



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
«28» жовтого 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ
МЕНЕДЖЕРА В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

Студентки 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Бевз Ілони-Тамари Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Кульчицький Іван Іванович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

Павлишин Марія Ігорівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2023

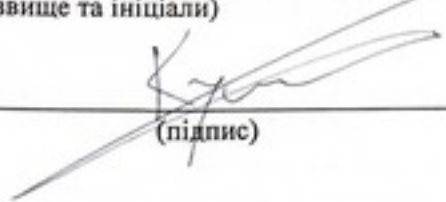
БІБЛІОТЕКА
Львівський інститут
менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ
МЕНЕДЖЕРА В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

Студентки Бевз І.-Т.С. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Кульчицький І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Павлишин М. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 28 » грудня 2022 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

менеджменту та міжнародного бізнесу

Кафедра _____

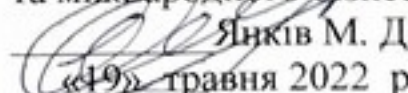
Ступінь підготовки _____ магістр

Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу.

 Янків М. Д.
«49» травня 2022 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Бевз Ілоні-Тамарі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

Керівник роботи: Кульчицький Іван Іванович

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

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2022 року № 37-1

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження.)

Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.8 – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Табл. 2.1. – 2.9 – ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

Рис.3.1-3.14 і табл. 3.1-3.4 – ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

6. Консультанти розділів роботи

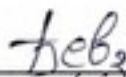
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2022 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2022р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2022 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2023 р.</i>	

Студентка


(підпис)

Бевз І.-Т. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Кульчицький І.І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бевз Ілона-Тамара Сергіївна. «ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА» – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить 113 сторінок, включаючи 13 таблиць, 22 рисунки.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи організації роботи менеджера та ефективності управління підприємством, описано зміст і значення ефективності роботи менеджера в підприємстві та чинники що на неї впливають. Проведено організаційно-економічну оцінку ефективності роботи підприємства. На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи удосконалення організації роботи менеджера та їх впливу ефективності роботи підприємства.

Ключові слова: організація роботи менеджера, організація управління, планування роботи, кар'єра менеджера, фінансові чинники, фінансові важелі.

ANNOTATION

Bevs Ilona-Tamar. "ORGANIZATION OF THE MANAGER'S PERSONAL WORK PLANNING PROCESS IN ALPHA-BANK UKRAINE PUBLIC JOINT STOCK COMPANY" - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". - Lviv, 2023.

The volume of work is 113 pages, including 13 tables, 22 figures.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of the organization of the manager's work and the efficiency of enterprise management, describes the content and significance of the efficiency of the manager's work in the enterprise and the factors affecting it. An organizational and economic assessment of the efficiency of the enterprise was carried out. On the basis of the conducted research, the ways of improving the organization of the manager's work and their influence on the efficiency of the enterprise are substantiated.

Key words: manager's work organization, management organization, work planning, manager's career, financial factors, financial levers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.....	11
1.1 Суть, зміст та значення планування особистої роботи менеджера	11
1.2 Організаційні особливості особистої праці менеджера.....	22
1.3 Методика дослідження процесу планування особистої праці менеджера.....	32
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»	39
2.1 Характеристика та історія діяльності банку «Альфа-Банк Україна».....	39
2.2 Аналіз фінансових операцій банку	50
2.3 Український Альфа-Банк завершив ребрендинг.....	60
Висновки до II розділу.....	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА».....	68
3.1 Основні рекомендації щодо організації особистої праці сучасного менеджера.....	68
3.2 Планування особистої роботи менеджера.....	77
3.3 Загальна модель якостей сучасного менеджера.....	88
Висновки до III розділу.....	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Ефективне планування особистої роботи керівника починається з уміння досягати власних цілей, розуміти і правильно оцінювати себе та інших людей, грамотно розподіляти час, приймати своєчасні та оптимальні рішення, активно діяти, знімати стрес тощо.

Провідне місце у підприємстві при виконанні управлінських завдань займає керівник. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу чи організації загалом, має у своєму підпорядкуванні певний колектив співробітників, наділений повноваженнями. Підбирає оптимальні варіанти управлінських рішень та організує їх вирішення, це особа, яка професійно виконує управлінські функції у системі ринкових зв'язків. Насамперед, високий рівень професіоналізму та компетентності потрібні менеджеру.

Процес організації роботи менеджера складає ті ж принципи, як і організація роботи всього колективу. Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності колективу, що знаходиться під його керівництвом, а й від апарату управління, а також від організації його власної роботи. В основі організації праці лежать соціально-правові та суб'єктивні організаційні принципи (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип спадкоємності та ін.). Проте існують особливості у методах організації управлінської роботи, які виходять з специфіки управлінських процесів організації. Вони виникають у результаті відділення управлінської роботи від виконавчої, що є формою поділу праці у суспільстві.

Специфіка роботи менеджера полягає насамперед у тому, що він самостійно вирішує виробничі, економічні, технічні та соціальні завдання, за необхідності впливаючи на людей, які ці завдання мають виконуватися безпосередньо. Характер роботи менеджера залежить від того, яку він виконує провідну роль. Менеджер має бути самостійним, ініціативним, творчим, готовим йти на розумний ризик та приймати відповідні рішення. При цьому перед ним стоїть завдання інтегрувати систему управління в одне ціле,

координуючи діяльність її осередків. Менеджмент – спонукає виконання різних функцій. Але система управління стає системою лише тоді, коли всі її функції та відносини взаємозалежні.

Робота керівника бере участь у створенні матеріальних цінностей прямо та опосередковано, а також шляхом організації роботи інших працівників. Предметом праці керівника та фахівця (менеджера) є не лише матеріальні елементи виробництва, а і інформація.

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності організації та її ресурси. Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Проблема ефективного використання робочого часу та його планування є актуальними для керівників будь-якого рівня. Воно покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Планування як складова частина раціональної організації особистої праці керівника означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому. Тому дане дослідження вважаємо актуальним для дослідження.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. На ринку існує жорстка конкуренція, що значно підвищує вимоги до якості продукції та послуг як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, і безперечно потребує поліпшення процесів управління. Вирішення цих завдань неможливе без кваліфікованих, адаптивних менеджерів, керівників, які мають глибокі професійні знання в галузі управління. Кожен керівник відповідно до ринкової кон'юнктури, що склалася, вибирає ті елементи управління, які, на його думку, найкращим чином підходять до конкретної ситуації, є найбільш підходящими для успішної роботи з досягнення поставленої мети.

Тому виникає питання про самовдосконалення, переорієнтацію мислення, формування умінь та навичок вміти оцінювати власну діяльність та у

правильному напрямку ставити перспективи розвитку. Тому питання планування роботи менеджера є важливим.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання, пов'язані з розвитком організації праці, знайшли відображення в роботах зарубіжних вчених: А. Маршала, Г. Форда, Ф. Гілберта, Ф. Тейлора та ін.

Розгляду різних аспектів організації праці в сучасних умовах присвячені праці таких російських вчених, як: Б.М. Генкін, В.Л. Іноземцев, І.М. Разумов, А.І. Рофе, С.М. Семенов, Е.Л. Смірнов, С.В.Смірнов, А.П. Степанов.

Значний внесок в теорію і практику організації праці внесли вітчизняні вчені. Серед публікацій початкового періоду розвитку організації праці слід відмітити роботи А.А. Богданова, Н.А. Вітке, А.К. Гастєва, Ф.Р. Дунаєвського, О.А. Єрманського, П.М. Керженцева, Е.Ф. Розмирович. В них висвітлено зміст проблем організації праці, основні напрямки практичного її впровадження та стан роботи в області організації праці у той час.

В сучасних наукових публікаціях з проблем організації праці на підприємствах значна увага приділяється розвитку організації праці в Україні як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Серед вітчизняних авторів, які досліджують питання удосконалення організації праці, слід відмітити Д.П. Богиню, В.М. Данюка, О.А. Грішнову, А.М. Колота, Т.А. Костишину, М.Ю. Сандуленко, Т.В. Перепельчук. В їх працях основна увага зосереджується на теоретичних дослідженнях організації праці.

Об'єкт дослідження. Планування організації роботи менеджера на прикладі досліджуваного підприємства

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти планування роботи менеджера що приведе до удосконалення системи управління.

Мета роботи та завдання. Метою роботи є уточнення змісту та значення планування роботи менеджера в умовах ринкового механізму господарювання, визначення основних напрямів покращання організації праці менеджера на виробничому підприємстві. А також є обґрунтування особливостей формування

особистості менеджера як професійного керівника підприємства та планування його роботи.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо. Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації і методичні матеріали Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

1.1 Суть, зміст та значення планування особистої роботи менеджера

Основним завданням менеджера є ефективний вплив на виробничий процес на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву продуктивної діяльності настільки багатогранні, що безпосередня участь керівника в усіх них просто неможлива. Тому слід вибирати такі ланки виробничого ланцюга, за допомогою яких можна впливати на весь виробничий процес. Крім того, керівник повинен правильно розподілити робочий час для вирішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між співробітниками, делегувати частину їх повноважень і відповідальності, вибрати ефективну форму їх участі у виконанні завдань організації.

Важливою умовою раціонального використання робочого часу керівника є планування особистої праці. У своєму особистому плані роботи керівник визначає: завдання, що стоять перед організацією; проблеми, які необхідно вирішити; посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали; терміни виконання деяких питань.

Якщо керівник не має індивідуального плану роботи, в колективі організації виникають нервові обставини, які призводять до неякісного вирішення завдань, підвищують психічне напруження та знижують ефективність управлінської праці.

Особистий план роботи керівника складається на різні періоди: перспективний - рік, квартал; середньострокові - місяць; короткострокові - тиждень, день.

У плані чітко визначено терміни виконання робіт і час, необхідний для їх виконання. Роботи, які виконує персонально керівник, поділяються на періодичні та критичні.

Окремо формулюється зміст завдань, які керівник вирішує особисто, послідовність виконання, координація діяльності та система контролю.

Скласти такий план нескладно. Головне - правильно вибрати форму участі у вирішенні завдань, організувати взаємодію окремих контрагентів і зв'язки з іншими організаціями зовнішнього середовища.

У плані має бути чітко визначений час роботи з документами, прийому відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, участі в нарадах партнерів і трудового колективу, зустрічей з підлеглими тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи, апарат управління, забезпечує послідовність виконання завдань, дозволяє виділити час на творчу роботу, інноваційну діяльність, підвищення кваліфікації. Тут керівник може грамотно і завчасно зайнятися визначенням і вирішенням стратегічних завдань і ефективно працювати.

Періодична робота повторюється щодня, щотижня та щомісяця з певним ритмом. Це такі види роботи: робота з документами; зустрічі; допуск спеціалістів і працівників організації; прийом гостей; робота в підрозділах.

Повинен бути точно визначений час періодичної роботи. Регулярна робота включає відрядження, навчання, зустрічі та відвідування інших організацій. Також ретельно планується час, відведений на їх виконання.

Раптові роботи не можна передбачити в плані. Для цього в плані необхідно запланувати запас часу на їх виконання, а якщо цього недостатньо, то необхідно скоротити час виконання запланованих робіт, перенести їх на інший час або доручити їх виконання відповідальному працівнику апарату управління [8].

У план особистої праці не слід включати щодня повторювані справи, для них просто треба зарезервувати 25 - 30% робочого часу. На непередбачені роботи необхідно відвести 10 - 15% часу.

З метою підвищення ефективності своєї праці будь-який менеджер повинен: уміти визначати важливість і черговість рішення виникаючих проблем; не доручати іншим рішення стратегічних проблем, але другорядні

питання передавати заступникам; бути вимогливим до себе й іншим, не допускати безвідповідальності; у надзвичайних ситуаціях діяти швидко і рішуче, але уникати авантюрних рішень; з гідністю програвати; бути послідовним і справедливим у своїх діях, одержувати задоволення від роботи [9].

Розглянемо приклад схематичного відображення механізму мотивації планування роботи менеджера (див. рис. 1.1).

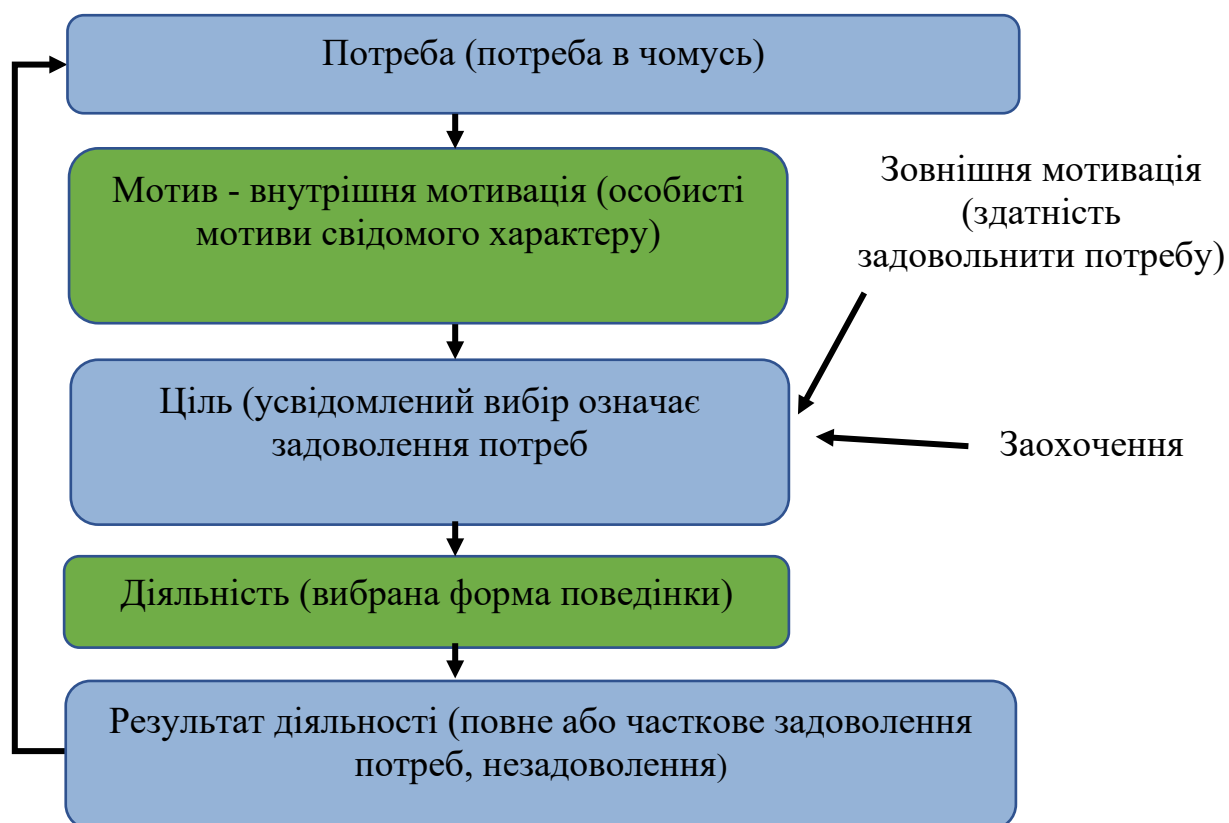


Рис. 1.1. Механізм мотивації щодо планування роботи менеджера*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [9]

Аналізуючи рисунок 1.1, можна зазначити, що при виборі форм і методів мотивації планування роботи менеджера важливо враховувати мотиви, а саме її спонукання, настанови до конкретних дій. Практичне значення планування особистої роботи керівника полягає в наступному:

- якщо трудовий колектив вирішує конкретну задачу і спрямований на кінцеві цілі управлінської діяльності, добре розроблені плани забезпечують їх досягнення. Планування визначає, що, коли, де, як, скільки і навіщо необхідно

для досягнення заданої мети. Тому це спосіб створити зв'язок між постановкою мети та більш повним планом її реалізації;

- планування дає змогу оцінити практичні можливості досягнення цілей. Це єдиний спосіб формально спрогнозувати майбутні проблеми та можливості;

- планування сприяє пошуку кращих і ефективніших шляхів досягнення цілей підприємства;

- планування визначає зони потенційних проблем і неочікуваних наслідків;

- планування є основою для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;

- планування є основою контролю. Щоб контроль був ефективним, він повинен бути тісно пов'язаний з плануванням. Така координація дуже важлива для забезпечення ефективності всього процесу управління. Ефективним кількісним способом його реалізації є складання графіків, розкладів і кошторису;

- планування допомагає визначити необхідні взаємодії та стосунки на роботі. Оскільки він використовується для створення цілей, воно допомагає створити єдність спільних цілей на підприємстві; планування дозволяє передбачити обставини, які слід враховувати при досягненні цілей.

Виділяють сім складових планування. Першою складовою планування є збільшення масштабу задач, їх комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі – у досягнення цілей підприємства. У плані концентруються всі прийняті рішення щодо досягнення цих цілей. При плануванні ми намагаємося відповісти на такі питання: що повинно бути зроблено; коли це буде зроблено; хто це буде робити; де це буде зроблено; що для цього необхідно? Комплексність породжує необхідність у спеціалізації, а оскільки кожен спеціаліст “розмовляє своєю мовою”, відповідає за свою сферу діяльності підприємства, має свою точку зору, то спеціалізація може привести до порушення погоджених дій. Тому

необхідно об'єднати думки всіх спеціалістів аби скоординувати їхні дії на досягнення цілей підприємства.

Друга складова планування – це зростаюче значення часу. Якщо підприємство збирається налагодити випуск певної продукції раніше за конкурентів, то воно повинно впровадити відповідні заходи у терміни, що передбачаються у планах.

Третьою складовою планування є обмеженість ресурсів. План повинен бути розроблений так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним і щоб ресурсами можна було маневрувати.

Четверта складова. Важливу роль відіграють витрати, капітальні вкладення і їхня рентабельність. Проект є непродуктивним доти, доки продукція не буде реалізована. Тому необхідно передбачити усі шляхи якомога швидкого отримання прибутку. Ця обставина ще раз підкреслює необхідність суворого дотримання плану.

П'ята складова. Внаслідок ускладнення господарських задач, витрат виробництва через зростання цін і непередбачуваність економічної ситуації збільшується й елемент ризику в реалізації цілей підприємства. Тому умовою фінансування плану реалізації цілей підприємства є не просто план, а план, який може бути реалізований.

Шоста складова. На процес реалізації плану, а отже і на досягнення цілей підприємства, впливають різноманітні складові. На цей випадок не обхідно заздалегідь запобігти небажаних наслідків ситуації, що змінилася. Таке планування використовується для прийняття рішень у будь-якій непередбаченій ситуації. Варто особливо підкреслити, що зміна плану та аналіз наслідків таких змін можливі тільки за умови існування самого плану. Тому при плануванні реалізації цілей підприємства формується основа для контролю і управління.

Сьома складова. Досягнення цілей підприємства залежить від внеску кожного. Планування забезпечує єдність цілей для всіх членів підприємства.

Планування особистої праці є невід'ємною рисою свідомої діяльності кожної людини. План особистої праці повинний складатися на тиждень, на місяць. Він повинний бути націлений на рішення головних завдань, на відшукування способів раціоналізації праці.

Кожному робочому дню варто додавати свій "профіль", тобто включати один з великих і важливих питань по капітальному будівництву, спеціальним питанням (матеріально-технічного постачання, фінансування й інші). Проведення нарад і засідань варто проводити на початку і наприкінці тижня, коли спостерігається зниження працездатності.

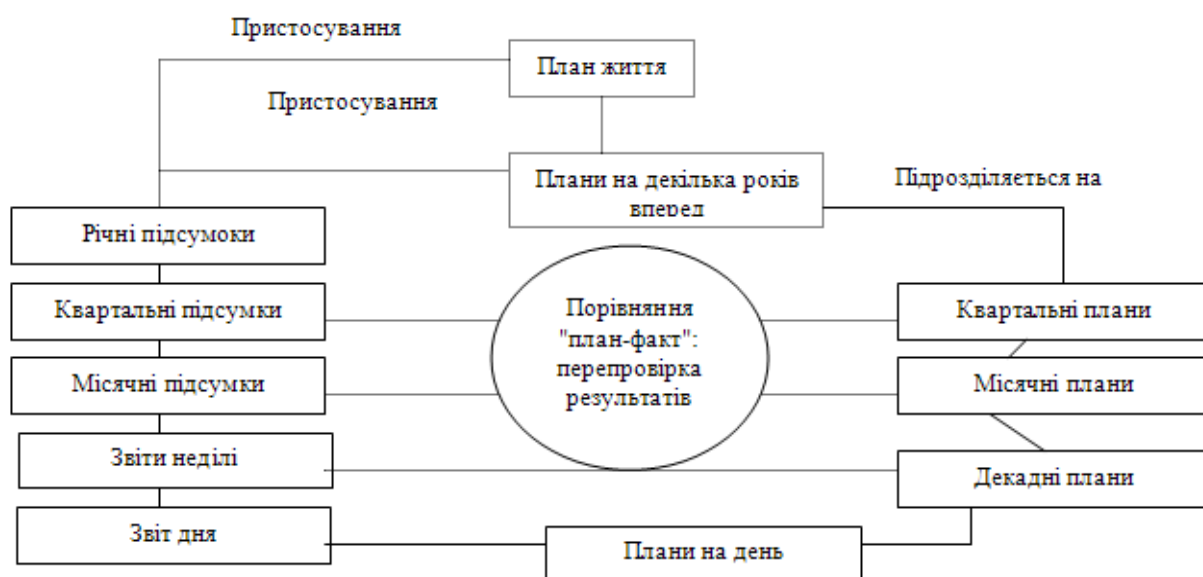


Рис. 1.2. Система планування часу*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [17]

Всі витрати робочого часу менеджера необхідно розглядати як витрати часу для рішення поточних і перспективних задач. Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи в період робочого дня, тижня, декади та ін. їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролю, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк.

Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного й своєчасного виконання.

Таким чином, ціль оперативного управління виробничими процесами полягає у забезпеченні організаційної стійкості усіх елементів системи, якою управляють, для своєчасного виконання завдань організації і кожного підрозділу короткострокового періоду.

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період. Тут менеджер повинен компетентно і завчасно визначати цілі перед колективом і створювати умови для їх виконання.

Рішення оперативних і стратегічних завдань вимагає участі менеджерів усіх рівнів управління. Але форми і методи рішення на різних рівнях управління різні. Вони і лежать в основі розподілення витрат часу для рішення оперативних і стратегічних завдань за рангами менеджерів у значній мірі визначають ефективність їх особистої роботи і роботи колективу в цілому.

Необхідність швидкого і компетентного рішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Це вірно, тому що коли керівник підприємства буде займатись тільки перспективними питаннями, то він поступово втратить детальне уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва. Тому важливо правильно визначати коло оперативних завдань, у рішенні яких повинен брати участь керівник організації, форми і ступень його участі. Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис.1.3.

Якщо керівник підприємства бере на себе рішення усіх оперативних питань, то тоді виникає ряд негативних наслідків знижується почуття відповідальності й ініціатива підлеглих, різко зростає кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається невирішеними, а якість прийнятих рішень знижується.

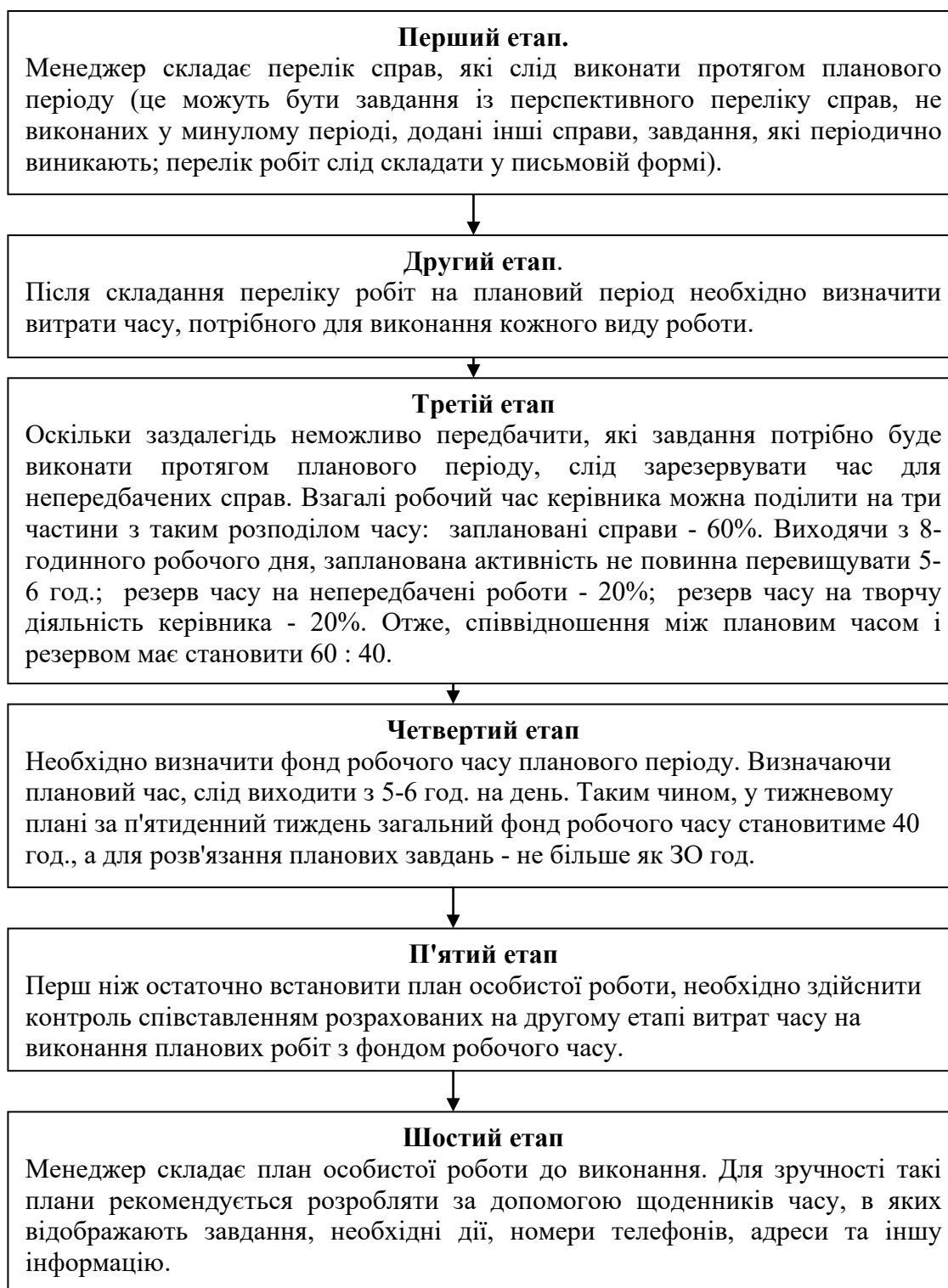


Рис. 1.3. Схема процесу планування особистої праці менеджера*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [17]

Таким чином, міра участі і витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених ним питань безпосередньо у ході виробничого процесу і витратами часу на це, а

його діями по створенню працездатності та самостійності підрозділів, конкурентоспроможності організації.

У зв'язку з цим керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам і спеціалістам, залишаючи за собою право рішення суттєвих оперативних завдань, що виникли раптово. Винятком є оперативне планування, яке повинно бути під постійним контролем керівника організації, тому що від цього залежить ритмічність і узгодженість усіх виробничих процесів.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим і нормованим. Його величина залежить від ряду факторів, основними із яких є: виробничі ситуації, обумовлені змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впровадженням нової технології, форм організації праці, удосконаленням управління та ін. У таких випадках керівник повинен бути максимально звільненим від вирішення дрібних питань [27].

Використання робочого часу керівника пов'язане з установленим режимом роботи. Нерегулярність режиму роботи призводить до тривалого робочого дня керівника, іноді навіть 10-15 годин. Неприпустимість такого положення визначається наукою управління, яка встановлює залежність між тривалістю робочого дня та інтенсивністю праці. Збільшення тривалості робочого часу йде паралельно зі зниженням рівня інтенсивності праці, і навпаки.

Дослідження показують, що невпорядкованість управлінської діяльності менеджера може призвести до втрат у процесі управління, які неможливо компенсувати запровадженням найсучасніших технічних засобів.

Помилки в структурі робочого дня добре помітні при порівнянні робочого часу керівників конкуруючих організацій. Керівники провідних організацій витрачають на оперативне управління не більше 30% свого середньорічного робочого часу, а керівники зовнішніх організацій - 60%. У структурі робочого часу спеціалістів до 40% робочого часу займає незвична для

них робота. Отже, необхідність оптимізації системи використання робочого часу менеджерів стає очевидною та необхідною.

Ефективне використання робочого часу керівників неможливе без застосування науково обґрунтованих методів праці та відпочинку.

Вчені доводять, що працездатність людини змінюється поетапно протягом робочого дня. Початок робочого дня називається періодом обробки. Його термін змінюється в залежності від стану і підготовки людини, а також від складності виконуваної роботи. Наступні 2-3 години досягають максимальної ефективності, а потім падають. Друга половина робочого дня відрізняється від першої працездатністю. Втома прогресує швидше, тому період зниження працездатності після обіду настає раніше. Тому вирішення складних завдань слід планувати в періоди найбільшої працездатності. До таких питань слід віднести творчу роботу з урахуванням перспектив розвитку організації, обговорення найважливіших питань і прийняття на їх основі рішень.

Виконання цих робіт слід планувати на першу половину робочого дня, а практичне виконання починати не раніше ніж через годину після початку робочого дня. У другій половині дня краще зайнятися роботою, яка потребує меншої напруги. Детальний перелік робіт протягом робочого дня повинен визначати сам керівник, виходячи з конкретної виробничої ситуації в організації. Такими ж принципами повинні керуватися й інші працівники апарату управління.

Отже, виконання будь-якої роботи пов'язане з втомою та зниженням продуктивності людини.

Термін досягнення максимальної працездатності залежить від таких факторів: складності та напруженості роботи; здоров'я людини; умов праці; соціально-економічних умов; психологічного клімату в колективі; правильність перерв протягом робочого дня тощо.

З усіх згаданих факторів слід враховувати важливість перерв на відпочинок як засобу продовження періоду максимальної працездатності. Як уже зазначалося, отримання та обробка інформації та на основі її аналізу та

оцінки прийняття управлінського рішення властиво керівникам організації. Для цього виду роботи загальна тривалість перерви для відпочинку повинна становити 11-17% загального часу робочого дня. Особливо це стосується монотонної роботи служб. Для них у першій половині робочого дня слід встановлювати одну-дві перерви, а в другій – дві перерви по 5-10 хв.

Для тривалого підтримання належного функціонального стану організму і високого рівня працездатності надзвичайно важливе значення має тривалість перерви на роботі та її режим. Тривалість відпустки повинна бути такою, щоб керівний працівник мав можливість активного відпочинку не менше 1,5-2 годин. Це і спорт, і прогулянки, і культурні заходи. Він повинен мати час для сім'ї та читання книг. Сон повинен тривати 7-8 годин, а в періоди підвищеної напруги нічний сон доповнюється годинним сном вдень.

Річний режим праці та відпочинку впливає на рівень тривалості працездатності працівників апарату управління. Він характеризується загальною кількістю робочих днів, співвідношенням робочих днів і вихідних, їх регулярністю і тривалістю відпустки [54].

Кожну діяльність слід починати з постановки цілей. Процес визначення цілей власної діяльності керівника (особистісної та професійної) включає три фази: визначення мети: чого я хочу? аналіз можливості досягнення поставлених цілей: що я можу зробити? Уточнення і конкретне формулювання цілей: що саме я буду робити?

У теорії і практиці управління вказується, що при плануванні часу доцільно використовувати метод "виявлення ключових сфер", який дозволяє менеджеру вирішити, які сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі та особистому житті. Необхідно визначити, чого менеджер хоче домогтися у кожній з виділених ключових сфер протягом тижня, місяця, року.

Полегшити щоденне планування роботи менеджеру допоможе складений ним заздалегідь список щоденних справ, з врахуванням їх пріоритетності та значимості.

Найбільш важливі справи складають близько 15% кількості всіх справ менеджера, а значимість цих справ у досягненні головної цілі складає близько 65%, просто важливі справи складають близько 20% всіх справ, але й значимість їх – 20%, менш важливі й несуттєві справи складають близько 65% загальної кількості справ менеджера, але мають незначну частку – близько 15% у загальній значимості усіх справ менеджера.

Узагальнений розподіл часу на один робочий день регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження. Треба мати на увазі, що з підвищенням рівня управління зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і росте час на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

1.2 Організаційні особливості особистої праці менеджера

У повсякденному житті менеджеру доводиться виконувати безліч завдань, що обґрунтовуються функціональними обов'язками, які визначаються посадою, різними життєвими ситуаціями. Керівники працюють в умовах, у яких постійно відчують тиск із боку власників, керівників вищої ланки, підлеглих, споживачів, ділових партнерів тощо. У результаті такої роботи багато керівників відчують стрес, що негативно впливає на ефективність їх роботи.

Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу – часу. Чим краще розподілений (спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах менеджера. Планування як складова частина раціональної організації особистої роботи менеджера означає підготовку до реалізації її цілей і структурування часу. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі.

Причиною незадовільної роботи багатьох менеджерів, особливо початківців, є їхнє невміння керувати своїм часом. Такі менеджери намагаються виконувати всі завдання самотійно, встигати на всі зустрічі, приймати всіх гостей та вникати у всі питання, пов'язані з роботою підприємства. Вони приходять на роботу першими та йдуть останніми. Водночас багато питань залишаються невирішеними. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, не може побачити перспективу за суєтою повсякденних турбот. Зрештою ефективність його роботи мінімальна, виникає відчуття незадоволеності собою, підлеглими, зневіра у власні сили. Причиною цього є невміння планувати роботу.

Наукові дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження керівників вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали наступні результати: недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66 %; невпорядкованість інформації – 50 %; низький рівень механізації праці в управлінні – 50 %; робочого часу найчастіше зумовлені: відсутністю цілей діяльності у неорганізованість виробничих процесів – 32 %; нечіткий розподіл прав і обов'язків – 30 %; велика кількість нарад – 28%.

Втрати процесі виконання певної роботи, з урахуванням необхідності дотримання усіх вимог до цілей; відсутністю "гарних" звичок, які сприяють економії часу; неправильною структурою витрат робочого часу, насамперед, недостатньою кількістю уваги ключовим сферам діяльності; поспіхом у роботі; імпульсивністю вчинків і дій, нетерплячістю у прийнятті рішень і у спілкуванні та взаємодії зі співробітниками; непродуманим розподілом управлінської праці в організації та недостатнім його рівнем у підрозділах; відмовою від письмової фіксації варіантів рішень; низьким ступенем делегування повноважень; неналежним облаштуванням службового приміщення і організацією робочого місця; низькою кваліфікацією секретаря (референта, помічника); невмінням працювати з інформацією, насамперед, з документами; систематичними запізненнями менеджера через затримки у дорозі; відсутністю чітких записів

про час нарад, бесід, зустрічей з діловими людьми і своїми співробітниками; недостатньою особистою зібраністю і пунктуальністю; необхідністю "впрацьовування" в роботу, зумовлені відволіканням від неї навіть на короткий термін.

Для керівника, якому не вистачає часу на вирішення виробничих, фінансових, соціальних та інших проблем, характерні: відсутність планування використання робочого часу та неякісне опрацювання ключових напрямів діяльності; нервовість, поспішність і розгубленість у діях; нетерплячість у прийнятті рішень та у відносинах з колегами та підлеглими; недостатній рівень розподілу управлінської роботи в підрозділах та низький рівень делегування функцій та відповідальності підлеглим; безлад на робочому місці; надмірність і безсистемність роботи з документами, що надходять, і кореспонденцією; застосування принципу «що не встигну на роботі, то дороблю вдома».



Рис. 1.4. Напрямки діяльності, які не підлягають делегуванню менеджером*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [26]

Застосування методу делегування повноважень передбачає створення певних організаційних передумов, які і забезпечують в сукупності його ефект в реалізації управлінських рішень. Починаючий керівник підприємства або менеджер можуть допускати організаційні помилки, які перекреслять усі їх зусилля в делегуванні повноважень. Передача задач або діяльності може здійснюватися на тривалий термін або обмежуватися разовими дорученнями.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях: керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати конкретну роботу краще; зайнятість не дозволяє керівнику вирішувати проблеми самостійно; керівник намагається сприяти зростанню професійних навичок підлеглих; у менеджера має бути вільний час на вирішення інших завдань.

Рекомендується делегувати: рутинну роботу, особливу діяльність, індивідуальні справи, підготовчу роботу.

Керівнику доводиться розставляти пріоритети, тобто вирішувати, які завдання повинні бути пріоритетними, а які другорядними, «див. рис. 1.5».

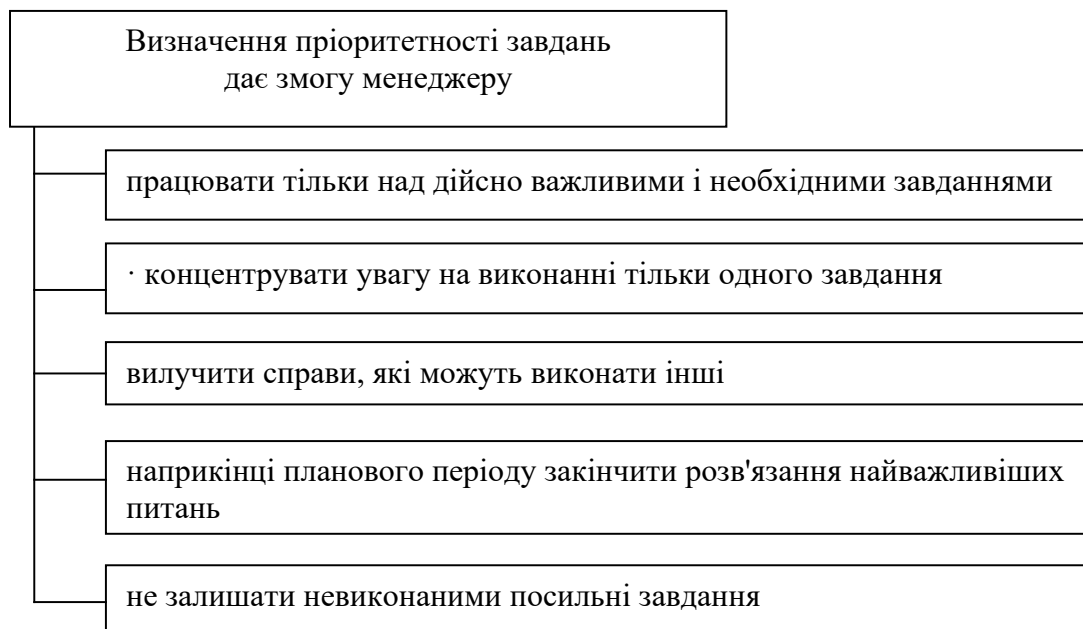


Рис. 1.5. Можливості менеджера при визначенні пріоритетних завдань*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [44]

Успішна робота підприємства можлива лише тому випадку, якщо планування у ньому здійснюється цілеспрямовано. Однак керівництво багатьох компаній через самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене вдаватися до «свідомого» управління, що призводить до аврального ходу роботи та, зрештою, до низької якості виконання як результат. Цілі таких менеджерів, як правило, змінюються щодня, і їхній спосіб роботи ясно показує, як необов'язково виконувати план.

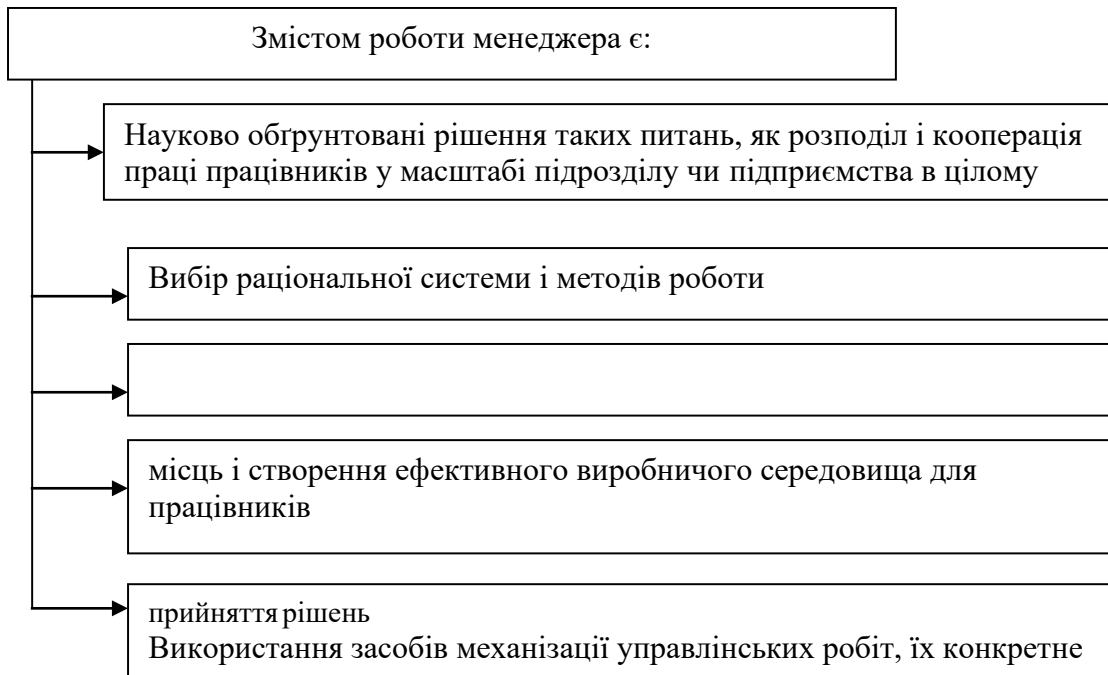


Рис. 1.6. Зміст роботи менеджера на підприємстві включає такі складові*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [45]

Організація праці менеджера полягає безпосередньо в використанні ним робочого дня для реалізації окремих робочих процесів. При управлінні роботою організації керівник має: систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань; вирішення проблем, виявлених державними органами чи в цілому по роботі підприємства; регулярно спілкуватися з людьми, отримувати від них та надавати їм необхідну управлінську інформацію і т.д.

Теоретично в управлінні існує загальновизнане «золоте правило», суть якого у наступному: найважливіше вміння керівника – домагатися результатів з допомогою своїх співробітників. За умови, що він уміло делегує свої повноваження підрядникам, він ефективно управляє. Чим частіше менеджер

використовує цей метод, тим оптимальнішим виявляється загальна організація його реалізації. При делегуванні окремих видів робіт керівнику у такому разі залишається управлінська відповідальність, яку не можна делегувати (принцип постійної відповідальності). З іншого боку, делеговані особи підзвітні своїм безпосереднім керівникам.

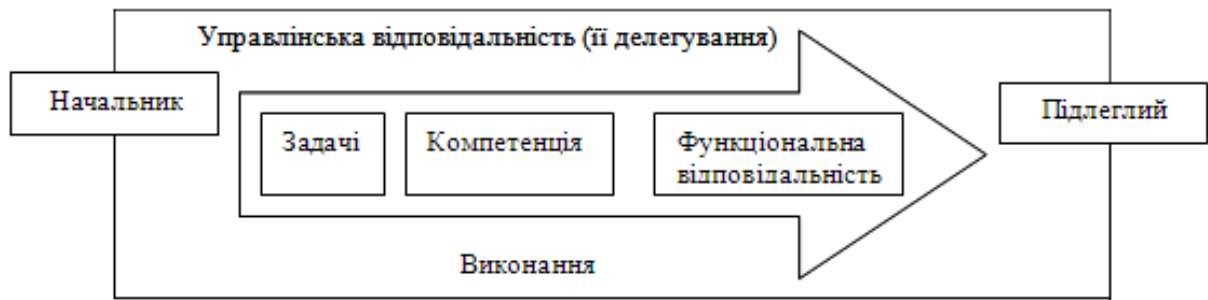


Рис. 1.7. Умовний порядок делегування повноважень*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [4]

Звертання уваги на переваги делегування: допомагає керівнику вивільнити час для важливих завдань та трохи розрядитись; делегування сприяє використанню знань та професійних навичок співробітників; делегування стимулює розкриття здібностей, самостійності та компетенцій підлеглих; розміщення позитивно впливає мотивацію співробітників.

Відмінною рисою дійсного делегування відповідальності є те, що менеджер відповідає тільки тоді, коли помилки викликані його нездатністю керувати. Отже, справжня особиста відповідальність може існувати лише в тому випадку, якщо і співробітник, і керівник можуть впливати на відповідні події.

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всю іншу діяльність організації та її ресурси. Для цього потрібне планування на рік, півроку, місяць, тиждень, день. Під час планування скорочується час виконання службових обов'язків, організовується цілеспрямована діяльність, знижуються шанси заплутатися у поточних подіях.

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і

часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень. Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск власників, вищих менеджерів, підлеглих, споживачів, ділових партнерів. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Аналіз використання робочого часу вітчизняними менеджерами свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму, а корисна зайнятість при цьому складає всього 70% робочих годин; заступники директора “перепрацьовують” по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5-6 годин.

Специфіка та особливість часу як ресурсу: незворотність, неможливість придбання та зберігання, обміну чи збільшення обсягу (обмеженість). Таким чином, час є одним із ресурсів, які не можуть бути відновлені. Нестача часу виконання завдань призводить до штучного продовження робочого дня, нерозумному його використанню. Нестача часу є наслідком відсутності прозорості, планування та роботи менеджерів. Встановлено, що несподіваний трихвилинний телефонний дзвінок часто призводить до втрати 15-20 хвилин для повторного зосередження уваги та відновлення початкової працездатності.

Вміння економно та раціонально використовувати робочий час, постійно вдосконалювати процес свого планування – є ознакою організованого керівника. Під плануванням робочого дня часто розуміють простий список справ наступного дня. Враховуючи лише перелік робіт і не знаючи їхньої тривалості, на практиці обмежуються спробою оцінити розмір майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Однак облік трудовитрат від усіх видів робіт дозволяє отримати повне уявлення про навантаження. Тому планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всю іншу діяльність підприємства та його ресурси.

Методика особистої роботи керівника передбачає використання по можливості засобів механізації праці: календаря, органайзера, тайм-менеджера (ТМ), електронного зошита (ЕК), комп'ютерної системи. Календар –

найпоширеніший інструмент для планування та запису подій. Є відкидний календар, щоденник та тижневик. Органайзер — це інструмент, що поєднує календар, записну книжку, телефонну книгу і калькулятор. Тайм-менеджер - це інструмент, що розширює можливості "організатора" на основі цілей планування, класифікації функцій ("Ключові завдання") та гнучкого календаря. Електронний блокнот - це компактний інструмент четвертого покоління, що поєднує годинник з будильником, калькулятор і телефонну книгу. Комп'ютерна система є інструментом п'ятого покоління, який ефективно надає менеджеру різноманітну інформацію в режимі реального часу з автоматичним записом і пошуком інформації [4].

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам: цілі повинні бути досяжними. (Звичайно, цілі повинні містити певний виклик для менеджера. Цілі не можуть бути досить легкими для досягнення. Але вони також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації. Конкретні та вимірювані цілі.); цілі повинні мати конкретний часовий горизонт (цілі повинні бути досягнуті в строго встановлені терміни. Порухення цих термінів може розглядатись як невиконання встановлених цілей); суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).

Порядок формування цілей зображено на рисунку 1.8.

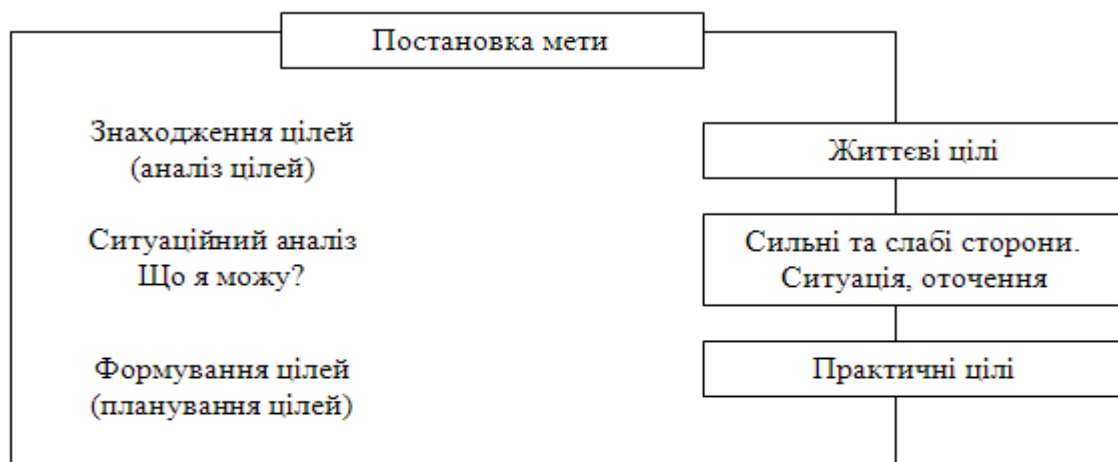


Рис. 1.8. Порядок формування цілей*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [15]

Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом. Повною мірою це стосується праці менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення. Отже, процес планування праці керівника повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей. Ціль - це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягнути. Вона визначає кінцевий результат.

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи:

1. Визначення цілей. (Насамперед, керівник повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.)

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей. (На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами. Наприклад, керівник ставить за професійну мету зайняти посаду віце-президента фірми із зовнішньоекономічної діяльності. Однак, це потребує обов'язкового знання іноземної мови. Керівник має визначити, які ресурси він має (часові, матеріальні, здібності до мов) для досягнення мети.)

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей. (Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні для досягнення цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до 1 року) цілі.)

Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці. На практиці планування часу полягає у його розподілі по видах робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження. Є п'ять основних елементів, які роблять роботу менеджера більш ефективною.

1. Успішні менеджери повинні знати, на що вони витрачають свій час, уміти контролювати його що є найважливішою частиною продуктивної роботи.

2. Успішні менеджери повинні зосереджуватися на досягненнях за межами своєї організації. Вони повинні бути зосереджені не на виконанні роботи як такої, а на кінцевому результаті. Хороший менеджер, перш ніж приступити до завдання, запитує себе: «Яких результатів я повинен досягти?»

3. Ефективні менеджери повинні будувати свої дії на домінуючих, сильних якостях як своїх, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані шукати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Вони не повинні покладатися на щось ненадійне, також не можна почати роботу з вирішення не реальних на даний момент завдань.

4. Ефективні менеджери зосереджують свою увагу на кількох найважливіших сферах, де виконання доручених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися визначати пріоритетні напрямки роботи і не відступати від їх виконання. Власне, вся їхня діяльність має бути спрямована на виконання першочергових завдань – від них вимагається лише головне. Марна трата сил і часу призводить до самих негативних наслідків.

5. Ефективні менеджери повинні приймати ефективні рішення і це в першу чергу питання регулярності, тобто процес виконання завдання повинен відбуватися в необхідному порядку. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, засноване на «розбіжності в думках», а не на «згоді щодо фактів». Надмірна поспішність призводить до неправильних рішень. Рішень має бути декілька, але всі вони мають бути принциповими. При прийнятті рішень слід керуватися розумною стратегією, а не миттєвими тактичними розуміннями.

Врахувати та проаналізувати фактичний робочий час будь-якого керівника можна, визначивши структуру його робочого дня. Для цього використовується робочий день «фото» і «автофото». В обох випадках час,

витрачений на виконання конкретних управлінських функцій, фіксується, і це робить або призначений працівник, або сам менеджер.

Дослідження причин втрати робочого часу показує, що основними з них є наступні. Додаткові сходинок та висхідній в апараті керування. Це призводить до ускладнення системи документообігу та зниження ефективності управління. Серйозної шкоди завдає диспропорція в чисельності керівних і допоміжних працівників, яка призводить до того, що основні, не типові для них, функції виконують перші.

Порушення порядку виконання управлінських процедур, особливо при прийнятті рішень, що знижує ефективність управління.

Нечітка організація виконання рішень призводить до дублювання та втрати часу.

Багато часу витрачається непродуктивно на непотрібну звітність. Як і інші причини втрат робочого часу, такі як порушення службової та технологічної дисципліни, значна кількість неякісно підготовлених нарад, неотримання своєчасної інформації від інших підрозділів і служб, низька якість отриманих документів тощо.

Тому вдосконалення організації праці передбачає як раціоналізацію всієї управлінської праці, так і підвищення продуктивності праці управлінських працівників.

Цього можна досягти шляхом удосконалення оперативного управління, інформаційного забезпечення та обліку, чіткого визначення функцій працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці та відпочинку [2].

1.3 Методика дослідження процесу планування особистої праці менеджера

Діалектичний метод пізнання не заміняє спеціальних методів науки а є їх методологічною основою і знаряддям пізнання. Діалектика розглядає всі явища не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, в

переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі суперечностей, боротьбі нового із старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються передумови багатоваріантності вирішення конкретних проблем і вибору кращого варіанту.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ життя.

Користуючись загальним науковим діалектичним методом нами широко використані такі прийоми дослідження – як аналіз і синтез. Під аналізом розуміють прийом наукового дослідження шляхом розкладання на окремі більш прості складові частини та вивчення впливу кожної з них на загальний процес відповідного явища. Синтез – це прийом наукового дослідження шляхом поєднання складових частин в єдине ціле, що дає змогу сформувати цілісну картину того чи іншого процесу, зрозуміти його внутрішню структуру, характер дії, закономірності розвитку. При проведенні аналізу відбувається розчленування економічних процесів і явищ на складові елементи, причому кожен елемент послідовно вивчається. Синтез полягає в уявному об'єднанні окремих елементів об'єкта. Прийоми синтезу і аналізу в ході проведеного дослідження широко використані при вивченні структури явищ.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ життя, які відбуваються в підприємствах аграрного сектору.

Надзвичайно важливим методом наукового дослідження є абстрагування. Воно передбачає усунення під час дослідження об'єктів, явищ і процесів несуттєвих, другорядних властивостей і відносин і виділення головного,

визначального. Механізм розвитку малих підприємств є дещо складним і, відповідно, його дія визначається цілою низкою чинників як мікро- так і макроекономічного характеру.

Тісно переплітаються із методами абстрагування та конкретизації методи аналізу і синтезу, які взаємно доповнюють один одного. Аналіз – це метод, за якого складний об’єкт пізнання підлягає розчленуванню з метою пізнання його структури та функцій, а суть методу синтезу зводиться до узагальнення отриманих результатів і об’єднання раніше виділених частин об’єкта у єдине ціле.

Економічний аналіз є досить поширеним прийомом наукового дослідження, який передбачає систематизацію, тлумачення і узагальнення фактів і на цій основі дозволяє з’ясувати причинно-наслідкові зв’язки між різними процесами і явищами. У дипломній роботі метод широко використовувався для виявлення основних чинників та показників, які характеризують розвиток малого бізнесу. Узагальнення результатів дослідження (метод синтезу) дало змогу зробити висновки про причини низької ефективності діяльності малих підприємств та запропонувати напрями її реформування з метою вдосконалення. Доповнюючими до методів аналізу та синтезу є методи індукції та дедукції.

Одержати в достатній мірі науково обґрунтовані висновки допомогло також застосування історичного і логічного методів пізнання. Історичний і логічний методи пізнання це взаємопов’язані елементи і способи діалектичного методу дослідження і відображення історичного розвитку дійсності. Історичний спосіб пізнання конкретних умов розвитку економічних явищ і процесів, самої економічної системи в їх історичній послідовності від простих і абстрактних категорій до складніших і конкретніших.

Монографічний метод – це детальне вивчення досвіду роботи типових передових господарств різних форм власності. Застосування даного дослідження дає можливість правильно вирішити ряд організаційних питань. Передові господарства відображають найближчі перспективи розвитку виробництва, а тому їх форми і методи роботи служать прикладом для

більшості господарств, розташованих в подібних природно-економічних умовах.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних, які дозволяють встановити вплив тих чи інших факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

Діалектичний спосіб пізнання не замінює спеціальні методи навчання, а є їхньою методологічною основою та засобом пізнання. Діалектика розглядає всі явища не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, в переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі протиріч, боротьбі нового і старого. Саме завдяки діалектичному підходу створюються умови для багатопланового вирішення конкретних проблем і вибору найкращого варіанту.

Методологія наукового пізнання дає можливість вибору конкретних методів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і методи науково-пізнавальної діяльності та визначає принциповий підхід до вивчення життєвих явищ.

Використовуючи загальнонауковий діалектичний метод, ми широко застосували такі методи дослідження, як аналіз і синтез. Під аналізом ми розуміємо прийом наукового дослідження, розбиваючи його на окремі простіші компоненти та досліджуючи вплив кожного з них на загальний процес певного явища.

Синтез – метод наукового дослідження, що полягає в об'єднанні його складових частин в єдине ціле, що дає змогу створити цілісну картину даного процесу, зрозуміти його внутрішню структуру, характер діяльності та закономірності розвитку. Під час аналізу економічні процеси та явища розбиваються на складові елементи, і кожен елемент розглядається по черзі. Синтез полягає в уявному об'єднанні окремих елементів об'єкта. Прийоми синтезу та аналізу в ході проведених досліджень широко використовуються при вивченні структури явищ.

Методологія наукового пізнання дає можливість вибору конкретних методів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності – це вчення про принципи побудови, форми і методи науково-пізнавальної діяльності, визначає принциповий підхід до вивчення життєвих явищ, що відбуваються на підприємствах.

Абстрагування є надзвичайно важливим методом наукового дослідження. Воно полягає в усуненні під час вивчення об'єктів, явищ і процесів, другорядних властивостей і залежностей, а також виділення головного, визначального. Механізм розвитку малих підприємств досить складний, а тому його функціонування визначається низкою факторів як мікро-, так і макроекономічного характеру.

Взаємодоповнюючі методи аналізу і синтезу тісно пов'язані з методами абстрагування і конкретизації. Аналіз – це метод підготовки складного предмета знання з метою пізнання його структури і функцій, а суть методу синтезу зводиться до узагальнення отриманих результатів і об'єднання раніше виділених частин предмета. в єдине ціле.

Економічний аналіз – досить поширений метод наукового дослідження, який полягає в систематизації, тлумаченні та узагальненні фактів і на цій основі дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між різними процесами та явищами. У дослідженні метод широко застосовувався для визначення основних факторів та показників, що характеризують розвиток планування роботи менеджера на підприємстві. Узагальнення результатів дослідження (метод синтезу) дозволило зробити висновки про причини низької ефективності діяльності менеджерів та запропонувати напрями їх планування робочого дня з метою підвищення ефективності виробництва. Методи аналізу і синтезу доповнюються методами індукції і дедукції.

Дійти достатньо науково обґрунтованих висновків допомогло також використання історичних і логічних методів пізнання. Історичний і логічний методи пізнання є взаємопов'язаними елементами і прийомами діалектичного

методу дослідження і відображення історичного розвитку дійсності. Історичний шлях пізнання конкретних умов розвитку економічних явищ і процесів, самої економічної системи в її історичній послідовності від простих і абстрактних до більш складних і конкретних категорій.

Монографічний метод – це детальне вивчення професійного досвіду типових менеджерів підприємств різних форм власності. Застосування цих тестів дозволяє правильно вирішити низку організаційних завдань.

Поєднання всіх цих методів є важливим інструментом організаторів виробництва, який дозволяє виявити недоліки і резерви виробництва, накреслити шляхи поліпшення господарської та фінансової діяльності підприємства.

Висновки до розділу I

На сьогодні планування роботи менеджера є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей; воно полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей підприємства; планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків; воно забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів; планування є основою для контролю; воно допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини; планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей.

Планування особистої роботи треба розглядати не тільки як складання порядку роботи. Тут важливим є визначення часу їх провадження, строків їх початку і закінчення. При цьому треба враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом часу в загальному бюджеті робочого часу.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за такими етапами. На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати

часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. На третьому етапі слід зарезервувати час для непередбачених справ. Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. П'ятий етап: необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

Існує декілька видів планів: перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів; оперативні (тижневі, щоденні) плани.

Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями повинен бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера і його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

2.1 Характеристика та історія діяльності банку «Альфа-Банк Україна»

В Україні, як і в більшості країн світу, існує дворівнева банківська система, де на першому рівні знаходиться центральний банк – Національний банк України, на другому – комерційні банки. Національний банк є особливим, незалежним від Уряду, органом державного управління України, основними функціями якого є формування грошово-кредитної політики країни, емісія та забезпечення стабільності національної валюти – гривні, управління державними золотовалютними резервами, регулювання та нагляд за діяльністю комерційних банків. Національний банк України надає кредити комерційним банкам, управляє їх касовими резервами та забезпечує розрахунки між ними. Він не може володіти їх акціями (державні комерційні банки в Україні належать Уряду а не НБУ), кредитувати і приймати депозити від приватних осіб та компаній. Отримання прибутку не є основною метою НБУ але він може виникати в процесі його діяльності. Альфа-банк на ринку 29 років, з 1993 років.

Банк належить громадянам Росії. Станом на жовтень 2022 року, бенефіціарами банку є російські олігархи з громадянством Ізраїлю Андрій Косогов (40,96 %), Петро Авен (12,4 %) та Михайло Фрідман (32,86 %). Окрім того, НБУ визнав акціонерів Альфа-банку в Україні Фрідмана та Авена такими, які втратили ділову репутацію, та позбавив їх права голосу в банку. Власники крупних пакетів акцій (>5 %) (станом на 4 кв 2021р.):

– ABN HOLDINGS SA, країна реєстрації: Люксембург, акція проста бездокументарна іменна, номінальна вартість: 0.10, кількість: 165464910824, від загальної кількості (%): 57.60

– ABN Ukraine Limited, країна реєстрації: Кіпр, акція проста бездокументарна іменна, номінальна вартість: 0.10, кількість: 121797564660, від загальної кількості (%): 42.39.

Таблиця 2.1

Відомості про власників участі в банку станом на вересень 2022 року*

№	Власник акцій	Відсоток акцій
1	Андрій Миколайович Косошов (громадянин Росії)	40,96 %
2	Михайло Маратович Фрідман (уродженець Львова, громадянин Ізраїлю та Росії, мешканець Британії)	32,86 %
3	Петро Олегович Авен (громадянин Росії)	12,40 %
4	UniCredit	9,9 %
5	The Mark Foundation for Cancer Research (Марк Фоундейшен з дослідження ракових захворювань)	3,87 %

*Джерело: [1]

Станом на 8 листопада 2022 керування банком здійснюють: Алла Комісаренко – голова правління; Олексій Ступак – член правління; Андрій Гриценюк – член правління; Віталій Дидишко – член правління, директор департаменту з управління ризиками; Поліна Харченко – член правління, директор з контролю за скаргами та фінансового моніторингу.

Альфа-Банк Україна – це великий комерційний український банк з міжнародним капіталом, який входить у приватну інвестиційну холдингову компанію ABN Holdings SA (ABNH) з головним офісом у Люксембурзі. Холдингова компанія має інвестиції в ряді банківських груп на території країн СНД і Європи, зокрема, операційні компанії ABNH знаходяться в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі та Нідерландах. Банк займає лідируючі позиції в усіх сегментах банківського ринку України. Згідно з рейтингом Національного Банку України Альфа-Банк Україна входить до ТОП-10 найбільших банків країни за розміром активів і є одним з лідерів за обсягом коштів юридичних осіб та темпам приросту коштів фізичних осіб. Банк заснований в 1992 році і з 2001 року здійснює діяльність під брендом Альфа-Банк, з головним офісом у

Києві. Входить до складу ABN Holdings SA (ABNH) з 2004 року. Альфа-Банк Україна був зареєстрований НБУ 24 березня 1993 року за реєстраційним номером 158, у формі товариства з обмеженою відповідальністю під назвою Комерційний Банк Сприяння Споживачам «Віто» з головним офісом у Києві. В 1995 р. він був реорганізований у ТОВ «Київінвестбанк», який у 1997 р. був реорганізований в Акціонерний Комерційний Банк «Київський Інвестиційний Банк». З січня 2001 р. банк працює під сучасною назвою – ЗАТ «Альфа-Банк Україна».

У 2001 р. банк став учасником Міжнародної Міжбанківської Системи Передачі Інформації і Здійснення Платежів (SWIFT), а також асоційованим членом системи VISA International. У тому ж році банк отримав членство у Першій Фінансовій і Торговельній Системі (ПФТС), є членом її Ради з серпня 2004.

У 2009 році Закрите акціонерне товариство «Альфа-Банк» (ЗАТ «Альфа-Банк») було перейменоване на Публічне акціонерне товариство «Альфа-Банк» (ПАТ «Альфа-Банк»).

Чинна банківська ліцензія видана 5 жовтня 2011 року, згідно якої банк має право на надання різних видів банківських послуг в межах чинного законодавства та на підставі ліцензій, виданих НБУ.

У 2012 році Альфа-Банк Україна придбав частину роздрібного портфеля кредитів Дельта Банку на суму більш ніж 650 млн.; роздрібний портфель кредитів Société Générale Group на суму понад 700 млн. грн.; частину роздрібного портфеля кредитів ПАТ «Промінвестбанк», на суму близько 1,5 млрд., виступивши активним учасником М&А ринку.

В серпні 2015 року акціонери Альфа-Банку та іншого українського Укрсоцбанку анонсували об'єднання своїх бізнесів. У разі успішного завершення операції утвориться третя за потужністю банківська група в Україні.

Банк має ліцензії Національної Комісії з Цінних Паперів і Фондового Ринку на здійснення професійної діяльності на фондовому ринку, включаючи

депозитарну діяльність депозитарної установи, діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування, діяльність з торгівлі цінними паперами: брокерська діяльність, андеррайтинг, дилерська діяльність.

За період 2008-2016 років капітал Банку був збільшений на \$559 млн., а також надано субординовані кредити на суму \$248 млн. У першій половині 2014 року відбулось збільшення капіталу на \$100 млн. Частка ринку по обслуговуванню підприємств великого корпоративного сегменту - 7 %. Розмір інвестицій банку в українські підприємства в 2016 році - \$1,290 млрд.

Кінцевими власниками Альфа-Банку, через холдингові компанії ABN Ukraine Limited (Кіпр) та ABN Holdings S.A. (Люксембург), є п'ять фізичних осіб та один благодійний фонд. Найважливішими досягненнями банку є: Міжнародний журнал про фінанси Global Finance визнав Альфа-Банк Україна найкращим банком України в 2015 році; Альфа-Банк Україна – найкращий банк у 2015 році за версією порталу «Мінфін»; А-Club Альфа-Банка Україна – лідер серед українських банків у міжнародному рейтингу Private Banking Services Overall за версією журналу Euromoney в 2015 році; Альфа-Банк Україна в ТОП-5 рейтингу Forbes за депозитними вкладками українців 2016 році; ТОП-3 рейтингу надійності депозитів від рейтингового агентства «Стандарт-Рейтинг»; ТОП-2 найбільш інноваційних банків в рейтингу Delo.ua 2015 році; № 7 в рейтингу «50 провідних банків України» - 2015 році за дослідженнями «Фінансового клубу»; Fitch Ratings в 2016 підтвердило рейтинг Альфа-Банку Україна за національною шкалою на інвестиційному рівні «AA+(ukr)» зі стабільним прогнозом; першим номером у списку у трьох номінаціях рейтингу «50 провідних банків України 2014 року» за версією видання «Коммерсант-Україна». Зокрема, найкращим у сегменті індивідуального банківського обслуговування в Україні став private banking від Альфа-Банку – А-КЛУБ; ТОП-3 рейтингу «50 провідних банків України 2013 року» видання «Коммерсант-Україна»; першим номером у списку у номінації «Класичний депозит» рейтингу «50 провідних банків України 2013 року» видання «Коммерсант-Україна»; першим номером у списку у номінації «Private

Banking» рейтингу «50 провідних банків України 2013 року» видання «Коммерсантъ-Украина»; ТОП-3 рейтингу «20 найбільш ефективних банків України» ділового видання «Forbes Україна», березень 2016 року; ТОП-3 рейтингу надійності банківських депозитів за дослідженнями агентства «Стандарт-Рейтинг», 2016 рік; «Найкращий роздрібний банк України» за версією щорічного рейтингу UKRAINIAN BANKER AWARDS 2013 видання «ІнвестГазета».

У 2021 році банк мав досягнення і відзнаки – найкращий банк в Україні за версією видання Global Finance; № 3 серед «50 провідних банків України» за версією «Фінансового клубу»; «Банк року в Україні» за версією журналу The Banker; «Найкращий цифровий споживчий банк в Україні» («The Best Consumer Digital Bank in Ukraine») за версією Global Finance в рамках премії The World's Best Consumer Digital Banks Awards in Central & Eastern Europe.

У 2022 році – «Найкращий SME-банк в Україні», SME Bank Awards.



Рис. 2.1. Динаміка кількості відділень Альфа-банку, 01.01.2018р. – 01.01.2022р.

*Джерело: [1]

Станом на 01.01.2022 року Альфа-банк мав 201 відділення. Протягом 2018 року було відкрито 65 установ.

Протягом 2021 року основними видами діяльності банку були: кредитування (з внесенням змін у існуючі продукти, гнучке ціноутворення в залежності від фінансового стану клієнта, кількості та обсягів операцій;

скорочення строків кредитування і збільшення початкового внеску), залучення депозитів від юридичних та фізичних осіб (реалізація програми лояльності для постійних клієнтів), розрахунково-касове обслуговування клієнтів, операції з валютними цінностями, цінними паперами, а також надання інших видів послуг відповідно до Статуту банку, Ліцензії Національного банку України, чинних законодавчих та нормативних актів.

Постійно діючим виконавчим органом Банку є Правління, яке здійснює управління поточною діяльністю Банку, вирішує питання, які не відносяться до компетенції Загальних зборів акціонерів та Спостережної ради Банку, попередньо розглядає всі питання, що подаються на розгляд Загальним зборам акціонерів, забезпечує формування фондів, необхідних для статутної діяльності Банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленим чинним Статутом, рішеннями Загальних зборів акціонерів і Спостережної ради Банку.

Правління складається з Голови Правління та членів Правління. Кількісний склад Правління Банку встановлюється Спостережною радою Банку, але не може бути менше трьох осіб.

У межах своєї компетенції Правління Банку діє від імені Банку, підзвітне Загальним зборам акціонерів та Спостережній раді Банку. Голова та члени Правління несуть персональну відповідальність: за виконання рішень Загальних зборів акціонерів, Спостережної ради Банку в порядку, передбаченому чинним законодавством України та Статутом Банку; за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом Банку, рішеннями Загальних зборів акціонерів, Спостережної ради банку та цим Положенням. Правління Банку діє на підставі Положення про Правління банку «Альфа-Банк Україна». Розподіл функцій і повноважень охоплює всі організаційні рівні і підрозділи банку. Велике значення надається розподілу функцій з ризик-менеджменту між Спостережною радою та Правлінням Банку: загальну стратегію управління ризиками в Банку визначає

Спостережна рада, а загальне керівництво управлінням ризиками здійснює Правління.

Таблиця 2.2

Статутний капітал банку «Альфа-Банк Україна», (тис.грн.)*

Ряд-ок	Найменування статті	Кількість акцій в обігу (тис.шт.)	Прості акції	Привіле-йовані акції	Власні акції банку	Усього
1	2	3	4	5	6	7
1	Залишок на 1 січня 2020 року	40 042	40 041	1	(34)	40 008
7	Залишок на кінець дня 31 грудня 2020 року	40 042	40 041	1	(34)	40 008
10	Продаж раніше викуплених власних акцій	-	-	-	34	34
13	Залишок на кінець дня 31 грудня 2020 року, звіт	40 042	40 041	1	-	40 042

*Джерело: [1]

Місія банку: розвиток універсального банку, який має досвід в управлінні фінансовими потоками, забезпечення організації безперебійного та ефективного обороту грошових коштів, надання повного спектру фінансових послуг (комерційних, інвестиційних, фінансових та ін.) з високим рівнем якості та надійності банківських операцій, забезпечення прибутковості та ефективності операцій.

Таблиця 2.3

Грошові кошти та їх еквіваленти банку «Альфа-Банк Україна», (тис.грн.)*

№	Найменування статті	За 2020 рік	За 2021 рік
1	Готівкові кошти	18 818	36 019
2	Кошти в Національному банку України (крім обов'язкових резервів)	21476	37158
3	Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	10204	14865
4	Кореспондентські рахунки та депозити „овернайт” у банках:	61 312	28 092
4.1	України	40 371	2 217
4.2	Інших країн (країни ОЕСР)	20 941	25 755
6	Усього грошових коштів та їх еквівалентів, Баланс	173122	144208

*Джерело: [1]

Основна діяльність банку, більшість його активів, зобов'язань, доходів та чистих прибутків зосереджені на території України або отримані від операцій в Україні.

Таблиця 2.4

Кошти в інших банках банку «Альфа-Банк Україна», (тис.грн.)*

Рядок	Найменування статті	За 2020 рік	За 2021 рік
1	Депозити в інших банках:	3 424	663
1.1	Короткострокові депозити зі строком погашення більше ніж три місяці	-	-
1.2	Довгострокові депозити	3 424	663
2	Кредити, надані іншим банкам:	53 906	46 018
2.1	Короткострокові	53 319	35 470
2.2	Довгострокові	-	10 000
2.3.	Кореспондентські рахунки в банках країн СНД	583	546
2.4.	Нараховані доходи за залиш-ками на кореспондентських рахунках в банках країн СНД	4	2
3	Резерв під знецінення коштів в інших банках	(268)	(651)

*Джерело: [1]

У звітному році всі банківські операції були прибутковими, крім міжбанківських операцій та операцій з покупки – продажу ОВГЗ, що здійснювалися для підтримки ліквідності банку.

Отриманий збиток Банку за результатами діяльності у 2021 р., пов'язаний з необхідністю значних витрат на формування резервів (22 890 в 2020 р. в порівнянні з 8 865 в 2019 р.), що пов'язано з ростом курсу валют станом на 01.01.2021 р. та погіршенням якості кредитного портфелю.

За станом 1 лютого 2021 року: активи - 1 165,4 млн.грн.; зобов'язання - 1 076 млн.грн.; кредитово-інвестиційний портфель - 1 084,2 млн.грн.; статутний капітал - 65 млн.грн.; регулятивний капітал - 139,5 млн.грн.

Банк має право здійснювати інвестиції за межі України шляхом:

- участі в підприємствах, що створюються спільно з іноземними юридичними та фізичними особами;
- придбання частки діючих іноземних юридичних осіб;
- відкриття за кордоном філій та інших відокремлених підрозділів;

- придбання нерухомого та рухомого майна, інших майнових прав, а також будь-яких прав інтелектуальної власності;
- придбання за кордоном та в Україні акцій, облігацій, інших цінних паперів іноземних держав, фірм, банків тощо;
- в інших формах, які прямо не заборонені законодавством України;
- банк має право залучати внутрішні та закордонні інвестиції в порядку, визначеному чинним законодавством.

З метою підвищення рівня капіталізації та виконання Прогнозу збільшення регулятивного капіталу, банком протягом 2016 року було залучено від Інвестора кошти на умовах субординованого боргу у вигляді депозиту, а саме:

Акціонерний капітал банку не поділяється на групи, які б мали відмінні права, привілеї та обмеження включаючи обмеження з виплати дивідендів, повернення капіталу.

Права акціонерів власників простих і привілейованих акцій однакові, крім обмеження власників привілейованих акцій в праві голосу при вирішенні всіх питань, що розглядаються Загальними зборами акціонерів.

Таблиця 2.5

**Залучено кошти на умовах субординованого боргу у вигляді депозиту
банку «Альфа-Банк Україна»**

№ п/п	Назва та реквізити інвестора	Номер та дата договору про залучення коштів на умовах субординованого боргу	Сума коштів залучених від інвестора на умовах субординованого боргу, грн.	Номер та дата рішення про надання дозволу на врахування залучених коштів на умовах субординованого боргу до капіталу	Термін дії дозволу
1.	ТОВ «ЕНЕРГО-ПРОЕКТ»	№ 1 від 15.03.2020р.	10 000 000,00	№ 81 від 29.03.2020р.	до 16.03.2020 р.
2.	ТОВ ЕНЕРГО-ПРОЕКТ»	№ 2 від 16.07.2020р.	6 900 000,00	№ 188 від 31.07.2020р.	до 17.07.2020 р.
3.	ТОВ «ЕНЕРГО-ПРОЕКТ»	№ 3 від 20.09.2020р.	3 100 000,00	№ 241 від 28.09.2020р.	до 25.09.2020 р.

*Джерело: [1]

Зміцнення позицій на фінансовому ринку та збільшення довіри з боку клієнтів спонукає банк до розширення власної інфраструктури. На сьогодні послугами Банку можна користуватися не тільки у головному офісі й відділеннях Києва, але й у областях України. Банк відкриває свої установи відповідно до діючої стратегії розвитку філіальної мережі. Метою створення кожної установи є задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у якісних банківських послугах та отримання в результаті цього прибутку. При відкритті кожної нової установи враховуються бізнесові інтереси сторін, втілюються у життя взаємовигідні проекти банку й клієнтів. При цьому банк розраховує на обслуговування власних клієнтів та на залучення нових клієнтів - юридичних та фізичних осіб. Діяльність мережі банку спрямовується на впровадження нових форм обслуговування клієнтів, розширення спектру банківських операцій та послуг, прискорення та спрощення розрахунків між постачальниками й споживачами з різних регіонів. Продовжуючи розширення регіональної мережі, банк одночасно вирішує головну мету – суттєво підвищити якість та зменшити собівартість послуг, що надаються клієнтам.

Таблиця 2.6

Структура кредитів за видами економічної діяльності банку «Альфа-Банк Україна»*

№	Вид економічної діяльності	За 2020 рік		За 2021 рік	
		Сума	%	сума	%
1	Державне управління та діяльність громадських організацій	0	0,00	1 328	0,15
3	Виробництво	69 528	7,03	31 210	3,56
4	Нерухомість	52 770	5,33	80 781	9,20
5	Торгівля	298 408	30,17	274 358	31,27
6	Сільське господарство	12 635	1,28	18 363	2,09
7	Кредити, що надані фізичним особам	155 065	15,67	129 915	14,81
8	Інші*	400 834	40,52	341 482	38,92
9	Усього:	989 240	100,00	877 437	100,00

*Джерело: [1]

Для захисту інтересів вкладників, забезпечення збереження капіталу, відновлення платоспроможності і ліквідності з 2 березня 2016 року Нацбанк України ввів в банку «Альфа-Банк Україна» тимчасову адміністрацію строком на один рік. Тимчасовим адміністратором призначений незалежний експерт Михайло Бердій.

Також для створення сприятливих умов для поліпшення фінансового стану банку «Альфа-Банк Україна». Нацбанк ввів строком на шість місяців мораторій на задоволення вимог кредиторів.

У жовтні 2019 року «Альфа-Банк» завершив об'єднання з «Укрсоцбанком», ставши повним правонаступником усіх прав та зобов'язань стосовно його клієнтів, партнерів та контрагентів. У березні 2020 року банк долучився до системи BankID.

Сьогодні Альфа-Банк в Україні змінив назву на Сенси Банк, про що вже повідомив Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку.

«Повне найменування українською мовою: акціонерне товариство «Сенси Банк», – йдеться в листі кредитної установи. Англійською банк тепер буде йменуватися Joint Stock Company Sense Bank.

Нагадаємо: акціонери Альфа-Банку Михайло Фрідман і Петро Авен потрапили під санкції. Вони передали свої права за акціями на український підрозділ банку іншим довіреним особам. НБУ призначив незалежним довіреним представником болгарського економіста Сімеона Дянкова.

Правління українського підрозділу банку ухвалило рішення відмовитися від бренду «Альфа-Банк», щоб не мати нічого спільного з країною-агресором навіть на рівні асоціацій та бренду, який працює у росії.

У рейтингу життєздатності банків від Mind за підсумками 2021 року Альфа-Банк отримав «чотири зірки», які засвідчили стабільний рівень життєздатності банку. Sense Bank – український комерційний банк з міжнародним капіталом, який належить приватній інвестиційній компанії АВН

Holdings SA з головним офісом у Люксембурзі. Входить до переліку системно важливих банків.

«Альфа-Банк» посідає 6 місце серед українських банків за розміром активів та 11 за показником фінансового «здоров'я». Станом на 01.01.2021 року обсяг активів банку склав 97,5 млрд грн, що на 35,6% перевищує показники минулого року. За підсумками 2020, банк скоротив прибуток на 38% проти 2019 року – до 1,2 млрд грн.

2.2 Аналіз фінансових операцій банку

Банківські операції відображаються окремими статтями в балансі комерційного банку. Залежно від того, в якій частині балансу вони обліковуються, їх поділяють на пасивні й активні.

Операції з формування власних ресурсів охоплюють: операції з формування статутного капіталу банку; операції з формування резервного фонду банку; операції з формування страхових фондів банку; операції з формування інших фондів банку спеціального призначення, які створюються за рахунок прибутку банку і використовуються відповідно до рішення, прийнятого вищою управлінською ланкою комерційного банку; операції, пов'язані з формуванням і розподілом банківського прибутку.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових показників у 2022 році Sense Bank, млрд грн.*

Показники	На 1.01.2022	На 1.10.2022	Зміни, %
Активи	7.97	5.75	-27,92
Власний капітал	12.91	8.68	-32,76
Кредитний портфель	60.33	50.66	-16,04
Кошти фізосіб	48.91	44.75	-8,51
Чистий прибуток	2,46 (на 1.10.2021)	-4.32	x
Рефінансування від НБУ	8.62	4.73	-45,07

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності [86]

Пасивні операції – це операції з мобілізації ресурсів комерційного банку. За видом банківських ресурсів розрізняють пасивні операції з формування власних, залучених (депозитних) та позичених (не депозитних) ресурсів.

Операції з формування залучених ресурсів називають пасивними депозитними операціями. Вони відображають процес залучення й обліку в банківському балансі тимчасово вільних коштів юридичних, фізичних осіб, банків, які зберігаються на різноманітних рахунках (строкових і до запитання).

Вкладниками можуть бути як юридичні та фізичні особи, що постійно обслуговуються в даному банку (клієнти банку), так і юридичні і фізичні особи, що не належать до постійних клієнтів цього банку, а обслуговуються в іншому банку.

У банківській практиці України передбачена можливість вибору банку для постійного обслуговування і для проведення окремих депозитних операцій на вигідних умовах в інших банках. З цією метою банки відкривають рахунки до запитання (поточні, бюджетні) та на строк (депозитні). Наявність залишку грошових коштів на цих рахунках дає можливість банку, що обслуговує власників рахунків, використовувати ці залишки як ресурси для здійснення активних операцій з метою отримання доходу.

Пасивні депозитні операції створюють можливість користування тимчасово вільними грошовими коштами інших банків, які зберігаються на кореспондентських рахунках (кошти до запитання) та строкових депозитах (кошти на строк).

Отже, пасивні депозитні операції можна класифікувати:

За категорією вкладника:

- операції із залучення тимчасово вільних коштів юридичних осіб - на поточні, бюджетні, депозитні рахунки;
- операції із залучення тимчасово вільних коштів фізичних осіб - на поточні, депозитні рахунки;
- операції із залучення тимчасово вільних коштів банків-кореспондентів - на кореспондентські та депозитні рахунки;

За строком:

- операції із залучення тимчасово вільних коштів – на рахунки до запитання (поточні, бюджетні, кореспондентські) з метою подальшого використання для поточних розрахунків;
- операції із залучення тимчасово вільних коштів – на строкові депозитні рахунки для зберігання протягом обумовленого контрактом періоду.

Крім мобілізації власних та залучених ресурсів, комерційні банки можуть використовувати можливості міжбанківського ринку капіталів, а також залучати кошти інвесторів через емісію та розміщення власних незабезпечених боргових зобов'язань.

Мобілізовані у такий спосіб ресурси являють собою позичені ресурси банку або ресурси не депозитного характеру. Ця частина банківських ресурсів є найоперативнішою щодо залучення. Позичені ресурси комерційного банку мобілізуються через здійснення пасивних кредитних та пасивних інвестиційних операцій.

Пасивні кредитні операції – це операції комерційного банку, пов'язані з отриманням кредитів на міжбанківському ринку (в інших комерційних банків та в НБУ). Комерційні банки в Україні можуть отримувати кредит в інших банків на визначених договорами умовах строком від одного дня (кредити овернайт) до кількох місяців. Крім власне міжбанківських кредитів, комерційні банки можуть звертатись за кредитом до кредитора останньої інстанції – Національного банку України, який сьогодні надає кредити під заставу державних цінних паперів і комерційних векселів. Згідно з чинним законодавством НБУ може здійснювати продаж комерційним банкам кредитів через кредитні тендери, проводити операції з переобліку комерційних векселів, що раніше були обліковані комерційним банком, та видавати кредити овернайт через постійно діючу лінію рефінансування.

Пасивні інвестиційні операції – це операції комерційного банку, пов'язані з випуском і розміщенням власних незабезпечених боргових зобов'язань. Банки можуть емітувати облігації, які поповнюють банківські ресурси коштами інвесторів на строк обігу цих цінних паперів.

Мобілізовані через здійснення пасивних операцій грошові кошти засновників банку, акціонерів, учасників, вкладників, кредиторів та інвесторів акумулюються на кореспондентському рахунку банку (якщо вони надійшли в безготівковій формі) або в касі (якщо вони надійшли готівкою). Розміщують банки мобілізовані ресурси за різними напрямками через проведення активних операцій.

Отже, до пасивних операцій банків відносяться такі операції, за допомогою яких банки формують свої ресурси для проведення кредитних та інших активних операцій, а саме – депозитні операції, відкриття та ведення рахунків клієнтів, отримання позичок на міжбанківському ринку, продаж власних торгових зобов'язань (векселів і облігацій). Ефективна організація пасивних операцій банків сприяє забезпеченню нормальної банківської діяльності на комерційних засадах, регулюванню грошової маси в країні, успішному виконанню банками традиційних розрахунково-кредитних операцій, а також розширенню діапазону банківських послуг.

Активні операції – це операції з розміщення мобілізованих комерційним банком ресурсів у депозити, кредити, інвестиції, основні засоби й товарно-матеріальні цінності. Отже, до активних операцій банків належать:

- операції з вкладення банківських ресурсів у грошові кошти в готівковій і безготівковій формах з метою підтримання ліквідності банку;
- розрахункові операції, пов'язані з платежами клієнтів;
- касові операції з приймання і видавання готівки;
- кредитні операції, пов'язані з наданням кредитів різних форм і видів юридичним, фізичним особам, банкам;
- інвестиційні операції з вкладення банківських ресурсів у цінні папери (акції, державні та корпоративні облігації) на тривалий строк;
- фондові операції з купівлі-продажу цінних паперів;
- валютні операції з купівлі-продажу іноземної валюти на внутрішньому та міжнародному валютних ринках;

- депозитні операції з розміщення тимчасово вільних ресурсів банку в депозити в НБУ та в інших комерційних банках;
- операції з купівлі-продажу банківських металів на внутрішньому і міжнародному валютних ринках;
- операції з придбання основних засобів, матеріальних та нематеріальних активів.

Активні операції комерційні банки здійснюють у межах наявних ресурсів, тобто у межах залишку грошових коштів на кореспондентському рахунку в НБУ (при проведенні операцій у безготівковому порядку) та в касі (при проведенні операцій з готівкою).

Таблиця 2.8

БАЛАНС банку «Альфа-Банк Україна» (тис. грн.)*

№	Найменування статті	За 2020 рік	За 2021 рік
1	Усього пасивів	1 214 058	1 128 435
2	Усього власного капіталу та частка меншості	86 489	90314
3	Резервні та інші фонди банку	38 230	22 388
4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8 217	27 918
5	Статутний капітал	40 042	40 008
6	Усього зобов'язань	1 127 569	1 038 121
7	Субординований борг	38 000	20 000
8	Інші зобов'язання	25 664	9 560
9	Інші фінансові зобов'язання	2 349	12 727
10	Резерви за зобов'язаннями	83	35
11	Відстрочені податкові зобов'язання	1 547	532
12	Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	344	218
13	Інші залучені кошти	43 912	34 594
14	Кошти клієнтів	935 951	890 859
15	Кошти банків	79 719	69 596
16	Усього активів	1 214 058	1 128 435
17	Інші активи	1 377	1 762
18	Інші фінансові активи	467	305
19	Основні засоби та нематеріальні активи	26 037	31 868
20	Відстрочений податковий актив	982	0
21	Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	360	93
22	Інвестиційна нерухомість	7 232	
24	Цінні папери в портфелі банку на продаж	71 063	76 402
25	Кредити та заборгованість клієнтів	937 668	849 841
26	Кошти в інших банках	57 062	46 030
27	Грошові кошти та їх еквіваленти	111 810	122 134

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності [86]

Комерційні банки можуть також здійснювати інші види активних операцій: лізингові операції, факторинг і форфейтинг. Баланс – це спосіб економічного групування і відображення коштів банку за складом, розміщенням та джерелами утворення, це база фінансової звітності, яка відображає його активи, зобов'язання та власний капітал у грошовому виразі на певну дату.

У балансі здійснюється систематизація бухгалтерської інформації за попередньо визначеними правилами. Баланс є головним інструментом для вивчення діяльності банку.

Елементи, що безпосередньо пов'язані з оцінкою фінансового стану в балансовому звіті, визначають:

Активи – це ресурси, що контролюються установою банку в результаті попередніх подій і з яких передбачається отримання майбутньої економічної вигоди, що врешті призведе до згустку грошових коштів для установи.

Зобов'язання – це поточні обов'язки установи банку, що впливають із попередніх подій, виконання яких пов'язане з відпливом ресурсів (активів). Капітал – залишкова частка в активах після відрахування всіх зобов'язань.

В базу побудови балансу банків покладено такі принципи:

Інформація в балансі відображається способом подвійного запису. Кожна банківська операція, що підлягає реєстрації в балансі, аналізується з позиції бухгалтерської моделі облікової формули балансу:

Активи = Зобов'язання + Капітал;

Баланс банку може складатися як у розгорнутій формі, тобто за всією номенклатурою діючих рахунків, так і за скороченою формою – за статтями балансу. Баланс, складений за скороченою формою, називається балансовим звітом;

Балансовий звіт та звіт про прибутки і збитки взаємопов'язані. Цей зв'язок може бути представлений в обліковій моделі:

Активи = Зобов'язання + Капітал + (Доходи - Витрати);

Банк повинен представляти балансовий звіт, у якому групуються активи і зобов'язання за їх характером і подається перелік у порядку їх відносної ліквідності;

Повне і чітке відображення стану всіх коштів і цінностей, зосереджених у комерційних банках за окремими видами (це забезпечує контроль за їх збереженням та цільовим використанням);

Одностороння форма складання балансу. Таблиця балансу складається з двох частин: перша – актив – характеризує стан (тобто залишки і розміщення коштів); друга – пасив – характеризує джерела цих же коштів і їх цільове призначення. Пасив включає зобов'язання та капітал. Різниця між доходами і витратами банку на певну дату показується в капіталі на статті «Фінансовий підсумок поточного року» і може впливати на капітал як позитивно, так і негативно. Вірно складений баланс має рівність сум статей активу і пасиву.

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розміщенні в порядку спадання ліквідності, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою термінів погашення і розміщення в порядку збільшення строковості зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує погашення поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи скільки гривень поточних активів банку припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, то банк вважається таким, що успішно функціонує.

$$K_{\text{пл}} = \text{Поточні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$$

$$K_{\text{пл}} = \text{ф. 1 ряд. 260} / \text{ф. 1 ряд. 620}$$

$$\text{на кін. 2021 року} = 6,352$$

Нормативне значення коефіцієнта покриття >1 . Отже показник є набагато кращим за нормативне значення, що характеризує «Альфа-Банк Україна» як високоліквідний банк.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на відміну від коефіцієнта покриття враховує якість оборотних активів. У його розрахунку враховується найбільш ліквідні активи.

$$K_{\text{шв. лік.}} = (\text{Поточні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні пасиви}$$

$$K_{\text{шв. лік.}} = \text{ф.1 (ряд.260} - \text{ряд.100} - \text{ряд.110} - \text{ряд.120} - \text{ряд.130} - \text{ряд.140}) / \text{ф.1 ряд.620}$$

$$\text{на кін. 2021 року } K_{\text{шв. лік.}} = 3,4$$

Можливість погашення короткострокових зобов'язань тим вища, чим вищий коефіцієнт швидкої ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності Він є найбільш жорстким критерієм ліквідності банку і показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно.

$$K_{\text{аб. лік.}} = \text{Кошти} / \text{Поточні пасиви}$$

$$K_{\text{аб. лік.}} = \text{ф.1(ряд.220} + \text{ряд.230} + \text{ряд.240}) / \text{ф.1 ряд.620}$$

$$\text{на кін. 2021 року } K_{\text{аб. лік.}} = 1,7$$

Отже, загалом за всіма показниками ліквідності банку «Альфа-Банк Україна» є високоліквідним, оскільки в декілька разів перевищує нормативні значення ліквідності.

Чистий оборотний капітал. Цей показник свідчить про те, наскільки господарська діяльність банку забезпечена власними фінансовими ресурсами, а також про спроможність банку сплачувати свої поточні зобов'язання і розширювати свою поточну діяльність.

$$Ч_{\text{об. кап.}} = \text{ф.1 (ряд.260} - \text{ряд.620})$$

$$\text{на кін. 2021 року } Ч_{\text{об. кап.}} = 26878,6 - 19984,2 = 6894,4$$

Коефіцієнт оборотності активів характеризує, наскільки ефективно використовуються активи з точки зору обсягу реалізації, оскільки показує, скільки гривень реалізації припадає на кожну гривню, вкладену в активи підприємства.

$$K_{\text{об.ак.}} = \text{Чиста реалізація} / \text{Середня вартість активів}$$

$$K_{\text{об.ак.}} = \text{ф.2 ряд.035} / \text{ф.1((ряд.280 (гр.3) + ряд.280 (гр.4)) / 2}$$

на кін. 2021 року $K_{об.ак} = 1,21$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Кредиторська заборгованість, на відміну від дебіторської, свідчить про наявність грошових коштів, тимчасово залучених банком, і таких, що підлягають поверненню.

$K_{об.кред.заб.} = \text{Чиста реалізація} / \text{Середній розмір кредиторської заборгованості}$

$K_{об.кред.заб.} = \text{ф.2 ряд.035} / \text{ф.1 ((ряд.530 + ряд.550 + ряд.570 + ряд.580 + ряд.610) / 2)}$

на кін. 2021 року $K_{об.кред.заб.} = 44,61$

Значення коефіцієнта повинно збільшуватись, що спостерігається на базі розрахованих коефіцієнтів за період 2020 року, але коефіцієнт зменшився за період 2021 року.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Інше найменування цього коефіцієнта – коефіцієнт оборотності за розрахунками. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки.

$K_{об.деб.заб.} = \text{Чиста реалізація} / \text{Середній розмір дебіторської заборгованості}$

$K_{об.деб.заб.} = \text{ф.2 ряд.035} / \text{ф.1 ((ряд.160 + ряд.210)(гр.3) + (ряд.160 + ряд.210))(гр.4) / 2}$

на кін. 2021 року $K_{об.деб.заб.} = 10,000$

Значення коефіцієнта повинно збільшуватись. У розумних межах, чим більша кількість оборотів, тим краще. Використовуючи цей коефіцієнт, розрахуємо більш наочний показник - строк погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (2021 рік) показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу. Він розраховується за формулою:

$K_{об.мат.зап.} = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середньорічна вартість запасів}$

$$K_{\text{об.мат.зап.}} = \frac{\text{ф.2 ряд.040}}{\text{ф.1 ((ряд.100 + ряд.130)(гр.3) + (ряд.100 + ряд.130)) (гр.4) / 2}}$$

на поч. зв. періоду $K_{\text{об.мат.зап.}} = 3,5$

на кін. зв. періоду $K_{\text{об.мат.зап.}} = 4,3$

Значення коефіцієнта повинно збільшуватись.

Чим вищий цей коефіцієнт, тим швидше обертаються запаси. Збільшення коефіцієнта, розрахованого на кінець звітного періоду, порівняно із коефіцієнтом, розрахованим на початок – свідчить про збільшення швидкості оборотності запасів, тобто збільшення ефективності їх використання. В цьому випадку швидкість оборотності запасів зменшується.

Значення інших фінансово-економічних показників наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз основних коефіцієнтів діяльності банку «Альфа-Банк Україна»*

Назва коефіцієнтів	Умовне позначення	Значення коефіцієнти	
		попередній період	звітний період
Аналіз ділової активності			
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Ко	2,12	2,59
Період оборотності оборотних коштів	То	171, 95	140,69
Період оборотності запасів	Тоб з	102,90	84,15
Розмір операційного циклу	Топц	147,515	120,65
Період оборотності оборотних засобів	тобзс	138,83	113,55
Фондовіддача	Кф	2,77	3,39
Аналіз майнового стану банку			
Коефіцієнт придатності осн. зас.	Кпр	0,87	0,86
Аналіз фінансової стійкості банку			
Коефіцієнт автономії	Кавт	0,72	0,71
Коефіцієнт фінансового ризику	Кфр	0,38	0,39
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Кфнкд	0,65	0,77
Аналіз рентабельності банку			
Рентабельність активів	Roа	1,61	0,18
Рентабельність власного капіталу	Rгоа	0,21	0,18

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності [86]

Щоденне складання балансу пов'язане з оперативністю обліку в комерційних банках. Забезпечення своєчасного щоденного складання балансу досягається на даному етапі шляхом використання сучасних банківських технологій, комп'ютеризації.

Таким чином, у балансі банку відображені всі операції за звітний період (день, місяць, рік) та залишки на рахунках на відповідні дати. Залишки відображають фактичну наявність коштів банку, його матеріальних засобів, а також фінансові результати.

Облікова формула балансу – це одночасно як алгебраїчна, так і економічна моделі. Як алгебраїчна вона може бути представлена по-різному, наприклад:

$$\text{Активи} - \text{Зобов'язання} = \text{Капітал}.$$

Різниця між банківськими активами і зобов'язаннями становить реальну величину власного капіталу банку. Банк є платоспроможний доти, доки величина його власного капіталу більша за нуль.

Кожна банківська операція, що підлягає реєстрації в балансі, аналізується з позиції його облікової формули.

Операція завжди відображається, як мінімум, двома змінами в бухгалтерському рівнянні, та після запису кожної операції повинна зберігатися рівність між правою і лівою частинами рівняння.

2.3 Український Альфа-Банк завершив ребрендинг

Першого грудня Альфа-Банк в Україні змінює назву на Сенс Банк, про що вже повідомив Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку. Повне найменування українською мовою: акціонерне товариство «Сенс Банк», – йдеться в листі кредитної установи. Англійською банк тепер буде йменуватися Joint Stock Company Sense Bank.

З 01 грудня 2022 року в Україні офіційно працює АТ «Сенс Банк». Завершено юридичні процедури відмови від бренду Альфа-Банк.

Нагадаємо: акціонери Альфа-Банку Михайло Фрідман і Петро Авен потрапили під санкції. Вони передали свої права за акціями на український підрозділ банку іншим довіреним особам. НБУ призначив незалежним довіреним представником болгарського економіста Сімеона Дянкова.

Правління українського підрозділу банку ухвалило рішення відмовитися від бренду «Альфа-Банк», щоб не мати нічого спільного з країною-агресором навіть на рівні асоціацій та бренду, який працює у росії.

У рейтингу життєздатності банків від Mind за підсумками 2021 року Альфа-Банк отримав «чотири зірки», які засвідчили стабільний рівень життєздатності банку.

«Альфа-Банк» посідав шосте місце серед українських банків за розміром активів та одинадцяте за показником фінансового «здоров'я». Станом на 01.01.2021 року обсяг активів банку складав 97,5 млрд грн, що на 35,6% перевищує показники минулого року.

Змінівши назву Альфа-банк на Sense Bank (Сенс Банк) він зазнає і більш глобальних змін, пов'язаних з російським громадянством його основних акціонерів.

Понад місяць тому набрав чинності закон №2643-IX, в якому прописано процедуру виведення з ринку системно важливих банків. Його головна ідея в тому, що націоналізація цієї категорії банків відбуватиметься без докапіталізації шляхом викупу державою за символічну суму в 1 гривню. Попри те, що до категорії системно важливих віднесено 14 банків, згаданий закон був розроблений і може бути застосований щодо колишнього «Альфа-Банку».

Ще з початку війни українська влада взяла впевнений курс на націоналізацію всіх активів, які так чи інакше пов'язані з росією та її громадянами.

Mind пояснює, чим унікальна історія Альфа/Sense Bank у порівнянні з іншим російським бізнесом в Україні та якою може бути його подальша доля.

Механізм націоналізації російських активів в Україні Верховна Рада де-факто запустила після того, як ухвалила законопроект №7122. Він набув чинності в березні як закон №2116-IX. Після цього до нього було внесено низку поправок.

Його норми передбачають вилучення майна: у юридичних осіб, засновником, бенефіціаром чи власником корпоративних прав у яких є рф; у фізичних осіб-громадян рф, а також у фізосіб, які мають тісний зв'язок з державою-агресором або ведуть діяльність у росії.

Згідно із законом № 2116-IX, можуть бути вилучені будь-які без винятку активи російської федерації або його резидентів на території України. У тому числі, кошти, валютні цінності, вклади в банках, рухоме та нерухоме майно, майнові права, корпоративні права, цінні папери.

Зазначимо, що ці активи не переходять у власність держави за замовчанням – держава має зайняти проактивну позицію щодо цього.

Сам собою закон №2643-IX про виведення з фінансового ринку системно важливих банків, що з'явився восени, по суті лягає в канву ідеї щодо націоналізації російських активів. І хоча в самому банківському законі безпосередньо про перехід під контроль держави банків, пов'язаних із росією, нічого не сказано, за багатьма ознаками можна було зробити висновок, що головний кандидат на викуп за 1 гривню – саме Sense Bank.

По-перше, це єдиний банк із російськими власниками, який входить до числа системно важливих.

По-друге, проти всіх російських акціонерів банку введено санкції, і вони не можуть приймати жодних рішень щодо своєї фінансової установи.

По-третє, Sense Bank є великим гравцем і посідає восьме місце за розміром активів серед усіх чинних банків. У ньому на 1 жовтня 2022 року було сконцентровано майже 45 млрд грн коштів населення.

Тому була потрібна процедура, яка за необхідності дозволить передати банк у власність державі максимально безболісно для всього ринку – без паніки та відтоку вкладників.

Чутки про те, що закон №2643-IX було ухвалено, аби отримати можливість провести націоналізацію Sense Bank, підтвердила депутат від правлячої партії «Слуга Народу» Роксолана Підласа. В інтерв'ю газеті Telegraf вона заявила, що закон розроблений саме під колишній Альфа-банк. «Процедура така: Нацбанк формально визнає його неплатоспроможним, потім докапіталізує, після чого відбувається націоналізація. Це не означає, що банк перестане працювати. Він досить стабільний. Уряд не виводитиме його з ринку», – заявила Підласа.

Михайло Фрідман відчайдушно бореться за збереження статусу «гарного росіянина» і тому готовий не лише передати свій банк державі, а й навіть продовжувати його фінансувати.

Депозитний портфель генерували переважно фізичні особи. Частка вкладів населення у депозитах банку – понад 68%. До війни банк активно кредитував АПК, видобувну галузь, паливно-енергетичний комплекс, рітейл. Серед його клієнтів – «Укргазвидобування», холдинг AgroGeneratio, НАЕК «Енергоатом», НППГ «Інтерпайп», «Кернел», «Астарта», Нікопольський завод феросплавів.

Також банк є активним учасником держпрограми «5-7-9». За весь час її існування він видав 2,4 млрд грн кредитів.

Одразу після 24 лютого, коли відбулося повномасштабне вторгнення, стало зрозуміло, що власники Sense Bank будуть змушені шукати можливості, як зберегти банк і убезпечити його від конфіскації.

Ще 28 лютого Європейський Союз запровадив персональні санкції проти двох головних акціонерів банку – Михайла Фрідмана та Петра Авена (обидва мають громадянство росії). Станом на 1 січня 2022 року їм належало понад 45% акцій банку.

Через кілька днів після цього рішення пресслужба банку повідомила про те, що частка підсанкційних осіб, які опосередковано володіють акціями Альфа-Банку Україна, буде передана у власність узгодженим з НБУ фізичним та юридичним особам-резидентам України.

«Тривають перемовини з великими польськими та українськими компаніями, приватними інвесторами. Мажоритарними власниками банку залишаються великі європейські та американські фонди та компанії. Це рішення зніме репутаційні ризики на тлі санкційних обмежень стосовно двох акціонерів-фізичних осіб», – сказано у заяві банку.

Але структура власності, проте, суттєво не змінилася. До 21 квітня 2022 року (це «найсвіжіші» дані про бенефіціарів) у руках Фрідмана та Авена, як і раніше, залишалося 45% акцій банку. При цьому майже 41% акцій сконцентрував Андрій Косогов (має громадянство рф). Він був одним із співзасновників «Альфа-груп», до складу якої входить Sense Bank. Косогов отримав пакети акцій двох попередніх акціонерів банку – Германа Хана та Олексія Кузьмичова.

З 21 квітня всі російські власники втратили право голосу за акціями банку. Функції ключового власника Sense Bank було передано Симеону Дянкову. «Акціонерів відсторонено від будь-якої участі в управлінні банком.

Право голосу за акціями підсанкційних акціонерів Sense Bank (правонаступник Альфа-Банку Україна. – Mind) отримав Симеон Дянков – колишній міністр фінансів та віце-прем'єр Болгарії, нинішній голова Групи фінансових ризиків Лондонської школи економіки», – повідомила у коментарі на запит Mind пресслужба банку. Дянков здійснює управління банком як довірена особа досі – 13 жовтня Нацбанк продовжив його повноваження.

При цьому Фрідман, Авен та Косогов з 19 жовтня 2022 року перебувають під санкціями Ради національної безпеки та оборони України (РНБО). Обмеження введені в дію указами президента Володимира Зеленського №726/2022 та 727/2022.

НБУ у жовтні повідомив, що заборонив отримання Андрієм Косоговим суттєвої участі у капіталі Sense Bank. Як пояснив Нацбанк, 15 квітня регулятор визнав Косогова власником опосередкованої суттєвої участі у капіталі банку у розмірі 40,96% статутного капіталу. Разом з тим НБУ заявив, що Косогов

отримав (пряму. – Mind) суттєву участь без погодження Нацбанку і з порушенням вимог законодавства України.

Рішення про перейменування – щоб дистанціюватися від асоціації з країною-агресором і уникнути великих іміджевих втрат – було ухвалено ще в червні правлінням банку.

У вересні в The Wall Street Journal з'явилася інформація про те, що акціонери банку хочуть поповнити його капітал на \$1 млрд. Згодом плани докапіталізації на цю суму підтвердив і голова наглядової ради банку Роман Шпек. За його словами, гроші потрібні, щоби підтримувати норматив адекватності капіталу банку, а також на участь у фінансуванні економіки та пріоритетних проектів Кабінету Міністрів.

При цьому Фрідман повідомив, що згоден підтримувати стабільність банку і має намір «влити» в нього \$1 млрд, а якщо Кабмін і НБУ вирішать, що у Sense Bank має бути інший власник (наприклад, держава) – і «абсолютно безкоштовно передати акції банку».

Щоправда, є одне «але»: фізично здійснити таке велике поповнення капіталу акціонери наразі не можуть, оскільки вони (як і їхні гроші) перебувають під санкціями. До речі, The Wall Street Journal, посилаючись на поінформовані джерела, писала, що Фрідман хоче в обмін на докапіталізацію банку домогтися зняття санкцій, які на нього разом із ЄС наклала влада Великобританії. Сам банкір ці припущення спростував.

Поки що Sense Bank перебуває у підвішеному стані. Як повідомила Mind пресслужба фінустанови, акціонери, як і раніше, готові капіталізувати банк із власних коштів.

«Сьогодні триває активна робота з Єврокомісією, відповідними органами Князівства Монако, а також з регулятором Великобританії з розморожування 1 млрд дол. Адже кошти перебувають у Монако, але банк – британський (формально. – Mind). Крім того, [Михайло] Фрідман подав документи для отримання ліцензії Управління щодо застосування фінансових санкцій Мінфіну

Великобританії. Ця ліцензія дозволить перерахувати кошти для докапіталізації», – йдеться в офіційному коментарі банку.

Після отримання рішень щодо розморожування коштів Sense Bank направить на розгляд НБУ повний пакет документів для схвалення збільшення капіталу. Гроші, влиті в капітал, банк хоче використати для повоєнного відновлення та кредитування ключових галузей економіки, інфраструктури, соціальної сфери.

Висновки до розділу II

Альфа-Банк Україна – це великий комерційний український банк з міжнародним капіталом, який входить у приватну інвестиційну холдингову компанію ABN Holdings SA (ABNH) з головним офісом у Люксембурзі. Загальні активи Альфа-Банку, на кінець 2021 року, становили понад 42 мільярди гривень. Роздрібна мережа обслуговування включає в себе близько 100 відділень та 200 банкоматів. Банком емітовано понад 1 мільйон платіжних карток.

Протягом 2021 року основними видами діяльності банку були: кредитування (з внесенням змін у існуючі продукти, гнучке ціноутворення в залежності від фінансового стану клієнта, кількості та обсягів операцій; скорочення строків кредитування і збільшення початкового внеску), залучення депозитів від юридичних та фізичних осіб (реалізація програми лояльності для постійних клієнтів), розрахунково-касове обслуговування клієнтів, операції з валютними цінностями, цінними паперами, а також надання інших видів послуг відповідно до Статуту банку. Обороти банку «Альфа-Банк Україна» становить близько 50-300 тис.грн. за місяць, що свідчить про перспективи діяльності банку. А саме перспектива капітальних вкладень на рік становить 15 млн. грн.

Мінімізація процентного ризику складається з декількох складових: ціноутворення на банківські продукти, контролю за встановленими лімітами на показники чистої процентної маржі, чистого процентного спреда, частки процентних доходів в структурі доходів банку, обмеження коефіцієнту ризику,

розрахованого на основі оцінки різниці між активами, чутливими до зміни процентних ставок, і зобов'язаннями, чутливими до зміни процентних ставок (геп-аналізу), тестування чутливості чистого процентного доходу до зміни процентних ставок.

Першого грудня Альфа-Банк в Україні змінив назву на Joint Stock Company Sense Bank, про що вже повідомив Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА В ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

3.1 Основні рекомендації щодо організації особистої праці сучасного менеджера

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє говорити про те, що для марної витрати часу границь практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, приводить до перенапруженості в процесі роботи. Слова “у нас немає часу”, часто повторювані деякими менеджерами, є яскравим показником недостатнього уміння управління своїм робочим часом і недостатньо ефективної організації праці.

Дослідження причин втрат робочого часу показують, що основними з них є наступні:

- зайві ступені і ланки апарату управління приводять до ускладнення системи документообігу і зниженню оперативності управління. Істотну шкоду наносять диспропорції в чисельності керівних і допоміжних працівників, що приводить до виконання не властивих їм функцій;
- порушення послідовності виконання процедур управління, особливо при прийнятті рішень, що знижує ефективність управління;
- нечітка організація виконання прийнятих рішень приводить до дублювання, втратам часу;
- багато часу непродуктивно витрачається на зайву звітність;
- як інші причини втрат робочого часу можна вказати такі, як порушення трудової і технологічної дисципліни, значна кількість погана підготовлених нарад, неотримання з інших відділів і служб відомостей у встановлений термін, низьку якість отриманих документів і т.п.

Тому удосконалювання організації праці припускає як раціоналізацію всіх управлінських робіт, так і підвищення продуктивності праці управлінських працівників. Цього можна домогтися шляхом удосконалювання оперативного управління, інформаційного забезпечення і діловодства, чіткого визначення функцій працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці і відпочинку [7].

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Здійснюючи керівництво роботою організації менеджера необхідно: систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань; вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями; регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Стилі організації праці сучасного менеджера залежать від стилів керівництва, тому розглянемо організацію праці кваліфікованого менеджера через призму стилів сучасного менеджера. Стиль керівництва, який характеризує менеджера, залежить від обсягу делегування повноважень, використовуваних типів влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо. Розглянемо види стилів сучасного менеджера і механізми їхнього застосування більш повно.

Авторитарне керівництво базується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози.

Демократичне керівництво апелює до потреб більш високого рівня, а саме до потреб у причетності, високих цілях, автономії і самовираженості. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

Отже, планування праці менеджера повинні складатись з процедури визначення індивідуальних кар'єрних завдань і розробки заходів для їх виконання, що складається з таких критеріїв (див. рис. 3.1):

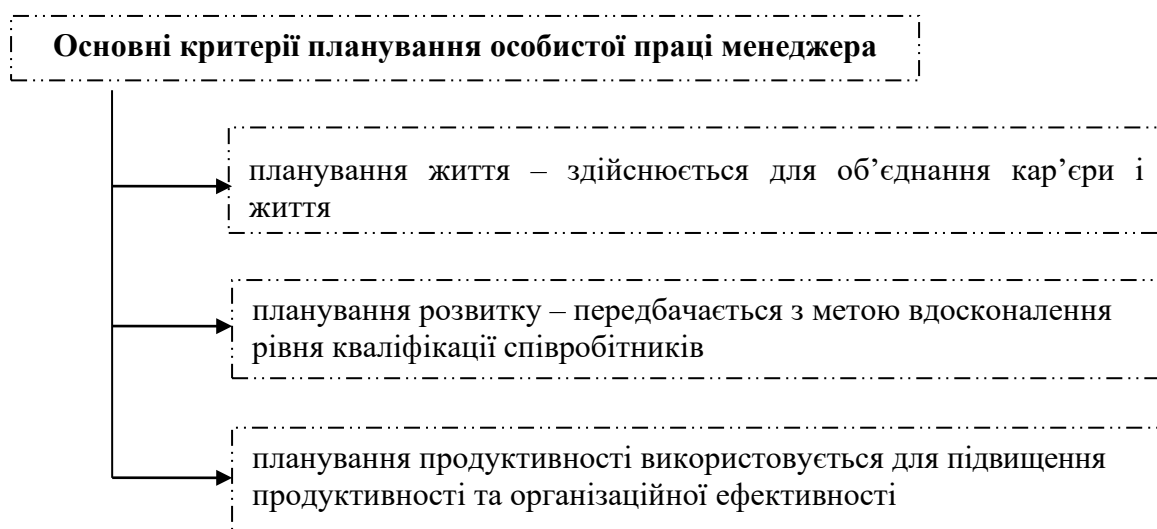


Рис. 3.1. Основні критерії планування особистої праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [8]

Організація праці менеджера повинна передбачати планомірне горизонтальне і вертикальне сходження працівника в організації за системою посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття його в організацію і закінчуючи ймовірним звільненням. Організація розглядається як потужний механізм, що розвивається з дотриманням відповідних принципів (див.рис. 3.2).

Треба зазначити, що люди вибирають конкретний вид діяльності (виробничий або невиробничий, розумовий або фізичний), усвідомлено ставлячи перед собою конкретні цілі. Людські ресурси є конкурентним багатством будь-якої організації. Тому суб'єкт управління повинен надавати всі можливості для реалізації цілей персоналу, створювати умови для його кар'єрного розвитку, втілення відповідних мотиваційних установок до праці.

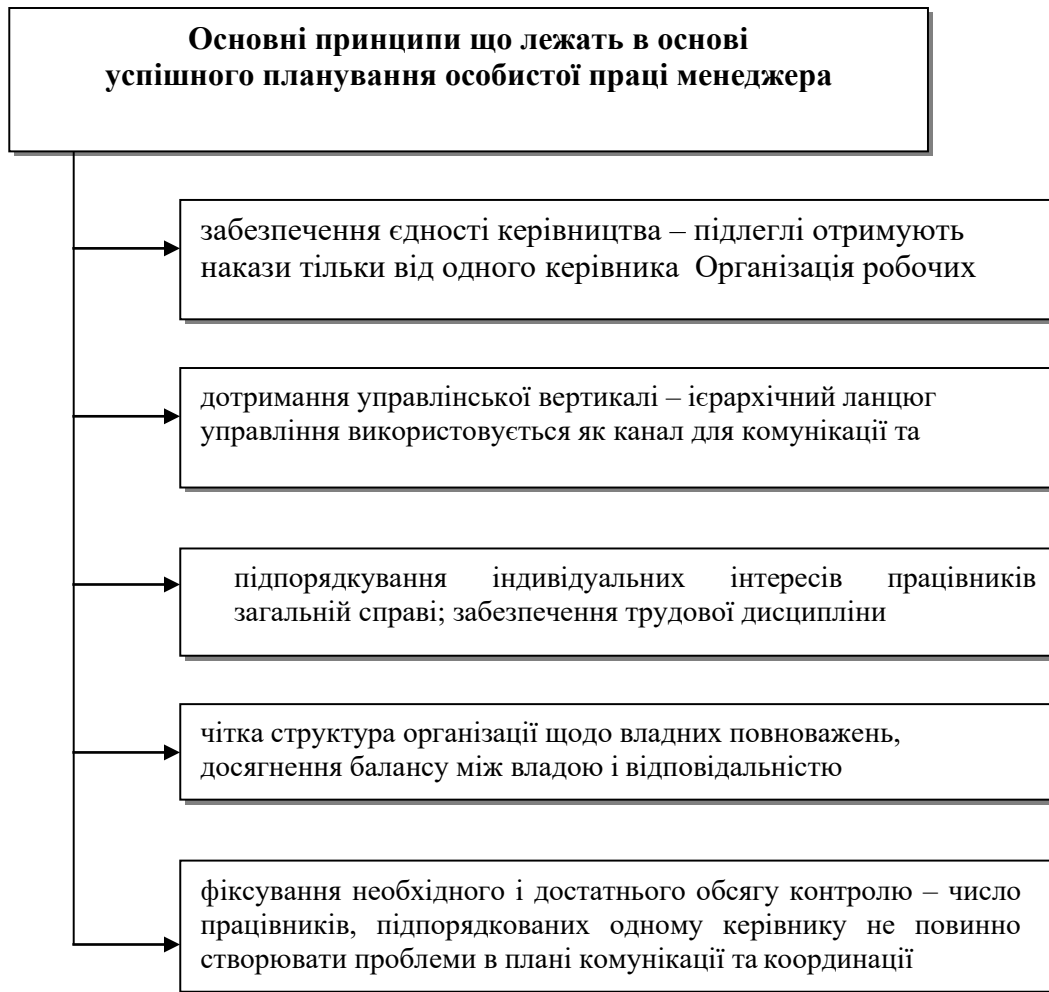


Рис. 3.2. Основні принципи що лежать в основі успішного планування особистої праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [9]

Організація планування праці менеджера передбачає, перш за все, забезпечення здатності особистості до окреслення конкретних шляхів професійного зростання.

Однією з основних умов успішної кар'єри є правильний вибір професії, який багато в чому визначає долю кожної людини.

Соціологічні дослідження показують, що приблизно 50% задоволеності або незадоволеності в житті пов'язано з улюбленою чи неулюбленою роботою, а інші 50% – із благополуччям або неблагополуччям в сімейних відносинах. Причому, для більшості чоловіків важливіше найперше, а для жінок – друга [26].

Планування вважається стрижнем успішної організації праці. Де б людина не будувала свою кар'єру, без планування вона не зможе досягти поставленої мети.

Сучасний менеджер повинний так організувати свою працю та вплинути на людей таким чином, щоб останні виконували роботу відповідно до її місії та цілей.

Однак, у практиці при плануванні праці менеджера можуть виникати певні бар'єри які зображено на рисунку 3.3.

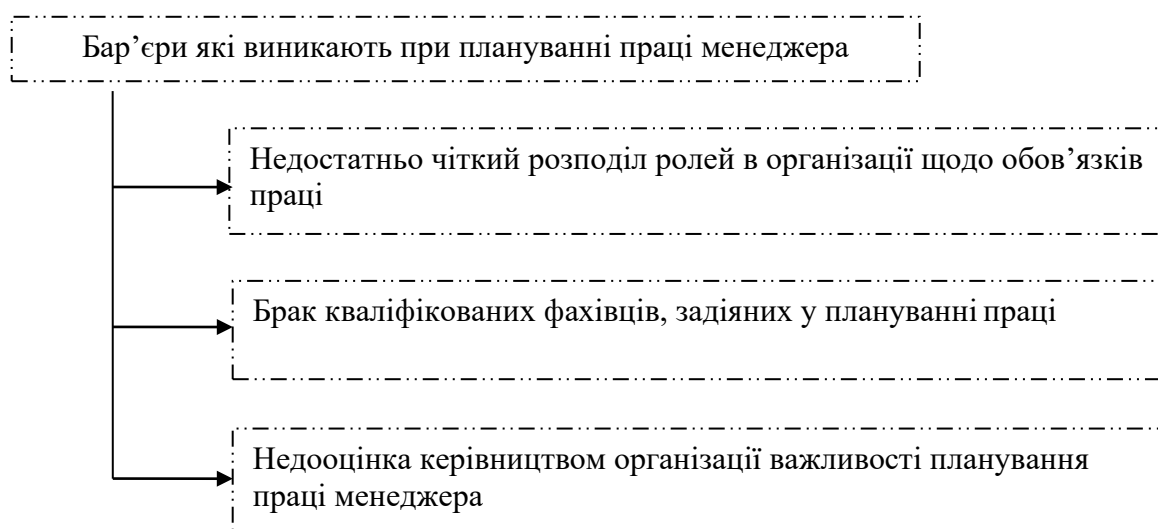


Рис. 3.3. Складнощі які виникають при плануванні праці менеджера в підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [17]

Фактори, що сприяють плануванню організації праці менеджера, підтримуваних підприємством зображено на рисунку 3. 4.

Нами запропоновано низку рекомендацій, які, необхідно виконувати в процесі планування особистої праці менеджера підприємства [17]:

- коли перед тобою виникає проблема, вирішуй її негайно, якщо маєш у своєму розпорядженні засоби, необхідні для її вирішення;
- навчися організовувати роботу, делегувати відповідальність і здійснювати контроль;
- якщо виникає ситуація, пов'язана із занепокоєнням, по-перше, запитай себе: «Що найгірше може статися?», По-друге, приготуйся примиритися з цим, у разі необхідності, потім спокійно обдумай, як змінити ситуацію;

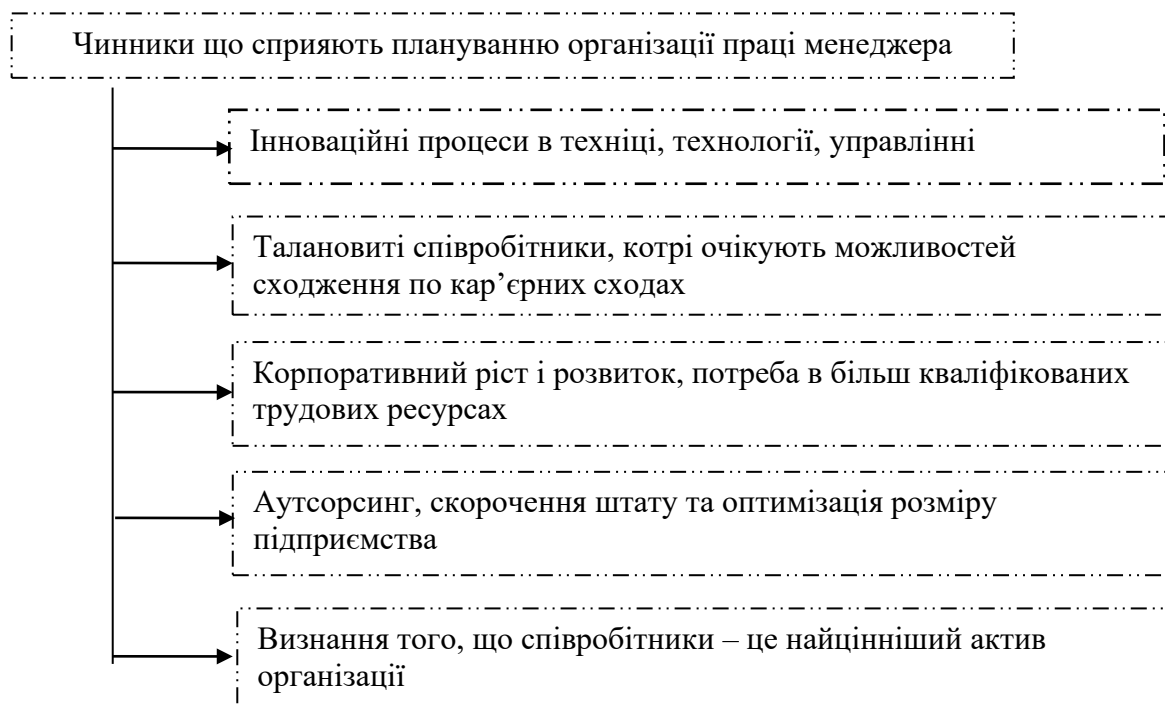


Рис. 3.4. Сприятливі чинники що сприяють успішній праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [27]

- ніколи не намагайся звести рахунки зі своїми ворогами, тому що цим ти принесеш набагато більше шкоди собі, ніж їм;
- прийми до відома, що найважливіше в житті складається не в тому, щоб максимально використовувати свої успіхи, а вміння отримувати користь із втрат;
- якщо ти схильний до переживань через несправедливу критику, пам'ятай: вона часто є замаскованим компліментом.

Для кожного типу кар'єри існує початковий етап, який закладає фундамент всієї наступної кар'єри. У більшості випадків кар'єра починається з низів.

Тому тільки з часом людина стає незамінним професіоналом і виявляється поза конкуренцією. Вивчаючи успішні стратегії побудови кар'єри знаменитих людей, можна дати поради молоді з організації успішної кар'єри (див. рис. 3.5). Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення осіб з високим потенціалом зростання, відображаючи наступні аспекти: способи виявлення співробітників

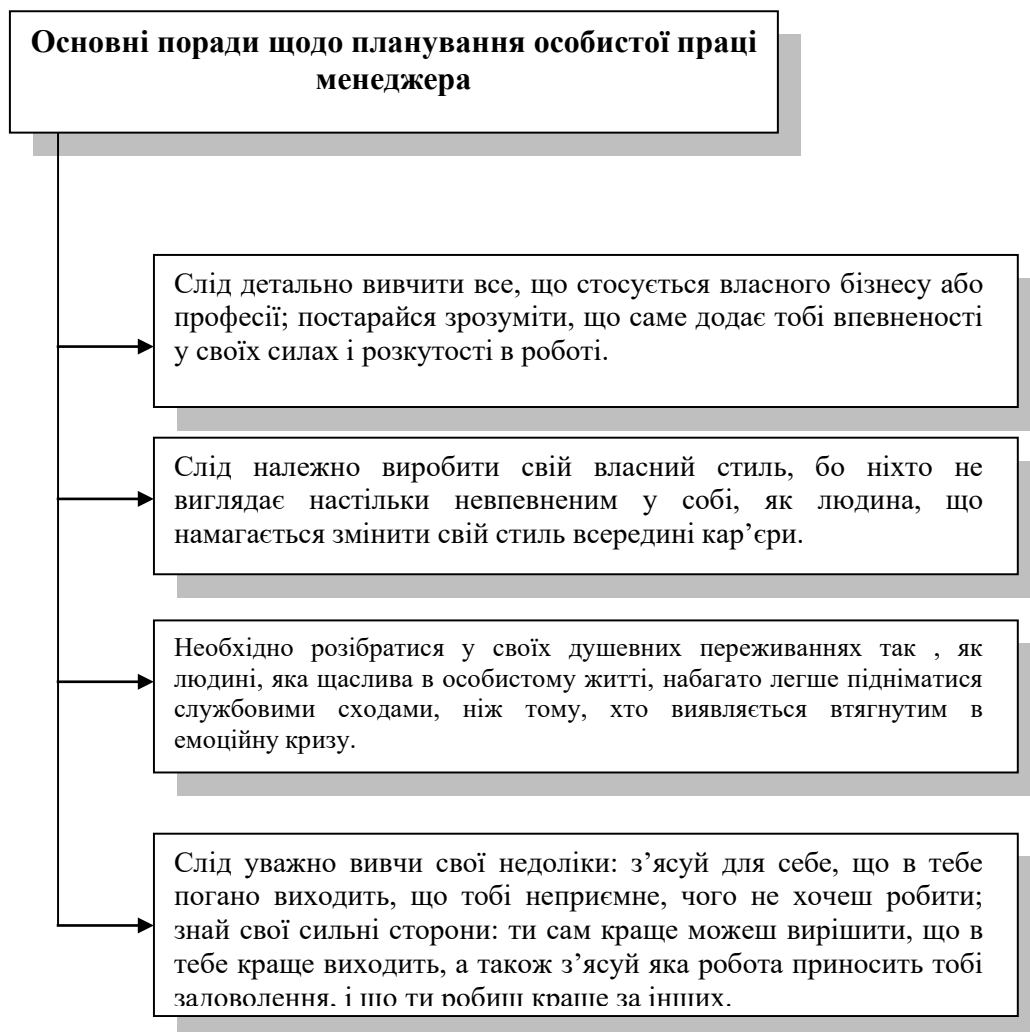


Рис. 3.5. Основні поради щодо планування особистої праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [27]

з високим потенціалом зростання і службового підвищення, який характеризується не ступенем теперішньої підготовленості, а їх можливостями в довгостроковій перспективі, з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації; стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри; способи ув'язування кар'єри з результатами оцінками діяльності; шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей, кураторство); організація ефективної системи підвищення кваліфікації; можливі напрями ротації: форми відповідальності менеджерів за розвиток підлеглих.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

Кваліфікаційні вимоги до особистості сучасного менеджера полягають у: розумінні природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління; здатність розбиратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікацій, необхідних для управлінського персоналу; ораторські здібності і уміння виражати думки; мистецтво управляти людьми, мистецтво добору і підготовки кадрів, регулювання відносин серед підлеглих; здатність налагоджувати стосунки між фірмою та її клієнтами, управляти ресурсами, планувати і прогнозувати їхню діяльність; здатність самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію; вміння оцінювати не тільки знання, але і виявляти навички на практиці.

За дослідженням Інституту Геллапа, у системі управління США виділяють п'ять основних вимог, що гарантують успіх у роботі будь-якого менеджера: здоровий глузд; знання справи; впевненість у своїх силах; високий загальний рівень розвитку; здатність доводити почату справу до кінця.

Ідеальна модель менеджера, яка характеризується відсотковим відношенням основних критеріїв щодо вимог до нього зображена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ідеальна модель менеджера

Критерій	Питома вага, %
Гуманне відношення до робітників	100%
Дружні стосунки зі співробітниками	75%
Саморепрезентація (прагнення до того, щоб подобатися людям)	30%
Використання робітників у своїх інтересах	40%
Залежність від чого-небудь	20%
Уникати прийняття рішень	40%
Не сприймати альтернативних рішень	20%
Застосовувати адміністративний тиск	25%
Прагнення до мети, не дивлячись ні на що	30%
Незадоволеність одержуваними результатами	60%
Цілеспрямованість	100%
Одержувати задоволення від своєї роботи	100%

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [54]

Для ефективного виконання своїх обов'язків менеджер має раціонально організувати свою роботу. Наукова організація праці менеджера охоплює такі напрямки: раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між менеджером, його заступниками, іншими управлінськими працівниками; планування праці й нормування робочого часу менеджера; використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт; раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам: цілі мають бути досяжними, зазвичай вони містити певний виклик, цілі не можуть бути легкими для досягнення, але не можуть бути й нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації менеджера та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації; конкретність та вимірюваність цілей; цілі повинні мати конкретний часовий горизонт. Вони мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни.



Рис. 3.6. Постановка особистих цілей менеджера включає три етапи*

* Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [15]

На нашу думку професія сучасного менеджера потребує також відповідних особистих якостей. Менеджеру необхідно мати: спрагу знань, професіоналізм, новаторство і творчий підхід до роботи; завзятість, впевненість у собі і відданість справі; нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї; психологічні здібності впливати на людей; комунікабельність і почуття успіху; емоційну врівноваженість і стійкість проти стресу; відкритість, гнучкість і легку прилаштовуваність до змін, що відбуваються; ситуаційне лідерство й енергію особистості в корпоративних структурах; внутрішню потребу до саморозвитку і самоорганізації; енергійність і життєстійкість; схильність до успішного захисту і настільки ж ефективного нападу; відповідальність за діяльність і за прийняте рішення; потребу працювати в колективі і з колективом.

3.2 Планування особистої роботи менеджера

Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі багатоманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюга, через які можна впливати на весь процес виробництва. Крім цього менеджер повинен правильно розподілити робочий час для рішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму своєї участі у виконанні завдань організації.

Всі витрати робочого часу менеджера необхідно розглядати як витрати часу для рішення поточних і перспективних задач. Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт.

Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах менеджера. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду. Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим і нормованим. Його величина залежить від ряду факторів, основними із яких є: виробничі ситуації, обумовлені змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впровадженням нової технології, форм організації праці, удосконаленням управління та ін. У таких випадках керівник повинен бути максимально звільненим від вирішення дрібних питань [19].

Наукові дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження керівників вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали наступні результати, які зображено на рисунку 3.7:

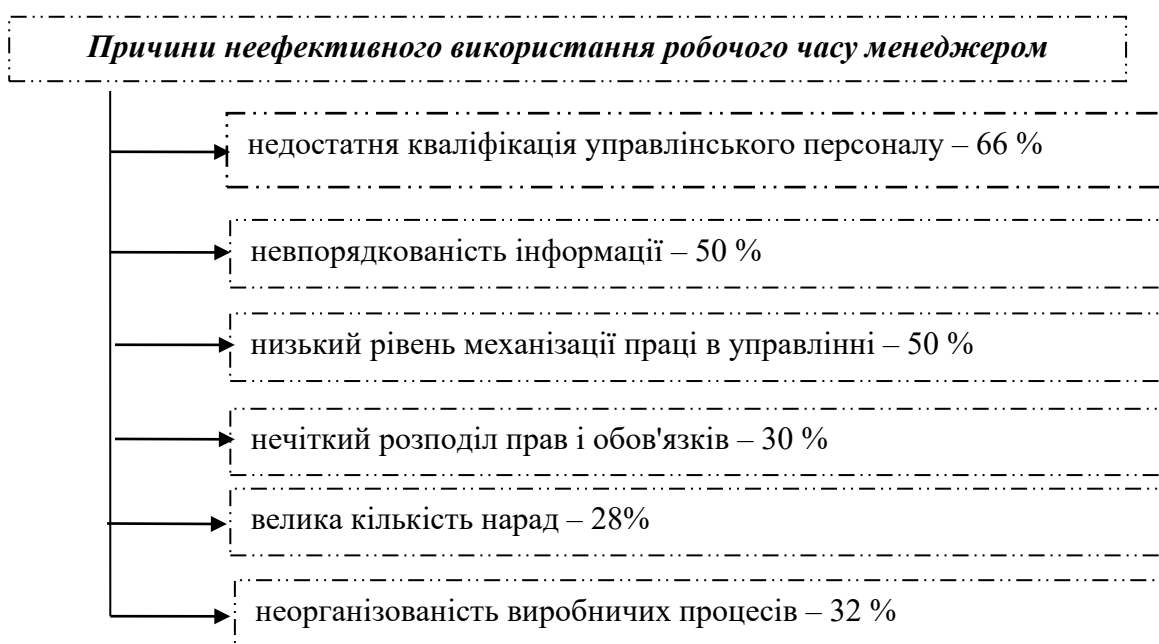


Рис. 3.7. Основні причини неефективного використання робочого часу менеджером*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [17]

Втрати робочого часу організації праці менеджера найчастіше зумовлені: відсутністю цілей діяльності у процесі виконання певної роботи, з урахуванням необхідності дотримання усіх вимог до цілей; відсутністю "гарних" звичок, які сприяють економії часу; неправильною структурою витрат робочого часу, насамперед, недостатньою кількістю уваги ключовим сферам діяльності; поспіхом у роботі; імпульсивністю вчинків і дій, нетерплячістю у прийнятті рішень і у спілкуванні та взаємодії зі співробітниками; непередбаченим розподілом управлінської праці в організації та недостатнім його рівнем у підрозділах; відмовою від письмової фіксації варіантів рішень; низьким ступенем делегування повноважень; неналежним облаштуванням службового приміщення і організацією робочого місця; низькою кваліфікацією секретаря (референта, помічника); невмінням працювати з інформацією; систематичними запізненнями менеджера через затримки у дорозі; відсутністю чітких записів про час нарад, бесід, зустрічей з діловими людьми і своїми співробітниками; недостатньою особистою зібраністю і пунктуальністю; необхідністю "впрацьовування" в роботу, зумовлені відволіканням від неї.

Процес розробки плану особистої роботи менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рисунку 3.8.

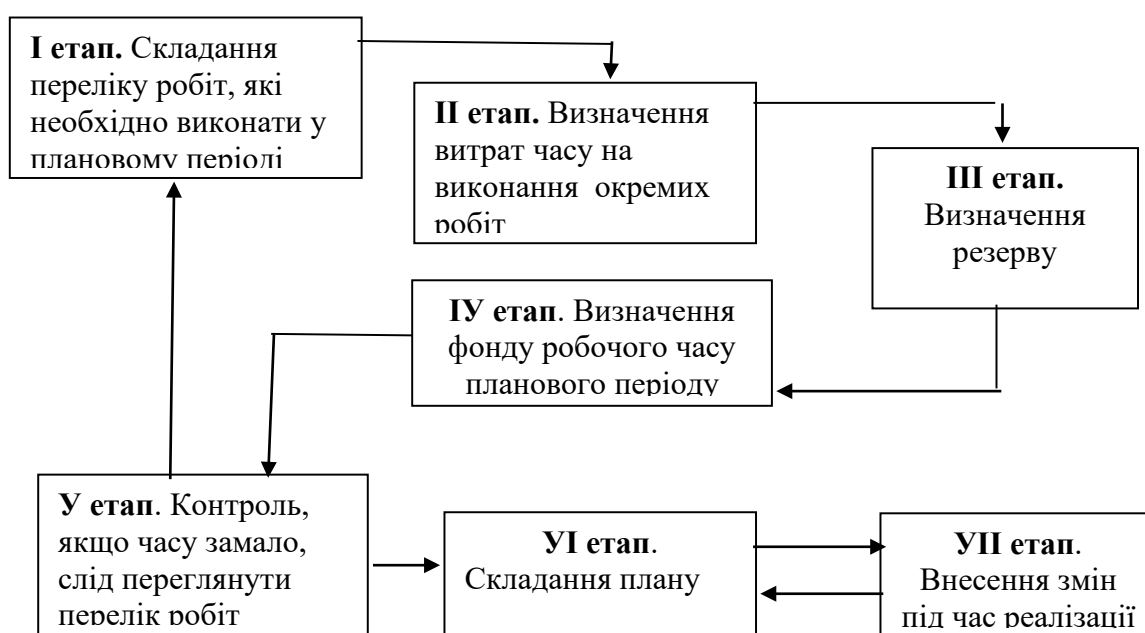


Рис. 3.8. Схема процесу планування особистої праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [17]

Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватись за раніше складеним планом. Повною мірою це стосується праці менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення. Отже, процес планування праці менеджера повинен починатися з вибору менеджером особистої мети. Після встановлення мети розпочинають власне планування праці.

На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання із перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, додані інші справи, завдання, які періодично виникають.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. Безумовно, це складне завдання, оскільки менеджераві важко заздалегідь передбачити, яких витрат часу потребує та чи інша робота.

Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ. Співвідношення рекомендоване між плановим часом і резервом має становити 60:40.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 год. на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а для розв'язання планових завдань – не більше як 30 год.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу.

Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання. Для зручності такі плани рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, персональних комп'ютерів, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

Сьомий етап: корегування плану, за необхідності - внесення змін і доповнень. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи, займатися творчою роботою.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць). У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи.

Денний план повинен включати вирішення не більше 10 проблем, зокрема не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється насамперед. Найважливіші, а також самі неприємні справи планують на ранкові години, з тим щоб до вечора їх вдалося завершити.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру: працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями; концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання; вилучити справи, які можуть виконати інші; наприкінці планового періоду закінчити розв'язання найважливіших питань; не залишати невиконаними важливі завдання.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці. Деякі роботи передбачити у плані неможливо, для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшувати витрати часу на заплановані роботи, переносити на інший час або доручати їх виконання відповідальному працівнику апарату управління.

Планування особистої роботи слід розглядати не тільки як складання її плану. Тут важливим є визначення часу для її проведення, строків початку і закінчення. При цьому треба враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом в загальному бюджеті робочого часу.

Після складання плану необхідно проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями має бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера, а також його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Менеджеру складно або й неможливо складати конкретні плани на тривалий період, оскільки під впливом непередбачених чинників їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці, як правило, обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Причому в плані на місяць часто, зазначають лише невідкладні і найбільш важливі справи.

На практиці планування часу полягає у його розподілі за видами робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, періодичності виконання окремих робіт. Слід мати на увазі, що з підвищенням рівня управлінської діяльності зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується - на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

Для планування власної роботи недостатньо мати перелік робіт неможливо знати і їх фактичну тривалість, на основі якої можна встановити терміни початку і закінчення робіт і взаємно пов'язувати їх. Для цього треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. При цьому лише облік усіх робіт може дати повну картину навантаження менеджера. Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити

самофотографування як робочого, так і вільного часу. Але сам облік нічого не вартий без систематичного аналізу. Саме дані аналізу дають можливість оцінити рівень організації часу менеджера.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших менеджерів того ж рівня.

Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі: наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) - 23,5 %; службові поїздки (ділові зустрічі) - 23,5 %; контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць - 23,5 %; телефонні розмови - 6,5 %.

Інші витрати часу менеджера складають: на роботу з документами - до 13,5 %; підготовка і організація роботи - 5 %; особисті потреби і відпочинок - 2 %; втрати робочого часу - 3,5 %.

Планування особистого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.

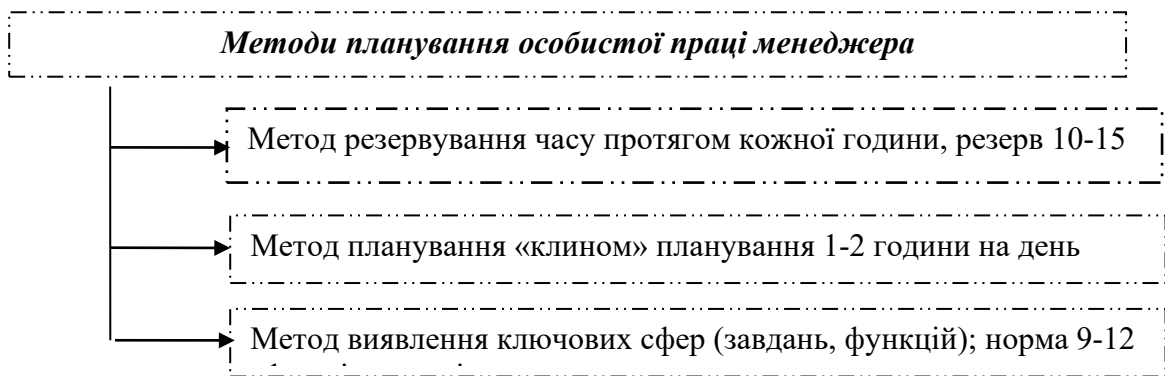


Рис. 3.9. Методи планування особистої праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [27]

Планування власної роботи не вимагає від менеджера значних витрат часу. Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15-20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати (див. рис. 3.10).



Рис. 3.10. Засоби планування особистої роботи менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [27]

Зокрема, ще можливість змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, впорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію й у цілому сприяє ефективності праці.

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.

Діяльність менеджерів пов'язана з широким колом проблем зображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні проблеми з якими стикається менеджер*

Проблеми менеджерів	Характеристика проблеми
Проблеми глобальної конкуренції, більш широкий спектр протидіючих сил.	Це пов'язано з інтернаціоналізацією економік усіх країн при одночасному зростанні складності і зміні ринків закупівель сировини і збуту. Тому менеджери повинні вміти працювати в різних умовах. До того ж, менеджери покликані враховувати у своїй діяльності особливості національної культури тієї країни, у якій вони працюють
Проблеми, пов'язані із забезпеченням маркетингової орієнтації підприємств	Так, ефективність діяльності підприємств і менеджерів буде залежати, в першу чергу, від трьох взаємозалежних складових: якості, продуктивності та орієнтації на споживачів

Продовження таблиці 3.2

Подальший розвиток НТП, різноманітні технологічні зміни, що стосуються техно-логії	Сьогодні три головних фактори в області інформаційних технологій впливають на бізнес: Інтернет і інші форми глобальних мереж, електронна комерція і мобільна обчислювальна техніка. У зв'язку з цим змінюються і вимоги до менеджерів, які повинні володіти сучасними інформаційними технологіями
Зміна критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт.	Основна роль буде належати роботам, що вимагають, по-перше, застосування машин із широкими технічними можливостями, а, по-друге, співробітників, що оптимально сполучають у собі гнучкість і здатність до творчої діяльності. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до кваліфікації як усіх співробітників, так і менеджерів підприємств
Підвищення значущості ділової репутації менеджерів.	Елементами ділової репутації, в свою чергу, є: управлінські успіхи менеджера, великий досвід і глибоке знання своєї сфери діяльності, високі моральні якості
Зміни в ціннісних орієнтаціях працівників	Так, одержує новий зміст етика праці: робота виступає не тільки як засіб заробити для задоволення життєвих потреб, але й як інструмент для саморозвитку і самоорганізації.

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [19]

Тому менеджер нового типу повинен бути зразком як у своєму підприємстві, так і за його межами. За цих умов виникає об'єктивна необхідність у розробці вимог до сучасного менеджера. Загальні вимоги до менеджера (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Для ефективного управління підприємством менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту й мати здібності до управління колективом. Знання сучасного менеджменту потрібні менеджеріві для визначення власних підходів до підлеглих. Менеджери, які нездатні аналізувати й удосконалювати власні управлінські підходи, як правило, не намагаються встановлювати зворотні зв'язки, нездатні зацікавити своїх підлеглих, мають труднощі при наданні завдань та доручень. Менеджери, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, у яких застарів стиль управління, не відповідають сьогоденним вимогам підприємств. Здібності до керівництва виявляються в наявності

розумових особистих цінностей і принципів та чітких власних цілей; здатності до управління самим собою; вмінні навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

Можна сформулювати визначення ефективного управління, яке потребує таких навичок і здібностей у менеджерів: уміння управляти собою; наявність чітких особистих цінностей; здатність встановлювати чіткі особисті цілі; здатність до постійного особистого саморозвитку; навички вирішувати проблеми; творчість та здатність до інновацій; здатність впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; здатність керувати; уміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Для ефективного управління підприємством в умовах сучасної ринкової економіки менеджер повинен відповідати таким вимогам і мати такі характеристики: стратегічне мислення, що дозволяє планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку ринків; здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість: характеризуються здатністю визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, виходячи з нових умов.

Ефективні менеджери не повинні боятися змін, а повинні користуватися ними і впливати на їхній хід. Сучасні менеджери повинні випереджати тенденції в бізнесі-середовищі, шукати нові способи задоволення попиту споживачів і досліджувати методи збільшення ефективності і результативності підприємства. Менеджери, особливо вищого рівня, повинні ясно бачити перспективи бізнесу, у якому вони працюють. Якщо в західних корпораціях межі планування встановлюються в середньому на 10 років, то для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах нестабільності економіки, цей період, як правило, складає один - два роки.

Інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього

потенціалу. Для формування даних навичок для менеджерів є необхідними: постійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення.

Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством. В першу чергу, це стосується інформаційних технологій. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

Вміння працювати в команді, так, сучасні менеджери повинні вміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди. Продуктивність і ефективність можуть бути значно підвищені, якщо люди будуть працювати разом на загальну мету. Як лідер команди менеджер несе відповідальність за її формування, підготовку її учасників. Він спонукає їх до ефективної спільної роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів:

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- політичною культурою;
- комплексним системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- комп'ютерною грамотністю;
- правильним стилем життя роботи, культурою спілкування;
- іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння.

Ефективний менеджер повинен вміти:

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;

- раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- встановлювати ділові відносини з іншими менеджерами;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками.

Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін.

Досвідчений менеджера відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок. На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості менеджера, а з іншого - від його здібностей.

Отже, розвинуті особистісні характеристики є обов'язковою рисою сучасного менеджера.

3.3 Загальна модель якостей сучасного менеджера

Щоб ефективно управляти людьми, менеджер в першу чергу повинен опанувати наукою і мистецтвом управління самим собою. Персональний менеджмент допомагає менеджеру:

- раціонально організовувати свою працю і працю своїх підлеглих;
- реалізовувати професійні та життєві цілі;
- уникати стресових ситуацій; підвищувати працездатність;
- отримувати задоволення від виконуваної роботи.

Розумна самоорганізація дає менеджеру наступні переваги:

- виконання роботи з меншими витратами; краща організація особистої праці;
- менша завантаженість роботою;
- менше помилок при виконанні своїх функцій;
- ільше задоволення від роботи, велика мотивація праці;
- менше поспіху і стресу; зростання кваліфікації; кращі результати праці; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Досить поширеною є індивідуальна технологія використання робочого часу. Це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи в повсякденній діяльності, для того щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.

Щоденна практична діяльність керівника повинна бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт.

Якщо ж менеджер проводить ділову нараду з метою колективного обговорення, вироблення правильного рішення і прискорення його реалізації, то можна забезпечити його ефективність і дієвість шляхом:

- чіткої підготовки і правильної організації роботи;
- визначення досить конкретного кола розв'язуваних питань;
- запрошення мінімального числа дійсно необхідних працівників;
- встановлення чіткого регламенту і дійових заходів його дотримання.

Для практики аналізу використання робочого часу і пошуку резервів організації своєї управлінської діяльності, корисно ознайомитися з результатами досліджень, у ході яких менеджерам 15 країн було запропоновано 145 факторів непродуктивних витрат часу.

Менеджерам необхідно було виділити 15 універсальних факторів непродуктивних витрат часу.

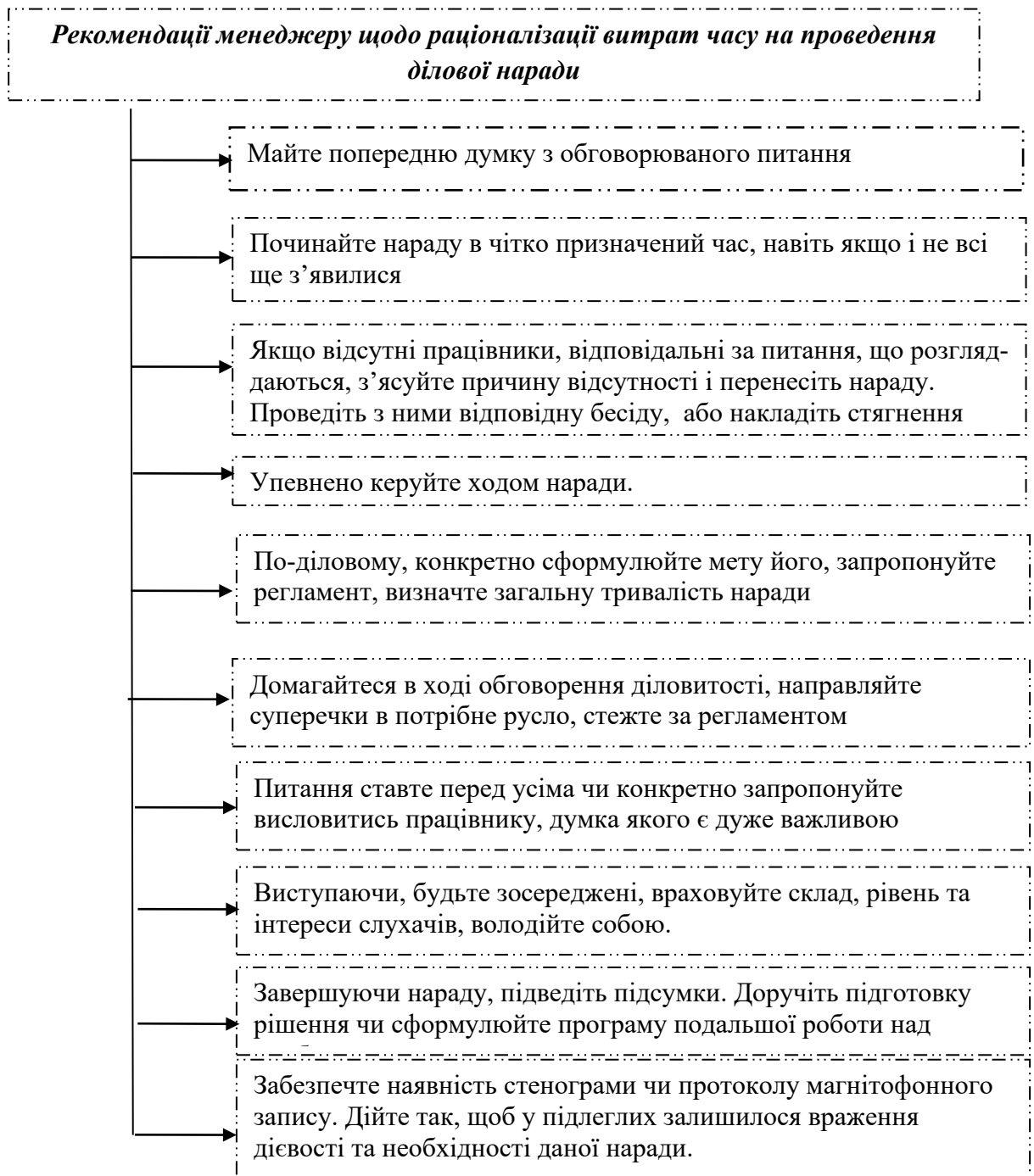


Рис. 3.11. Рекомендації менеджера щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради*

* Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [92]

На основі проведених досліджень був складений наступний перелік: перерви в роботі в результаті телефонних дзвоників; випадкові відвідувачі; наради (заплановані і непередбачені); кризові ситуації; відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання; накопичення справ і особиста

дезорганізація; неефективне делегування прав і повноважень, рутинна робота, зайва деталізація питань; спроба братися відразу за всі і нереальні тимчасові оцінки; відсутність достовірної інформації, “плутані” інструкції; невідповідна, неточна і застаріла інформація; нерішучість і відтягування прийняття рішень; нечітке представлення про сфери відповідальності і повноваження; нездатність сказати "ні"; невміння доводити задачі до кінця; відсутність самодисципліни.

За даними самофотографій робочого часу менеджерів їх робочий день можна поділити на чотири основних частини (див. рис. 3.12)

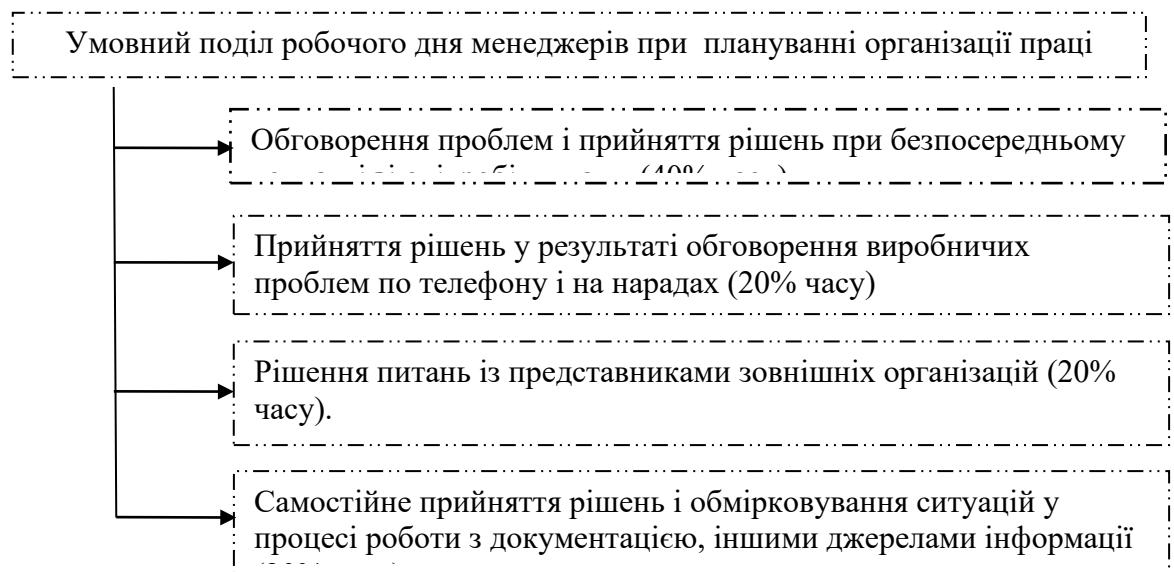


Рис. 3.12. Умовний поділ робочого дня менеджерів при плануванні організації праці*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [8]

На наш погляд, самоорганізація сучасного менеджера - це наука і мистецтво: ефективного використання базових ресурсів особистості (таких як час, активність, платоспроможність, освіченість); управління процесами життєдіяльності особистості (праця менеджера, використання вільного часу, кар'єра); управління результатами діяльності менеджера (рівень кваліфікації, особисті якості, імідж). Основна мета сучасного менеджера полягає в тому, щоб найкращим чином використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (вміти самовизначатися), легше долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Подібний процес може бути

представлений як свого роду "коло правил", наочно демонструє зв'язки між окремими функціями самоменеджменту.

Таблиця 3.3

Функції сучасного менеджера для вдосконалення якостей керівництва*

Функції само-менеджменту	Робочі прийоми, методи	Досягнутий результат
Постановка цілей	Визначення цілей, ситуаційний аналіз, цільові стратегії та методи досягнення успіху, формулювання мети	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, фіксація строків і найближчих кроків
Планування	Річне планування, місячне планування, декадні планування, планування дня, принципи тимчасового менеджменту, метод "Альпи", менеджмент за допомогою щоденника часу	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і використання часу, скорочення строків використання
Прийняття рішень	Установка пріоритетів, принцип Парето (співвідношення 80: 20), АБВ-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування справ	Приводить до успіху організація праці, першочергове вирішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за їх важливості, позбавлення від "тиранії" невідкладності, продуктивність трудових витрат
Реалізація та організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, біоритм, самовиявлення, денний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю
Контроль	Контролювання процесу роботи (порівняння задуму з результатом), контролювання підсумків (контролювання досягнення поставлених цілей, проміжних результатів), огляд підсумків минулого дня (самоконтроль)	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на перебіг життя

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [9]

Окремі функції слідує строго одна за одною, як це представлено в даній моделі, а різноманітне переплітаються. Певні робочі прийоми і методи управління собою, своїм часом, кар'єрою, іміджем складають техніку самоменеджменту. Щоденна рішення різноманітних завдань і проблем можна представити у вигляді ряду різних функцій, які у певної взаємозалежності між собою і, як правило, здійснюються в певній послідовності.

Ефективність праці сучасного менеджера багато в чому залежить від відповідних зусиль щодо поліпшення своєї діяльності - самоменеджменту. Він дозволяє відточувати уміння працювати розумніше, правильніше, раціональніше.

Виконуючи цей обов'язок, сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях.

По-перше, це - керуючий, наділений владою, що керує великим колективом людей.

По-друге, це - лідер, спроможний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції.

По-третє, це - дипломат, що встановлює контакти з партнерами і владою, що успішно переборює внутрішні і зовнішні конфлікти.

По-четверте, це - вихователь, що володіє високими моральними якостями, спроможний створити колектив і направляючий його розвиток у потрібне річище.

По-п'яте, це - новатор, що розуміє роль науки в сучасних умовах, що вміє оцінити і без зволікання впровадити у виробництво той або інший винахід або раціоналізаторську пропозицію.

По-шосте, це - просто людина, що володіє високими знаннями і здібностями, рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру й у той же час розважливістю, спроможна бути у усіх відношеннях зразком для навколишніх.

У розвитку сучасного менеджера можна виділити три етапи: перший пов'язаний з досвідом окремих людей, які методом проб і помилок перевіряли ефективність різних прийомів в техніці особистої роботи. Почавшись у стародавні часи, він продовжується і в наші дні в житті кожної людини; другий зобов'язаний поділу праці в цій галузі.

Спеціалізація, що є його наслідком, призвела до розвитку таких здібностей, як тренування пам'яті, раціональне читання і т.д. Пропонуються такі розробки, як діловий телефонна розмова, управління своїми емоціями, мистецтво слухати співрозмовника та ін.; третій обумовлений систематизацією

знань в техніці особистої роботи. Він полягає у визначенні необхідних відділів науки і побудові з них взаємопов'язаного цілого.

З погляду системного підходу спрощена модель людини може бути представлена п'ятьма складовими; фізичної, моральної, психологічної, раціональної та творчої. З погляду ситуаційного підходу управляти собою можна по-різному, застосовуючи різні системи управління: саморегуляцію, аналіз, адаптацію, раціоналізацію і розвиток особистості.

Вдосконалення праці сучасного менеджера - це насамперед самоорганізація, вміння керувати собою, керувати процесом управління у широкому сенсі слова - в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі.

Менеджер повинен уміти так організувати свій груд, щоб його ефективність була максимальною. Але щоб досягти цього, менеджер повинен постійно аналізувати свої дії: як я розподілив роботи з управління між собою і заступниками; як я планую свій час і покращую його використання; як я слухаю і кажу, чи вмію надихати людей; як організовано моє робоче місце, включаючи інформаційне забезпечення; як поліпшити стиль і методи роботи.

Систему вдосконалення сучасного менеджера можна представити у вигляді моделі вимог до якостей менеджера, здатного управляти самим собою. Дана модель показує, що мистецтво керувати собою складається з семи основних блоків особистих якостей.

Таблиця 3.4

Блоки якостей сучасного менеджера щодо вміння керувати собою

Основні блоки якостей (перший рівень)	Зміст критерію	Первинні якості (другий рівень)
Особиста організованість	Здатність жити і працювати за системою	Прихильність до системного підходу. Уміння цінувати і ефективно використовувати час. Уміння зосередитися на головному. Уміння все робити по порядку. Уміння не випустити з уваги дрібниці. Уміння аналізувати витрати часу
Самодисципліна	Уміння тримати себе в руках, керувати своєю поведінкою	Обов'язковість, здатність тримати слово. Пунктуальність, точність виконання. Зібраність, вміння не розкидатися. Наявність відчуття відповідальності. Уміння відмовлятися від задовольень заради головного

Продовження таблиці 3.4

Знання техніки особистої роботи	Знання правил і прийомів особистої роботи й уміння ними користуватися	Організація робочого місця. Уміння працювати з інформацією. Уміння складати документи. Уміння говорити по телефону. Уміння слухати. Уміння планувати свої справи. Знання методів раціоналізації особистої праці. Уміння користуватися сучасною організаційною та обчислювальною технікою. Уміння змінювати заняття. Знання технології комунікацій. Уміння делегувати повноваження. Уміння підготуватися до службовому відрядженні
Емоційно-вольовий потенціал	Здатність керувати своєю волею	Вольові якості. Працьовитість. Завзятість в роботі. Цілеспрямованість. Рішучість. Напористість. Уміння зацікавити, мотивувати себе. Оптимізм і життєрадісність. Захопленість роботою. Відданість роботі і колективу. Сімейне благополуччя. Впевненість в самому собі. Психологічна підготовка до роботи
Здатність робити себе здоровим	Хороший стан здоров'я, гігієна розумової праці	Фізичні навантаження. Живлення. Сон. Дихання. Водні процедури. Загартовування. Боротьба з шумом. Тренованість нервової системи. Уміння розслабитися. Відмова від шкідливих звичок. Режими праці та відпочинку
Здатність формулювати і реалізовувати життєві цілі	Уміння формулювати і домагатися реалізації життєвих цілей	Здатність пізнати самого себе. Уміння формулювати свої життєві цілі. Уміння приймати рішення. Уміння планувати кар'єру. Уміння знайти і отримати хорошу роботу. Уміння адаптуватися в колективі
Особистий самоконтроль	Здатність контролювати процеси і результати своєї діяльності	Контроль процесів. Контроль результатів. Контроль дня. Уміння формувати і контролювати свій імідж

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [17]

Для досягнення успіху в організації своєї праці менеджер насамперед повинен опанувати мистецтво впливу на людей, яким є лідерство. Менеджер-лідер зуміє вивести керовану їм організацію на високий рівень роботи в сфері підприємницької діяльності, зуміє утягнути людей і зацікавити їх у спільному досягненні поставлених цілей організації. Тому в заключній главі моєї роботи я пропоную подивитися на організацію роботи менеджера з позиції лідерства в колективі.

У менеджера, що цілком віддає себе роботі, є всі необхідні задатки для того, щоб стати лідером колективу, що сполучає в собі офіційне визнання керівництва і неофіційне - підлеглих. Навколишні, як вважають психологи, сприймають лідера за чотирма основними моделями: "Один із нас", "Кращий із нас - зразок для наслідування"; "Втілення чеснот"; "Виправдання всіх

чекань", відповідно до чого і будують своє відношення до нього, дозволяють лідеру поширювати свій вплив на колектив і кожного окремо.

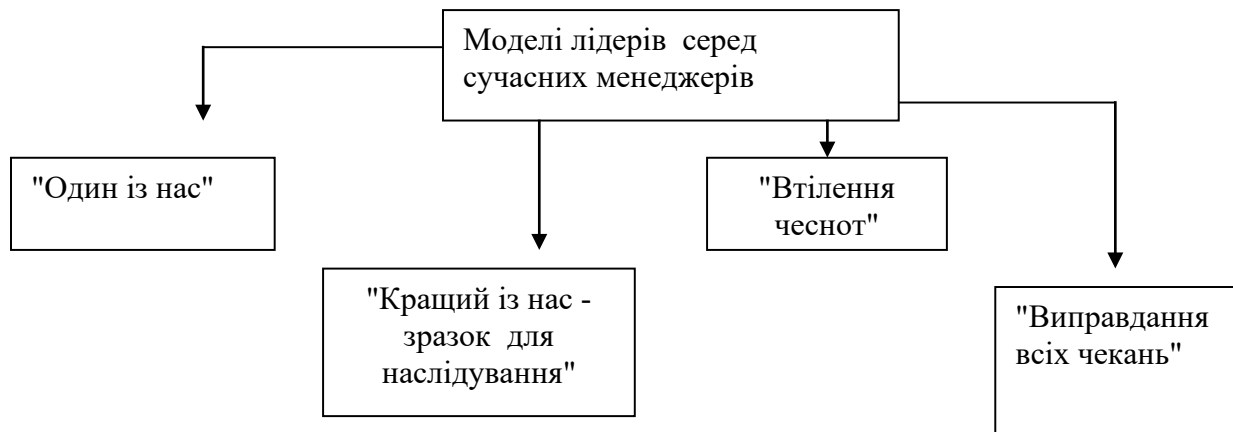


Рис. 3.13. Основні моделі лідерів в менеджменті*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [8]

Таким чином, лідерство - це мистецтво впливу на людей, натхнення їх на те, щоб вони по добрій волі прагнули досягти якихось цілей. Дуже часто, на жаль, особливо в політиці, це виявляються особисті амбіційні цілі самого лідера. Люди слідує за лідером насамперед тому, що він в змозі запропонувати їм (хоча і не завжди реально дати) кошти для задоволення їхніх найважливіших потреб, зазначити потрібний напрямок діяльності.

Влада сучасного менеджера ґрунтується на гарному знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначати найближчі і віддалені наслідки своїх дій, прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, свідомості необхідності робити ті або інші вчинки, тому що поведінка співробітників частіше усього відбиває те, чого від них чекають.

Сучасний менеджер прекрасно відчуває і розуміє психологічні особливості партнерів, противників, начальства, вміло їх використовує в офіційних і неофіційних контактах. Переконуючи інших, він виявляє завидну гнучкість і вміння іти на компроміс.

Але справжнім джерелом влади сучасного менеджера над людьми є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнитись з посади, оскільки вираження інтересів колективу зовсім ще не означає покірності йому.

Кожний менеджер знаходить свій стиль у роботі. Один динамічний, чарівний, спроможний надихати інших. Інший спокійний, стриманий у розмові і поведженні. Проте обидва вони можуть діяти з рівною ефективністю - викликати до себе довіру і домагатися того, щоб робота виконувалася швидко і якісно. Але деякі загальні характерні риси властиві сучасного менеджера різноманітних стилів.

Сучасний менеджер відданий своїй фірмі, він не принижує свою фірму в очах співробітників і не принижує своїх співробітників в очах керівництва фірми.

Сучасний менеджер повинний бути оптимістом. Оптиміст завжди охоче вислуховує інших і їхні ідеї, тому що він завжди чекає гарних новин. Песиміст слухає якнайменше тому, що очікує поганих новин. Оптиміст думає, що люди переважно готові прийти на допомогу, мають творчий початок, прагнуть до творення. Песиміст вважає, що вони ледачі, норовливі і від них мало пуття. Цікаво, що обидва підходи звичайно виявляються правильними.

Сучасний менеджер любить людей. Якщо робота менеджера полягає в управлінні людьми, як він може виконувати її добре, якщо не любить людей. Кращі лідери піклуються про своїх співробітників. Їх цікавить, що роблять інші.

Гарний сучасний менеджер доступний і не ховається за дверима кабінету. Кращі лідери людяні, вони усвідомлюють власні слабості, що робить їх поблажливими до слабостей інших. Лідер повинен бути сміливим. Він завжди спробує знайти новий засіб виконати завдання тільки тому, що цей засіб краще. Але він ніколи не робить це необґрунтовано. Якщо він дозволить комусь провести експеримент і той закінчиться невдачею, то він не складе провини на нього і не загубить у нього віру.

Сучасний менеджер має широту поглядів. Він ніколи не скаже: "Це не моє діло". Якщо Ви очікуєте, що Ваша група співробітників енергійно включиться в роботу, коли виникнуть які-небудь незвичні ситуації, потрібно продемонструвати їм, що Ви самі готові узятися за нове діло, коли Вас про це

попросять. сучасний менеджер виявляє великий інтерес до всіх аспектів діяльності фірми.

Сучасний менеджер повинний бути рішучим. Він завжди готовий приймати рішення. Коли є вся необхідна інформація правильне рішення лежить на поверхні. Важко, коли відомі не всі вихідні дані, а рішення все рівно необхідно прийняти.

Потрібна справжня сміливість, щоб прийняти рішення й усвідомлювати при цьому, що воно може бути помилковим.

Сучасний менеджер тактовний і уважний. Основний принцип: критикувати роботу, а не людину, що її виконала. Один мудрець сказав, що кожне критичне зауваження потрібно упаковувати як бутерброд - з поміж двох скибок хвали.

Справедливість - теж важлива риса Сучасний менеджер . Наприклад, якщо співробітник одержує надбавку, а він нічого не зробив, щоб її заслужити, у Вас, мабуть, з'явиться десяток незадоволених. Коли підлеглий робить помилку, йому потрібно вказати на неї, він повинний її визнати, а потім треба забути про це.

Сучасний менеджер завжди чесний. Бути чесним стосовно керівництва - це говорити вищестоящим менеджерам те, що їм, можливо, не завжди приємно чути. Бути чесним стосовно підлеглого - говорити про те, коли вони праві, і коли вони неправі. Бути чесним - це уміння визнавати свої помилки. Не завжди легко сказати правду, не уразити почуття інших і не показатись безтактним, але чесність в інтересах спільного блага - фірми і її співробітників – завжди повинна бути перш за все.

Сучасний менеджер честолюбний. Він радіє не тільки за себе, але і за досягнення співробітників і розділяє їхній успіх. Він надихає в такий спосіб інших своїм ентузіазмом і енергією, і всі встигають по службі.

Сучасний менеджер послідовний і скромний. Він не вимагає хвали навколишніх, до того ж йому не треба приховувати свої помилки.

Сучасний менеджер повинний бути наставником. Він допомагає своїм підлеглим розвивати в собі впевненість, любов до людей, честолюбство, ентузіазм, чесність, врівноваженість і рішучість.

Сучасний менеджер упевнений у собі. Впевненість у собі без зарозумілості, віра у свої сили без гордовитості - от відмітні риси сильного лідера. Існує два психологічних типи сучасного менеджера: "гравці" і "відкриті". Перші зовнішньо виглядають ефектними, надійними, гнучкими. Вони вміють "пускати пил в очі", а тому швидко змінюють позиції, слідуючи винятково своїм інтересам. На ділі вони не вміють працювати з повною віддачею і погано справляються з проблемами.

"Відкриті" сучасні менеджери не настільки помітні, але вони послідовні; беруться за будь-яку саму важку справу, прагнуть сумлінно в усе вникнути, чим завойовують міцну довіру і повагу на довгий час. Вони теж гнучкі та діють з урахуванням обставин, але живуть не сьогоднішнім днем, а спрямовані в майбутнє. Саме вони є істинними лідерами, що володіють незаперечним авторитетом у своїх підлеглих.

Підлеглим імponує менеджера, що бере на себе відповідальність, що сміло приймає рішення, що чесно визнає помилки. Росту авторитету сприяє також толерантність до слабкостей людей, що не заважають роботі.

Авторитет здобувається довго, а губиться швидко. І головні причини цього - бездіяльність і перестраховка. Помилки ж на авторитет практично не впливають - від них ніхто не застрахований, а виправити їх при бажанні не важко. Звичайно авторитетний лідер - менеджера від природи. Але що ж робити, якщо його немає? Можна, нехай на час, поставити на чолі діла просто розумного, добре навченого спеціаліста. А для того щоб такого безпомилково підібрати, потрібно знати якості, що йому в обов'язковому порядку повинні бути притаманні. Ці якості були описані мною в першому розділі роботи.

Але саме головне, сучасний менеджер повинен мати вміння керувати, організовувати і підтримувати роботу колективу, бути готовим до дій, ризику. Він повинен уміти визначити об'єм своїх службових повноважень, можливість

діяти незалежно від керівництва, спонукати людей до покірності, позбуватися баласту, а тим, що залишилися допомогти стати самими собою, а не підминати під себе. Для цього менеджер повинен мати толерантність до слабкостей людей, що не заважають працювати, і нетерпимість до всього, що перешкоджає успішному рішенню завдань, що стоять перед ним і колективом. Потрібно мати на увазі, що не існує і не буде існувати сучасного менеджера, що володіє універсальними здібностями й однаково ефективно діючого в будь-якій ситуації.

У процесі аналізу визначається, які чинники зумовлюють найбільші втрати часу і є в цьому значенні самими “дорогими” (наприклад зустрічі, телефонні розмови, прийом відвідувачів, зустрічі з підлеглими і т.п.). Їх виявлення дозволяє шукати способи зміни структури витрат часу, яка б в найбільшій мірі сприяла досягненню цілей і скороченню необґрунтованих витрат.

Дослідження свідчать, що 20-30% робочого часу керівник витрачає на розглядання кореспонденції, переглядаючи в день до 100 документів, з яких лише 30 по-справжньому потрібні; йому доводиться підписувати в рік до 20 тис. документів, витрачаючи на це біля трьох тижнів. Підраховано, що по всіх каналах з внутрішніх джерел інформації поступає на 30%, а із зовнішніх на 40% більше, ніж потрібно.

Тривожні симптоми для керівника та виникнення тимчасових проблем можна визначити за такими ознаками: відсутність чіткого розкладу роботи на поточний день (керівник не знає, що йому сьогодні потрібно буде зробити в першу чергу, що - у другу); секретарю не відомі справи свого начальника; невчасність відповіді на ділові листи; продовження роботи над діловими паперами вдома, вечорами (протягом дня бракує часу); безупинні перешкоди у роботі, викликані частими телефонними дзвінками і напливом відвідувачів (керівник прагне з усіма розмовляти сам); постійне виконання роботи за своїх підлеглих (керівник вважає, що так надійніше); велика кількість рутинних справ; поспіх при виконанні завдань з боку вищестоячого керівництва

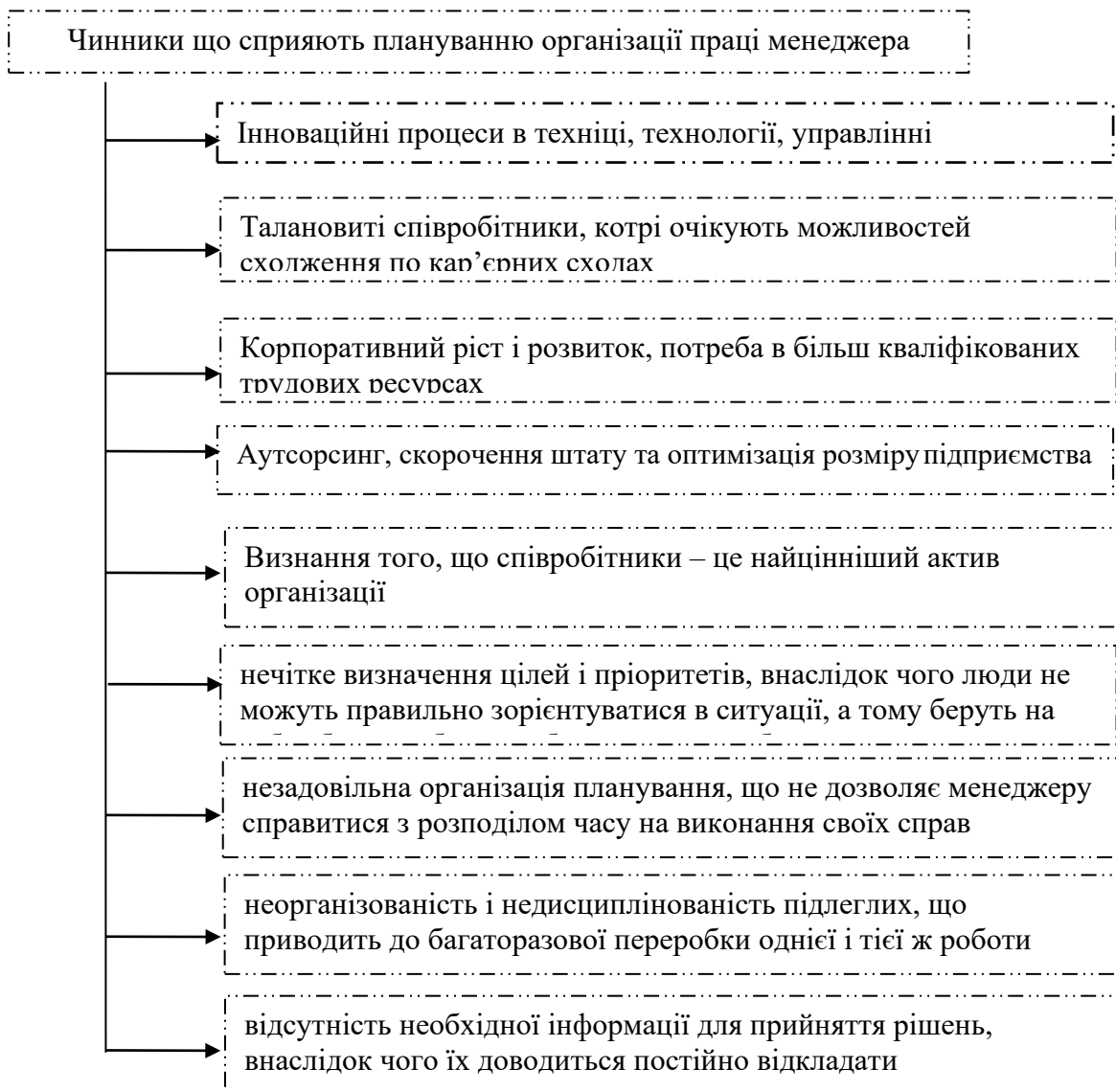


Рис. 3.14. Чинники що сприяють плануванню організації праці менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вчених [8]

(переважно викликана невчасністю початку роботи над ними). Таким чином, облік витрат часу та аналіз видів діяльності, які виконуються, необхідно співставити з витратами часу на заплановані справи та бюджетом часу, і далі скласти відповідні плани.

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми управління часом менеджера, необхідно зрозуміти насамперед причини дефіциту часу, до яких належать:

Постійний поспіх. При поспіху керівник не встигає навіть зосередитися на проблемі. Отже, він не думає про засоби вирішення, а керується першим, що прийшло на думку

Накопичення робіт. При цьому керівник починає займатися різноманітними дрібними і не дуже важливими справами. У нього немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, і він не займається аналізом ключових, перспективних питань.

Постійні доопрацювання вдома. При цьому час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в остаточному підсумку призводить до втрати здоров'я.

Перевтома. Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху.

Метушливість. Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.

Безплановість роботи. Є результатом способу життя не тільки самого керівника, але й загального стилю життя даної організації.

Слабка мотивація праці. Наслідком є низька продуктивність, яка породжує хронічну нестачу часу.

Висновки до розділу III

Планування особистої роботи треба розглядати не тільки як складання порядку роботи. Тут важливим є визначення часу їх провадження, строків їх початку і закінчення. При цьому треба враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом часу в загальному бюджеті робочого часу.

Після складання плану треба проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками.

Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями повинен бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера і

його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Робочі плани і графіки менеджера повинні бути скоординованими з планами і графіками вищого керівництва і, в свою чергу, бути базою для розробки планів нижчого рівня управління або особистих планів підлеглих.

Керуючи людьми менеджер повинен мати позитивний зв'язок із своїм персоналом. Він повинен бути лідером, щоб вести за собою підлеглих. А для цього необхідно мати авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції. Він повинен бути дипломатом, щоб налагоджувати стосунки, як з партнерами, так й із співробітниками.

Менеджер повинен бути вихователем з високими моральними якостями. Він повинен бути новатором, який розуміє роль науково-технічних досягнень. Загалом, сучасний менеджер повинен бути справжньою людиною у вищому розумінні цього слова - володіти знаннями, культурою, мати рішучий характер та професійні здібності.

Головне менеджеріві це вибрати найприйнятніший стиль керівництва, поєднаний з його особистісними якостями. Маючи реальну владу, менеджера істотно впливає на трудовий колектив, а ще через нього – на характер і результати функціонування самого об'єкта.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Менеджер, який хоче працювати ефективно, повинен розуміти, що він досягне успіху лише за умови впорядкованості всього свого життя, раціонального розпорядку дня, ритму праці та відпочинку, організації робочого місця та дбайливого ставлення до своєї праці.

Менеджер повинен розставити пріоритети у вирішенні проблем і прийнятті рішень, тобто які завдання мають бути пріоритетними, а які – другорядними. Працездатність менеджера залежить від багатьох факторів, зокрема: складності та напруженості праці, стану здоров'я, умов праці, соціально-економічних умов в підприємстві, рівня корпоративної культури в ньому; сприятливому режимі праці, організації перерв для відпочинку протягом робочого дня. АРМ топ-менеджера розміщений в окремому кабінеті і складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони зустрічі та зони відпочинку.

В умовах конкретної організації кожен керівник має свої функції, передбачені посадовими інструкціями, але він має і загальні функції, незалежні від посади. Він: визначає цілі підприємства, вирішує, що необхідно для їх досягнення, забезпечує виконання поставлених цілей, ставить перед працівниками конкретні завдання; забезпечує відповідні стимули для співробітників і зв'язків всередині і поза командою; створює колектив організації, забезпечує злагодженість усіх його зв'язків; організовує та регулює виробничий процес, визначає види та обсяги робіт, термін їх виконання, розподіляє роботи між підрядниками; створює структуру управління підприємством, визначає основні правила, способи та методи управління командою; оцінює діяльність працівників підприємства, вирішує питання щодо доцільності їх використання; піклується про професійний та діловий розвиток підлеглих; аналізує результати діяльності підприємства, прогнозує його подальший розвиток; розробляє та реалізує маркетингову концепцію розвитку

підприємства; впроваджує інновації, забезпечує лідируючі позиції підприємства на ринку.

Ми сформулювали вимоги до сучасного менеджера. Загалом до чинників, які визначатимуть успіх менеджерів, належать: здатність і бажання створювати результати; готовність і здатність брати на себе відповідальність і приймати рішення з відповідним рівнем ризику; готовність запускати процеси змін, керувати ними та використовувати їх в інтересах підприємства; готовність до співпраці; мистецтво швидкого прийняття рішень; вміння передбачати майбутнє; широкі перспективи; відчуття ситуації; уміння бачити загальне і виділяти найважливіше; довговічність; уміння керувати власною думкою та поглядами; повага до інших; здоровий глузд. Менеджер повинен надавати великого значення вмінню та бажанню досягати результату, тому що це головна мета менеджменту і це допомагає: втілення бажання в реальність забезпечує успіх, кар'єру кожному; створює матеріальні блага; виробляє активну життєву позицію; сприяє розвитку та самовдосконаленню; приносить задоволення і радісне сприйняття життя.

Альфа-Банк Україна – великий український комерційний банк з міжнародним капіталом, який входить до складу приватної інвестиційної холдингової компанії ABN Holdings SA (ABNH) у Люксембурзі.

Правління складається з Голови Правління та членів Правління.

Кількісний склад Правління Банку визначається Спостережною Радою Банку, але він не може бути менше трьох осіб.

Основна діяльність банку, більшість його активів, зобов'язань, доходів і чистого прибутку зосереджені на території України отримані від діяльності в Україні.

Станом на 01.02.2021: активи - 1 165,4 млн грн; зобов'язання - 1076 млн грн; кредитно-інвестиційний портфель - 1084,2 млн. грн.; статутний капітал - 65 млн грн; регулятивний капітал - 139,5 млн. грн.

З 1 грудня 2022 року в Україні офіційно працює АТ «Сенс Банк». Судові процедури щодо відмови від бренду Альфа-Банку завершено.

"Альфа-Банк" посів шосте місце серед українських банків за розміром активів і одинадцяте - за фінансовим "здоров'ям". Станом на 1 січня 2021 року активи банку становили 97,5 млрд грн, що на 35,6% більше, ніж рік тому.

Керуючи людьми, менеджер повинен мати позитивні стосунки зі своїм персоналом. Треба бути лідером, щоб вести за собою підлеглих. А для цього потрібен авторитет, високий професіоналізм і позитивні дії. Треба бути дипломатом, щоб будувати відносини, як з партнерами, так і з співробітниками.

Менеджер повинен бути вихователем з високими моральними цінностями. Він має бути новатором, який розуміє роль науково-технічних досягнень. Найважливіше для керівника - вибрати найбільш прийнятний стиль керівництва в поєднанні з особистим потенціалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Альфа-Банк» - [Електронний ресурс]. URL: <https://alfabank.ua>
2. Баєва О. В. Основи менеджменту : Практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с.
3. Баєва О. В., Ковальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 524 с.
4. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.
5. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2011. С. 77-80.
6. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник - 2-ге вид., випр. та допов. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 372 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 501 с.
8. Виноградський М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ. економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2012. 516 с.
9. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці керівника : навчальний посібник; Київ. економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2013. 516 с.
10. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 317 с.
11. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
12. Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку регіону : монографія. Одеса : Фенікс, 2010. 424 с.
13. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук :

- спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2010. 37 с.
14. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 188 с.
 15. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
 16. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 22-29.
 17. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2012. 384 с.
 18. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 340 с.
 19. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник; Національна академія управління. Київ : Національна академія управління, 2010. 655 с.
 20. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 429 с.
 21. Єщенко П. С. Сучасна економіка: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 325 с.
 22. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 252 с.
 23. Завіновська Г. Економіка праці : навчальний посібник; М-во освіти України. КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2013. 298 с.
 24. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. / за заг. ред. А. В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2010. 200 с.
 25. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів, 2010. Вип. 43. С. 251–260.
 26. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 392 с.

27. Іванова В. Керівник - професійний керівник : навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2010. 106 с.
28. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
29. Ілляшенко С. М. Економічний ризики : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-го вид., дон., перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. С. 10-16.
30. Калина А. В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : МАУП, 2010. 232 с.
31. Калина А. Економіка праці : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; МАУП. Київ, 2011. 268 с.
32. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
33. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
34. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2012. 485 с.
35. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олди-плюс, 2010. 288 с.
36. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 224 с.
37. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.]. Харків : Право, 2012. 320с.
38. Короткевич О. В. Рентабельність господарської діяльності підприємств: структура, рівень, динаміка. *Економіка і прогнозування*. 2010. №3. С. 61-69.
39. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навч. л-ри, 2011. 520 с.

40. Краснокутська П. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 502 с.
41. Кривенко К. Т. Політична економіка: [навч. посіб.]. Київ : КНЕУ, 2011. 508 с.
42. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2010. 260 с.
43. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 43-51.
44. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 224 с.
45. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : Кондор, 2012. 252 с.
46. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 453 с.
47. Кужда Т. І. Практичні ситуації та завдання з дисципліни «Менеджмент» для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ТНТУ, 2018. 38 с.
48. Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест : збірник тестових завдань. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 284 с.
49. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав., 2013. 416 с.
50. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2010. 384 с.
51. Кузьмін О. Основи менеджменту: підручник. Київ : Либідь, 2011. 414 с.
52. Лапішко М. Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів. Львів : Світ, 2010. 247 с.

53. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВГПС ЕксСб”, 2010. 512 с.
54. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
55. Лутай Л. А. Дисциплінарні відносини: стратегія розвитку та механізм забезпечення : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 377 с.
56. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
57. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с. 209
58. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
59. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
60. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2005. 303 с.
61. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : МАУП, 2010. 206 с.
62. Менеджмент : Ситуаційні вправи : навч. посіб. / упоряд.: О. І. Сидоренко, П. С. Редько. Київ : Навч. метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2012. 568 с.
63. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
64. Менеджмент та маркетинг інновацій / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД "Університетська книга", 2010. 616 с.
65. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
66. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.

67. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2012. 453 с.
68. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
69. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Бондаренко Н. В., Філіпова Т. О. Посилення впливу аналізу фінансової діяльності на процес управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 291-296.
70. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
71. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 362 с.
72. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія. 2-ге вид., пер. і доп. Івано-Франківськ : „Плай”, 2010. 454 с.
73. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : Академвидав, 2011. 608 с.
74. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180-186.
75. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2010. 335 с.
76. Осипов В. І. Економіка підприємства : [підруч.]. Одеса : Маяк, 2010. 720 с.
77. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. /за заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
78. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2013. 196 с.
79. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
80. Осовська Г. Основи менеджменту: підручник. 3-є вид., перероб. и доп. Київ : Кондор, 2010. 661 с.

81. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб.; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Київ : Ліра-К. 2015. 80 с.
82. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
83. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
84. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
85. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір* : зб. наук. праць. 2012. № 15. С. 275-285.
86. Річний фінансовий звіт за 2020–2021 роки. – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт АТ «Альфа-Банк». URL: www.privatbank.com.ua.
87. Робінс С., Девід А. ДеЧенцо. Основи менеджменту : учбовий посібник / пер. з англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2017. 671 с.
88. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
89. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
90. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
91. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
92. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
93. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
94. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.