням загальної структури управління.
	Креативна (творча) праця	Включає розробку нових ідей, проектів, інноваційних рішень. Вимагає високого рівня креативності, стратегічного мислення та здатності до нестандартних рішень.
За характером управлінських функцій	Стратегічна праця	Цей вид управлінської праці спрямований на визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку підприємства.
	Оперативна праця	Зосереджена на виконанні короткотермінових завдань та управлінні поточними процесами на підприємстві. Оперативна праця відповідає за забезпечення ефективної роботи в реальному часі.
За рівнем управління	Вища управлінська праця	Виконується керівниками вищого рівня (директорами, генеральними менеджерами). Вона передбачає прийняття найважливіших рішень, пов'язаних із загальною стратегією та політикою підприємства.
	Середня управлінська праця	Виконується менеджерами середньої ланки, які відповідають за реалізацію політик та стратегій, розроблених вищим керівництвом. Їхня основна задача – організація та контроль діяльності підрозділів.
	Низова управлінська праця	Це діяльність керівників нижчої ланки, що безпосередньо організовують та контролюють виконання завдань на операційному рівні. Їхня робота полягає у щоденному управлінні персоналом та процесами.
За специфікою управлінських функцій	Функціональна праця	Включає виконання специфічних управлінських функцій, таких як фінансове управління, управління людськими ресурсами, маркетинг або виробництво. Кожен функціональний керівник відповідає за конкретний напрямок діяльності.
	Проектна праця	Спрямована на управління окремими проектами, що мають обмежений термін та чітко визначені цілі. Проектний менеджмент включає планування, реалізацію та контроль виконання проекту.

Джерело: складено автором за даними [13; 22; 23; 31; 50]

Слід відзначити, що кожен вид управлінської праці виконує свою унікальну роль у забезпеченні ефективності підприємства. Залежно від рівня, характеру діяльності та специфіки, управлінська праця може мати різні форми, але всі вони спрямовані на досягнення загальної мети – забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Важливим моментом є те, що управлінська праця розподіляється на різних рівнях управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Розподіл управлінської праці за рівнями управління

Джерело: складено автором за даними [29, с. 16]

Слід погодитись з позицією К. С. Нікітенко, що управлінський персонал відіграє важливу роль у забезпеченні економічних і виробничих показників діяльності підприємства, впровадженні сучасних технологій, організації праці, дотриманні технологічної та трудової дисципліни тощо.. Основними завданнями керівників і спеціалістів підприємств є проведення наукових досліджень, аналіз і узагальнення практичного досвіду, а також розробка такої системи управління, яка б сприяла підвищенню ефективності господарської діяльності й забезпеченню ринку якісними товарами та послугами за доступними цінами. Відповідно, ключовим критерієм ефективності праці управлінців є їхня здатність приносити реальну користь для організації [26, с. 272].

Отже, сутність управлінської праці на підприємстві полягає в тому, що вона орієнтована на організацію, координацію, контроль і мотивування людських та матеріальних ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Управлінська праця спрямована на побудову ефективних комунікацій та налагодження співпраці між різними рівнями і підрозділами підприємства.

1.2 Особливості організації управлінської праці у сучасних умовах

Організація управлінської праці на підприємстві у сучасних умовах виступає складним процесом, що охоплює управління ресурсами, координацію діяльності, прийняття рішень та забезпечення ефективного функціонування всіх структурних підрозділів. Вона включає створення умов для раціональної, продуктивної та ефективної діяльності керівного персоналу.

Наукова література підкреслює, що вплив управлінської праці на господарську діяльність підприємства значно ширший, ніж вплив праці працівників, які безпосередньо залучені до виробничого процесу. Через це недоліки й помилки в роботі адміністративно-управлінського персоналу мають більший вплив на результати господарської діяльності підприємства, ніж недоліки в роботі виконавців. Якщо управлінці працюють неефективно, це призводить до зниження індивідуальної продуктивності праці всіх працівників підприємства. Відтак, правильна організація управлінської діяльності є ключовим аспектом у планомірному підвищенні продуктивності праці всього трудового колективу [26, с. 271].

Проблема організації управлінської праці була в центрі уваги відомих представників теорії управління, серед яких слід згадати Ф. Тейлора, А. Файоля, О. Гастева. Практики ж менеджменту вчасно усвідомили важливість організації робочого місця як чинника ефективності управлінської праці. Організація робочого місця також має важливе значення для досягнення високої якості управлінської праці, що полягає у своєчасному та обґрунтованому ухваленні результативних та ефективних рішень.

Як відзначає А. Г. Бабенко, організація праці є системою заходів, спрямованих на ефективне використання робочої сили. Вона охоплює такі аспекти, як розподіл і кооперація праці, нормування робочих процесів, стимулювання працівників, організація робочих місць, а також створення належних умов для виконання роботи [1, с. 13].

Організація управлінської праці також спирається на такі заходи та є сукупністю дій з метою узгодженості та упорядкування діяльності працівників у процесі виконання ними службових функцій.

Для підвищення ефективності організації праці управлінських працівників на сучасних підприємствах широко застосовують розподіл і кооперацію (рис. 1.2).

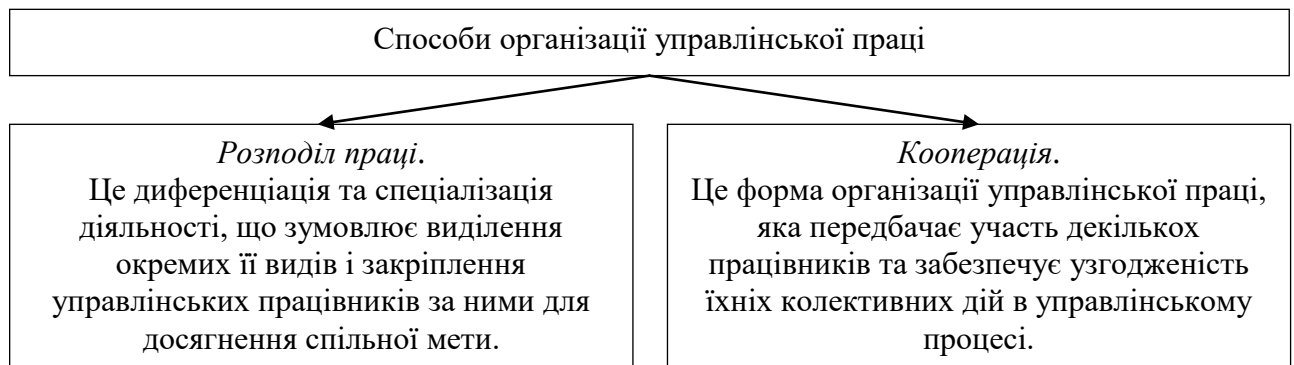


Рис. 1.2. Основні способи організації управлінської праці на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [31, с. 131]

Зазначимо, що основною метою організації управлінської праці на підприємстві є чітке визначення та розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності між різними відділами (службами, ланками) та окремими управлінцями. Важливо також встановити обсяги й напрямки інформаційних потоків між цими структурами. Для досягнення цієї мети на підприємствах різних форм власності розробляються регламенти для структурних підрозділів і посадові інструкції для кожного управлінського працівника, а також створюються схеми функціональних зв'язків між ними.

Однак, зв'язки та стосунки, які іноді виникають між управлінськими органами та керівниками, можуть призводити до проблем в організації управлінської діяльності. Серед найпоширеніших недоліків можна назвати дублювання функцій, паралелізм у виконанні завдань, а також необґрунтоване збільшення обсягу управлінської роботи через виконання зайвих операцій. Отже, як і в інших сферах діяльності, організація управлінської праці на сучасних підприємствах повинна враховувати наукові принципи для досягнення ефективності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Наукові принципи організації управлінської праці на підприємстві

Назва	Характеристика
Принцип спеціалізації	Передбачає закріплення за кожним відділом апарату управління та окремою посадою визначеної кількості управлінських функцій чи операцій, що сприяє зростанню майстерності та якості їхньої праці.
Принцип пропорційності	Реалізується через дотримання раціонального співвідношення чисельності окремих категорій управлінських працівників із засобами оргтехніки, предметами праці та працівниками.
Принцип паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських операцій, процесів шляхом сумісництва (для скорочення штату управлінців, на період відпусток).
Принцип безперервності	Забезпечує виконання кожного елементу управлінської праці як продовження попереднього – через дотримання регламентування діяльності.
Принцип ритмічності	Мається на увазі рівномірна послідовність у діяльності управлінських ланок та осіб управління, недопущення «штурмівщини» в роботі.
Принцип виключності	Реалізується через делегування обсягів робіт та відповідальності окремим управлінським працівникам, що сприяє поглибленню спеціалізації праці

Джерело: складено автором за даними [31, с. 131]

В свою чергу К. С. Нікітенко зазначає, що наукова організація управлінської праці на підприємстві базується на таких принципах, як комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність і цілеспрямована творчість [26, с. 277].

Окрім цих основних принципів, важливо враховувати й інші, зокрема принципи мінімізації переміщень, оптимальної зайнятості виконавців тощо. У процесі організації праці управлінського апарату необхідно також орієнтуватися на економічні та соціальні вимоги, серед яких ключовими є економія часу, мотивація працівників і правильний розподіл праці.

Щоб зменшити кількість проблем під час організації роботи управлінського апарату, необхідно чітко визначати межі компетенції кожного співробітника, тобто окреслити його повноваження щодо прийняття управлінських рішень. Однак, оскільки час менеджера є обмеженим ресурсом, постає питання його ефективного використання та економії, що безпосередньо впливає на успішність діяльності кожного працівника. Для вирішення цього завдання важливо розуміти, на що витрачається робочий

час, на що його слід витратити, і як зробити цей процес більш раціональним. Тому для забезпечення високої ефективності роботи працівників необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію управлінської праці (рис. 1.3).

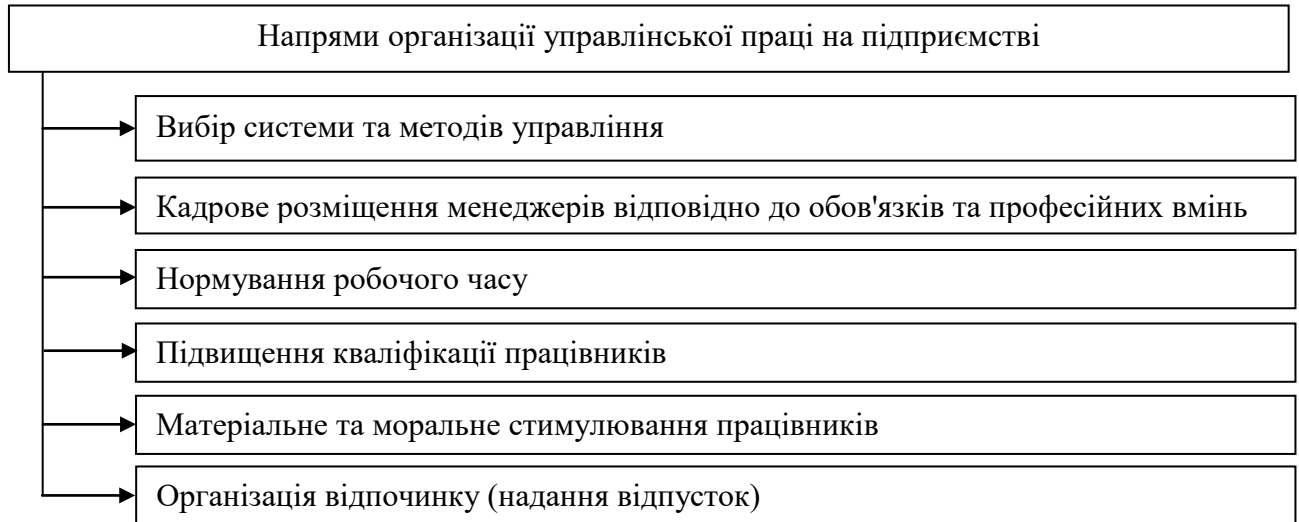


Рис. 1.3. Ключові шляхи організації управлінської праці на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [23, с. 85]

Грунтуючись на працях І. М. Ваганової [5], І. А. Грузіної [8], І. М. Маковецької [23], К. С. Нікітенко [26] та інших вчених виділимо і розкриємо зміст основних напрямів раціональної організації управлінської праці на підприємстві у сучасних умовах:

1. Формування чіткої організаційної структури. Один із ключових аспектів організації управлінської праці – це розробка та підтримка ефективної організаційної структури підприємства. Структура відображає рівні управління, визначає функції та обов'язки кожного працівника, а також дозволяє створити чітку систему підпорядкування та координації. Важливо забезпечити баланс між різними рівнями управління для ефективної комунікації та уникнення дублювання функцій.

2. Організація правильного розподілу обов'язків та делегування повноважень. Важливою особливістю організації управлінської праці є розподіл обов'язків та делегування повноважень серед працівників. Ефективне управління вимагає, щоб кожен працівник чітко знав свої

завдання та рівень відповідальності. Делегування повноважень допомагає уникнути перевантаження керівників та підвищує оперативність прийняття рішень.

3. Рациональне використання ресурсів. Організація управлінської праці також включає раціональне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Для цього важливо впроваджувати сучасні методи управління, які допомагають оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити максимальну віддачу від кожного ресурсу.

4. Формування системи контролю та оцінки результатів. Ефективна організація управлінської праці передбачає створення системи контролю та оцінки результатів роботи кожного працівника та підрозділу в цілому. Ці заходи передбачають регулярний моніторинг виконання завдань, проведення оцінки якості роботи, встановлення критеріїв оцінювання, а також корекцію дій у разі виявлення відхилень.

5. Мотивація та розвиток персоналу. Організація управлінської праці на підприємстві має також враховувати потребу в розвитку та мотивації персоналу. Для цього необхідне впровадження систем стимулювання, як матеріального (зарплата, бонуси), так і нематеріального (визнання, кар'єрне зростання, розвиток професійних навичок). Мотивація сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів, а також покращує ефективність всієї організації.

6. Інформаційна підтримка управлінської праці. Інформація є одним із найважливіших ресурсів в управлінській діяльності, тому забезпечення доступу до актуальних і точних даних має вирішальне значення. Інформаційна підтримка включає як внутрішню інформацію про стан підприємства, так і зовнішні дані про ринки, конкурентів і клієнтів. Ефективне управління інформаційними потоками допомагає приймати обґрунтовані рішення.

7. Координація діяльності підрозділів. Організація управлінської праці

на підприємстві також передбачає координацію діяльності всіх підрозділів, що забезпечує злагодженість в роботі та досягнення спільних цілей. Це потребує постійної комунікації між відділами, а також впровадження механізмів для швидкого вирішення міжфункціональних проблем.

8. Аутсорсинг і делегування непрофільних функцій. Для оптимізації управлінської праці деякі завдання можуть бути передані на аутсорсинг, що дозволяє зосередитися на ключових аспектах діяльності підприємства. Аутсорсинг допомагає знизити навантаження на внутрішній управлінський персонал та підвищити ефективність використання ресурсів.

Необхідно підкреслити, що в сучасних умовах господарювання оцінка ефективності управлінської праці є важливим елементом її організації. Продуктивність цієї праці можна пов'язувати з результатами виробництва. Проте, як зазначають І. М. Маковецька та Д. С. Виноградня, управлінська діяльність відбувається в різних умовах і не має чітких критеріїв вимірювання, що ускладнює оцінку її ефективності. При аналізі якості цієї праці важливо враховувати той факт, що її результати значною мірою залежать від колективної роботи [23, с. 85].

Т. П. Остапчук вважає, що результативність управлінської праці можна оцінювати за кількома ключовими показниками, серед яких:

- підвищення продуктивності управлінської праці;
- зниження трудомісткості управлінських завдань;
- оптимізація чисельності управлінського персоналу та скорочення часу на обробку інформації;
- зменшення втрат робочого часу;
- зниження рівня плинності кадрів у сфері управління тощо [29, с. 761].

Дослідження наявних підходів до оцінювання різних складових використання управлінської праці в наукових працях О. В. Грідіна [7], О. В. Захарової [14], В. І. Пілявського [30], О. Р. Сватюк [36], та інших вчених дало змогу виокремити й отримати наступну систему показників оцінювання (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система показників оцінювання організації управлінської праці на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [14, с. 64]

Використання на практиці наведеної системи показників оцінки організації управлінської праці дозволить як безпосередньо керівникам різних рівнів управління, так і вищому керівництву підприємства здійснювати моніторинг різних аспектів використання праці менеджерів та на цьому підґрунті приймати ефективні оперативні та стратегічні рішення, що дозволить підвищити конкурентоспроможність діяльності підприємства на перспективу.

1.3 Методи вдосконалення управлінської праці

Підвищення ефективності управлінської праці є однією з найбільш актуальних задач, вирішення якої забезпечує стійке положення підприємства на ринку й динамічний його розвиток. Рациональна організація управлінської праці на підприємстві проявляється через забезпеченість процесів управління з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та якісного складу працівників. Для перспективних підприємств ефективність їхньої діяльності визначається рівнем відповідності співробітників робочим місцям, оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей розвитку як керівників так і самого підприємства [23, с. 84].

З точки зору К. С. Нікітенко, основними методами вдосконалення управлінської праці на підприємстві є:

- 1) проведення соціологічних та психологічних досліджень колективу, вивчення ставлення працівників до системи оплати праці, нормування та умов праці;
- 2) розробка рекомендацій щодо удосконалення розподілу та кооперації праці з метою усунення її одноманітності та монотонності;
- 3) удосконалення взаємовідносин керівників і підлеглих;
- 4) створення й укріплення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- 5) закріплення дисципліни;
- 6) поліпшення організації і стимулювання праці [26, с. 274].

В свою чергу О. І. Мельничук до методів вдосконалення управлінської праці та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в цілому відносить:

- 1) оптимізацію структури управління;
- 2) покращення умов праці управлінських працівників;
- 3) організацію планування особистої роботи менеджерів на наукових основах [24, с. 49].

Вважаємо, що удосконалення управлінської праці має полягати в правильному використанні методів управління – економічних, адміністративних та соціально-психологічних, які відрізняються способами й результативністю впливу на персонал підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи вдосконалення управлінської праці на підприємстві

Назва	Характеристика
Економічні методи (передбачають стимулювання працівників і підрозділів через фінансові механізми та економічні важелі)	1. Вдосконалення управлінської праці може бути досягнуто через введення системи преміювання за досягнення конкретних результатів. Це можуть бути бонуси за підвищення продуктивності праці, економію ресурсів, або виконання проектів у визначені терміни. 2. Використання прогресивних систем оплати, таких як система участі в прибутках, мотивує управлінців приймати рішення, які сприяють підвищенню фінансових показників компанії. Наприклад, якщо керівники мають частку в прибутках компанії, вони зацікавлені в досягненні довгострокових результатів і зниженні витрат. 3. Вдосконалення управлінської праці через запровадження ефективних механізмів бюджетування. Керівники можуть використовувати чіткі економічні показники для планування діяльності своїх підрозділів, контролюючи витрати та ресурси для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Адміністративні методи (передбачають використання нормативно-правових документів, наказів та регламентів, які визначають поведінку працівників)	1. Оптимізація управлінської праці може бути здійснена за допомогою чітких інструкцій і стандартів роботи. Наприклад, розробка єдиних регламентів для всіх підрозділів дозволяє уникнути двозначностей у виконанні завдань, підвищує прозорість і відповідальність. 2. Адміністративні методи допомагають встановити контроль за виконанням завдань через регулярні звіти. Так, введення обов'язкових щомісячних звітів про виконану роботу дозволяє керівникам оперативно відстежувати досягнення цілей та вносити коригування. 3. Використання адміністративних методів дозволяє керівникам делегувати частину своїх функцій нижчим рівням управління. Це зменшує перевантаження керівників вищої ланки і сприяє більшій автономії підрозділів, підвищуючи ефективність прийняття рішень.
Соціально-психологічні методи (базуються на впливі на мотивацію, настрої, емоції та соціальні потреби працівників)	1. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі допомагає удосконалити управлінську працю. Наприклад, регулярні командні заходи, що спрямовані на зміцнення взаємодії між працівниками, покращують комунікацію і знижують рівень конфліктів, що позитивно впливає на продуктивність роботи. 2. Використання програм підтримки співробітників, таких як гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено або медичне страхування, сприяють зниженню стресу і підвищенню лояльності до компанії. 3. Соціально-психологічні методи дозволяють мотивувати працівників через визнання їхніх досягнень. Наприклад, публічне визнання або нагородження кращих працівників створює позитивну атмосферу в колективі та стимулює інших до підвищення своєї ефективності.

Джерело: складено автором за даними [24; 26; 47]

Українські науковці Ф. Ш. Урманов та А. А. Касімова підкреслюють важливість мотиваційних методів для підвищення ефективності управлінської праці. Вони вважають, що головна мета мотивації – стимулювати людину до більш продуктивної роботи, відповідальнішого ставлення до своїх обов'язків та прикладення більш значних зусиль у виконанні завдань. Таким чином, мотивація праці співробітників, зокрема управлінського персоналу, і створення умов для їхньої зацікавленості в результатах діяльності підприємства є ключовими завданнями для керівників. Для підвищення якості управлінської праці ці вчені пропонують використовувати такі методи матеріальної мотивації:

1. Участь у прибутках. Рекомендується впроваджувати систему оплати праці, за якої, крім базової зарплати, що відповідає посадовим окладам, управлінський персонал отримує частку прибутку компанії. Це не лише підвищує зацікавленість працівників у прибутковості підприємства, а й сприяє їхньому особистому матеріальному зростанню.

2. Грейдинг. Це система, за якої посади розподіляються в єдиній ієрархічній структурі, що базується на їхній цінності для підприємства. Такий підхід дозволяє чітко визначити, наскільки важлива кожна посада для досягнення стратегічних цілей компанії.

3. Командні премії. Преміювання управлінського персоналу відбувається не лише на основі індивідуальних досягнень, а й з урахуванням загальних показників команди. Це стимулює працівників не тільки досягати власних результатів, але й сприяти успіху всього колективу, допомагаючи іншим членам команди у виконанні їхніх завдань.

4. Проектні премії. Призначаються за успішне досягнення цілей проекту. Вони можуть бути як індивідуальними для кожного учасника проекту, так і колективними для всієї команди, яка працювала над реалізацією проекту. Такі премії особливо доцільні під час реалізації стратегічних ініціатив, і рівень винагороди повинен відповідати амбітності поставлених цілей [46, с. 99].

Значну роль у формуванні кваліфікованих управлінських кадрів відіграє нематеріальна мотивація, складовими якої є: гуманізація праці; розвиток виробничої демократії; планування кар'єри; регулювання робочого часу; інформованість колективу тощо. Для практичної діяльності підприємств існує широке коло заходів нематеріальної мотивації праці, втілення яких не потребує значних фінансових затрат, а результати їх застосування можуть бути достатньо високими. Завдяки використанню прийомів нематеріальної мотивації значно підвищується лояльність працівників, формується почуття гідності, поваги до підприємства, до його цінностей. Складовими нематеріальної мотивації управлінської праці можуть бути методи, які представлені на рис. 1.4.

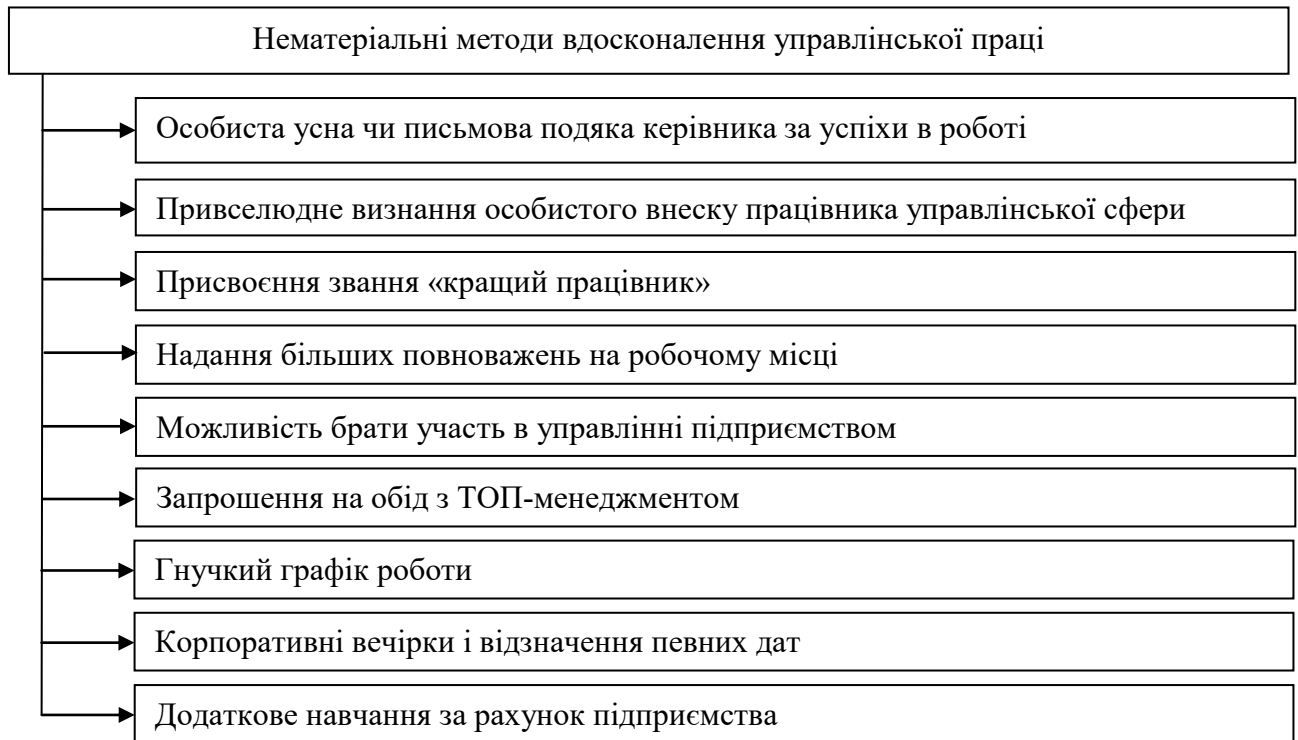


Рис. 1.4. Ключові нематеріальні методи вдосконалення управлінської праці на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [46, с. 100]

Вчені І. С. Гуцько та І. А. Черняхівич теж вважають, що оскільки «кадри вирішують все», то в першу чергу потрібно приділити увагу стимулам управлінського персоналу до продуктивної роботи (нематеріальній мотивації), а саме просуванню кар'єрними сходами, подякам, підвищенню

кваліфікації, наданню путівок, автомобіля та ін. [9, с. 37].

В. В. Самойленко [35] стверджує, що при формуванні системи мотивації на підприємстві з метою вдосконалення управлінської праці слід враховувати певні принципи, а саме:

- 1) розмір винагороди – має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці управлінського працівника;
- 2) зв'язок винагороди з результатами особистої праці – працівник управлінської сфери має знати, яку винагороду він отримає за результатами своєї праці;
- 3) зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу – винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;
- 4) терміновість отримання винагороди – винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату;
- 5) значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника;
- 6) зрозумілість винагороди – порядок визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику підприємства і бути з його позицій справедливими.

Отже, можна зробити висновок, що високо мотивований управлінський персонал це основний чинник забезпечення ефективної, конкурентоспроможної діяльності підприємства. Посилення мотивації управлінської праці дозволить підприємствам швидше здійснювати організаційний розвиток та більш повно реалізовувати свої потенційні можливості. Мотивація праці управлінського персоналу є органічною складовою системи управління підприємством.

Також слід виділити такий метод вдосконалення управлінської праці на підприємстві як самоменеджмент. В дослідженнях В. А. Биби [4], О. М. Світового [37], О. Ю. Судук [43], А. С. Щербакової [44] та інших вчених підкреслюється, що самоменеджмент як засіб покращення управлінської

праці на підприємстві – це індивідуальний процес організації, контролю та оптимізації власної діяльності кожного керівника або працівника з метою підвищення ефективності роботи. Самоменеджмент сприяє досягненню особистих та професійних цілей через ефективне використання часу, ресурсів і енергії, що впливає на загальну результативність управлінської діяльності підприємства. Основні елементи самоменеджменту в управлінській праці представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Самоменеджмент як метод вдосконалення управлінської праці

Елемент	Характеристика
Планування особистої діяльності	Це вміння розподіляти завдання та час, пріоритизувати їх залежно від важливості та терміновості. Планування допомагає уникати хаосу в роботі, зосереджуватися на стратегічних завданнях і ефективніше розв'язувати проблеми.
Управління часом	Дозволяє керівникам ефективно розподіляти час на різні завдання, мінімізуючи втрати через неорганізованість чи неефективне використання ресурсів.
Самотивація та дисципліна	Допомагають фокусуватися на цілі та знаходити шляхи досягнення результатів, навіть за умов стресу або великих навантажень.
Контроль та самооцінка	Регулярний аналіз власної діяльності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінській праці, що сприяє подальшому удосконаленню. Самоконтроль дозволяє швидко коригувати плани та уникати помилок.
Управління стресом	Самоменеджмент допомагає не лише організувати робочі процеси, але й зменшити рівень стресу через раціональний підхід до навантажень, а також впровадження технік релаксації.
Навчання та саморозвиток	Успішний самоменеджмент передбачає постійне вдосконалення професійних та особистих навичок. Це означає безперервне навчання, яке допомагає адаптуватися до нових викликів і технологій в управлінській праці.

Джерело: складено автором за даними [4; 37; 43; 44]

Важливим методом вдосконалення управлінської праці виступає її нормування. На думку О. О. Чернушкіної та А. М. Козак, це пов'язано з тим, що відсутність адекватного нормування управлінської праці призводить до неефективної роботи менеджера. Можна виділити основні причини неефективного використання робочого часу керівника в сучасних умовах, а саме: відсутність чіткого плану робочого дня; недостатня кваліфікація управлінського персоналу; невпорядкованість інформації; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; постійна

зайнятість, безкінечна штурмівщина в справах, які вимагають планомірного вирішення, створюють у колективі непродуктивний стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх ланках, а часто – до банкрутства підприємства [47, с. 657].

На думку О. М. Ковальнової [19], О. К. Котко [21], М. О. Седляр [38], В. В. Ткаченко [45] та інших вчених, нормування управлінської праці – це процес встановлення раціональних норм і нормативів для управлінських процесів, які визначають оптимальну тривалість і обсяг роботи, необхідної для виконання управлінських функцій. Основна мета нормування – підвищення ефективності праці керівників та управлінського персоналу, забезпечення раціонального використання робочого часу і ресурсів, а також оптимізація управлінських процесів.

Нормування управлінської праці передбачає встановлення різних типів норм:

- 1) норми часу – встановлюються для виконання конкретних управлінських завдань або функцій (складання звітів, проведення нарад);
- 2) норми навантаження – визначають обсяг робіт, які має виконати один управлінець або підрозділ за певний проміжок часу;
- 3) норми обслуговування – регламентують кількість підлеглих або завдань, які повинні бути в управлінні певного керівника;
- 4) норми чисельності – встановлюють оптимальну кількість працівників для виконання управлінських функцій в організації або конкретному відділі.

Нормування управлінської праці здійснюється за допомогою різних методів. Методи нормування управлінської праці – це сукупність наукових підходів і практичних інструментів, які використовуються для встановлення раціональних норм часу, навантаження і чисельності управлінського персоналу. Ці методи допомагають оптимізувати організацію праці, покращити її ефективність і забезпечити раціональний розподіл робочих ресурсів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні методи нормування управлінської праці з метою її вдосконалення

Назва	Характеристика	Переваги
Фотографія робочого часу	Це один із найбільш поширених методів нормування, що полягає у фіксації всіх витрат часу управлінців протягом робочого дня чи іншого обраного періоду. Він дозволяє визначити, скільки часу витрачається на виконання завдань, виявити нераціональні витрати часу.	1. Дає точні дані про фактичний розподіл часу на робочі завдання. 2. Дозволяє виявити неефективне використання часу та запропонувати шляхи його раціоналізації.
Метод само-фотографії	Цей метод полягає у тому, що сам працівник (управлінець) самостійно фіксує всі свої дії протягом робочого дня. Працівник записує витрати часу на різні завдання, що дозволяє отримати детальні дані про його діяльність і провести аналіз її ефективності.	1. Працівник має можливість самостійно оцінити свою ефективність. 2. Знижується психологічний тиск через відсутність зовнішнього контролю.
Нормативний метод	Цей метод полягає у використанні заздалегідь встановлених нормативів часу на виконання певних управлінських завдань. Нормативи можуть бути розроблені на основі попереднього досвіду, аналітичних досліджень або галузевих стандартів.	1. Дозволяє швидко впровадити систему нормування. 2. Забезпечує стандартизацію управлінських процесів на основі кращих практик.
Метод експертних оцінок	Цей метод базується на використанні знань та досвіду експертів, які оцінюють і визначають необхідні витрати часу на виконання управлінських завдань. Вони можуть запропонувати оптимальні норми часу для різних операцій.	1. Гнучкість у визначенні норм часу, особливо коли відсутні точні дані. 2. Швидке впровадження норм, особливо в складних або нестандартних умовах.
Метод хронометражу	Цей метод полягає у фіксуванні точного часу виконання кожного управлінського завдання або операції. Для цього використовується спеціальний інструмент – хронометр, що дозволяє точно виміряти витрати часу на конкретні дії.	1. Висока точність у визначенні фактичних витрат часу на різні завдання. 2. Дає змогу проаналізувати робочі процеси.
Метод моделювання	Цей метод передбачає використання математичних моделей або спеціальних програм для розрахунку норм часу та ресурсів на управлінські операції. Дозволяє оцінити сценарії управлінської діяльності та визначити оптимальні витрати часу для кожної ситуації.	1. Дає змогу прогнозувати та моделювати результати управлінської діяльності. 2. Застосування математичних моделей зменшує суб'єктивність у нормуванні.

Джерело: складено автором за даними [19; 21; 38; 45]

Кожен із вказаних методів нормування управлінської праці має свої переваги, тому вибір методу залежить від специфіки діяльності, обсягу завдань, наявності ресурсів та цілей, які стоять перед підприємством.

Висновки до розділу 1

1. Управлінська праця – це діяльність, спрямована на організацію, керівництво, координацію та контроль роботи колективу задля досягнення спільних цілей. Вона включає планування, ухвалення рішень, управління ресурсами і мотивування співробітників. Головною сутністю управлінської праці є ефективне використання знань, навичок і ресурсів для підвищення продуктивності та забезпечення стабільного розвитку організації.

2. Основні особливості організації управлінської праці на підприємстві включають структурованість, спеціалізацію та інтеграцію управлінських процесів, що забезпечує ефективне досягнення цілей компанії. Важливою є ієрархія управління, де кожен рівень має чітко визначені обов'язки і зони відповідальності. Процес управління потребує регулярного контролю та моніторингу для швидкої корекції дій відповідно до змін у середовищі. Значну роль відіграють технологічні інструменти, які автоматизують рутинні завдання, забезпечують обмін інформацією та сприяють ухваленню рішень на основі актуальних даних. Також важливим аспектом є орієнтація на розвиток лідерських якостей керівників і мотивування співробітників, що підвищує загальну ефективність та згуртованість команди..

3. Вдосконалення управлінської праці на підприємстві може здійснюватися за рахунок впровадження сучасних технологій, оптимізації організаційної структури та розвитку компетенцій керівників. Використання цифрових інструментів автоматизації та аналітики дозволяє зменшити час на рутинні завдання та покращити якість прийняття рішень завдяки доступу до точних даних. Перегляд структури управління, делегування повноважень і створення команд для вирішення конкретних завдань допомагають підвищити гнучкість і адаптивність підприємства. Важливим є також систематичне навчання управлінців, розвиток їхніх лідерських навичок, стратегічного мислення та комунікативних вмінь, що сприяє згуртованій роботі команди та покращує ефективність праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ»

2.1 Загальна характеристика та структура установи

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України» (ДУ «ІРЕЕД НАН України») є неприбутковою науковою організацією, що фінансується з державного бюджету. Установа заснована на основі державної власності та підпорядковується Національній академії наук України (НАН України), входячи до складу Відділення економіки НАН України. Установу було утворено відповідно до спільного наказу НАН України та Міністерства освіти і науки України №479/904 від 12 серпня 2021 року. Основні відомості про досліджувану організацію представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика установи

Повне найменування	Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України»
Дата державної реєстрації	5 квітня 2005 року
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	01209765
Основний вид діяльності	Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук
Місцезнаходження	Україна, місто Одеса, Французький бульвар, 29
Міжміський код, телефон	+048 72-229-05
Електронна поштова адреса	oss_iprei@ukr.net
Сайт	http://www.impeer.od.ua/

Джерело: складено автором за даними [10; 11]

Слід відзначити, що досліджувана установа здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України [20], Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [34], інших законодавчих актів, Статуту Національної академії наук України [41], Основних принципів організації та функціонування наукових установ НАН України [28], а також власного

Статуту від 5 листопада 2021 року [40].

Сьогодні ДУ «ІРЕЕД НАН України» є провідним науковим центром у системі НАН України, який спеціалізується на дослідженнях, спрямованих на поглиблення ринкових реформ у національній та регіональній економіці. Основними напрямками його роботи є формування та розвиток продуктивних сил, підвищення транспортно-транзитного потенціалу країни, розвиток морегосподарського комплексу, а також розробка стратегій переходу до збалансованого соціально-економічного та економіко-екологічного розвитку південних регіонів України. ДУ «ІРЕЕД НАН України» виконує функції методологічного, науково-організаційного та координаційного центру, забезпечуючи інтеграцію наукових досліджень та їх впровадження в практику.

Характеристика місії та цінностей діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України» представлені на рис. 2.1.

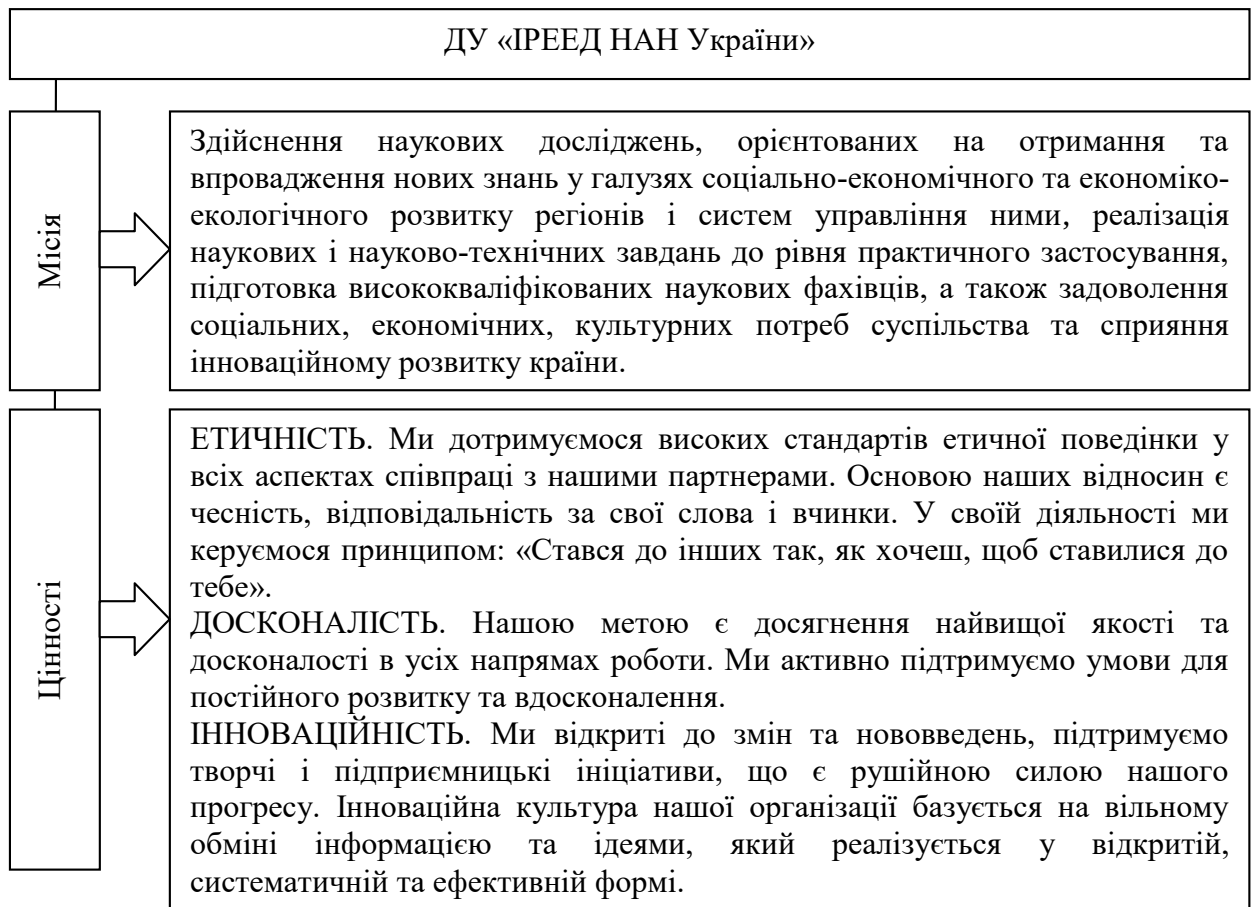


Рис. 2.1. Місія та цінності ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Джерело: складено автором за даними [42]

Слід відзначити, що основними статутними завданнями ДУ «ІРЕЕД НАН України» на сьогоднішній момент часу є:

- 1) здійснення фундаментальних і прикладних досліджень, спрямованих на вирішення соціально-економічних, гуманітарних та екологічних питань регіонального розвитку, підтримку суб'єктів господарювання на ринках товарів і послуг, розробку та реалізацію регіональної політики, а також створення нових наукових знань із подальшим їх практичним застосуванням;
- 2) впровадження інноваційних технологій та розробок, заснованих на отриманих наукових знаннях чи практичному досвіді, з метою їх практичного використання;
- 3) забезпечення науково-технічного та експертного супроводу у вигляді консалтингу;
- 4) виконання наукової та науково-технічної оцінки стратегічних програм, господарських проектів та інших важливих документів;
- 5) підвищення кваліфікації молодих вчених через аспірантуру та докторантуру;
- 6) забезпечення високого рівня наукової діяльності, узагальнення та збереження наукових досягнень, створення сприятливих умов для реалізації творчого потенціалу колективу, а також соціальний захист працівників;
- 7) збереження та вдосконалення матеріально-технічної бази установи;
- 8) інформування громадськості про результати наукової та практичної діяльності інституту [42].

В свою чергу, стратегічні напрями діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України» регламентовані НАН України та мають такий вигляд:

- 1) інституційні чинники розвитку ринкового середовища;
- 2) розвиток транспортно-транзитного потенціалу України та механізми його реалізації;
- 3) інституційні механізми екологізації економіки;
- 4) соціально-економічний розвиток південних регіонів України.

ДУ «ІРЕЕД НАН України» активно співпрацює з державними

установами національного рівня, включаючи численні міністерства та відомства України. Також ДУ «ІРЕЕД НАН України» має тісні контакти з центральними та регіональними органами влади, надаючи їм наукові записки, пропозиції та рекомендації для практичного використання. Провідні фахівці інституту беруть участь у діяльності профільних комісій, координаційних і дорадчих рад, створених при центральних органах влади. Вони також активно залучені до роботи координаційних комісій, громадських і дорадчих рад, а також експертно-аналітичних та робочих груп, що діють при органах регіональної влади. У процесі виконання науково-дослідних робіт і впровадження їх результатів ДУ «ІРЕЕД НАН України» налагодив тісну співпрацю з регіональними органами влади Південного регіону України, а також з органами місцевого самоврядування Одеської, Миколаївської та Херсонської областей.

ДУ «ІРЕЕД НАН України» активно розвиває міжнародне наукове співробітництво, використовуючи різноманітні форми взаємодії. Серед ключових напрямів співпраці – організація спільних наукових конференцій, круглих столів та семінарів, участь у роботі редакційних колегій іноземних наукових журналів, публікація статей у виданнях партнерських установ, спільна реалізація наукових досліджень за узгодженою тематикою, підготовка проєктів і монографій. Особлива увага приділяється обміну досвідом між науковцями Інституту та їхніми зарубіжними колегами у сфері проведення наукових досліджень та викладацької діяльності. Окремим напрямом міжнародної діяльності є організація стажувань співробітників Інституту в країнах Європейського Союзу, зокрема в Італії, Болгарії, Польщі та Великій Британії.

На даний час в ДУ «ІРЕЕД НАН України» склався досить кваліфікований колектив вчених та спеціалістів, здатних успішно вирішувати поставлені перед ним наукові завдання. В ДУ «ІРЕЕД НАН України» створені відомі в державі наукові школи: розвитку ринкових відносин та підприємництва; економіки природокористування; регіональної економіки;

теорії сталого розвитку транспортного сектору національної економіки.

Організаційна структура та науковий потенціал кожного підрозділу ДУ «ІРЕЕД НАН України» забезпечують можливість проведення як фундаментальних, так і прикладних досліджень у ключових напрямках наукової діяльності. Це сприяє успішній реалізації стратегічних цілей та оперативних завдань установи. Крім того, структура і кадровий склад підрозділів повністю відповідають встановленим нормативам щодо кількісного та якісного забезпечення, визначеним для наукових установ НАН України. Далі розглянемо укрупнену організаційну побудову ДУ «ІРЕЕД НАН України» на рис. 2.2.

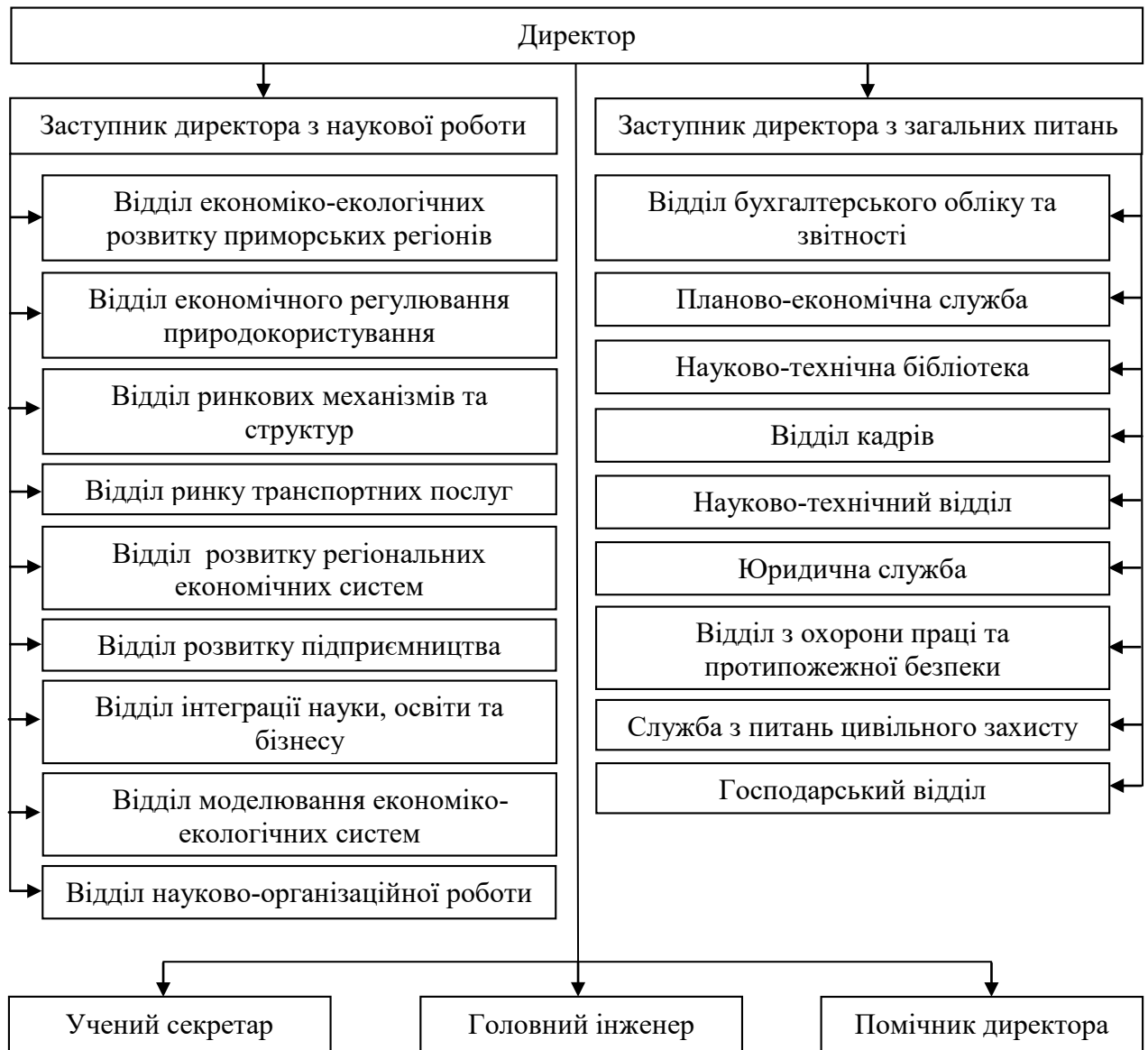


Рис. 2.2. Організаційна структура ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Джерело: складено автором за даними [10]

Слід відзначити, що організаційна структура ДУ «ІРЕЕД НАН України» має характерні риси лінійно-функціональної структури, яка поєднує принципи лінійного управління (чітка вертикаль підпорядкування) та функціонального управління (поділ за спеціалізованими функціями).

Особливості організаційної структури ДУ «ІРЕЕД НАН України» проявляються в наступному:

1. Лінійна ієрархія. ДУ «ІРЕЕД НАН України» має чітку вертикаль підпорядкування. Усі підрозділи підпорядковуються керівництву через встановлену ієрархію: «Директор → Заступники директора → Начальники відділів → Співробітники». Всі накази передаються згори вниз по ланцюгу підпорядкування, що забезпечує чіткість і відповідальність.

2. Функціональна спеціалізація. Кожен підрозділ ДУ «ІРЕЕД НАН України» відповідає за виконання окремої функції, наприклад: наукові відділи займаються дослідженнями за конкретними напрямками (економіко-екологічний розвиток, ринок транспортних послуг, моделювання систем тощо); адміністративні підрозділи забезпечують підтримку роботи (бухгалтерський облік, планово-економічна служба, відділ кадрів тощо); служби безпеки відповідають за охорону праці, протипожежний захист та цивільний захист.

3. Чіткий поділ управлінських функцій: директор ДУ «ІРЕЕД НАН України» приймає стратегічні рішення; заступники директора координують діяльність за своїми напрямками; заступник директора з наукової роботи відповідає за наукову діяльність; заступник директора з загальних питань забезпечує адміністративну ефективність; керівники відділів здійснюють оперативне управління своїми підрозділами.

4. Інтеграція лінійного та функціонального підходів. Лінійна складова забезпечує єдність підрозділів і послідовність управлінських рішень. В свою чергу функціональна складова сприяє високій спеціалізації та розподілу роботи за компетенціями.

Далі відзначимо переваги та недоліки організаційної структури ДУ

«ІРЕЕД НАН України».

Так, до її переваг слід віднести:

- чіткість підпорядкування (кожен працівник знає свої обов'язки, завдання та підпорядкування, що забезпечує дисципліну та ефективність);
- спеціалізація функцій (підрозділи зосереджуються на конкретних завданнях, що підвищує якість їх виконання, наприклад, дослідження, бухгалтерія, безпека);
- єдність управління (стратегічні рішення централізуються на рівні керівництва, що забезпечує послідовність у роботі);
- можливість функціонального вдосконалення (спеціалізовані відділи можуть адаптувати свої функції відповідно до змін середовища чи потреб установи).

При цьому організаційна структура ДУ «ІРЕЕД НАН України» має ряд недоліків:

- можлива перевантаженість керівництва (директор і заступники можуть бути перевантажені через необхідність координації великої кількості підрозділів);
- утруднення міжвідомчої взаємодії (чіткий поділ функцій може ускладнювати комунікацію між підрозділами, особливо якщо завдання вимагають міждисциплінарного підходу);
- інертність (ця організаційна структура може бути менш гнучкою в умовах швидких змін чи необхідності оперативних рішень).

Отже, можна зробити висновок, що в цілому лінійно-функціональна структура ДУ «ІРЕЕД НАН України» має низку переваг для науково-дослідної діяльності, де важлива як чітка ієрархія управління (для організації роботи), так і спеціалізація функцій (для якісного виконання досліджень). Проте ця структура потребує ефективної комунікації між відділами та може бути вдосконалена через впровадження сучасних інструментів управління для підвищення гнучкості.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу і управлінських процесів установи

Кадровий потенціал ДУ «ІРЕЕД НАН України» – це сукупність людських ресурсів установи, які визначають її здатність здійснювати науково-дослідну діяльність, реалізовувати проєкти та досягати поставлених цілей у галузі регіональної економіки. Він включає якісні та кількісні характеристики працівників, їхній професійний рівень, компетенції, досвід та здатність до інновацій. За статистичними даними відділу кадрів ДУ «ІРЕЕД НАН України» розглянемо персонал досліджуваної установи за характером трудових функцій та статтю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» за характером трудових
функцій та статтю за 2021-2023 рр.

Категорія	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023/2021,%
Керівники	7	7	8	114,3
Фахівці	37	56	59	159,5
Робітники	14	15	17	121,4
Обслуговуючий персонал	12	11	13	108,3
Всього	70	89	97	138,6
із них:				
чоловіки	40	46	46	115,0
жінки	30	43	51	170,0

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів установи

Як видно з наведених даних, загальна чисельність персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» зросла з 70 осіб у 2021 році до 97 осіб у 2023 році, тобто на 38,6%. Найбільше зростання чисельності спостерігається у категорії фахівців (+59,5%), що вказує збільшення ролі науково-дослідної діяльності та введенні нових спеціалізованих функцій.

В динаміці відбулося зростання керівного апарату з 7 осіб у 2021 році до 8 осіб у 2023 році (+14,3%). Це свідчить про стабільну управлінську структуру із незначним приростом. Кількість робітників зросла з 14 до 17 осіб (+21,4%), що свідчить про збільшення потреби у цій категорії персоналу,

що виконує підтримувальні та технічні функції. Динаміка чисельності обслуговуючого персоналу за 2021-2023 роки показує незначне зростання з 12 до 13 осіб (+8,3%), що обумовлено необхідністю підтримання стабільного рівня адміністративно-господарської роботи.

Гендерний розподіл показує збільшення кількості чоловіків з 40 у 2021 році до 46 у 2023 році (+15,0%). При цьому, кількість жінок в ДУ «ІРЕЕД НАН України» зростає значно більше: з 30 у 2021 році до 51 у 2023 році (+70,0%). Це свідчить про підвищення залученості жінок до виконання наукових функцій.

Отже, за результатами проведеного аналізу розподілу персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» за характером трудових функцій та статтю можна зробити висновок про збільшення загальної чисельності працівників та зростання кількості фахівців (в основному жінок), що вказує на активізацію наукових робіт та збільшення масштабів дослідницьких завдань. Це свідчить про посилення кадрового потенціалу установи.

Далі проведемо аналіз якісного складу персоналу досліджуваної установи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Якісний склад персоналу (вік, стаж роботи та освіта) в ДУ «ІРЕЕД НАН України» за 2021-2023 рр.

	Категорія персоналу	Роки			2023/2021, %
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб із них:	70	89	97	138,6
Віковий склад персоналу					
2	чисельність працюючих у віці, 15-20 років	2	3	3	150,0
3	21-35 років	15	23	26	173,3
4	36-45 років	34	41	49	144,1
5	46-55 років	10	11	12	120,0
6	передпенсійного віку, 56-60 років	6	8	5	83,3
7	працюючих пенсіонерів, старші 60 років	3	3	2	66,7

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Стаж працюючих на підприємстві					
7	менше 1 року	9	19	8	88,9
8	1-5 роки	16	21	31	193,8
9	6-10 років	28	31	38	135,7
10	більше 10 років	17	18	20	117,6
Освітній рівень					
12	Середня - спеціальна	5	7	9	180,0
13	Незакінчена вища	3	5	7	233,3
14	Вища освіта	62	77	81	130,6

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів установи

Результати розрахунку свідчать про те, що за останні три роки кількість працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» зросла на 27 осіб (38,6%).

За віковим складом персонал досліджуваної установи зазнав змін. Число молодих працівників (до 20 років) збільшилось на 1 особу. При цьому, за досліджуваний період часу кількість працівників від 21 до 35 років значно зросла (на 73,3%). Чисельність працівників, вік яких від 36 до 45 років збільшилась з 34 осіб у 2021 році до 49 осіб у 2023 році. Число працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» віком 46-55 років зросло на 20% (2 особи. В установі працює незначна кількість осіб передпенсійного та пенсійного віку – станом на 2023 рік 5 та 2 осіб відповідно. В динаміці чисельність таких працівників зменшується.

Слід відзначити, що за 2021-2023 роки кількість працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» зі стажем менше 1 року зменшилась на 11,1% (1 особу), зі стажем 1-5 років – збільшилась на 93,8% (15 осіб), зі стажем 6-10 років – зросла на 35,7% (10 осіб), зі стажем понад 10 років – збільшилась на 17,6% (3 особи)

Враховуючи те, то ДУ «ІРЕЕД НАН України» є науковою установою, то в ній працюють в основному люди з вищою освітою. При чому в динаміці кількість таких працівників зросла на 30,6% (з 62 до 81 особи). Число працівників із середньою спеціальною освітою збільшилися на 80% (з 5 до 9 осіб), а кількість осіб з незакінченою вищою освітою (в основному це

обслуговуючий персонал) за 2021-2023 роки зросла на 133,3% (з 3 до 7 осіб).

В цілому, проаналізувавши, якісний склад персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» за віком, стажем роботи та освітою можна зробити наступні висновки. Загальний ріст персоналу свідчить про позитивну динаміку розвитку установи, зокрема залучення нових працівників. Молодіжний сегмент (20–35 років) демонструє найбільші темпи зростання, що вказує на оновлення кадрового складу ДУ «ІРЕЕД НАН України». Кількість працівників передпенсійного та пенсійного віку скоротилася, що є результатом природного оновлення кадрів. Покращення кваліфікації відображено у зростанні кількості працівників із вищою освітою. Скорочення працівників зі стажем менше 1 року свідчить про зменшення плинності кадрів та оптимізацію кадрової політики.

На наступному етапі проведемо аналіз динаміки руху робочої сили в ДУ «ІРЕЕД НАН України» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка руху робочої сили в ДУ «ІРЕЕД НАН України» за 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИКИ	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Прийнято, осіб	12	25	13	108,3	-48,0	8,3
з них на новостворені робочі місця	3	11	4	266,7	-63,6	33,3
Вибуло осіб усього	5	6	5	20,0	-16,7	0
у тому числі з причин:						
- власне бажання	1	2	1	100,0	-50,0	0
- за згодою сторін	—	1	1	—	0,0	—
- закінчення трудового договору	1	1	1	0,0	0,0	0
- вихід на пенсію	2	1	1	-50,0	0,0	-50,0
- за станом здоров'я	—	1	1	—	0,0	—
- у зв'язку зі смертю	1	—	—	-100,0	—	-100,0
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	70	89	97	27,1	9,0	38,6
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	61	70	89	14,8	27,1	45,9
Коефіцієнт обороту з прийому	0,17	0,28	0,13	63,9	-52,3	-21,8
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,07	0,07	0,05	-5,6	-23,5	-27,8
Загальний коефіцієнт обороту	0,24	0,35	0,19	43,4	-46,7	-23,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,07	0,05	-5,6	-23,5	-27,8
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,87	0,79	0,92	-9,7	16,7	5,3

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів установи

З наведених даних видно, що в 2022 році в ДУ «ІРЕЕД НАН України» було прийнято 25 працівників, що на 13 осіб (108,3%) більше, ніж у 2021 році. В свою чергу в 2023 році до штату ДУ «ІРЕЕД НАН України» було залучено 13 працівників, що на 12 осіб (48%) менше, ніж у 2022 році. Кількість прийнятих осіб на новостворені робочі місця за 2021-2023 роки збільшилась на 33,3% і в 2023 році склала 4 особи.

За досліджуваний період часу в ДУ «ІРЕЕД НАН України» кількість вибулих працівників не змінилася і станом на 2023 рік становила 5 осіб. У 2023 році в ДУ «ІРЕЕД НАН України» працівники звільнились з наступних причин: за власним бажанням (1 особа), за згодою сторін (1 особа), у зв'язку з закінченням трудового договору (1 особа), у зв'язку з виходом на пенсію (1 особа) та за станом здоров'я (1 особа).

Облікова чисельність працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» на кінець 2023 року становила 97 осіб, що на 38,6% (7 осіб) більше, ніж у 2021 році.

Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому в досліджуваній установі за аналізований проміжок часу змінився незначно: з 0,17 у 2021 році до 0,13 у 2023 році. Його незначна зміна зумовлене збільшенням кількості прийнятих працівників.

Коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення в ДУ «ІРЕЕД НАН України» в динаміці показує тенденцію до зниження: з 0,07 у 2021 році до 0,05 у 2023 році. Це пов'язано зі збільшенням облікової чисельності працівників, хоча кількість звільнених осіб майже не змінилася.

В свою чергу, загальний коефіцієнт обороту робочої сили в ДУ «ІРЕЕД НАН України» в динаміці зменшився на 0,05 (23,6%), а саме з 0,24 у 2021 році до 0,19 у 2023 році. Також можна спостерігати позитивну тенденцію до зменшення плинності кадрів в ДУ «ІРЕЕД НАН України». Про це свідчить динаміка відповідного коефіцієнта, який знизився з 0,07 у 2021 році до 0,05 у 2023 році, що становить 27,8%.

Коефіцієнт стабільності персоналу був найвищим у 2023 році (0,92), що свідчить про покращення утримання кадрів в ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Отже, проведений аналіз динаміки руху робочої сили в ДУ «ІРЕЕД НАН України» дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки. Зростання чисельності працівників та покращення коефіцієнта стабільності свідчать про позитивні тенденції в утриманні кадрів та загальному розвитку установи. Зменшення коефіцієнтів обороту свідчить про стабілізацію процесів прийому та звільнення, що є ознакою покращення кадрової політики. Зменшення кількості звільнень через негативні причини (смерть, стан здоров'я) пов'язане з поліпшенням умов праці та роботи з персоналом. Скорочення обороту з прийому вказує на уповільнення темпів розширення штату та оптимізацію процесу набору нових співробітників. Покращення стабільності персоналу підтверджує ефективність заходів з утримання працівників.

Далі звернемо увагу на показники заробітної плати в ДУ «ІРЕЕД НАН України» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники заробітної плати в ДУ «ІРЕЕД НАН України»
за 2021-2023 рр.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Приріст, зниження - %		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	89	97	127,1	109,0	138,6
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	11409,9	14381,5	17406,5	126,0	121,0	152,6
3	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	163,0	161,6	179,4	99,1	111,1	110,1
4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	13,6	13,5	15,0	99,1	111,1	110,1

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів установи

З наведених даних видно, що середньооблікова чисельність персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» за аналізований проміжок часу збільшилася на 27 осіб (38,6%). При цьому, розмір фонду оплати праці персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» за 2021-2023 роки збільшився на 52,6% (5996,6 тис. грн.).

Середньорічна заробітна плата одного працівника ДУ «ІРЕЕД НАН України» у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 1,4 тис. грн. (0,9%), а в 2023 році порівняно з 2022 роком – зросла на 17,9 тис. грн. (11,1%). В цілому за досліджуваний період часу обсяг середньорічної заробітної плати працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» збільшився на 16,4 тис. грн. (10,1%).

Подібним чином змінилася й середньомісячна заробітна плата одного працівника ДУ «ІРЕЕД НАН України»: у 2022 році проти 2021 року вона знизилась на 0,1 тис. грн. (0,9%), а в 2023 році проти 2022 року – збільшилась на 1,5 тис. грн. (11,1%). Загальний обсяг збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника ДУ «ІРЕЕД НАН України» за 2021-2023 роки склав 1,4 тис. грн. (10,1%).

Отже, проведений аналіз основних показників заробітної плати в ДУ «ІРЕЕД НАН України» дозволяє стверджувати, що фонд оплати праці в цій установі зростає пропорційно до збільшення чисельності працівників, що є позитивною тенденцією і вказує на підвищення загального рівня компенсації. Скорочення середньорічної та середньомісячної зарплати у 2022 році є результатом кризових явищ (війни), проте ситуація в 2023 році покращилася. Реальне зростання заробітної плати (у 2023 році порівняно з 2021 роком) вказує на спроби ДУ «ІРЕЕД НАН України» підвищити рівень оплати праці, можливо, для покращення мотивації та утримання кадрів.

Далі розглянемо більш детально склад фонду оплати праці ДУ «ІРЕЕД НАН України» (табл. 2.6). Відзначимо, що фонду оплати праці цієї установи складається з фонду основної заробітної плати (посадових окладів) та фонд додаткової заробітної плати (надбавок та доплат). Надбавки до заробітної плати в ДУ «ІРЕЕД НАН України» включають надбавки за стаж наукової роботи та надбавки за напруженість та високі досягнення. В свою чергу, доплати до основного заробітку в ДУ «ІРЕЕД НАН України» включають за доплати за вчене звання, за науковий ступінь, за роботу в нічний час та доплату до мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.6

Склад фонду оплати праці та інші виплати в ДУ «ІРЕЕД НАН України»
за 2021-2023 рр.

Назва показників	За період з початку року, тис. грн.			Динаміка показників, %		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	11409,9	14381,5	17406,5	126,0	121,0	152,6
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.; у % до загального ФОП	6590,8	8792,9	10683,7	133,4	121,5	162,1
	57,8	61,1	61,4	105,8	100,4	106,3
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.; у % до загального ФОП	4819,1	5588,6	6722,8	116,0	120,3	139,5
	42,2	38,9	38,6	92,0	99,4	91,4
З нього: 1. надбавки, тис. грн.; у % до загального ФОП	1872,3	3023,3	3687,9	161,5	122,0	197,0
	16,4	21,0	21,2	128,1	100,8	129,1
2. доплати, тис. грн.; у % до загального ФОП	2946,8	2565,3	3034,9	87,1	118,3	103,0
	25,8	17,8	17,4	69,1	97,7	67,5

Джерело: розраховано автором за даними відділу кадрів установи

З наведених даних можна зробити висновок, що загальний фонд оплати праці штатних працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» зріс з 11409,9 тис. грн у 2021 році до 17406,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне збільшення на 52,6% за цей період. Темпи приросту становили 26,0% між 2021 та 2022 роками та 21,0% між 2022 і 2023 роками.

При цьому, основний фонд заробітної плати працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» збільшився з 6590,8 тис. грн у 2021 році до 10683,7 тис. грн у 2023 році, що демонструє приріст на 62,1% за три роки.

У відсотковому відношенні до загального фонду оплати праці основна заробітна плата зросла з 57,8% до 61,4%, що свідчить про підвищення питомої ваги основної зарплати в загальному фонді.

В свою чергу, фонд додаткової заробітної плати також зріс з 4819,1 тис. грн у 2021 році до 6722,8 тис. грн у 2023 році, що відповідає збільшенню на 39,5% за три роки. Однак, частка додаткової заробітної плати у загальному фонді скоротилася з 42,2% у 2021 році до 38,6% у 2023 році.

За аналізований період часу фонд надбавок зріс майже вдвічі, з 1872,3 тис. грн у 2021 році до 3687,9 тис. грн у 2023 році, що демонструє приріст на 97,0%. Частка надбавок у загальному фонді оплати праці також підвищилася з 16,4% до 21,2%. У той же час, фонд доплат зростає менш динамічно: з 2946,8 тис. грн у 2021 році до 3034,9 тис. грн у 2023 році, що відповідає збільшенню на 3,0%.

Отже, протягом аналізованого періоду відзначається позитивна динаміка зростання фонду оплати праці в цілому. Основний акцент робиться на підвищенні основної заробітної плати, що свідчить про зростання базових доходів працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України». Хоча додаткова заробітна плата також збільшилася, її частка в загальному фонді поступово зменшується.

Далі розглянемо розподіл працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» за розміром заробітної плати станом на грудень 2023 року (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України»
за розміром заробітної плати за грудень місяць 2023 р.

Показники	Фактично працівників, осіб	Питома вага, %
Кількість працівників	97	100
До 8000,00 грн	5	5,2
Від 8000,01 до 15000,00	36	37,1
Від 15000,01 до 20000,00	22	22,7
Від 20000,01 до 25000,00	18	18,6
Від 25000,01 до 30000,00	12	12,4
Від 30000,01 до 35000,00	4	4,1
Від 35000,01 до 40000,00	0	0
Понад 40000,00	0	0
Облікова кількість працівників, яким на кінець місяця встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад), нижчий за ПМ для працездатної особи	5	5,2
Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата в грудні 2023 р., грн	6700	
Середня ЗП в Україні за грудень 2023 р, грн.		
- за усіма видами економічної діяльності	16837	
- в освіті;	13582	
- в установі	14954	

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів установи

Загальна кількість працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» на кінець 2023 року становила 97 осіб. Більшість працівників (37,1%) отримували заробітну плату в діапазоні від 8000 до 15000 грн. Значна частка працівників (22,7%) мала заробітну плату від 15000 до 20000 грн. 18,6% працівників установи отримували заробітну плату у діапазоні 20000-25000 грн та 12,4 – у діапазоні 25000-30000 грн. Лише 4,1% працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» отримували заробітну плату від 30000 до 35000 грн. Виплати понад 35000 грн були відсутні.

Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата у грудні 2023 року становила 6700 грн. У ДУ «ІРЕЕД НАН України» 5 працівників (5,2% від загальної кількості) мали тарифну ставку, що нижча за прожитковий мінімум для працездатної особи. Це є проблемним моментом, який потребує уваги для забезпечення відповідності соціальним стандартам.

Середня заробітна плата в Україні за грудень 2023 року становила 16837 грн, тоді як середня заробітна плата в освіті була 13582 грн. Середня заробітна плата в ДУ «ІРЕЕД НАН України» склала 14954 грн, що перевищує середній показник в освіті, але нижча за середній показник по всіх видах економічної діяльності.

На наступному етапі розглянемо управлінські процеси в ДУ «ІРЕЕД НАН України». Відзначимо, що очолює установу директор, який призначається, обирається та може бути звільнений відповідно до чинного законодавства України та положень Статуту цієї установи. Важливу роль у керуванні науковою та науково-організаційною діяльністю ДУ «ІРЕЕД НАН України» відіграє Вчена рада – колегіальний орган, що також виконує консультативно-дорадчі функції щодо інших аспектів наукової та науково-технічної діяльності. До складу Вченої ради за посадою входять директор ДУ «ІРЕЕД НАН України», його заступник з наукової роботи, а також вчений секретар Інституту. Перелік основних управлінських повноважень (обов'язків) Директора та Вченої ради ДУ «ІРЕЕД НАН України» представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Управлінські повноваження Директора та Вченої ради
ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Директор	Вчена рада
– розпорядження майном та фінансовими ресурсами Інституту; – представлення Інституту в органах управління НАН України, державних і місцевих органах влади, інших установах, організаціях та підприємствах; – видання та затвердження довіреностей; – представництво Інституту у судових, банківських та інших установах; – відкриття банківських рахунків; – укладання договорів від імені Інституту; – прийом на роботу, переведення, звільнення працівників, визначення їхніх посадових обов'язків, застосування заохочень, стягнень; – преміювання та інші форми стимулювання праці співробітників. – перевірка якості виконання роботи працівників; – забезпечення методичного, організаційного супроводу та координації наукової, науково-технічної та впроваджувальної діяльності; – призначення частини складу Вченої ради Інституту; – делегування частини своїх повноважень заступникам та керівникам структурних підрозділів; – видавання наказів, розпоряджень, затвердження внутрішніх положень та інструкцій в межах компетенції; – вирішення питань, що стосуються фінансово-господарської діяльності Інституту; – забезпечення своєчасного та повного виконання Інститутом зобов'язань перед державним бюджетом та соціальними фондами; – вжиття заходів для запобігання корупційним правопорушенням; – інформування громадськості про діяльність Інституту.	– визначення стратегії розвитку Інституту та перспективних напрямів наукової та науково-технічної діяльності; – проведення наукової та науково-технічної експертизи тематики й результатів виконаних науково-дослідних робіт; – затвердження щорічних планів наукових досліджень і науково-технічних робіт; – удосконалення та розвиток структурної організації Інституту; – затвердження результатів атестації наукових працівників, аспірантів і докторантів; – підтвердження результатів конкурсів на зайняття вакантних посад наукових співробітників; – висування видатних наукових робіт для присудження премій, медалей та інших нагород, включаючи міжнародні відзнаки; – присвоєння вчених звань професора та старшого дослідника працівникам Інституту з подальшим поданням на затвердження до атестаційної колегії відповідного центрального органу виконавчої влади; ініціювання клопотань про присвоєння почесних звань; – затвердження річних звітів про діяльність Інституту та розгляд його фінансових кошторисів; – ухвалення рішень щодо розміщення власних надходжень у територіальних органах казначейського обслуговування бюджетних коштів або в державних банківських установах відповідно до чинного законодавства; – погодження списку професій і посад в Інституті, де може бути запроваджено гнучкий графік роботи або дистанційну форму праці.

Джерело: складено автором за даними [40]

Слід відзначити, що в ДУ «ІРЕЕД НАН України» для стимулювання працівників за зразкове виконання посадових обов'язків, підвищення

ефективності праці, покращення якості наукових досліджень, особистий внесок у впровадження наукових результатів, а також за тривалу та бездоганну роботу передбачені такі заохочення: оголошення подяки, надання премії та нагородження почесною грамотою. Заохочувальні заходи здійснюються адміністрацією ДУ «ІРЕЕД НАН України» за погодженням із профспілкою. Вони оголошуються офіційним наказом, відзначаються в урочистій обстановці, повідомляються всьому колективу та вносяться до трудової книжки працівника.

Співробітники, які успішно та сумлінно виконують свої трудові обов'язки, отримують першочергове право на користування соціально-культурними послугами та житлово-побутовими пільгами. Такі працівники також мають перевагу при кар'єрному просуванні. За видатні трудові досягнення наукові співробітники, працівники та службовці висуваються для заохочення у вищі органи, де їх можуть нагородити почесними грамотами, орденами, медалями та присвоїти почесні звання.

Трудові колективи ДУ «ІРЕЕД НАН України» за успішну трудову діяльність застосовують заходи громадського заохочення. Працівники висуваються на моральні та матеріальні заохочення, а також висловлюються пропозиції щодо кандидатур для нагородження тих, хто тривалий час сумлінно працює в установі.

В свою чергу, у ДУ «ІРЕЕД НАН України» порушення трудової дисципліни може призвести до накладення таких дисциплінарних стягнень, як догана або звільнення. Зокрема, ці заходи застосовуються в таких випадках: за систематичне невиконання науковим співробітником або іншим працівником своїх обов'язків, визначених трудовим договором чи правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови, що раніше до нього вже застосовувалися дисциплінарні або громадські стягнення; за прогул, включаючи відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, без поважних причин; за перебування на роботі у стані алкогольного, наркотичного чи токсичного сп'яніння.

2.3 Оцінка ефективності організації управлінської праці в установі

Ефективність організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» відображає, наскільки раціонально, продуктивно та результативно здійснюється управлінська діяльність в установі. Вона охоплює кілька ключових аспектів: раціональність розподілу завдань і функцій; продуктивність управлінських процесів; мотивацію працівників; рівень комунікацій, дотримання етики та професійної культури; професійний розвиток працівників, результативність управлінських рішень тощо. Ефективність управлінської праці є ключовим фактором, що впливає на діяльність ДУ «ІРЕЕД НАН України», зокрема на якість досліджень, інноваційний потенціал, робочий клімат та досягнення стратегічних цілей.

Для того, щоб оцінити ефективність організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України», було проведене опитування за допомогою спеціально розробленої анкети, яка представлена у Додатку А. За допомогою цієї анкети було опитано 30 працівників установи, які піддаються управлінському впливу.

Слід відзначити, що персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» по різному оцінює ефективність управлінської діяльності в установі (рис. 2.3).

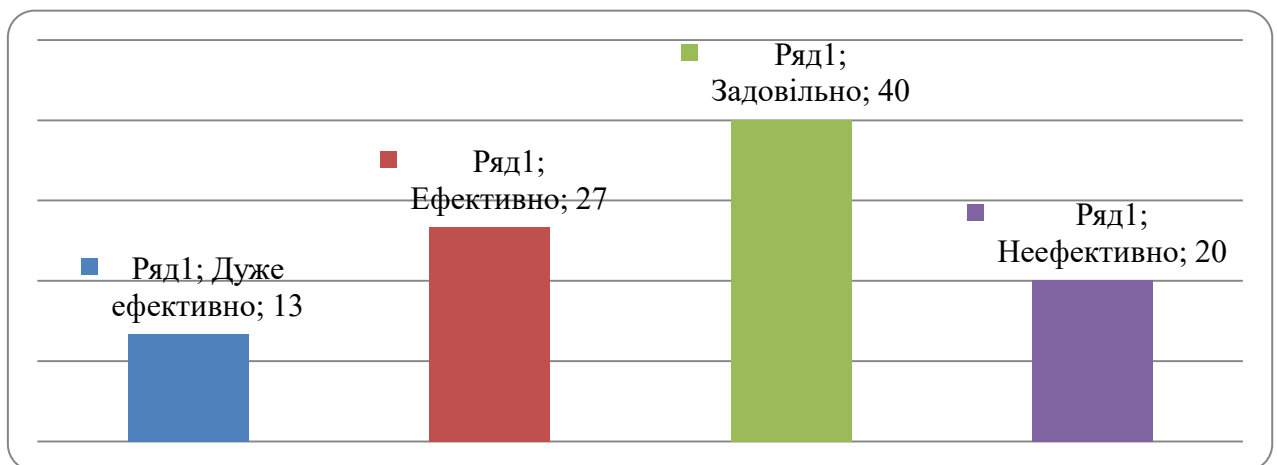


Рис. 2.3. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання «Як Ви оцінюєте ефективність управлінської діяльності в установі?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

З наведених даних видно, що лише 13% опитаних працівників оцінили управлінську діяльність в ДУ «ІРЕЕД НАН України» як дуже ефективну та 27% як ефективну. При цьому, 40% працівників вважають її задовільною, а 20% – зовсім неефективною. Це свідчить про наявність певних проблем в управлінських процесах, які знижують загальну продуктивність роботи установи.

Щодо зрозумілості обов'язків та завдань, які працівники ДУ «ІРЕЕД НАН України» отримують від керівництва установи були отримані наступні результати (рис. 2.4).

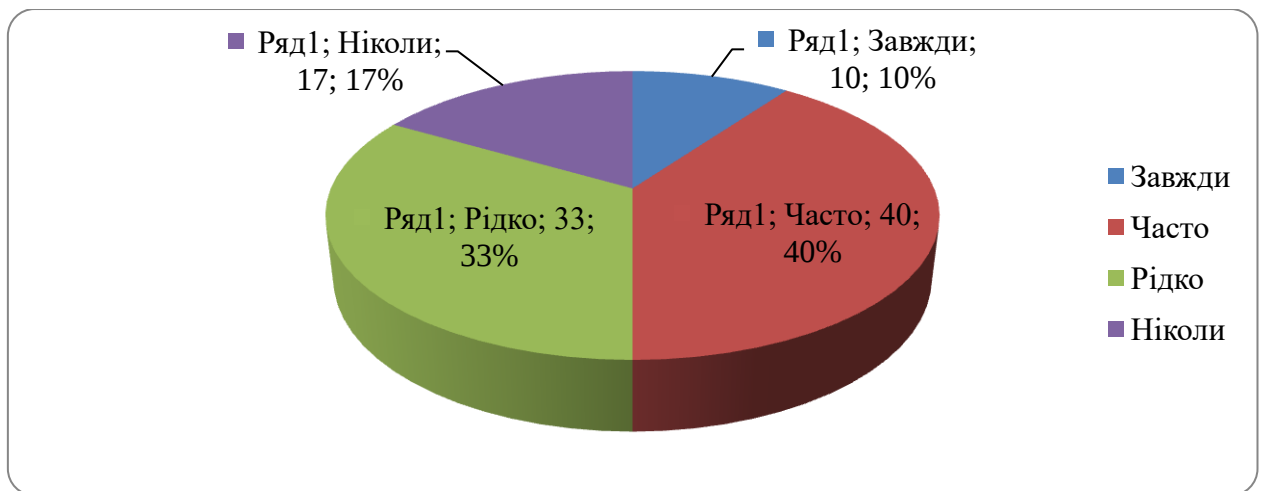


Рис. 2.4. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання
Чи достатньо зрозумілими є обов'язки та завдання, які Ви отримуєте від
керівництва?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Можна зробити висновок, що зрозумілість обов'язків і завдань, які працівники ДУ «ІРЕЕД НАН України» отримують від керівництва, викликає певні труднощі. Лише половина респондентів зазначили, що завдання зрозумілі завжди або часто, тоді як інші 50% відчують труднощі через рідке або повне незнання чітких інструкцій. Така ситуація може призводити до плутанини та неефективного виконання роботи.

Оцінка ефективності система комунікації між керівництвом ДУ «ІРЕЕД НАН України» та працівниками наведена на рис. 2.5.

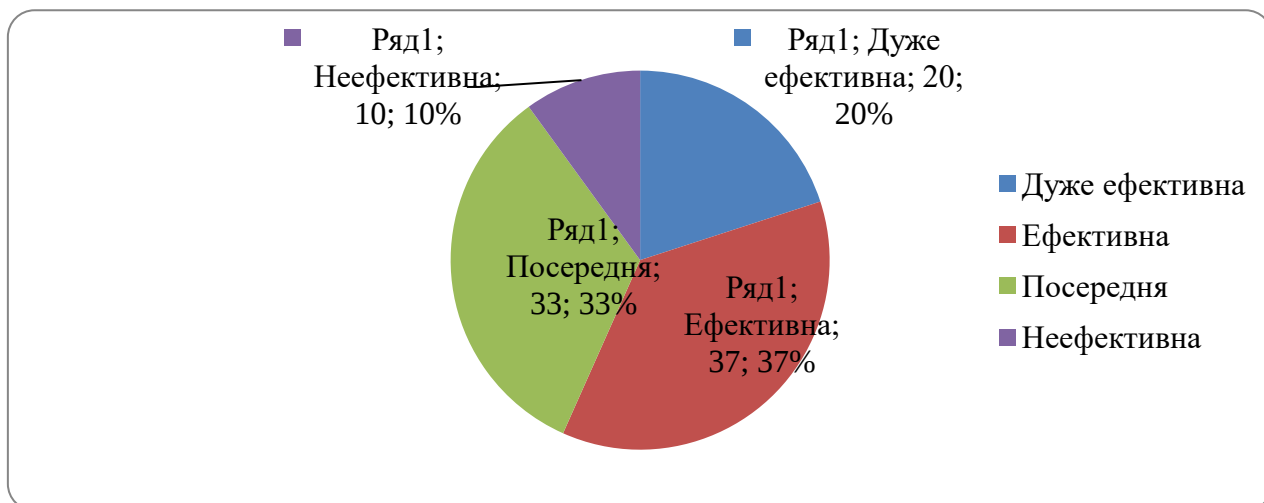


Рис. 2.5. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання «Наскільки ефективною є система комунікації між керівництвом та працівниками?», %
Джерело: складено автором за результатами опитування

Щодо комунікації між керівництвом ДУ «ІРЕЕД НАН України» і працівниками, то 57% респондентів вважають її ефективною або дуже ефективною. Однак решта 43% оцінюють рівень комунікації як посередній або неефективний. Це демонструє необхідність покращення механізмів обміну інформацією, щоб забезпечити прозорість у прийнятті рішень та більш якісний зворотний зв'язок.

Позиція працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» щодо забезпечення доступу до необхідних ресурсів для виконання професійних обов'язків представлена на рис. 2.6.

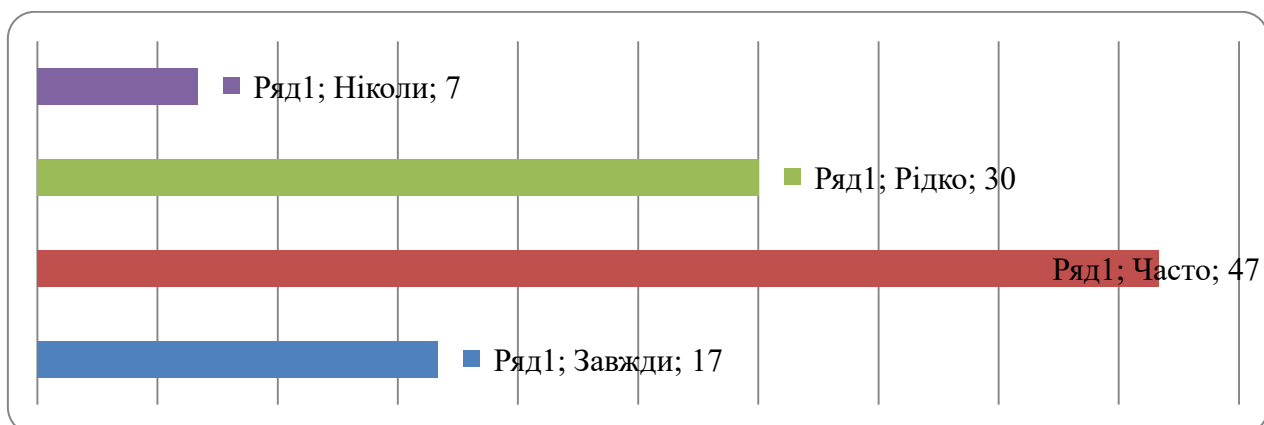


Рис. 2.6. Розподіл відповідей працівників на питання «Чи забезпечується Вам доступ до необхідних ресурсів для виконання професійних обов'язків?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Проблеми також спостерігаються у забезпеченні працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» необхідними ресурсами для виконання їхніх професійних обов'язків. Хоча 64% працівників мають доступ до ресурсів завжди або часто, 36% співробітників установи зіштовхуються з труднощами в цьому питанні, що потенційно гальмує їхню роботу та знижує ефективність діяльності.

Слід звернути увагу, що в ДУ «ІРЕЕД НАН України» досить обмежено використовуються сучасні методи організації управлінської праці (рис. 2.7).

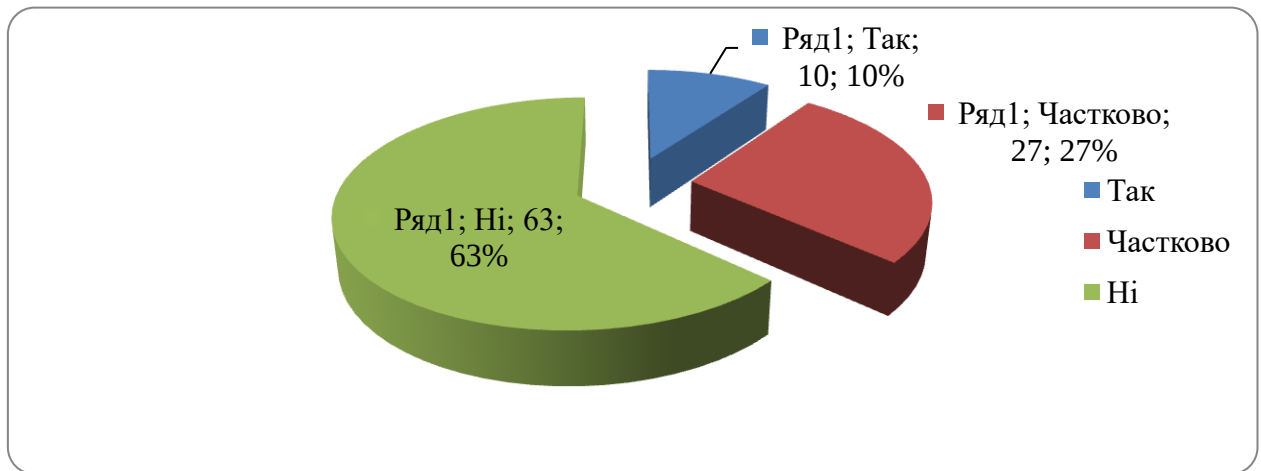


Рис. 2.7. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання «Чи використовуються в установі сучасні методи організації управлінської праці?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

З наведених даних, видно, що лише 10% опитаних працівників відзначили, що в ДУ «ІРЕЕД НАН України» використовуються сучасні методи організації управлінської праці, тоді як більшість (63%) вважають, що вони взагалі не застосовуються. Це вказує на значну відсталість методів управління, що негативно впливає на продуктивність і ефективність роботи в ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Далі звернемо увагу на результати оцінки рівня своєчасності та адекватності рішень, прийнятих керівництвом ДУ «ІРЕЕД НАН України» (рис. 2.8).

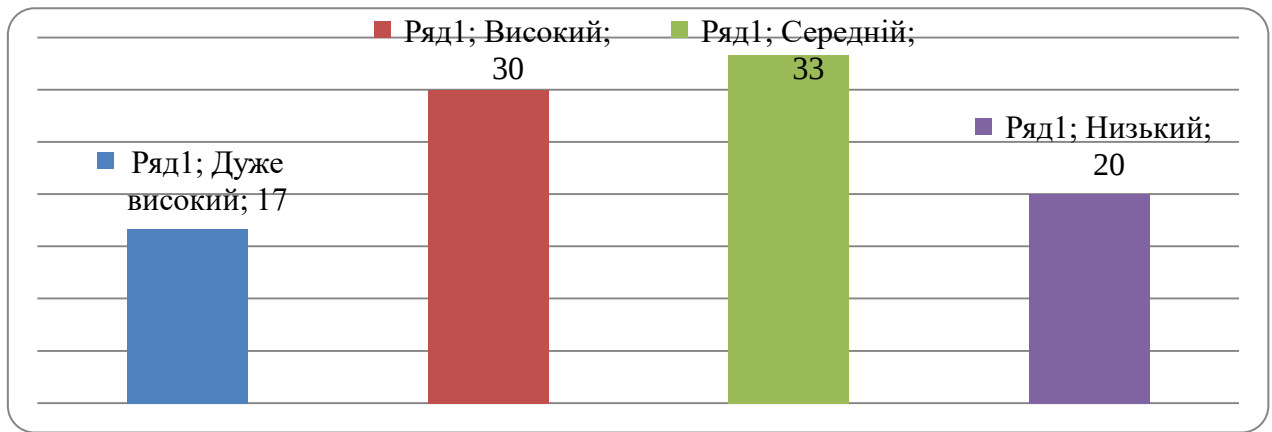


Рис. 2.7. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання «Як Ви оцінюєте рівень своєчасності та адекватності рішень, прийнятих керівництвом?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Рівень своєчасності та адекватності рішень керівництва також викликає питання. Хоча 47% працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» оцінюють цей показник як високий або дуже високий, решта 53% вважають його середнім або низьким. Такий розподіл свідчить про неоднорідність підходів до прийняття рішень, що може створювати напругу та непорозуміння в колективі.

Необхідно підкреслити, що процес управління в ДУ «ІРЕЕД НАН України» недостатньо забезпечений й сучасними інформаційними технологіями (рис. 2.8).

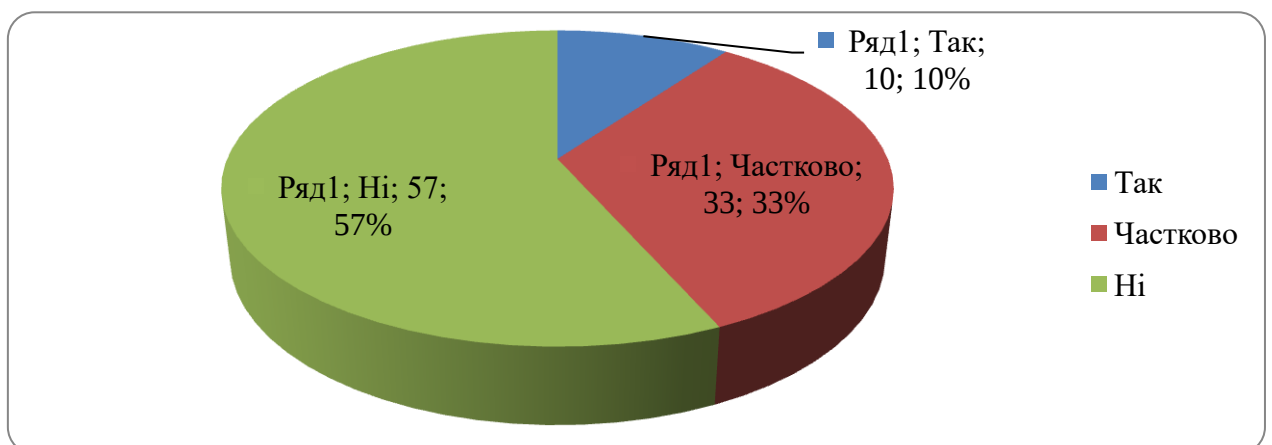


Рис. 2.7. Розподіл відповідей працівників на питання «Чи забезпечений процес управління в установі сучасними інформаційними технологіями?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Ситуація із забезпеченням сучасними інформаційними технологіями виглядає ще гірше: лише 10% опитаних працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» відповіли ствердно, а 57% заявили, що такі технології взагалі не використовуються. Це серйозна проблема, яка може значно уповільнювати робочі процеси та знижувати конкурентоспроможність установи.

Також слід звернути увагу на те, більшість працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» вважають, що механізми мотивації в установі не достатньо ефективні (рис. 2.8).

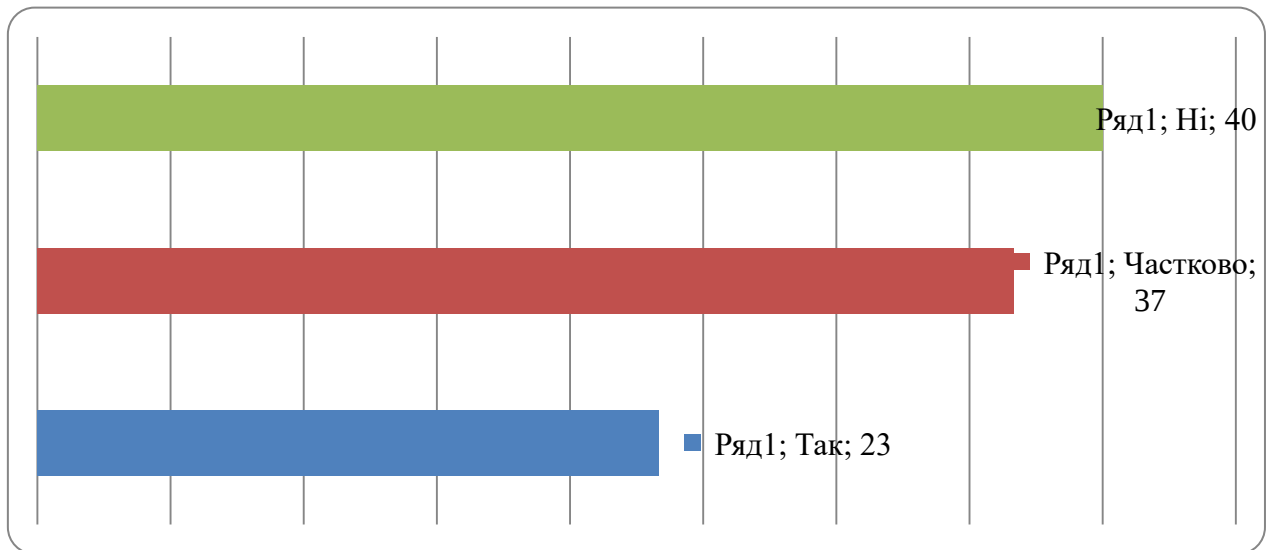


Рис. 2.8. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання «Чи є механізми мотивації співробітників (наприклад, премії, заохочення) у вашій установі достатньо ефективними?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Можна зробити висновок, що механізми мотивації співробітників ДУ «ІРЕЕД НАН України» також є недостатньо ефективними. Лише 23% опитаних працівників вважають їх задовільними, тоді як 40% співробітників ДУ «ІРЕЕД НАН України» заявляють про їхню відсутність. Така ситуація може призводити до зниження залученості працівників і погіршення робочого клімату.

В свою чергу, оцінка працівниками ДУ «ІРЕЕД НАН України» рівня дотримання етики і професійної культури в управлінських процесах наведена на рис. 2.9.

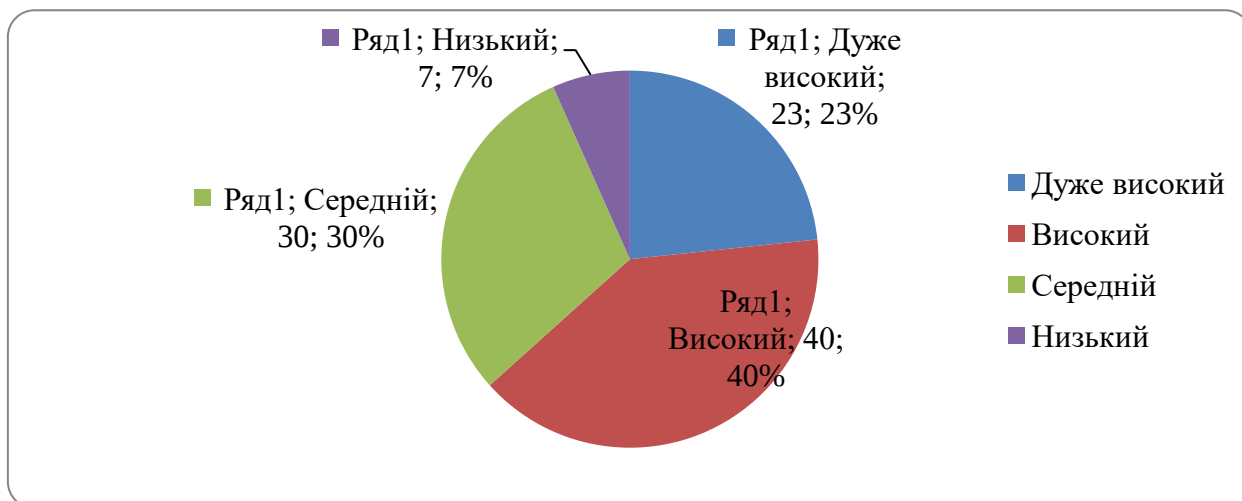


Рис. 2.9. Розподіл відповідей працівників на питання «Як Ви оцінюєте рівень дотримання етики та професійної культури в управлінських процесах?», %
Джерело: складено автором за результатами опитування

Необхідно підкреслити, що рівень дотримання етики та професійної культури в ДУ «ІРЕЕД НАН України» оцінено досить високо: 63% працівників вважають його високим або дуже високим. Це позитивний сигнал, який свідчить про належний рівень взаємоповаги та етичних стандартів в управлінських процесах.

Щодо оцінки рівня залученості працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» до процесу прийняття управлінських рішень були отримані наступні результати (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання «Чи задовольняє Вас рівень залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як видно з наведених даних, рівень залучення співробітників до прийняття управлінських рішень задовольняє більшість працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» (47% повністю задоволені, 37% частково). Це свідчить про певний рівень відкритості в управлінні, хоча залишається невелика частка (17%), яка відчуває брак участі у важливих рішеннях.

Опитані працівники ДУ «ІРЕЕД НАН України» оцінили рівень сприяння керівництва установи їх професійному розвитку наступним чином (рис. 2.11).

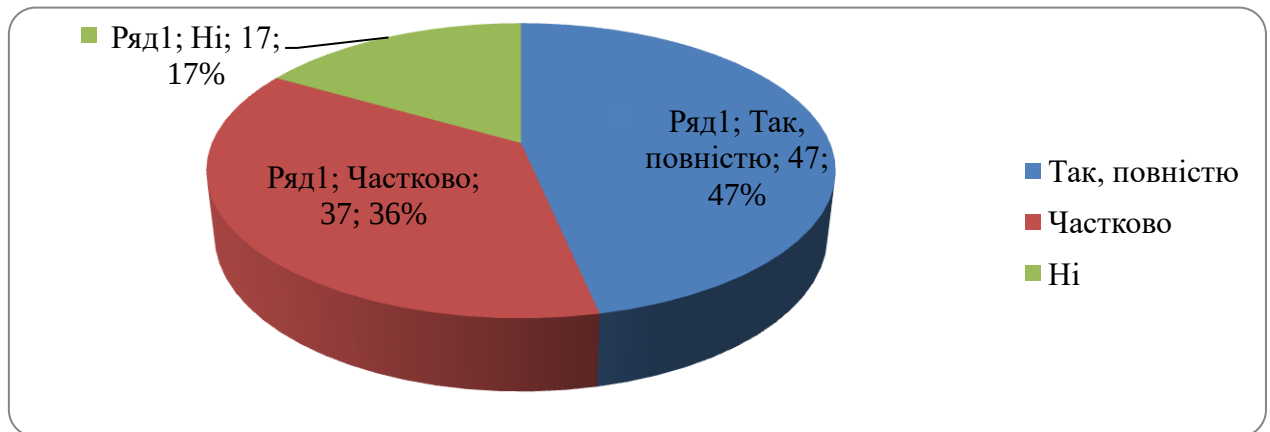


Рис. 2.11. Розподіл відповідей опитаних працівників на питання «Чи сприяє керівництво вашому професійному розвитку (підвищення кваліфікації, тренінги тощо)?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Можна зробити висновок, що керівництво ДУ «ІРЕЕД НАН України» сприяє професійному розвитку своїх співробітників: 43% респондентів заявили, що мають повну підтримку у цьому напрямку, ще 30% вказали на часткову підтримку. Однак 27% працівників зазначили, що такі можливості відсутні, що вказує на необхідність розширення програм підвищення кваліфікації.

За результатами проведеної оцінки ефективності організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» складемо узагальнюючу таблицю 2.9, в якій вкажемо позитивні та негативні сторони наявної системи організації управлінської праці.

Таблиця 2.9

Позитивні та негативні сторони наявної системи організації управлінської
праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Позитивні сторони	Негативні сторони
1. Ефективна система комунікації між керівництвом та працівниками. 2. Наявність доступу до необхідних ресурсів для виконання професійних обов'язків. 3. Високий рівень дотримання етики та професійної культури в управлінських процесах. 4. Достатня залученість співробітників до процесу прийняття управлінських рішень. 5. Сприяння зі сторони керівництва установи професійному розвитку працівників	1. Низький рівень організації управлінської праці в установі. 2. Незрозумілість обов'язків та завдань, які працівники отримують від керівництва. 3. Відсутність сучасних методів організації управлінської праці. 4. Недостатній рівень своєчасності та адекватності рішень, прийнятих керівництвом установи. 5. Низький рівень забезпеченості процесу управління в установі сучасними інформаційними технологіями. 6. Недостатня ефективність механізмів мотивації співробітників.

Джерело: складено автором за результатами опитування

Загалом, результати опитування демонструють, що управлінська діяльність в ДУ «ІРЕЕД НАН України» потребує вдосконалення. Наявність проблем у чіткості завдань, організації комунікацій та забезпеченні ресурсами свідчить про системні недоліки. Також слід відзначити використання застарілих методів управління, відсутність сучасних інформаційних технологій, недостатню ефективність механізмів мотивації та неоднорідність у прийнятті управлінських рішень.

Для покращення ситуації необхідно в ДУ «ІРЕЕД НАН України» запровадити сучасні методи організації управлінської праці, розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської праці та обґрунтувати заходи з впровадження інформаційних технологій у процес управління. Більш детально вказані шляхи удосконалення управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» будуть розглянуті в наступному розділі даної роботи. Вони сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів і покращенню робочого клімату в установі.

Висновки до розділу 2

1. ДУ «ІРЕЕД НАН України» – це провідна науково-дослідницька установа, яка займається вивченням економічних та екологічних аспектів функціонування ринкових систем. Установа відіграє важливу роль у науковому супроводі державної політики, спрямованої на досягнення балансу між економічними інтересами та охороною навколишнього середовища. Організаційна структура ДУ «ІРЕЕД НАН України» має характерні риси лінійно-функціональної структури.

2. Кадровий потенціал ДУ «ІРЕЕД НАН України» представлений висококваліфікованими науковцями, серед яких доктори та кандидати наук, що спеціалізуються в галузях економіки, екології та управління, а також молодих вчених. Загальна чисельність персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» за 2021-2023 роки зросла на 38,6%. За досліджуваний період часу спостерігається позитивна тенденція до зменшення плинності кадрів в ДУ «ІРЕЕД НАН України». Фонд оплати праці в установі зростає пропорційно до збільшення чисельності працівників. Більшість працівників отримували заробітну плату до 15000 грн. Управлінські процеси в ДУ «ІРЕЕД НАН України» регулюються директором установи та Вченою радою.

3. З метою оцінки ефективності організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» було проведене опитування 30 працівників установи, які піддаються управлінському впливу. За результатами анкетування було з'ясовано, що основні недоліки стосуються застарілих методів управління, відсутності сучасних інформаційних технологій, недостатньо ефективних механізмів мотивації праці та неоднорідності у прийнятті рішень. Для покращення ситуації необхідно впровадити сучасні підходи до управління, активніше використовувати інформаційні технології, підвищити рівень мотивації персоналу та створити більше можливостей для професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ»

3.1 Запровадження сучасних методів організації управлінської праці

Сучасні методи організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» мають бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності керівників та співробітників, використовуючи передові наукові технології, інструменти та підходи. До таких методів слід віднести наступні (рис. 3.1).

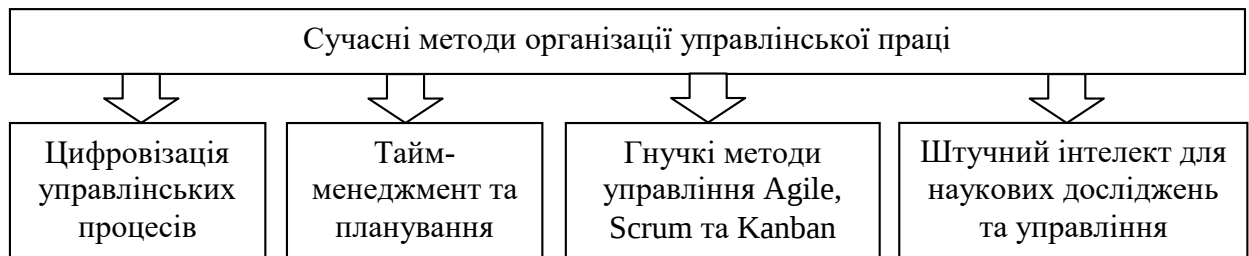


Рис. 3.1. Сучасні методи організації управлінської праці, які рекомендовано використовувати в ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Джерело: складено автором

Так, цифровізація управлінських процесів є важливим засобом модернізації діяльності державних установ, зокрема ДУ «ІРЕЕД НАН України». Цей метод спрямований на використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації внутрішніх процесів управління, підвищення прозорості роботи установи, вдосконалення наукової та адміністративної діяльності, а також зміцнення взаємодії із зовнішніми партнерами.

Одним із ключових аспектів цифровізації управлінських процесів в ДУ «ІРЕЕД НАН України» є впровадження систем електронного документообігу, які дозволяють забезпечити автоматизацію процесів створення, передачі, зберігання та архівування документів (наприклад, «ДОК ПРОФ 2.0», «АСКОД» тощо). Використання таких систем забезпечує значне

скорочення часу на обробку інформації, підвищення точності та зменшення ризиків втрати даних. Електронний документообіг також буде сприяти створенню єдиної інформаційної бази, доступної для всіх співробітників ДУ «ІРЕЕД НАН України», що забезпечить більш ефективну координацію між відділами та підрозділами інституту.

Також доцільним є використання в ДУ «ІРЕЕД НАН України» цифрових інструментів планування та моніторингу роботи, наприклад, інтерактивних аналітичних панелів (dashboard), які дозволяють візуалізувати ключові показники діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України». Вони будуть сприяти оперативному контролю за виконанням дослідницьких програм, моніторингу грантової діяльності, аналізу наукової продуктивності та використання бюджетних коштів. Ці технології створять умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальних даних.

Особливої уваги заслуговує інтеграція інструментів дистанційної взаємодії, таких як Microsoft Teams, Zoom або Slack. В умовах сучасних викликів, ці платформи забезпечують безперебійну комунікацію, організацію нарад, семінарів та інших заходів у віртуальному середовищі. Вони дозволять зберігати високий рівень залученості персоналу ДУ «ІРЕЕД НАН України» та ефективності спільної роботи незалежно від фізичного місцезнаходження учасників.

Ще одним важливим елементом цифровізації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» має стати впровадження інтелектуальних систем управління знаннями. Такі системи дозволяють накопичувати, зберігати та поширювати наукову інформацію, створюючи бази даних, що включають публікації, звіти, результати досліджень та іншу важливу інформацію. Це буде сприяти підвищенню доступності знань для співробітників і партнерів ДУ «ІРЕЕД НАН України», а також покращувати координацію між учасниками наукових проектів. Крім того цифровізація управлінських процесів в ДУ «ІРЕЕД НАН України» має охоплювати автоматизацію адміністративних та рутинних завдань, таких як фінансове планування, облік

ресурсів, обробка заявок тощо. Завдяки роботизованій автоматизації управлінських процесів знизиться навантаження на співробітників, що дозволить їм зосередитися на більш важливих аспектах діяльності. Крім того, автоматизація управлінських процесів сприятиме зниженню ризику людських помилок і підвищенню точності виконання завдань.

Ще одним сучасним методом організації управлінської праці, який доцільно застосовувати в ДУ «ІРЕЕД НАН України», є тайм-менеджмент і планування. Вони дозволяють раціоналізувати використання часу, підвищити ефективність виконання завдань і забезпечити досягнення стратегічних цілей. У контексті діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України» ці методи набувають особливої актуальності, оскільки спрямовані на впорядкування дослідницької та адміністративної роботи, оптимізацію ресурсів і підвищення результативності наукових проектів.

Однією із ключових ознак тайм-менеджменту є ефективне визначення пріоритетів у виконанні завдань, що дозволяє зосереджувати увагу на найважливіших і найтерміновіших аспектах діяльності. Це сприяє уникненню надмірного навантаження та хаосу, які можуть виникати внаслідок одночасного вирішення багатьох питань. У ДУ «ІРЕЕД НАН України» це має важливе значення для своєчасного завершення дослідницьких проектів, підготовки звітів і подання грантових заявок.

Планування діяльності дозволить структуровано підходити до реалізації завдань і забезпечувати координацію між різними підрозділами ДУ «ІРЕЕД НАН України». У цьому контексті важливою складовою є складання довгострокових і короткострокових планів, які враховують стратегічні цілі ДУ «ІРЕЕД НАН України», а також наявні ресурси й часові обмеження. Такий підхід забезпечить прозорість і послідовність управлінських рішень, сприятиме злагодженій роботі колективу ДУ «ІРЕЕД НАН України» та дозволить вчасно реагувати на зміни в умовах діяльності.

Інтеграція цифрових інструментів у процеси тайм-менеджменту також є важливим етапом модернізації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН

України». Використання спеціалізованого програмного забезпечення, наприклад, для створення діаграм Ганта або інших візуалізацій, сприятиме ефективнішому плануванню проектів і контролю за їх виконанням. Такі інструменти дозволять відстежувати прогрес, аналізувати причини відхилень від запланованих строків і вчасно коригувати дії для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Важливою складовою ефективного управління часом є аналіз і оптимізація поточних робочих процесів. Це включає ідентифікацію й усунення вузьких місць у роботі, а також впровадження практик, які сприяють зменшенню втрат часу. Наприклад, використання автоматизованих інструментів для виконання рутинних завдань, таких як складання звітів або опрацювання стандартних запитів, дозволить вивільнити час співробітників ДУ «ІРЕЕД НАН України» для виконання більш складних і творчих завдань.

Крім того, важливим елементом тайм-менеджменту є навчання співробітників ДУ «ІРЕЕД НАН України» навичкам ефективного управління часом. Це передбачає ознайомлення з методами розподілу часу, такими як техніка Pomodoro, принципи пріоритезації завдань і технології мінімізації впливу відволікаючих факторів. Такий підхід дозволить підвищити продуктивність роботи кожного співробітника, що в свою чергу позитивно вплине на загальну ефективність діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України».

В свою чергу, впровадження таких методів організації управлінської праці, як Agile, Scrum і Kanban дозволить ДУ «ІРЕЕД НАН України» значно оптимізувати процеси управління проектами, дослідницькою діяльністю та міжвідомчою комунікацією.

Методологія Agile передбачає ітеративний підхід до виконання завдань, що дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах діяльності, фокусуючись на досягненні короткотермінових цілей, які складають єдину стратегію. Вона базується на таких принципах, як взаємодія між учасниками процесу, гнучкість у плануванні, постійне вдосконалення та орієнтація на отримання конкретного результату в кожному циклі роботи. В ДУ «ІРЕЕД

НАН України» застосування Agile сприятиме підвищенню продуктивності роботи над багатокомпонентними науковими проектами.

Scrum є одним із найпоширеніших фреймворків Agile, який забезпечує структуроване виконання завдань у рамках коротких ітерацій, що називаються спринтами. Ключовим аспектом Scrum є регулярні зустрічі, такі як щоденні stand-up наради, що сприяють ефективній комунікації та координації між членами команди. Ролі в Scrum (наприклад, Product Owner, Scrum Master і члени команди) дозволяють чітко розподілити відповідальність за виконання завдань, що особливо важливо в багатофункціональних командах наукових співробітників і адміністративного персоналу. Для ДУ «ІРЕЕД НАН України» цей підхід може бути корисним з метою координації роботи над міжнародними проектами, де потрібна чітка організація та регулярний моніторинг прогресу.

Kanban є іншим гнучким підходом, який акцентує увагу на візуалізації робочого процесу, що дозволяє контролювати потік завдань і усувати вузькі місця. Канбан-дошки, як основний інструмент цього методу, дозволяють відображати всі етапи роботи (наприклад, «заплановано», «в процесі», «завершено»), забезпечуючи прозорість і зручність для учасників команди. Впровадження Kanban у ДУ «ІРЕЕД НАН України» сприятиме покращенню управління потоками завдань, таких як підготовка звітів, обробка заявок або управління проектами, де важливо стежити за прогресом у реальному часі.

Сьогодні перспективним і актуальним методом модернізації організації управлінської праці, який має значний потенціал для впровадження в ДУ «ІРЕЕД НАН України», є застосування штучного інтелекту (ШІ). Штучний інтелект, як інструмент, спрямований на автоматизацію, аналіз і прийняття рішень, здатний суттєво підвищити ефективність виконання наукових і адміністративних завдань. В ДУ «ІРЕЕД НАН України» ШІ може бути використаний для аналізу великих обсягів даних, що є особливо важливим у міждисциплінарних дослідженнях. Зокрема, застосування алгоритмів машинного навчання сприяє виявленню закономірностей, які не можуть бути

визначені за допомогою традиційних методів аналізу. Це дозволяє отримувати нові знання у сфері економіко-екологічних взаємозв'язків, моделювати сценарії впливу ринкових факторів на екологічну безпеку та прогнозувати наслідки прийняття управлінських рішень у різних сценаріях.

ІІІ також відіграє важливу роль у процесах автоматизації управлінських завдань. Інтелектуальні системи управління можуть використовуватися для оптимізації внутрішніх процесів ДУ «ІРЕЕД НАН України», таких як планування ресурсів, розподіл завдань та контроль за виконанням проектів. Наприклад, алгоритми оптимізації здатні автоматично знаходити найкращі шляхи розподілу ресурсів між науковими проектами, враховуючи обмеження часу, бюджету та наявності персоналу.

Крім того, використання чат-ботів і віртуальних асистентів, інтегрованих у внутрішні системи управління, може значно полегшити комунікацію між співробітниками та підрозділами ДУ «ІРЕЕД НАН України». Такі інструменти здатні забезпечувати оперативне надання інформації про стан виконання завдань, доступ до бази знань ДУ «ІРЕЕД НАН України» або допомогу в організації зустрічей і нарад. Це буде сприяти зниженню навантаження на адміністративний персонал і дозволить співробітникам зосередитися на виконанні своїх основних функцій.

В ДУ «ІРЕЕД НАН України» особливу увагу слід приділити використанню інструментів обробки природної мови для автоматизації підготовки наукових текстів, аналізу наукових публікацій і створення звітів. ІІІ-системи здатні швидко аналізувати тисячі наукових статей, класифікувати їх за тематиками, виділяти ключові тези та забезпечувати зручний доступ до найактуальнішої інформації. Це дозволить науковцям В ДУ «ІРЕЕД НАН України» скоротити час на пошук і обробку даних, зосереджуючись на творчих аспектах досліджень.

ІІІ також може бути інтегрований у процес прийняття стратегічних рішень в ДУ «ІРЕЕД НАН України». Інструменти прогнозової аналітики здатні моделювати й оцінювати наслідки різних управлінських стратегій, зокрема у сфері фінансового планування, розвитку дослідницьких напрямів і

грантової діяльності. Використання таких систем забезпечить обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, підвищуючи їхню ефективність і знижуючи ризики. Крім практичних переваг, впровадження ІІІ в ДУ «ІРЕЕД НАН України» сприятиме розвитку інноваційної культури в установі, стимулювати підвищення кваліфікації співробітників і забезпечить інтеграцію новітніх технологій у науково-дослідницьку діяльність.

Узагальнимо переваги сучасних методів організації управлінської праці в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Переваги використання сучасних методів організації управлінської праці
для ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Назва методу	Переваги для ДУ «ІРЕЕД НАН України»
Цифровізація управлінських процесів	Дозволить забезпечити більш ефективну організацію праці, адаптувати діяльність установи до вимог сучасного інформаційного суспільства, буде сприяти прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень. Цей підхід не лише підвищить ефективність роботи ДУ «ІРЕЕД НАН України», але й зміцнить її конкурентні позиції у науковому середовищі як на національному, так і на міжнародному рівнях.
Тайм-менеджмент та планування	Впровадження тайм-менеджменту та планування забезпечить підвищення продуктивності роботи колективу, покращення координації між структурними підрозділами, зниження ризиків невиконання завдань у встановлені строки та створення умов для сталого розвитку установи. Тайм-менеджмент та планування допоможуть реалізовувати наукові та адміністративні проекти більш ефективно, сприяючи підвищенню якості досліджень і зміцненню міжнародного іміджу інституту.
Гнучкі методи управління Agile, Scrum та Kanban	Застосування цих методів дозволить створити умови для більш ефективної співпраці між різними підрозділами, покращити планування та контроль за виконанням завдань, а також забезпечити більшу адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів. Ці методи не лише сприяють досягненню високих результатів у поточній діяльності, але й створюють основу для розвитку інноваційної організаційної культури. У підсумку, впровадження Agile, Scrum і Kanban у діяльність ДУ «ІРЕЕД НАН України» може суттєво підвищити якість управління, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів та зміцненню позицій установи в науковому середовищі.
Штучний інтелект для наукових досліджень та управління	Застосування ІІІ в ДУ «ІРЕЕД НАН України» має потенціал стати важливим елементом трансформації управлінської праці, сприяючи підвищенню ефективності наукових досліджень, вдосконаленню адміністративних процесів і зміцненню позицій установи як провідного центру економіко-екологічних досліджень.

Джерело: складено автором

Таким чином, використання сучасних методів організації управлінської

праці, таких як цифровізація, тайм-менеджмент, гнучкі підходи Agile, Scrum і Kanban, ШІ, нададуть ДУ «ІРЕЕД НАН України» можливість підвищити ефективність управління науковими проектами, оптимізувати використання ресурсів та покращити внутрішню координацію між підрозділами.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської праці

Підвищення ефективності управлінської праці є досить важливим для забезпечення стабільного розвитку та реалізації стратегічних завдань ДУ «ІРЕЕД НАН України». Як наукова установа, яка займається розробкою та впровадженням інноваційних підходів у сфері регіональної економіки та екології, ДУ «ІРЕЕД НАН України» потребує високого рівня організаційної спроможності для координації наукових досліджень, управління ресурсами та взаємодії з партнерами.

Основні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» представлені на рис. 3.2.

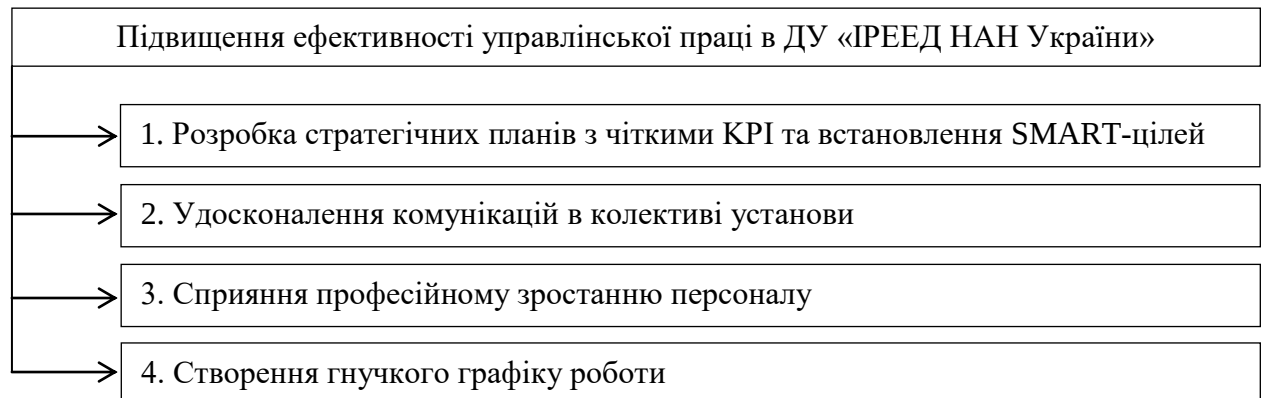


Рис. 3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Джерело: складено автором

Розробка стратегічних планів з чіткими ключовими показниками ефективності (KPI) та встановлення SMART-цілей є важливим інструментом для підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН

України». Цей підхід дозволяє створити систематизовану модель управління, яка враховує довгострокові завдання установи, забезпечує їх узгодженість із реальними можливостями та гарантує ефективну оцінку досягнутих результатів.

Процес розробки стратегічного плану має починатися з комплексного аналізу поточного стану установи. Він має включати оцінку внутрішніх ресурсів, таких як кадровий потенціал, матеріально-технічна база, наявні фінансові ресурси, а також зовнішніх чинників, зокрема науково-технічних викликів, змін у законодавчій базі та актуальних потреб суспільства. Результатом цього етапу має стати формування чіткого уявлення про сильні та слабкі сторони ДУ «ІРЕЕД НАН України», а також про можливості й загрози, які впливають на діяльність установи.

Далі, на основі отриманих даних визначаються стратегічні цілі, які відповідають місії та візії ДУ «ІРЕЕД НАН України». Ці цілі мають формулюватися так, щоб спрямувати діяльність установи на вирішення пріоритетних завдань у сфері регіональної економіки та екології. При цьому важливо, щоб ці цілі відповідали науковим і суспільним пріоритетам.

Для ефективної реалізації цілей у стратегічному плані доцільно впроваджувати ключові показники ефективності, які забезпечують кількісну або якісну оцінку прогресу. КРІ дозволяють об'єктивно відстежувати результати діяльності, оцінювати продуктивність працівників і підрозділів, а також визначати, наскільки успішно реалізуються поставлені завдання. Наприклад, для ДУ «ІРЕЕД НАН України», такими показниками можуть бути: кількість наукових публікацій у міжнародних рейтингових журналах, залучені грантові кошти або кількість нових партнерських проєктів.

Одним із центральних аспектів розробки стратегічного плану є використання SMART-цілей, які сприяють чіткості та зрозумілості завдань. Вони визначаються за критеріями конкретності, вимірюваності, досяжності, актуальності та обмеженості у часі (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Приклад SMART-цілей для ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Критерії	SMART-ціль
Specific	Збільшити кількість міжнародних партнерських проєктів у сфері екології на 20%
Measurable	Підвищити річну кількість підписаних договорів із міжнародними організаціями до 50 одиниць.
Achievable	Залучити двох нових грантів у наступному році на основі вже існуючих контактів.
Relevant	Спрямувати у наступному році досліджень на вирішення проблеми кліматичних змін у регіоні.

Джерело: складено автором

Для ДУ «ІРЕЕД НАН України» SMART-цілі забезпечать логічну структуру реалізації управлінських завдань, дозволяючи чітко встановити, що саме потрібно досягти, якими ресурсами та протягом якого часу.

Розробка стратегічних планів із KPI та SMART-цільми також передбачає регулярний моніторинг і оцінювання досягнень. Для ДУ «ІРЕЕД НАН України» це дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованого курсу, аналізувати причини таких відхилень і коригувати стратегії. Моніторинг також сприятиме підвищенню відповідальності працівників, оскільки вони бачитимуть чіткі результати своєї діяльності.

Наступна рекомендація щодо підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» – це удосконалення комунікацій в колективі установи. Як науково-дослідна установа, ДУ «ІРЕЕД НАН України» функціонує у середовищі, де взаємодія між працівниками та ефективний обмін інформацією безпосередньо впливають на якість наукових досліджень, організацію роботи і загальну результативність. Впровадження сучасних підходів до комунікації буде сприяти створенню більш згуртованого колективу, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати продуктивність управлінської праці.

Основою ефективної комунікації в ДУ «ІРЕЕД НАН України» має бути створення чіткої системи передачі інформації, яка охоплює всі рівні організаційної структури установи. Це передбачає забезпечення доступності

інформації для працівників різних підрозділів, а також забезпечення її своєчасності та точності. Одним із ключових аспектів є забезпечення двосторонньої комунікації, коли працівники не лише отримують завдання та вказівки, але й мають можливість висловлювати свої пропозиції, зауваження чи застереження. Така система буде сприяти формуванню прозорості в управлінні та зростанню рівня довіри до керівництва ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Особливу увагу в ДУ «ІРЕЕД НАН України» слід приділити використанню сучасних цифрових технологій для оптимізації внутрішньої комунікації. Інтеграція платформ для обміну інформацією, таких як корпоративні месенджери, електронні системи документообігу та платформи для управління проектами, дозволять знизити втрати інформації, уникнути дублювання зусиль та прискорювати процес ухвалення управлінських рішень. Такі інструменти також будуть сприяти ефективній організації дистанційної роботи, що є актуальним в умовах необхідності підвищення гнучкості організаційних процесів.

Удосконалення комунікацій в ДУ «ІРЕЕД НАН України» вимагає впровадження механізмів регулярного зворотного зв'язку. Працівники в ДУ «ІРЕЕД НАН України» повинні мати можливість висловлювати свої думки щодо умов праці, організації наукових досліджень чи управлінських рішень. Для цього можна використовувати опитування, анонімні анкети чи періодичні зустрічі у форматі відкритих обговорень. Зворотний зв'язок є важливим не лише для підвищення рівня задоволеності працівників, а й для ідентифікації слабких місць у системі управління.

Невід'ємною складовою вдосконалення комунікацій в ДУ «ІРЕЕД НАН України» є також розвиток культури ефективного спілкування, що включає навчання співробітників навичкам ведення діалогу, управління конфліктами, побудови аргументів та презентації результатів своїх досліджень. Крім того, важливим є формування позитивної психологічної атмосфери у колективі, яка сприяє відкритості, взаємоповазі та підтримці.

Важливим напрямом підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» є сприяння професійному зростанню персоналу. Професійне зростання співробітників ДУ «ІРЕЕД НАН України» буде сприяти підвищенню їхньої компетентності, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та ефективність виконання дослідницьких завдань. Впровадження механізмів постійного навчання, зокрема через організацію внутрішніх семінарів, тренінгів та воркшопів, забезпечить можливість оперативного оновлення знань відповідно до новітніх наукових тенденцій. Це дозволить не лише підвищувати рівень кваліфікації працівників, а й сприяти впровадженню інноваційних методів у практичну діяльність науковців ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Суттєвим аспектом сприяння професійному зростанню є підтримка участі працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України» у зовнішніх освітніх програмах, конференціях та стажуваннях. Це забезпечить розширення їхнього професійного світогляду, налагодження контактів із міжнародними партнерами та доступ до новітніх методик і технологій. Зокрема, залучення грантового фінансування для організації таких заходів може стати важливим чинником для зменшення фінансового навантаження на ДУ «ІРЕЕД НАН України» та забезпечення доступу до престижних навчальних програм.

Особливу увагу слід приділити індивідуалізації професійного розвитку. Кожен працівник має унікальні потреби та кар'єрні амбіції, тому важливо створити систему персоналізованого планування професійного зростання. Такий підхід має включати складання індивідуальних планів розвитку, регулярні оцінки досягнень і визначення напрямів для вдосконалення.

Мотивація до навчання та розвитку також є важливим елементом цього процесу. Встановлення чітких стимулів, таких як надання премій, можливостей кар'єрного росту чи публічного визнання досягнень, сприятиме активній участі співробітників ДУ «ІРЕЕД НАН України» у програмах підвищення кваліфікації. Крім того, важливим є створення умов для балансу між роботою та професійним навчанням, щоб уникнути перевантаження

працівників та забезпечити ефективне засвоєння нових знань.

Сприяння професійному зростанню також матиме вплив на покращення внутрішньої атмосфери у колективі ДУ «ІРЕЕД НАН України». Працівники, які відчують підтримку свого розвитку, демонструють вищий рівень задоволеності роботою, лояльності до установи та ініціативності. Це сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів і формуванню стабільного висококваліфікованого колективу, що є основою для довгострокового успіху ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Створення гнучкого графіку роботи також є ефективним інструментом підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України». У науковій установі, де важливими аспектами є автономність праці та необхідність творчого підходу до вирішення завдань, впровадження гнучких робочих умов дозволить адаптувати графік до індивідуальних потреб працівників без шкоди для загальної результативності.

Впровадження гнучкого графіку роботи в ДУ «ІРЕЕД НАН України» сприятиме зниженню рівня стресу серед працівників, оскільки вони отримують можливість планувати свій час із врахуванням особистих потреб, таких як догляд за дітьми, навчання чи вирішення побутових питань. Це позитивно вплине на їхню мотивацію та залученість до роботи, що, у свою чергу, підвищить ефективність виконання завдань. Крім того, зменшиться кількість запізнень та прогулів.

Організація гнучкого графіку роботи вимагає ретельного планування та впровадження ефективних механізмів контролю. Установлення чітких правил, які регулюють гнучкість у робочому часі, дозволяє забезпечити баланс між автономністю працівників та необхідністю дотримання загальних цілей установи. Це може включати визначення основного часу присутності в ДУ «ІРЕЕД НАН України» (наприклад, з 10:00 до 15:00), коли працівники повинні бути доступні для колективної роботи чи проведення нарад, а також встановлення обсягу годин, які потрібно відпрацювати протягом тижня чи місяця.

Гнучкий графік роботи також дозволить ефективніше організовувати колективну діяльність, забезпечуючи можливість адаптувати графік до індивідуальних особливостей працівників без шкоди для виконання спільних завдань. Це особливо актуально в контексті роботи над проектами, які потребують міждисциплінарного підходу, де залучені різні підрозділи ДУ «ІРЕЕД НАН України». Завдяки гнучкості в організації робочого часу можна досягти кращої синхронізації зусиль співробітників.

Узагальнимо значення розроблених рекомендації для підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Вплив розроблених рекомендації на ефективність управлінської праці
в ДУ «ІРЕЕД НАН України»**

Рекомендація	Вплив на ефективність управлінської праці
Розробка стратегічних планів з чіткими KPI та встановлення SMART-цілей	Інтеграція стратегічного планування, чітких KPI та SMART-цілей у систему управління ДУ «ІРЕЕД НАН України» сприятиме формуванню прозорості, орієнтованої на результат моделі управління. Це забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, створення умов для реалізації інноваційних наукових ідей та зміцнення позицій ДУ «ІРЕЕД НАН України» як провідного науково-дослідного центру в Україні та за її межами.
Удосконалення комунікацій в колективі установи	Результатом удосконалення комунікацій буде не лише зростання ефективності управлінських процесів, а й посилення мотивації працівників, підвищення рівня їхньої залученості до реалізації стратегічних цілей ДУ «ІРЕЕД НАН України». Ефективна комунікація стимулюватиме співробітників до обміну знаннями, генерування нових ідей та активної участі у впровадженні інновацій. У науково-дослідному середовищі це створить умови для підвищення якості досліджень, кращого використання наявних ресурсів.
Сприяння професійному зростанню персоналу	Допомога у професійному зростанні персоналу не лише підвищить якість управлінської праці, а й створить умови для інституційного розвитку ДУ «ІРЕЕД НАН України». Інвестиції у розвиток людського капіталу забезпечать конкурентоспроможність ДУ «ІРЕЕД НАН України», його здатність до інноваційної діяльності та зміцнення позицій у національній і міжнародній науковій спільноті.
Створення гнучкого графіку роботи	Впровадження гнучкого графіку роботи в ДУ «ІРЕЕД НАН України» сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, ефективності їхньої роботи та покращенню загальної організації управлінських процесів. Це створить умови для більш продуктивної праці, дозволить максимально використовувати інтелектуальний потенціал персоналу та буде сприяти досягненню стратегічних цілей установи.

Джерело: складено автором

Можна стверджувати, що практична реалізація розроблених рекомендацій забезпечить системний підхід до управління, підвищуючи прозорість і результативність прийняття рішень. Ці заходи сприятимуть формуванню згуртованого колективу, зростанню мотивації співробітників та їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей ДУ «ІРЕЕД НАН України».

3.3 Впровадження інформаційних технологій у процес управління

Впровадження інформаційних технологій у процес управління в ДУ «ІРЕЕД НАН України» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи установи, адаптації до сучасних умов і забезпечення її конкурентоспроможності у науково-дослідному середовищі. У сучасну епоху цифрової трансформації інформаційні технології стали невід’ємною складовою управлінських процесів, оскільки вони забезпечують швидкий доступ до інформації, автоматизацію рутинних завдань та підвищують оперативність ухвалення рішень. Для науково-дослідних установ, таких як ДУ «ІРЕЕД НАН України», ці технології є також засобом забезпечення прозорості та ефективності використання ресурсів, покращення комунікації між підрозділами та підвищення продуктивності персоналу.

Вважаємо, що основними напрямками впровадження інформаційних технологій у процес управління ДУ «ІРЕЕД НАН України» має бути автоматизація управлінських процесів, покращення внутрішньої комунікації, створення централізованих інформаційних систем, впровадження цифрових інструментів для управління персоналом та інтеграція в міжнародне науково-дослідне середовище. Кожен із цих напрямів спрямований на підвищення ефективності управління, зниження адміністративного навантаження та забезпечення стійкого розвитку установи.

В табл. 3.4 наведений перелік сучасних інформаційних технологій, які доцільно застосовувати у процесі управління ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Таблиця 3.4

Сучасні інформаційні технології, які можна застосовувати у процесі управління ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Назва	Характеристика	Потенційний вплив
Системи управління проектами	Програмне забезпечення, яке дозволяє планувати, координувати та моніторити проекти (Asana, Jira, Trello).	Підвищення прозорості управління, покращення координації між командами, зниження ризиків невиконання задач.
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтегровані платформи для автоматизації обліку ресурсів, управління фінансами, логістикою, кадрами (SAP, Oracle NetSuite).	Оптимізація управлінських процесів, зниження витрат, доступ до актуальних даних в реальному часі.
HRM-системи (Human Resource Management)	Програми для управління персоналом: облік кадрів, планування навчання, оцінка продуктивності (BambooHR, Workday).	Підвищення ефективності кадрової роботи, забезпечення прозорості в управлінні персоналом.
Системи електронного документообігу (EDMS)	Платформи для створення, зберігання, спільного редагування та обміну документами (M-Files, DocuWare).	Прискорення обробки документів, зниження витрат на паперову документацію, забезпечення зручного доступу.
Корпоративні комунікаційні платформи	Інструменти для обміну інформацією, проведення відеоконференцій, спільної роботи (Microsoft Teams, Slack, Zoom).	Покращення внутрішньої комунікації, швидкість взаємодії між підрозділами.
Бази даних та системи управління даними	Інструменти для централізованого зберігання, аналізу та обробки інформації (Microsoft SQL Server, PostgreSQL).	Забезпечення цілісності даних, покращення доступу до аналітичної інформації.
Аналітичні інструменти (BI-системи)	Інструменти для аналізу даних, візуалізації результатів, створення звітів (Tableau, Power BI).	Підвищення якості ухвалення рішень на основі аналізу великих даних.
Системи для управління кібербезпекою	Засоби захисту даних, моніторингу загроз, управління доступом до інформації (Fortinet, Palo Alto Networks).	Забезпечення безпеки конфіденційної інформації, зниження ризику кіберзагроз.
Платформи для міжнародної співпраці	Інструменти для взаємодії з міжнародними партнерами, обміну результатами досліджень (ResearchGate, Scopus, Google Scholar).	Покращення доступу до глобальних наукових ресурсів, розширення наукової співпраці.
Системи резервного копіювання	Програмне забезпечення для автоматичного створення резервних копій даних (Acronis, Veeam).	Забезпечення захисту від втрати даних, швидке відновлення після збоїв.
Хмарні сервіси	Платформи для зберігання даних, роботи з документами та спільних проектів (Google Workspace, Microsoft 365).	Підвищення мобільності роботи, забезпечення доступу до даних із будь-якого місця.

Джерело: складено автором

Автоматизація управлінських процесів має бути одним із ключових напрямів впровадження інформаційних технологій у діяльність ДУ «ІРЕЕД НАН України», спрямованим на оптимізацію роботи установи, підвищення ефективності прийняття рішень і скорочення адміністративного навантаження. Цей напрямок передбачає використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації рутинних задач, обробки даних і моніторингу виконання завдань, що дозволяє значно покращити якість управління.

Основою автоматизації є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, такого як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що забезпечує інтеграцію та централізоване управління всіма аспектами діяльності ДУ «ІРЕЕД НАН України»: фінансами, кадрами, матеріально-технічними ресурсами і науковими проектами. Це дасть змогу в реальному часі отримувати аналітичну інформацію про стан виконання задач, ефективність використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Іншим важливим аспектом є впровадження систем управління проектами (Asana, Jira, Trello), які дозволяють планувати, координувати й контролювати науково-дослідну діяльність. Ці системи забезпечать прозорість процесів, створюють чітку структуру завдань і дозволяють керівництву вчасно виявляти та усувати проблеми.

Автоматизація в ДУ «ІРЕЕД НАН України» має також охоплювати впровадження систем електронного документообігу (EDMS), які дозволять цифровізувати процеси створення, зберігання та обміну документами. Це значно прискорить обробку документації, знизить витрати на її друк і зберігання, а також мінімізує ризики втрати інформації.

Крім того, автоматизація управлінських процесів в ДУ «ІРЕЕД НАН України» має включати використання аналітичних платформ (BI-систем), таких як Power BI або Tableau, які дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані. Ці інструменти будуть сприяти обґрунтованому прийняттю рішень, даючи керівництву можливість аналізувати ключові показники ефективності та прогнозувати результати діяльності.

Впровадження інформаційних технологій для покращення внутрішньої комунікації є одним із важливих напрямів оптимізації управлінських процесів у ДУ «ІРЕЕД НАН України», спрямованим на підвищення ефективності взаємодії між працівниками, підрозділами та керівництвом.

Основу цифровізації комунікацій становлять корпоративні платформи для обміну інформацією та спільної роботи, такі як Microsoft Teams, Slack або Zoom. Вони дозволяють створювати окремі канали для обговорення проектів, організовувати відеоконференції, надсилати повідомлення та обмінюватися файлами в режимі реального часу. Це особливо актуально для роботи над багатодисциплінарними проектами, які вимагають постійної взаємодії між різними підрозділами ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Додатково, впровадження платформ для обміну знаннями та зберігання інформації, таких як корпоративні вікі чи бази знань, дозволять зберігати результати досліджень, методичні матеріали та інші важливі ресурси в зручному форматі. Це забезпечить легкий доступ до накопичених знань і буде сприяти безперервному професійному розвитку працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Для ДУ «ІРЕЕД НАН України» також важливо впроваджувати хмарні сервіси, наприклад, Google Workspace чи Microsoft 365, які дозволять співробітникам працювати з документами у спільному режимі незалежно від їх місцезнаходження. Це особливо корисно в умовах дистанційної або гібридної роботи, яка стає все більш актуальною у сучасному управлінні.

Системи автоматизації комунікацій також сприяють покращенню взаємодії між керівництвом і персоналом. Використання інструментів для проведення опитувань, збору зворотного зв'язку чи інформування про важливі події (наприклад, SurveyMonkey, Typeform) дозволять створити відкритий діалог і підтримувати мотивацію працівників ДУ «ІРЕЕД НАН України».

Наступним стратегічним напрямом впровадження інформаційних технологій у процес управління ДУ «ІРЕЕД НАН України» є створення

централізованих інформаційних систем. Централізовані інформаційні системи базуються на впровадженні платформ типу ERP (Enterprise Resource Planning), які дозволяють автоматизувати і координувати ключові аспекти діяльності: управління фінансами, ресурсами, проектами, персоналом та обліком матеріальних активів. Така система забезпечує доступ до актуальної інформації в реальному часі, що дозволить керівництву ДУ «ІРЕЕД НАН України» швидко реагувати на зміни, планувати діяльність і контролювати виконання стратегічних цілей.

Створення єдиної бази даних у рамках централізованої системи забезпечує збереження, впорядкування та доступність інформації для всіх уповноважених співробітників. Це усуває дублювання даних, зменшує ризики помилок і забезпечує можливість комплексного аналізу показників ефективності установи. Наприклад, у базі даних ДУ «ІРЕЕД НАН України» можуть зберігатися результати наукових досліджень, інформація про поточні проекти, дані про грантові програми, фінансові звіти та кадрову інформацію.

Іншим важливим компонентом централізованих інформаційних систем є впровадження інструментів для аналізу даних, таких як ВІ-системи (Business Intelligence). Ці системи дозволяють автоматизувати створення звітів, проводити аналіз ефективності проектів і прогнозувати майбутні результати. Використання таких інструментів в ДУ «ІРЕЕД НАН України» буде сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, базованих на реальних даних.

Створення централізованої інформаційної системи в ДУ «ІРЕЕД НАН України» також буде сприяти захисту даних завдяки інтеграції засобів кібербезпеки, таких як багатофакторна автентифікація, моніторинг доступу до даних та регулярне резервне копіювання. Це особливо важливо для захисту конфіденційної інформації наукового та адміністративного характеру.

Окремим важливим напрямом є цифровізація процесів управління персоналом в ДУ «ІРЕЕД НАН України», спрямованим на оптимізацію

роботи з кадрами, підвищення ефективності взаємодії та підтримку професійного розвитку співробітників. Використання таких технологій забезпечує автоматизацію рутинних завдань, вдосконалення обліку та аналітики, а також створення прозорого та інтерактивного середовища для співробітників.

Одним із ключових інструментів є системи управління людськими ресурсами (HRM-системи), такі як BambooHR, Workday, або SAP SuccessFactors. Вони дозволять ДУ «ІРЕЕД НАН України» автоматизувати процеси рекрутингу, онбордингу, ведення особових справ працівників, планування навчання та кар'єрного розвитку. Ці платформи також надають інструменти для оцінювання продуктивності співробітників, аналізу їх професійного потенціалу і формування персоналізованих програм розвитку.

Цифрові інструменти для обліку робочого часу та управління відпустками, такі як TSheets або TimeCamp, забезпечують прозорість у плануванні та розподілі робочого часу. Вони дозволять ДУ «ІРЕЕД НАН України» автоматизувати облік відпрацьованих годин, реєстрацію відпусток, лікарняних та відряджень, що зменшить адміністративне навантаження і знизить ризики помилок у звітності.

Також важливою складовою є інструменти для автоматизації процесів навчання і підвищення кваліфікації, такі як Moodle або Coursera for Business. Вони дозволять ДУ «ІРЕЕД НАН України» розробляти та впроваджувати навчальні програми, проводити тренінги, оцінювати результати навчання і формувати електронні сертифікати.

Цифрові інструменти також включають системи аналітики для аналізу даних про персонал. За допомогою BI-систем (Power BI, Tableau) керівництво ДУ «ІРЕЕД НАН України» зможе аналізувати динаміку зміни чисельності персоналу, продуктивність працівників, рівень задоволеності умовами праці, а також виявляти потенційні ризики, пов'язані з плинністю кадрів.

Інтеграція в міжнародне науково-дослідне середовище як напрямок впровадження інформаційних технологій у процес управління ДУ «ІРЕЕД

НАН України» є стратегічним кроком, спрямованим на посилення міжнародної співпраці, підвищення видимості досліджень установи та забезпечення її участі у глобальних наукових проектах.

Одним із ключових аспектів є використання онлайн-платформ для наукової комунікації, таких як ResearchGate, Academia.edu та Google Scholar, які дозволяють поширювати результати досліджень, знайомитися з роботами колег і створювати мережу контактів із міжнародними науковцями. Активна присутність у таких середовищах підвищить впізнаваність ДУ «ІРЕЕД НАН України» і сприятиме налагодженню співпраці з іноземними партнерами.

Для участі у міжнародних наукових проектах ДУ «ІРЕЕД НАН України» важливим є використання платформ для управління грантами та проектами, таких як Horizon Dashboard, EU Funding & Tenders Portal або InfoEd. Ці системи допомагають знайти актуальні грантові можливості, подати заявки та відстежувати їх статус, а також забезпечують прозорість і контроль у реалізації проектів.

Впровадження систем відеоконференцій і віртуальних зустрічей, таких як Zoom, Microsoft Teams або Webex, дозволить працівникам ДУ «ІРЕЕД НАН України» брати участь у міжнародних конференціях, семінарах та обговореннях у режимі реального часу, знижуючи витрати на фізичну мобільність.

Інтеграція в міжнародне середовище передбачає також створення багатомовного вебсайту ДУ «ІРЕЕД НАН України», що включає публікацію актуальної інформації про наукові розробки, проекти та досягнення, доступної для міжнародної аудиторії. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу та підвищенню видимості ДУ «ІРЕЕД НАН України» у глобальному науковому просторі.

Також важливим компонентом є використання ДУ «ІРЕЕД НАН України» цифрових інструментів для обміну даними та доступу до міжнародних баз знань і наукових публікацій. Платформи типу Scopus, Web of Science та ScienceDirect дозволяють дослідникам установи бути в курсі

останніх досягнень у своїх галузях, використовувати передовий досвід і забезпечувати високу якість власних досліджень.

Узагальнимо напрями впровадження інформаційних технологій у процес управління ДУ «ІРЕЕД НАН України» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вплив інформаційних технологій (ІТ) на ефективність управлінської праці
в ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Інформаційні технології	Вплив на ефективність управлінської праці
ІТ для автоматизація управлінських процесів	Запровадження автоматизованих рішень сприятиме створенню сучасного управлінського середовища, де мінімізуються впливи людського фактору на рутинні операції, забезпечується прозорість у використанні ресурсів та досягається оперативність у виконанні завдань.
ІТ для покращення внутрішньої комунікації	Впровадження інформаційних технологій для покращення внутрішньої комунікації створить єдине інформаційне середовище, сприятиме ефективнішій організації роботи, підвищить оперативність і якість обміну даними, а також сприятиме формуванню згуртованого та результативного колективу в ДУ «ІРЕЕД НАН України».
Централізовані інформаційні системи	Впровадження централізованих інформаційних систем дозволить створити структуроване інформаційне середовище, яке сприятиме ефективному управлінню ресурсами, прозорості діяльності та досягненню стратегічних цілей установи.
ІТ для управління персоналом	Інтеграція цифрових інструментів для управління персоналом дозволить створити сучасну систему управління, яка забезпечуватиме ефективність роботи кадрової служби, підвищить рівень задоволеності співробітників і сприятиме досягненню стратегічних цілей ДУ «ІРЕЕД НАН України».
ІТ для міжнародної науково-дослідної діяльності	Впровадження інформаційних технологій для інтеграції в міжнародне науково-дослідне середовище дозволить ДУ «ІРЕЕД НАН України» розширити свої можливості для співпраці, забезпечити доступ до глобальних ресурсів і значно посилити свій науковий вплив на міжнародній арені.

Джерело: складено автором

Таким чином, основні напрями впровадження інформаційних технологій у процес управління в ДУ «ІРЕЕД НАН України» спрямовані на оптимізацію операційної діяльності, покращення комунікацій, забезпечення прозорості та підвищення ефективності управлінських процесів. Це створить передумови для стійкого розвитку установи, сприяючи досягненню її стратегічних цілей та зміцненню позицій у науковому середовищі.

Далі розрахуємо економічну ефективність вище запропонованих заходів з удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України». Слід відзначити, що оскільки ДУ «ІРЕЕД НАН України» є державною установою, то вона не отримує прибутку від своєї діяльності. Тому, в даному випадку показниками економічної ефективності будуть: збільшення рівня державного фінансування установи та зростання фінансування за рахунок залучених грантів на здійснення науково-дослідної діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Економічна ефективність заходів з удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Показники	Базовий рік	Плановий рік	Ефект	
			Тис. грн.	%
Обсяг державного фінансування, тис. грн.	3415,5	4109,8	694,3	20,33
Обсяг фінансування за рахунок залучених грантів, тис. грн.	1061,9	1465,1	403,2	37,97
Всього	4477,4	5574,9	1097,5	24,51

Джерело: складено автором

Отже, в плановому році обсяг державного фінансування ДУ «ІРЕЕД НАН України» зросте на 694,3 тис. грн. (20,33%), а обсяг фінансування за рахунок залучених грантів – на 403,2 тис. грн. (37,97%). В цілому планується, що за рахунок удосконалення організації управлінської праці ДУ «ІРЕЕД НАН України» в плановому році зможе залучити додатково 1097,5 тис. грн. для здійснення своєї науково-дослідної діяльності.

Далі розглянемо соціальну ефективність запропонованих заходів з удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України», які полягають у створенні сприятливих умов для підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності працівників, а також формуванні позитивного соціального клімату в установі, що досягається через оптимізацію робочих процесів, впровадження сучасних технологій, покращення умов праці, забезпечення можливостей для професійного розвитку тощо (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Соціальна ефективність заходів з удосконалення організації управлінської
праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Заходи	Соціальний ефект
Запровадження сучасних методів організації управлінської праці (цифровізація, тайм-менеджмент, Agile, Scrum, Kanban, штучний інтелект)	1. Підвищення ефективності роботи завдяки оптимізації процесів. 2. Зменшення рутинного навантаження на працівників. 3. Поліпшення комунікації між підрозділами. 4. Підвищення задоволеності працівників від роботи. 5. Формування культури адаптивного управління. 6. Зменшення стресу та покращення балансу між роботою і життям. 7. Зміцнення репутації установи як сучасної організації.
Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської праці (KPI, SMART-цілі, покращення комунікацій, професійне зростання, гнучкий графік роботи)	1. Покращення розуміння цілей працівниками. 2. Зростання рівня мотивації персоналу. 3. Формування позитивного соціального клімату. 4. Сприяння кар'єрному розвитку співробітників. 5. Зменшення конфліктів у колективі. 6. Підвищення довіри до керівництва. 7. Покращення утримання цінних кадрів.
Впровадження інформаційних технологій у процес управління (автоматизація, централізовані системи, цифрові інструменти, міжнародна інтеграція)	1. Зниження часу на обробку даних. 2. Полегшення доступу до інформації. 3. Посилення взаємодії з міжнародними партнерами. 4. Підвищення прозорості процесів. 5. Забезпечення швидшого прийняття рішень. 6. Зменшення технічних помилок. 7. Розширення можливостей для співпраці.

Джерело: складено автором

Запровадження сучасних методів управлінської праці, рекомендацій щодо підвищення ефективності та інформаційних технологій у ДУ «ІРЕЕД НАН України» має значний соціальний ефект. Вони будуть сприяти оптимізації робочих процесів, підвищенню задоволеності працівників, покращенню комунікації та створенню комфортного соціального клімату в установі. Такі заходи не лише зменшують стрес і конфлікти, а й сприяють професійному розвитку співробітників та зміцненню репутації установи як сучасної й інноваційної організації.

Висновки до розділу 3

1. Використання сучасних методів організації управлінської праці, таких як цифровізація, тайм-менеджмент, гнучкі підходи Agile, Scrum і Kanban, ШІ, нададуть ДУ «ІРЕЕД НАН України» можливість підвищити ефективність управління науковими проектами, оптимізувати використання ресурсів та покращити внутрішню координацію між підрозділами. Ці методи дозволять швидко адаптуватися до змін, зменшувати адміністративні витрати часу, забезпечувати прозорість процесів і сприяти чіткішому плануванню та моніторингу завдань. Як наслідок, впровадження таких підходів підвищить продуктивність співробітників, покращить якість дослідницької роботи та забезпечить конкурентоспроможність ДУ «ІРЕЕД НАН України» на національному й міжнародному рівнях.

2. Запровадження стратегічного планування з чіткими KPI та SMART-цілями, удосконалення комунікацій у колективі, сприяння професійному зростанню персоналу та впровадження гнучкого графіку роботи забезпечить ДУ «ІРЕЕД НАН України» системний підхід до управління, підвищуючи прозорість і результативність прийняття рішень. Розроблені заходи будуть сприяти формуванню згуртованого колективу, зростанню мотивації співробітників та їх залученості до досягнення стратегічних цілей установи.

3. Ключовими напрямками впровадження інформаційних технологій у процес управління ДУ «ІРЕЕД НАН України» має бути автоматизація управлінських процесів, покращення внутрішньої комунікації, створення централізованих інформаційних систем, впровадження цифрових інструментів для управління персоналом та інтеграція в міжнародне науково-дослідне середовище. Ці напрями спрямовані на підвищення ефективності управління, зниження адміністративного навантаження та забезпечення стійкого розвитку установи. Удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» має як економічну, так і соціальну ефективність.

ВИСНОВКИ

1. Управлінська праця – це діяльність, спрямована на організацію, керівництво, координацію та контроль роботи колективу для досягнення спільних цілей. Вона охоплює планування, прийняття рішень, управління ресурсами та мотивацію персоналу. Її основна мета полягає в ефективному застосуванні знань, навичок і ресурсів, що сприяє підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільного розвитку організації.

2. Основні характеристики організації управлінської праці на підприємстві включають структурованість, спеціалізацію та інтеграцію управлінських процесів, що сприяють ефективному досягненню цілей компанії. Ключову роль відіграє ієрархія управління, у межах якої кожен рівень має чітко визначені завдання та зони відповідальності. Для адаптації до змін у зовнішньому середовищі процес управління потребує постійного моніторингу та контролю. Важливими є також технологічні інструменти, які автоматизують рутинні операції, забезпечують оперативний обмін інформацією та підтримують ухвалення рішень на основі актуальних даних. Додатково акцентується увага на розвитку лідерських якостей керівників і мотивації персоналу.

3. Покращення управлінської праці на підприємстві може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних технологій, оптимізації організаційної структури та підвищення кваліфікації керівників. Використання цифрових рішень для автоматизації та аналітики скорочує час на виконання рутинних завдань і забезпечує якісніше прийняття рішень завдяки доступу до точних даних. Оптимізація управлінської структури, делегування повноважень і створення команд для виконання конкретних проєктів підвищують гнучкість та адаптивність організації. Особливу увагу варто приділяти регулярному навчанню керівників, розвитку їхніх лідерських якостей, стратегічного мислення та навичок комунікації.

4. ДУ «ІРЕЕД НАН України» є провідною науково-дослідною

установою, що зосереджена на дослідженні економічних та екологічних аспектів функціонування ринкових систем. Установа відіграє важливу роль у науковому супроводі державної політики, спрямованої на досягнення балансу між економічними інтересами та охороною довкілля. Її організаційна структура має характерні ознаки лінійно-функціонального підходу.

5. Кадровий потенціал ДУ «ІРЕЕД НАН України» представлений висококваліфікованими фахівцями, серед яких доктори та кандидати наук у галузях економіки, екології та управління, а також молодими науковцями. У 2021-2023 роках чисельність працівників установи зростає в три рази, що супроводжується позитивною динамікою зниження плинності кадрів. Фонд оплати праці збільшується пропорційно до зростання кількості персоналу, при цьому більшість співробітників отримують заробітну плату до 15000 грн. Управлінські функції установи здійснюються директором і Вченою радою.

6. Для оцінки ефективності управлінської діяльності в ДУ «ІРЕЕД НАН України» було проведено опитування її співробітників. Результати анкетування вказали на такі основні проблеми: низький рівень організації управлінської праці в установі; незрозумілість обов'язків та завдань, які працівники отримують від керівництва; відсутність сучасних методів організації управлінської праці; недостатній рівень своєчасності та адекватності рішень, прийнятих керівництвом установи; низький рівень забезпеченості процесу управління в установі сучасними інформаційними технологіями; недостатня ефективність механізмів мотивації співробітників. Для розв'язання цих проблем рекомендовано запровадити сучасні підходи до управління, ширше застосовувати інформаційні технології, вдосконалити мотиваційні інструменти та забезпечити більше можливостей для професійного розвитку персоналу.

7. Сучасні методи організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» мають бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності керівників та співробітників, використовуючи передові наукові технології, інструменти та підходи. До таких методів слід віднести наступні:

цифровізація управлінських процесів; тайм-менеджмент та планування; гнучкі методи управління Agile, Scrum та Kanban; штучний інтелект для наукових досліджень та управління. Використання цих методів в ДУ «ІРЕЕД НАН України» дасть можливість підвищити ефективність управління науковими проектами, оптимізувати використання ресурсів та покращити внутрішню координацію між підрозділами.

8. В роботі надані наступні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України»: розробка стратегічних планів з чіткими ключовими показниками ефективності та встановлення SMART-цілей; удосконалення комунікацій в колективі установи; сприяння професійному зростанню персоналу; створення гнучкого графіку роботи. Ці заходи сприятимуть формуванню згуртованого колективу, зростанню мотивації співробітників та їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей ДУ «ІРЕЕД НАН України».

9. Основними напрямками впровадження інформаційних технологій у процес управління ДУ «ІРЕЕД НАН України» має бути автоматизація управлінських процесів, покращення внутрішньої комунікації, створення централізованих інформаційних систем, впровадження цифрових інструментів для управління персоналом та інтеграція в міжнародне науково-дослідне середовище. Кожен із цих напрямів спрямований на підвищення ефективності управління, зниження адміністративного навантаження та забезпечення стійкого розвитку установи.

10. Економічна ефективність заходів з удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» полягає в збільшенні рівня державного фінансування установи та зростання фінансування за рахунок залучених грантів на здійснення науково-дослідної діяльності. Соціальна ефективність заходів з удосконалення організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України» полягає в оптимізації робочих процесів, підвищенні задоволеності працівників, покращенні комунікації та створенні комфортного соціального-психологічного клімату в установі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ - ДООПРАЦЮВАТИ

1. Бабенко А. Г. Організація праці: навчально-наочний посібник. Дніпро: ДДФА, 2020. 228 с.
2. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2022. 424 с.
3. Барбінова А. В. Наукова організація праці менеджера. Навчально-методичний посібник. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2021. 29 с.
4. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58-61.
5. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. Вип. 49. С. 117-120.
6. Галюк І. Б., Вербовська Л. С. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17(1). С. 75-83.
7. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці у сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110.
8. Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. Теорія управління: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
9. Гуцько І. С., Черняхович І. А. Актуальні проблеми управлінської праці на підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2022. № 2. С. 37-38.
10. Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України»: офіційний сайт. URL: <https://impeer.org.ua/> (дата звернення 10 вересня 2024 р.)
11. ДУ «ІРЕЕД НАН України»: інформація про устанovu. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01209765/ (дата звернення 10 вересня 2024 р.)

- 12.Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу. Тернопіль. 2022. 280 с.
- 13.Євтушенко В. А., Шуба Т. П., Ляшевська В. І. Управлінська праця у сфері логістики на світових ринках ЄС. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 134-136.
- 14.Захарова О. В. Використання управлінської праці на підприємстві: показники та критерії оцінювання. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2023. Вип. 69. С. 61-74.
- 15.Збрицька Т. П. Економіка знань: курс лекцій. Одеса: ОНЕУ, 2023. 305 с.
- 16.Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2023. 373 с.
- 17.Збрицька Т. П., Пастушенко Е. А. Управлінська праця та вдосконалення її організації в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №11(29). С. 73-86.
- 18.Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687>
- 19.Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61-64.
- 20.Конституція України: Закон від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
- 21.Котко О. К., Пильгун А. Р. Проблеми організації та нормування праці на підприємстві на прикладі ПАТ "Запоріжсталь". *Вісник Одеського національного університету*. 2020. Т. 25. Вип. 1. С. 138-142.
- 22.Ладашок А. П., Луцька Н. М., Кишенько В. Д. Методи сучасної теорії управління: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 368 с.
- 23.Маковецька І. М., Виноградня Д. С. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 84-87.
- 24.Мельничук О. І. Управлінська праця та удосконалення її організації в

- аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 8. Вип. 2. С. 46-51.
25. Морозова М. Е. Організація роботи менеджера на підприємстві. *The XI International Scientific and Practical Conference «Implementation of modern scientific opinions in practice»*. 2023. №1. С. 59-62.
26. Нікітенко К. С. Основні напрями удосконалення організації управлінської праці на аграрному підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 271-277.
27. Новікова М. М., Швед А. Б. Вступ до менеджменту: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 70 с.
28. Основні принципи організації та діяльності наукової установи Національної академії наук України: затверджені Постановою Президії НАН України 14.09.2016 року № 180. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0180550-16>
29. Остапчук Т. П. Менеджмент: підручник. Житомир: Видавництво «Рута», 2021. 856 с.
30. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 31-37.
31. Пічик К. В., Храпкіна В. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
32. Познанська І. В., Назарко С. О., Канцур І. Г. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1553/1494>
33. Познанська, І. В., Жукова, Т. А. Розвиток національної системи кадрового забезпечення та формування ефективної праці науково-педагогічного персоналу вищої школи України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1-2 (84-85). С. 37-49.
34. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 року № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
35. Самойленко В. В., Ройко В. А. Мотиваційна стратегія підприємства.

- Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики.* 2022. Вип. 1. С. 565-567.
36. Сватюк О. Р., Захарец А. О., Ситник Й. С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.* 2022. Vol. 4. №2. С. 210-222.
37. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2021. № 2(2). С. 54-60.
38. Седляр М. О. Проблеми нормування праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. Вип. 2. С. 281-286.
39. Сорока О. В. Арутюнян А. С. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство.* 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673>
40. Статут Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України»: затверджений розпорядженням Президії НАН України від 05.11.2021 року. URL: <https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2022/09/Статут-ДУ-ІПРЕД-НАНУ.pdf>
41. Статут Національної академії наук України від 14.04.2016 року № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002550-16>
42. Стратегія розвитку Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України на 2019-2024 роки. URL: <https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/Про-ІПРЕД-НАН-України.pdf>
43. Судук О. Ю. Концептуальні основи самоменеджменту та лайф-менеджмент. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування.* 2021. Вип. 4. С. 340-348.
44. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Самоменеджмент та крос-культурний менеджмент – інструменти формування сильної управлінської культури організації. *Вісник Національного університету водного господарства та*

- природокористування*. 2021. Вип. 4. С. 357-365.
- 45.Ткаченко В. В. Нормування праці як елемент підвищення її ефективності на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 4(1). С. 124-129.
- 46.Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2021. № 4. С. 98-102.
- 47.Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. №11. С. 454-458.
- 48.Шарапова О. М., Безгінова Л. І. Управлінська праця та її наукова організація: опорний конспект лекцій з дисципліни «Організація праці менеджера». Харків: ХДУХТ, 2018. 120 с.
- 49.Шевченко В. С. Самоменеджмент як основа ефективності управлінської праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 20(3). С. 147-151.
- 50.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

Додаток А

Анкета для дослідження ефективності організації управлінської праці в ДУ «ІРЕЕД НАН України»

Шановний респондент, просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є вивчення ефективності організації управлінської праці в вашій установі. Анкета є анонімною, а отримані дані будуть використані лише у зведеному вигляді для покращення роботи установи.

Питання.

1. Як Ви оцінюєте ефективність управлінської діяльності в установі?

- ☐ Дуже ефективно
- ☐ Ефективно
- ☐ Задовільно
- ☐ Неефективно

2. Чи достатньо зрозумілими є обов'язки та завдання, які Ви отримуєте від керівництва?

- ☐ Завжди
- ☐ Часто
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

3. Наскільки ефективною є система комунікації між керівництвом та працівниками?

- ☐ Дуже ефективна
- ☐ Ефективна
- ☐ Посередня
- ☐ Неефективна

4. Чи забезпечується Вам доступ до необхідних ресурсів для виконання професійних обов'язків?

- ☐ Завжди
- ☐ Часто
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

5. Чи використовуються в установі сучасні методи організації управлінської праці?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

6. Як Ви оцінюєте рівень своєчасності та адекватності рішень, прийнятих керівництвом?

- ☐ Дуже високий
- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

7. Чи забезпечений процес управління в установі сучасними інформаційними технологіями?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

8. Чи є механізми мотивації співробітників (наприклад, премії, заохочення) у вашій установі достатньо ефективними?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

9. Як Ви оцінюєте рівень дотримання етики та професійної культури в управлінських процесах?

- ☐ Дуже високий
- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

10. Чи задовольняє Вас рівень залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень?

- ☐ Повністю задовольняє
- ☐ Частково задовольняє
- ☐ Не задовольняє

11. Чи сприяє керівництво вашому професійному розвитку (підвищення кваліфікації, тренінги тощо)?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Дякуємо за Ваш час і відповіді!

Ваші думки допоможуть зробити вашу установу кращою.