



**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 » лютого 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ
МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «БУДІВЕЛЬНИЙ
ЗАТИШОК»**

студентки 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Слободянюк Анни Миколаївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Даниленко Наталія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

Биковський Віталій Павлович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2023

БІБЛІОТЕКА
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

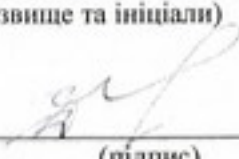
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

**УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ
МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «БУДІВЕЛЬНИЙ
ЗАТИШОК»**

Студента Слободянюк А. М. групи ММОА-213
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Даниленко Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

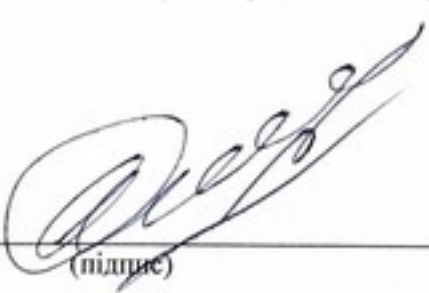
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Биковський В.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

« 28 » грудня 2022 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
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.

«19» травня 2022 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Слободянюк Анні Миколаївній

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: **УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ "БУДІВЕЛЬНИЙ ЗАТИШОК"**

Керівник роботи: **Даниленко Наталія Борисівна**
кандидат економічних наук, доцент

(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 – 1.10, табл. 1.1-1.2 – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПІДПРИЄМСТВІ

Рис. 2.1 – 2.9 і табл. 2.1. – 2.7– АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «БУДІВЕЛЬНИЙ ЗАТИШОК»

Рис.3.1-3.15 – УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ 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</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2022р.</i>	<i>роботи</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>лютий 2023 р.</i>	

Студентка

Слободянюк

(підпис)

Слободянюк А. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Даниленко

(підпис)

Даниленко Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Слободенюк А. М. «Удосконалення шляхів підвищення працездатності менеджера в приватному підприємстві «Будівельний затишок» – 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 101 сторінка, включаючи 28 таблиць, 25 рисунок.

В роботі розглянуто теоретичні засади обґрунтування основних шляхів підвищення працездатності менеджера в підприємстві. Проведено організаційно-економічну оцінку виробництва в приватному підприємстві «Будівельний затишок». На основі проведених досліджень обґрунтовано удосконалення шляхів підвищення працездатності менеджера

Ключові слова: працездатність менеджера, підвищення працездатності, прибуток, основні шляхи, теоретичні засади, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу, фінансові чинники.

ANNOTATION

Anna Slobodianiuk. "Improving ways to increase the manager's working capacity in the private enterprise "Building Comfort" - 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 101 pages, including 28 tables, 25 figures.

The paper examines the theoretical principles of substantiation of the main ways of increasing the manager's efficiency in the enterprise. An organizational and economic evaluation of the production in the private enterprise "Building Comfort" was carried out. Based on the conducted research, the improvement of ways to increase the manager's efficiency was substantiated

Key words: manager's performance, performance improvement, profit, main ways, theoretical foundations, external factors of influence, internal factors of influence, financial factors.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПІДПРИЄМСТВІ..	13
1.1 Основні кваліфікаційні вимоги, які ставляться до сучасного менеджера.....	13
1.2 Особливості розумової праці та працездатності менеджера.....	24
1.3 Методологія дослідження шляхів підвищення працездатності менеджера.....	32
Висновки до I розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «БУДІВЕЛЬНИЙ ЗАТИШОК».....	37
2.1 Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності підприємства.....	37
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності	
2.3 підприємства	43
Стан, структура персоналу підприємства та управління ним.....	50
Висновки до II розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	60
3.1 Планування підвищення працездатності менеджера в сучасних умовах виробництва.....	60
3.2 Удосконалення методів підвищення працездатності менеджера на основі стимулювання його праці.....	66
Самоорганізація як вагомий чинник підвищення	
3.3 працездатності менеджера	75
Висновки до III розділу.....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Менеджмент відноситься до тих видів людської діяльності, які вимагають певних людських якостей, які роблять конкретну професійну людину придатною для управлінської діяльності, а керівнику належить провідне місце у виконанні управлінських завдань. На сучасному етапі структурно-технологічних та економічних змін у ряді підприємств перед сучасним менеджером часто виникають різні завдання, що вимагають від нього можливості внесення необхідних змін в управління та функціонування підприємства, що інноваційно розвивається.

Менеджер відповідає за роботу конкретного підрозділу чи підприємства загалом, має у своєму підпорядкуванні певну групу співробітників, наділених повноваженнями та дозволами. Підбирає оптимальні варіанти управлінських рішень та організує їх, є особою, яка професійно виконує управлінські функції у ринковій системі відносин.

Оптимізація трудових витрат на основі механізації та автоматизації виробничих процесів, удосконалення технології, скорочення та ліквідації важкої фізичної праці є потужним фактором високої продуктивності праці. Високий рівень працездатності залежить від умов праці, оскільки їх поліпшення супроводжується зниженням енергетичних витрат організму на подолання несприятливого впливу факторів виробничого середовища.

Комплекс заходів, спрямованих на підвищення та підтримку працездатності працівників та керівників, у тому числі на оптимальному рівні, реалізується у техніко-організаційному, соціально-економічному, санітарно-гігієнічному, медико-біологічному та психологічному напрямках.

Важливим напрямом підвищення працездатності керівника є ритмізація робочих процесів, оптимізація темпу роботи, а також раціоналізація робочих процесів, що сприяє формуванню та закріпленню стереотипів динаміки роботи і, як наслідок, до м'язових скорочень та вольових зусиль. Ритмічна

робота підвищує функціональні можливості організму, сприяє його тренуванню та економить енергетичні витрати.

Результати роботи менеджера залежать як від діяльності керованого ним колективу, а й від апарату управління, і навіть від його власної роботи. Процес організації роботи керівника та її вдосконалення складає ті ж принципи, як і організація роботи всього колективу. Організація праці ґрунтується на суспільних законах (закон поділу праці, закон трудової кооперації, закон обміну праці та ін.) та суб'єктивних організаційних принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності та ін.). Однак у методах управління організацією праці є особливості, що впливають із специфіки процесів управління підприємством. Вони виникають у результаті поділу управлінської та виконавчої роботи, що є формою прояву поділу праці у суспільстві.

Особливе значення у підвищенні ефективності роботи менеджера є зміни (зокрема, скорочення числа керівників) які відбуваються переважно за рахунок: свідомого поєднання незалежних функцій; усунення надлишкових ланок в управлінні; перехід від ієрархічної до структурованої мережі управління та децентралізації; делегування переліку управлінських функцій команд співробітників.

Менеджер має бути самостійним, ініціативним, здатним мислити творчо, готовим йти на розумний ризик та приймати рішення. Специфіка роботи менеджера полягає насамперед у тому, що він самостійно вирішує виробничі, господарські, технічні та соціальні завдання, за необхідності впливаючи на людей, якими ці завдання безпосередньо виконуватимуть. Характер роботи менеджера залежить від того, що він виконує керівну функцію менеджера. При цьому перед ним стоїть завдання інтегрувати систему управління в єдине ціле, координуючи діяльність її осередків. Управління полягає у виконанні різних функцій. Але система управління стає системою лише тоді, коли всі її функції та відносини взаємозалежні.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.

Проблема підвищення працездатності менеджера, ефективного використання його робочого часу та планування хвилює керівників усіх рівнів. Менеджер повинен планувати свій особистий робочий час так само, як і всю іншу діяльність підприємства та її ресурси. Він спрямований на раціональне використання найціннішого ресурсу – часу. Чим краще спланований час, тим краще його можна використовувати в особистих та професійних інтересах керівника. Планування та вдосконалення як невід'ємна частина раціональної організації особистої роботи керівника означає підготовку до реалізації мети та організацію часу. Основна перевага планування роботи полягає в тому, що воно зазвичай призводить до значної економії часу. Тому ми вважаємо це дослідження актуальним на сьогодні.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Сьогодні існує жорстка конкуренція, що значно підвищує вимоги до якості продукції та послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що безперечно потребує вдосконалення процесів управління. Вирішення цих завдань неможливе без кваліфікованих, гнучких управлінців, керівників, які мають глибокі професійні знання в галузі управління. Кожен керівник відповідно до умов, що склалися на підприємстві, вибирає ті елементи управління, які, на його думку, найкраще підходять для конкретної ситуації, найбільше підходять для ефективної роботи з досягнення мети підприємства. У зв'язку з цим виникає питання про самовдосконалення, переорієнтацію мислення, формування навичок та умінь оцінювати власну діяльність та визначати перспективи розвитку у потрібному напрямку. Звідси питання вдосконалення роботи менеджера для підприємства.

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

Значний внесок в теорію і практику організації праці внесли вітчизняні вчені в роботах яких слід відмітити роботи по вдосконаленню праці

менеджера 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 менеджера, основні напрямки практичного її впровадження та стан роботи в області організації праці на даний час.

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

Об'єкт дослідження. Розробка основних шляхів підвищення працездатності менеджера в підприємстві.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки основних шляхів підвищення працездатності менеджера в підприємстві.

Мета роботи та завдання. Метою роботи є уточнення змісту та значення підвищення працездатності 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 на основі підвищення працездатності.

Новизна дослідження полягає у: розроблені описі шляхів і етапів підвищення працездатності менеджера; підборі і описі та удосконаленні методів підвищення працездатності менеджера на основі стимулювання його праці; підбір та чинники удосконалення методів підвищення працездатності менеджера на основі стимулювання його праці; опис самоорганізації як вагомого чинника підвищення працездатності менеджера; опис формування спілкування керівників з підлеглими.

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 учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основні кваліфікаційні вимоги, які ставляться до сучасного менеджера

Менеджер – це особа, яка професійно виконує управлінську функцію в ринковій системі відносин, що відповідає за отримання результатів праці інших людей, що діють індивідуально або об'єднані в групи. Підприємство не може існувати без керівників, оскільки вони забезпечують виконання його місії, основної мети, визначають потребу та налагоджують взаємодію між окремими підприємствами та діяльністю всередині них.

Менеджери розробляють стратегії поведінки підприємства в середовищі, що змінюється, і забезпечують облік інтересів тих людей і підприємств, які вступають в контакт з підприємством і контролюють його діяльність.

Менеджер є основною інформаційною ланкою в комунікації підприємства із зовнішнім середовищем, формально та неформально відповідальною за результати своєї діяльності. Офіційно представляє підприємство під час офіційних заходів.

Щоб ефективно керувати людьми, менеджер має насамперед опанувати науку та мистецтво самоврядування.

Менеджмент допомагає керівнику:

- раціонально організувати свою роботу та роботу своїх підлеглих;
- переслідують професійні та життєві цілі;
- уникати стресових ситуацій;
- підвищити працездатність;
- насолоджуйтесь роботою, яку ви робите.

До основних завдань мотивації менеджера відносяться (див. рис 1.1).



Рис.1.1. Основні завдання мотивації менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Очевидно, що для успішного вирішення вищеписаних завдань необхідний детальний аналіз всього процесу на підприємстві. Для всіх категорій посад менеджерів не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад, можуть для керівників і спеціалістів бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) і система оцінки (вимоги). Такими критеріями можуть бути: професійні; ділові; морально-психологічні; інтегральні (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація систем оцінки роботи менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Інтелектуальна самоорганізація дає менеджеру такі переваги:

- виконання роботи з меншими витратами;
- найкраща організація особистої роботи;
- менше навантаження;
- менше помилок під час виконання своїх функцій;
- велика задоволеність роботою;
- висока мотивація до роботи;
- менше поспіху та стресу;
- підвищення кваліфікації;
- найкраща продуктивність праці;
- досягнення професійних та життєвих цілей у найкоротші терміни.

Індивідуальна технологія використання робочого дня досить поширена. Це послідовне та цілеспрямоване застосування перевірених практичних методів роботи у повсякденній діяльності для оптимального та осмисленого використання вашого часу. Ефективне самоврядування об'єктивно пов'язані з природою людини (біоритми, генетична програма), організацією (речі, люди, ідеї, відносини), соціальним управлінням. Характеристики ефективної діяльності менеджера представлені на рисунку 1.3.

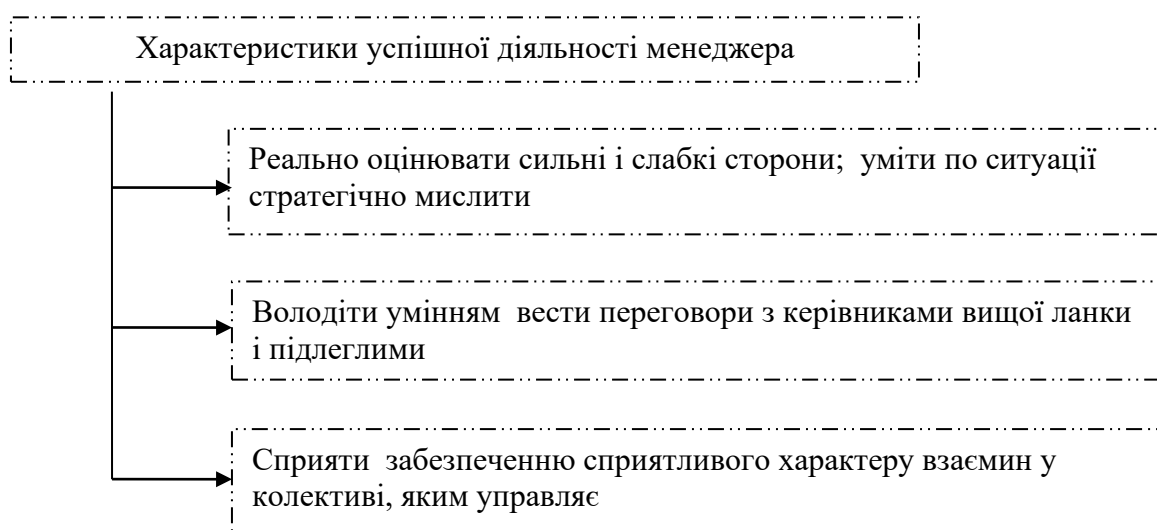


Рис. 1.3. Складові характеристики успішної діяльності менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Вміння вести переговори з вищим керівництвом та підлеглими; сприяючи забезпеченню сприятливих відносин у керованому ним колективі та зацікавленості підлеглих як виконання посадових обов'язків.

Для успіху дій керівник повинен відповідати наступним характеристикам, тобто вміти: реально оцінювати сильні та слабкі сторони; вміти стратегічно мислити у ситуації.

Професійні критерії – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, досвіду роботи працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо. Бізнес-критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, заповзятливість, ефективність персоналу та ін.

Наші глибоко вкорінені бажання мають найвищу мотиваційну силу (див.рис. 1.4).

Приклади бажань	
Прийняття	Ми всі повинні відчувати, що ми, а також наші рішення приймаються нашими колегами
Цікавість	У всіх нас є бажання бути в курсі
Чесць	Ми всі повинні поважати правила і бути етичними
Незалежність	Ми всі повинні відчувати, що ми унікальні
Порядок	Ми всі повинні бути організовані
Влада	У всіх нас є бажання мати вплив
Соціальний контакт	Нам усім потрібно мати деякі соціальні взаємодії
Соціальний статус	У всіх нас є бажання відчувати себе важливими

Рис. 1.4. Приклади бажань які мають найвищу мотиваційну силу*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Морально-психологічні критерії поділяють такі характеристики працівника, як самооцінка, чесність, справедливість та психічна стійкість.

Інтегральні критерії – це характеристики, одержувані на основі багатьох інших вроджених характеристик працівника і свідчать про його авторитет, здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мову.

Зміст кожної групи якісних критеріїв залежить від посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які необхідно встановлювати та оцінювати в залежності від спеціалізації посади.

Для успіху дій керівник повинен відповідати наступним характеристикам: вміти реально оцінювати сильні та слабкі сторони; вміти стратегічно мислити у ситуації; вміти вести переговори з вищим керівництвом та підлеглими, сприяючи забезпеченню сприятливих відносин у керованому ним колективі та зацікавленості підлеглих як виконання посадових обов'язків.

Зовнішня мотивація означає, що мотиваційні стимули індивіда надходять ззовні. Іншими словами, наші бажання виконати завдання контролюються зовнішнім джерелом. Відзначимо, що навіть незважаючи на те, що подразники надходять ззовні, результат виконання завдання все одно буде корисним для індивіда, який виконує завдання.

Зовнішня мотивація носить зовнішній характер. Найвідомішою і найбільш обговорюваною мотивацією є гроші. Нижче наведені деякі інші приклади (див.рис. 1.5).



Рис. 1.5. Приклади зовнішньої мотивації розвитку менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

В загальному до чинників, які визначатимуть успіх менеджерів можна віднести такі: вміння і бажання створювати результати; бажання і здатність нести відповідальність і приймати рішення з належним рівнем ризику; готовність починати процеси змін, управляти ними і використовувати їх в інтересах підприємства; готовність до співпраці; мистецтво оперативно приймати рішення; здатність передбачити майбутнє; широкий світогляд; почуття ситуації; здатність побачити загальне і виділити головне; наполегливість; уміння управляти своїми думками і поглядами; повага до інших; здоровий глузд (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Чинники що визначають успіх менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Окремі функції тісно йдуть одна за одною, як показано в цій моделі, а різні функції переплітаються. Техніка роботи менеджера складається з конкретних прийомів роботи та методів управління собою, своїм часом, кар'єрою та іміджем. Основні вимоги до особливостей оцінювання менеджерів представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Оціночні якості менеджерів*

Групи за ознаками якостей	Складові групи
Моральні якості:	Ставить інтереси підприємства вище особистих. Моральна стійкість. Почуття відповідальності за доручену справу. Здатність створювати добрі відносини зі всіма працівниками. Прагнення підвищувати свій рівень знань та умінь; Самолюбивість. Самоповага. Уміння відкрито визнати свою помилку та виправити її. Бережливе ставлення до власності.
Уміння керувати колективом та окремими виконавцями	Бажання радитись з підлеглими при вирішенні важливих питань життєдіяльності колективу. Уміння розподіляти завдання за здібностями виконавців. Уміння бачити нове у своїй та інших організаціях. Уміння підтримувати дисципліну. Уміння переконувати у правильності прийнятих рішень. Здатність здійснювати індивідуальний підхід в залежності від становища підлеглих. Уміння надавати свободу творчості. Здатність "заряджати" енергією та мобілізувати підлеглих власним прикладом. Здатність у тактичній формі вимагати виконання посадового завдання. Здатність чуйно відноситись ставитись до підлеглих. Здатність аналізувати дії підлеглих. Пам'ять на підлеглих, їхні справи та вчинки. Інтерес до підлеглих, прагнення до спілкування з ними. Уміння привабити до себе підлеглих та виховувати у них високі ділові та моральні якості. Уміння контролювати роботу підлеглих.
Уміння організовувати свою працю:	Здатність оперативно приймати правильне рішення. Здатність самостійно відповідати за прийняті рішення. Уміння планувати свою роботу. Уміння доводити справу до кінця. Вимогливість до себе. Уміння давати тільки реальні обіцянки та виконувати їх. Здатність аналізувати свої дії. Здатність діяти з деяким ризиком, не чекаючи вказівок вищого керівництва. Здатність не виявляти незадоволення, добросовісно виконувати небажані доручення. Уміння висловлювати свою думку чітко, ясно та у доступній формі. Здатність швидко переключати увагу з одного об'єкта на інший.
Знання	Прагнення підвищувати свою професійну кваліфікацію. Здатність надавати корисні поради з технічних та технологічних питань. Здатність надавати корисні поради з економічних питань; Здатність надавати корисні поради з питань організації праці; Здатність надавати поради з питань менеджменту персоналу; Знання підлеглих та особливостей їх характеру.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер; він же несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення. Менеджер повинен не лише визначити оптимальне вирішення певної проблеми, а взяти на себе ризик, наважитись прийняти рішення (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні оціночні якості менеджерів, які здійснюють адміністративні функції*

Групи за ознаками якостей	Складові групи
Моральні якості	Готовність підкорити особисті інтереси інтересам обов'язку; Чесність; Принциповість; Здоровий глузд, уміння узгоджувати свої дії з умовами дійсності; Зовнішність, манери, охайність, ввічливість..
Організаційні здібності	Уміння мобілізувати колектив; Характер відносин з підлеглими; Взаємовідносини з вищим керівництвом; Уміння планувати та розподіляти роботу між підлеглими, направляти її, координувати та контролювати; Вимогливість, уміння підтримувати дисципліну та відстоювати ділові інтереси; Здатність направляти та вчити підлеглих; Авторитет; Уміння і бажання брати на себе відповідальність; Оперативність у прийнятті рішень; Турбота про підлеглих.
Ділові якості	Знання техніки та технології; Знання економіки; Знання організації роботи персоналу; Знання організації виробництва; Знання менеджменту підприємства; Знання маркетингу; Знання менеджменту персоналу; Почуття перспективи у розвитку організації; Уміння і бажання вибирати нові методи технології, знаходити шляхи до підвищення ефективності виробництва; Знання інформаційних технологій та ПЕОМ; Налагодження взаємовідносин з іншими сферами зовнішнього середовища організації; Підприємливість і схильність до розвитку.
Результати роботи очолюваної організації	Виконання планових завдань. Ритмічність виконання програмних питань. Плинність персоналу. Кількість порушень трудової та виробничої дисципліни. Якість продукції. Запровадження інновацій та новітніх технологій. Ефективність використання ресурсів. Прибутковість.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових вчених

Інформаційні функції полягають у тому, що керівник отримує та збирає інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів та нормативних вказівок, а також роз'яснює політику, основні цілі підприємства, тобто виступає його представником. Результати роботи

залежать від того, наскільки добре менеджер володіє інформацією, наскільки чітко та зрозуміло він доносить інформацію до членів підприємства.

На наш погляд, самоорганізація сучасного менеджера як гарантія якості його роботи є мистецтво самореалізації:

- ефективне використання основних ресурсів особистості (таких як час, активність, платоспроможність, освіта);
- керування життєвими процесами особистості (робота менеджера, використання вільного часу, кар'єра);
- керування результатами діяльності менеджера (рівень кваліфікації, особистісні характеристики, імідж).

Основна мета сучасного менеджера – максимально використати власні здібності, усвідомлено керувати ходом свого життя (вміти самовизначатися), легше долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Керівнику слід надавати велике значення здатності та готовності добиватися результатів, оскільки це є основною метою управління та допомагає:

- втілити бажання в реальність для всіх;
- дозволяє відчувати свою вагу;
- здобути визнання від інших;
- забезпечує успіх, кар'єру;
- створює матеріальні блага; виробляє активну життєву позицію;
- сприяє розвитку та самовдосконаленню;
- приносить задоволення та радісне сприйняття життя.

Залежно від становища менеджера у підприємстві, вирішуваних ним завдань і виконуваних функцій, ролі може бути іманентні йому більшою чи меншою мірою, хоча кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником стосовно конкретного підприємства.

Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, знати економіку та маркетинг, інформаційні технології, вміти планувати та прогнозувати

розвиток діяльності підприємства. Не менш важливо бути спеціалістом з роботи з людьми: уміння вибудовувати відносини з підлеглими, між підприємством та клієнтами, з іншими підприємствами; приймати рішення в складних ситуаціях, що швидко змінюються, чітко і лаконічно формулювати думки.

Менеджер повинен мати високу психологічну культуру, яка є невід'ємною частиною загальнолюдської культури. Психологічна культура включає в себе три обов'язкові елементи: пізнання себе та іншої людини; вміння спілкуватися з людьми; регулювати свою поведінку.

Успіх менеджера залежить від рівня управлінських навичок та досвіду. Управлінські навички визначаються такими критеріями:

- здатність менеджера розуміти загальну перспективу підприємства;
- можливість вибору оптимального варіанта управлінських рішень;
- вміння правильно розподіляти роботу та завдання, підбирати оптимальне обладнання та інструменти, передбачати розвиток ситуації;
- вміння виконувати підприємницькі обов'язки, ефективно діяти у межах виділеного бюджету, грамотно виконувати поставлені завдання;
- вміння безконфліктно взаємодіяти з людьми;
- логічно та дешево віддавати накази, координувати інформаційні потоки.

З узагальнень практики можна назвати одинадцять найважливіших ознак керівника, які впливають на управлінську діяльність: здатність ефективно керувати собою та своїм часом; здатність реалізувати особисті цінності; визначення цілей виконуваної роботи та власних цілей; постійне зростання та особистісний розвиток; вміння швидко та ефективно вирішувати проблеми; винахідливість та вміння гнучко реагувати на зміну ситуації; вплив на навколишнє середовище без використання прямих команд; використання нових сучасних методів керування; вміле використання людських ресурсів; вміння допомагати іншим швидко освоювати нові методи та освоювати практичні навички роботи; здатність створювати та

покращувати групи, які можуть стати винахідливими та ефективними в роботі.

Психологічні характеристики керівника: прагнення лідерства, вміння вести у себе; вольові якості; готовність йти на розумний ризик; прагнення успіху, честолюбство; здатність брати він відповідальність у екстремальних ситуаціях; індивідуальна самодостатність; комбінаторне та передбачуване мислення (мінливість, темп, гнучкість, інтуїтивність, логіка, попередження); стресостійкість; адаптивність, тобто швидка адаптація до нових умов.

Інтелектуальні характеристики керівника: прагнення постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізняти їх від ілюзорних; панорамне мислення (системність, широта, комплексність), а також професійна об'єктивність (знання деталей та тонкощів управління); мистецтво швидкої обробки, організації інформації та прийняття рішень на її основі; здатність до самоаналізу; здатність розуміти, психологічну освіту.

Професійні якості менеджера: вміння ефективно використовувати найкращі досягнення науково-технічного прогресу, інформаційних технологій; глибоке знання специфіки функціонування ринкової економіки; схильність та вміння знаходити резерви людського фактора у підприємстві; здатність заохочувати співробітників за хорошу роботу та справедливую критику; мистецтво прийняття нестандартних управлінських рішень за умов, коли альтернативні варіанти дій, інформації та цілей неясні чи сумнівні; вміння ефективно та раціонально розподіляти завдання та розподіляти на них оптимальний час; ділова хватка, постійна ініціатива, заповзятливість.

Соціальні якості менеджера: уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; вміння встановлювати та підтримувати систему взаємовідносин з рівними людьми; такт і ввічливість, перевага демократичності у спілкуванні з людьми; здатність залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиск

зверху та опір знизу); здатність брати відповідальність; безумовне дотримання правил, затверджених організацією; здатність заохочувати відкритість персоналу та групові обговорення. Щоб керувати неефективно чи неефективно, іноді достатньо однієї чи кількох характеристик чи недоліків менеджера.

Щоб ці чинники існували, необхідно чітко визначити принципи системи стимулювання. Він має бути професійно розроблений, тому його створення краще довірити фахівцям. Система, що розробляється для підприємства, повинна враховуватись (див.рис. 1.7).

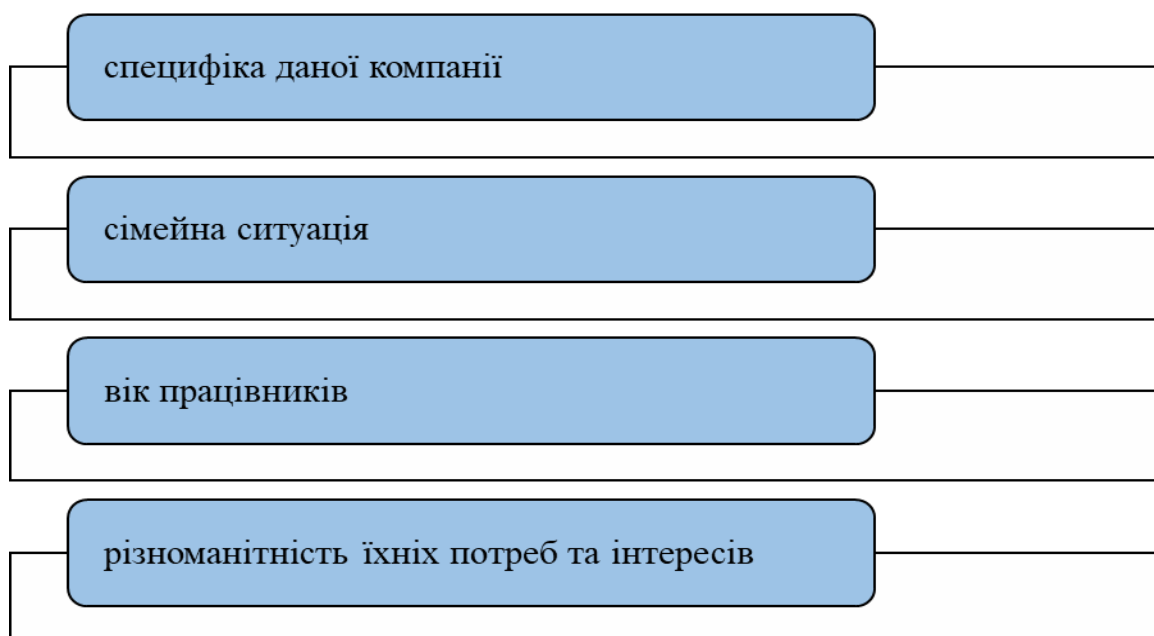


Рис. 1.7. Пункти які слід врахувати при створенні системи мотивації роботи менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Період лідерства буде набагато коротшим через такі вади:

- манія величч, марна віра у власну непогрішність, у те, що ти маєш одноосібне право розпоряджатися долями інших людей;
- надмірна підозрілість, хибне переконання, що коли ти шахрай, всі довкола такі ж, як ти;
- честолюбство що впливає з цього зарозумілість, непривабливість у відносинах з оточуючими;
- ігнорування потреб та інтересів підлеглих;

- нездатність стимулювати хорошу роботу та карати за недобросовісну роботу;
- невміння чи небажання бути чесним та доброзичливим з підлеглими;
- невіра у здібності своїх підлеглих;
- безпосереднє керівництво роботою, замість правильно розподіляти її між підлеглими;
- тримати всі гілки управління в одних руках, приймати рішення за підлеглих і цим не стимулювати їхню ініціативу;
- невіра у професійну кваліфікацію своїх підлеглих, виконання ними відповідальної роботи;
- виконання переважно знайомої та приємної роботи;
- нездатність призначати стратегії та тактики, планувати роботу та передбачати наслідки.

Для керівника в управлінській діяльності дуже важливо бути лідером свого підприємства.

1.2 Особливості розумової праці та працездатності менеджера

В умовах науково-технічного прогресу, коли наука стає безпосередньою продуктивною силою суспільства, значно зростає роль та значення розумової праці, розумова праця в сучасних умовах стала органічним елементом практично всіх видів професійної діяльності. У міру ускладнення техніки та технології зростає соціальна значущість особистої відповідальності кожного працівника, його рішень та дій у забезпеченні нормальної та безпечної експлуатації різних об'єктів.

Розумова робота поєднує роботу, пов'язану з прийомом та обробкою інформації, яка потребує домінуючого навантаження пам'яті, уваги, а також активізації розумових процесів. Для більшості сучасних професій характерні прискорений темп роботи, швидке зростання обсягу та різноманітності інформації, дефіцит часу на прийняття рішень та підвищення соціальної значущості цих рішень та особистої відповідальності працівника.

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

На відміну від фізичної активності, розумова діяльність супроводжується меншими енерговитратами, але це не означає, що вона дається легко. Основним органом, який працює при цьому виді діяльності, є головний мозок людини, також значно активізуються функції його центральної нервової системи, з'являються нові набори умовних рефлексів [14].

Використання методів управління в робочому процесі істотно впливає на роботу менеджера. Екстенсивні методи управління призводять до незадоволеності роботою та знижують ефективність розумової праці керівника. В результаті керівник інколи починає відчувати, що в нього зникло бажання займатися тією чи іншою роботою чи взагалі збирається на неї; все здається йому складним, об'ємним чи нецікавим, тобто його розумова активність знижується.

Причини, які викликають незадоволеність керівника своєю роботою, і навіть способи боротьби із нею можна умовно систематизувати (рис. 1.8).

Страх, що робота займе багато часу (але можна розбити її на окремі частини та робити кожну з них на власний розсуд); страх можливої невдачі (необхідно скласти список всіх можливих шляхів вирішення проблеми).

Причиною невдачі найчастіше є не сама проблема, а наше сприйняття її); страх власної некомпетентності (необхідно розділити проблему на окремі частини та зрозуміти, що відомо про кожну з них).

Часто буває, що в основі лежить не складність проблеми, а прагнення уникнути її вирішення; думка, що робота нудна (потрібно розділити її на частини, знайти помічників та делегувати їм певні частини); думка про те, що результати не будуть корисними (потрібно поставити собі завдання,

визначити умови та очікувані результати, а потім розмістити їх у теперішньому та майбутньому для себе та підприємства); переконання, що

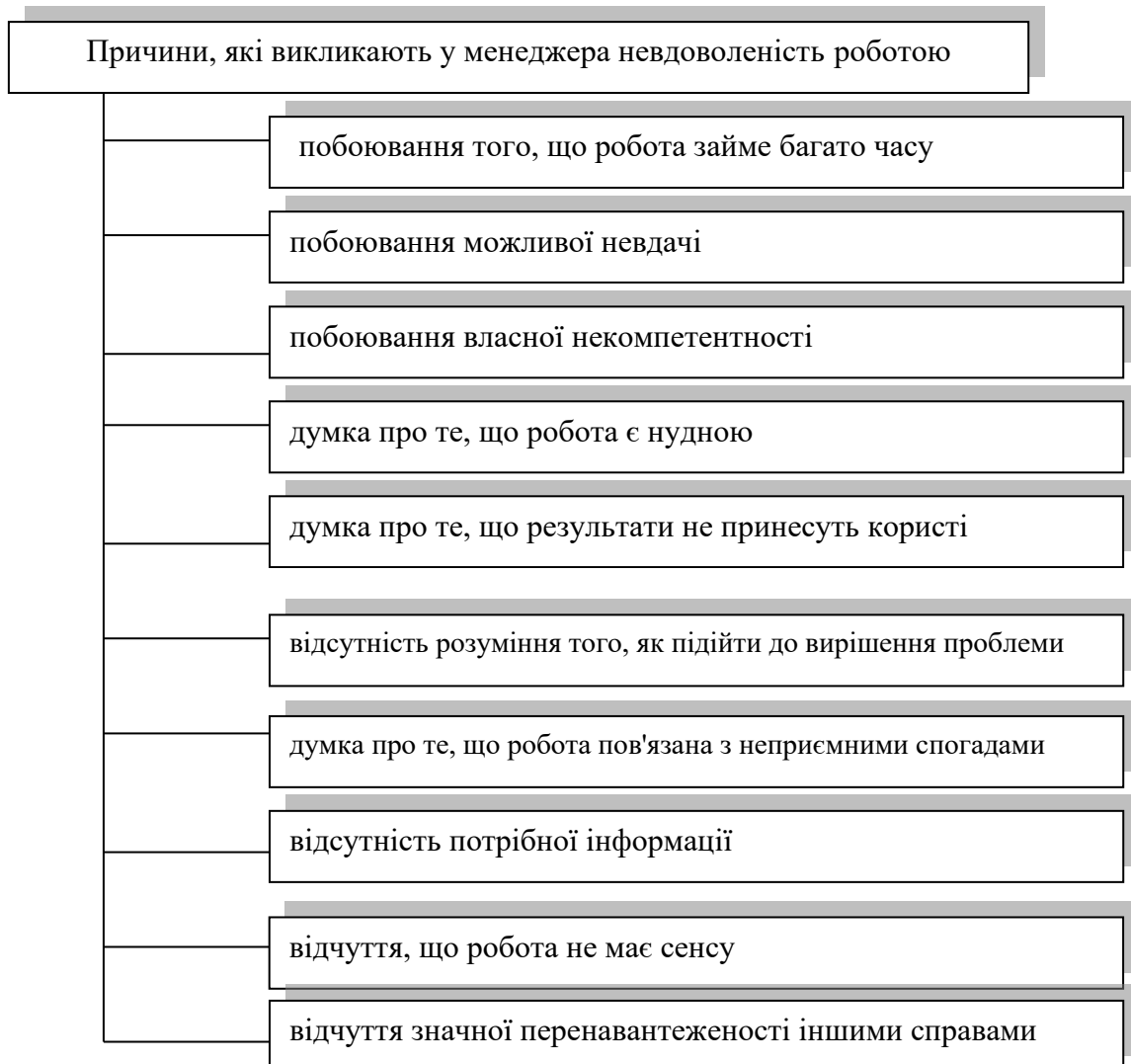


Рис. 1.8. Причини що викликають у менеджера невдоволеність роботою*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

робота пов'язана з неприємними спогадами (необхідно розбивати її на частини: виконання кожної з них окремо може позбавити негативних спогадів); нерозуміння того, як підійти до вирішення проблеми (потрібно поговорити з іншими людьми, які виконували аналогічні завдання чи прочитали необхідну літературу); відсутність потрібної інформації (слід скласти список потрібного та пошукати у друкованих виданнях або в Інтернеті); відчуття, що робота не має сенсу (потрібно поговорити з колегами, клієнтами, підлеглими і тоді може з'явитися новий аспект проблеми); відчуття значної перевантаженості іншими справами (але

виконання такої роботи приносить радість, оскільки дасть можливість долати опір та сприяти самовдосконаленню).

Для керівника, якому бракує часу вирішення виробничих, фінансових, соціальних та інших проблем, характерні:

- непланове використання робочого дня і слабе освоєння основних напрямів діяльності;
- нервозність, поспішність та розгубленість у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень та у відносинах з колегами та підлеглими;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами, що надходять, і кореспонденцією;
- робота за принципом «те, що не встигаю на роботі, можу закінчити вдома».

Менеджер повинен розставити пріоритети у вирішенні проблем та прийнятті рішень, тобто яким завданням віддати пріоритет, а яким надати другорядного значення (див. рис. 1.9).

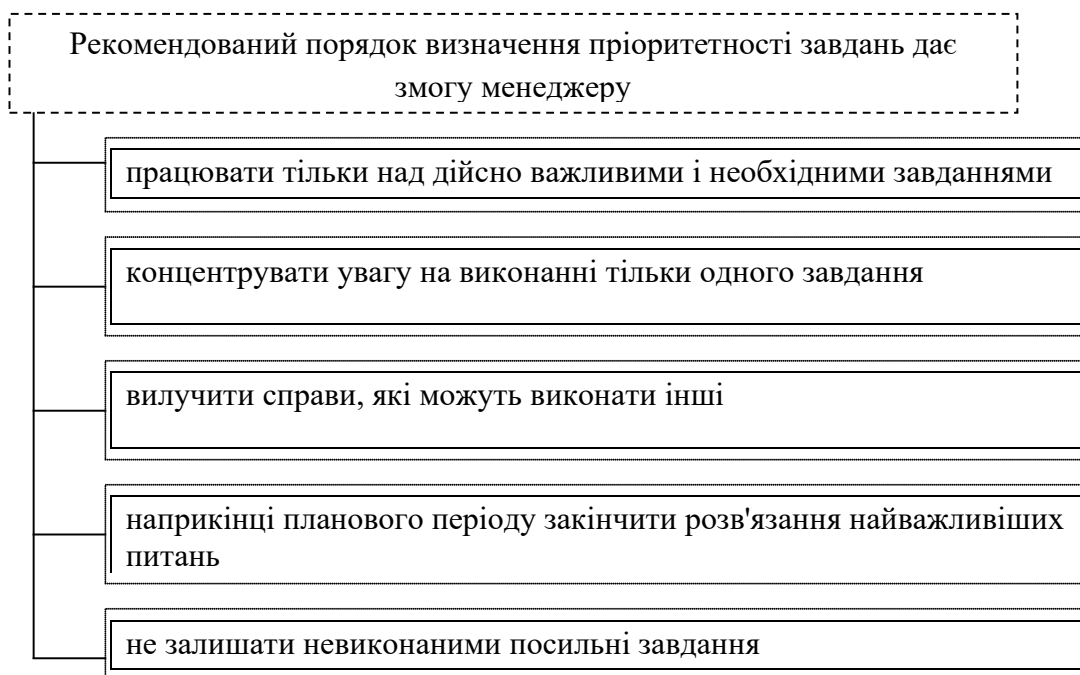


Рис. 1.9. Примірний порядок визначення пріоритетних завдань в роботі менеджера*

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних вчених

Показником ефективного режиму праці та відпочинку менеджера є крива працездатності. Якщо вона відповідає нормам, то режим праці менеджера більш-менш правильний [24].

У більшості людей є два піки денної підвищеної працездатності: від 9 до 13 год. і від 16 до 18 год. дня. Саме на цей час доцільно планувати найскладнішу і творчу роботу.

На діяльність людини, і менеджера зокрема, впливають біоритми: фізичний (впливає на фізичну силу і силу волі), емоційний (впливає на почуття, настрій, творчі сили), інтелектуальний (впливає на розумові здібності, самовладання).

Виконання роботи, яка потребує підвищених розумових навантажень, варто планувати на піки цих днів (особливо, коли вони збігаються). На окрему увагу заслуговують дні перепадів, коли відбувається зміна фаз біоритмів. Їх називають «критичними днями», тому що в цей час можуть відбутися спонтанні порушення нормальних фізичних функцій людини, знизитися її працездатність, контроль над волею і розумом. Такі зміни фаз тривають 24 год. і в цей період спеціалісти радять бути обережними.

Працездатність змінюється не тільки протягом робочого дня, а й протягом робочого тижня. У понеділок (після відпочинку), особливо в першій половині дня, працездатність є дещо заниженою порівняно з середніми тижневими показниками, у вівторок – деякою мірою підвищується, найбільшого рівня досягає у середу та четвер, а в п'ятницю вона знову знижується через тижневе перевантаження. Тому найскладніші та найвідповідальніші завдання менеджеру варто планувати на ті дні, коли його працездатність є найвищою, тобто на середу та четвер [31].

Працездатність менеджера залежить від багатьох чинників, зокрема:

- складності й інтенсивності праці, здоров'я, умов праці, соціально-економічних умов в організації, рівня корпоративної культури в ній;
- сприятливого режиму праці, організації перерв для відпочинку протягом робочого дня (див рис. 1.10).



Рис. 1.10. Чинники впливу на працездатність менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Згідно з результатами дослідження, людина, яка виконує керівну роботу, ефективно працює, коли перерви на відпочинок протягом робочого дня становлять 1,5-2 години. Під час відпочинку фізіологічні функції організму повинні відновлюватись та максимально наближатися до стану фізичного навантаження. Перерви для відпочинку протягом дня слід планувати таким чином, щоб забезпечити швидке відновлення сил та високу працездатність протягом тривалого часу. Проте перерви менеджера може бути як продуктивними, і непродуктивними. Наприклад, незапланована зустріч із потенційним партнером може дати позитивні результати, а розгляд конфліктної ситуації потребуватиме часу та нервів.

Підтримка працездатності менеджера оптимальному рівні – має важливе завдання, що він постійно змушений вирішувати.

Важливим елементом, що пов'язує менеджера і результат праці, є його робоче місце. У сучасних умовах важливо розуміти значення робочого місця, а також зміст, структуру та кінцевий результат його впливу на ефективність управлінської діяльності. Тобто необхідно підійти до поняття роботи менеджера як до діяльності, спрямованої на отримання результату. Посада керівника є структурою, в якій формальні елементи організації та

особистісні, людські характеристики працівника об'єднуються в одне ціле, створюючи систему «людина – робота» [19].

Робоче місце топ-менеджера розміщено в окремому кабінеті та складається з трьох функціональних зон: робочої, переговорної та зони відпочинку. Робоче місце керівника середньої ланки може бути організовано в окремому кабінеті, а керівник нижчої ланки, зазвичай, працює у одному приміщенні зі своїми підлеглими. Наприклад, у Японії керівник сидить у одній кімнаті з підлеглими, щоб прискорити передачу інформації та скоротити обмін документами.

При організації та впорядкуванні робочого місця враховуються антропометричні дані, рекомендації фізіології, психології та гігієни, інженерної психології та технічної естетики. В даний час робоче місце керівника оснащене відповідним обладнанням, організаційними засобами та комп'ютерною технікою, необхідними для більш ефективного виконання покладених на нього обов'язків.

Організація робочого місця підвищення ефективності роботи керівника передбачає раціональне розміщення устаткування обмеженої виробничої площі, створення зручності та комфортності праці для виконавця, захист його від шкідливих впливів, несприятливих чинників довкілля, забезпечити можливість безперебійного обслуговування всім необхідним успішного виконання покладених завдань. Тому поняття «організація робочого місця керівника» включає три елементи: планування робочого місця, його обладнання та організацію обслуговування.

Люди, зайняті розумовою діяльністю, навіть у стані втоми здатні тривалий час виконувати свої обов'язки без істотного зниження рівня працездатності та продуктивності.

У принципі, розумово-активні люди не в змозі відключити на ніч механізм обробки інформації; вони працюють не тільки по 8-12 годин на день, а й майже постійно, з короткими змінами. Фізична та розумова діяльність вимагають різного навантаження на окремі функціональні системи

організму. Тому навантаження слід класифікувати за тяжкістю та інтенсивністю.

Фізична і розумова види діяльності вимагають різного напруження певних функціональних систем організму. Тому навантаження необхідно класифікувати відповідно важкості і напруженості. Важкість праці – це напруження функціональних систем, які зумовлені фізичним навантаженням. Напруженість, у свою чергу, характеризує рівень напруження центральної нервової системи [12].

Важливим завданням у поліпшенні працездатності менеджера є встановлення найдоцільніших режимів праці та відпочинку. Розрізняють змінний, добовий, тижневий та місячний режими праці та відпочинку. Вони формуються з урахуванням працездатності людини, яка змінюється протягом доби, що береться до уваги передусім у змінному та добовому режимах.

Досліджуючи трудові процеси, важливо визначити фактичні затрати часу на виконання окремих елементів операції, а також структуру затрат часу протягом робочої зміни або її частини. Відповідно до рекомендацій науково-дослідних установ при визначенні тривалості відпочинку протягом робочого часу необхідно враховувати наступні десять виробничих факторів, що викликають втому: фізичні зусилля, нервова напруга, темп роботи, робоче положення, монотонність роботи, мікроклімат, забруднення повітря, виробничий шум, вібрація, освітлення місця праці.

Менеджер виконує дві специфічні функції: він поєднує роботу всіх підрозділів і ланок управління підприємства й у цій ролі займається пошуком резервів її розвитку і насамперед серед працівників, у людських стосунках; приймаючи і реалізуючи управлінські рішення дбає про перспективи розвитку організації, тобто зміцнює її позиції на відповідному ринку або розширює їх за рахунок виходу на нові сегменти ринку.

За умов конкретної організації кожен менеджер має свої, передбачені посадовими інструкціями функції, але у нього є і загальні функції, які не залежать від посади. Він:

- визначає цілі організації, вирішує, що треба для їх досягнення, забезпечує реалізацію визначених цілей, видає працівникам конкретні завдання;
- забезпечує відповідні спонукальні мотиви у працівників і зв'язки у колективі та поза ним;
- формує колектив організації, забезпечує узгодженість усіх його ланок;
- організовує, налагоджує процес виробництва (обслуговування), встановлює види та обсяги робіт, термін їх виконання, розподіляє роботи між виконавцями;
- створює структуру управління організацією, визначає основні принципи, способи та методи керування у колективі;
- оцінює діяльність працівників організації, вирішує питання щодо доцільності їх використання;
- піклується про професійне та ділове зростання підлеглих;
- аналізує результати діяльності підприємства, прогнозує розвиток його на перспективу;
- розробляє і здійснює маркетингову концепцію розвитку підприємства;
- впроваджує інновації, дбає про завоювання підприємством передових позицій на ринку.

З точки зору організації управлінської праці розрізняють три основні функції менеджера: міжособистісну, інформаційну і функцію прийняття рішення [17].

Створення та постановка умов, при дотриманні яких будуть поставлені завдання та здійснення виконання завдання вчасно, радячись із тими, кому нецікаво чути, виправляючи свою долю.

1.3 Методологія дослідження шляхів підвищення працездатності менеджера

Діалектичний метод пізнання не замінює спеціальні методи дослідження, але є їх методологічною основою та інструментом навчання та підвищення ефективності роботи менеджера. Діалектика розглядає всі явища

не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку та взаємодії, у переході кількісних змін у якісні, в єдності та боротьбі протилежностей, боротьбі нового зі старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються умови для багатопланового вирішення конкретних завдань та вибору найкращого варіанта шляхів підвищення ефективності роботи менеджера.

Методологія наукового пізнання дає можливість вибору конкретних методів дослідження щодо шляхів підвищення ефективності роботи менеджера. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вчення про принципи побудови, форми та методи науково-пізнавальної діяльності та визначає принциповий підхід до вивчення досліджуваного явища.

Використовуючи загальнонауковий діалектичний метод, широко використовували такі методи дослідження, як аналіз і синтез. Під аналізом ми розуміємо прийом наукового дослідження, розбиваючи його на окремі, простіші складові і розглядаючи вплив кожного з них на загальний перебіг цього явища.

Синтез – це метод наукового дослідження, що полягає у об'єднанні складових частин у єдине ціле, що дозволяє створити повну картину конкретного процесу, зрозуміти його внутрішню структуру, характер дії, закономірності розвитку. У результаті аналізу економічні процеси та явища розбиваються на складові елементи, і кожен елемент розглядається послідовно. Синтез – це уявне поєднання окремих елементів об'єкта. Прийоми синтезу та аналізу під час дослідження широко використовуються щодо шляхів підвищення ефективності роботи менеджера.

Методологія наукового пізнання дає можливість вибору конкретних методів дослідження щодо того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми та методи науково-пізнавальної діяльності та визначає принциповий підхід до вивчення життєвих явищ, що виникають у процесі вдосконалення діяльності керівника.

Надзвичайно важливим методом наукового дослідження є абстрагування. Він полягає в усуненні щодо предметів, явищ і процесів несуттєвих, другорядних властивостей і відносин і виборі головного, визначального. Механізм розвитку підприємств досить складний, тому його функціонування визначається низкою чинників як мікро-, і макроекономічного характеру.

Методи аналізу та синтезу, що доповнюють один одного, тісно переплітаються з методами абстрагування та конкретизації. Аналіз - це метод, за допомогою якого складний об'єкт пізнання піддається розчленовуванню з метою пізнання його будови та функції, а сутність методу синтезу зводиться до узагальнення отриманих результатів та об'єднання раніше виділених частин об'єкта в єдине ціле. єдине ціле.

Економічний аналіз є досить поширеним методом наукового дослідження, що полягає в систематизації, інтерпретації та узагальненні фактів, і на цій основі дозволяє пізнати причинно-наслідкові зв'язки між різними процесами та явищами.

У магістерській роботі метод широко використовувався для виявлення основних факторів та показників, що характеризують розвиток досліджуваної проблеми. Узагальнення результатів дослідження (метод синтезу) дозволив зробити висновки щодо причин низької ефективності методів підвищення ефективності менеджера та запропонувати напрями її реформування з метою підвищення. Методи аналізу та синтезу доповнюються методами індукції та дедукції.

Використання історико-логічних методів пізнання також допомогло дійти досить науково обґрунтованих висновків. Історичний та логічний методи пізнання є взаємозалежними елементами та методами діалектичного методу вивчення та осмислення історичного розвитку дійсності. Історичний спосіб пізнання конкретних умов розвитку економічних явищ і процесів, самої економічної системи в їхній історичній послідовності, від простих і абстрактних категорій до більш складних та конкретних.

Монографічний метод є детальне вивчення професійного досвіду типових підприємств з різними формами власності. Використання цих методів дозволяє правильно вирішити багато з завдань.

Висновки до I розділу

У ході написання роботи ми описали основні вимоги до рис сучасного менеджера, щоб він міг виконувати функції управління, які відповідають моделі сучасного менеджера.

Загальні вимоги до керівників, які виникають у рамках дослідження та огляду інших документів, а також спеціальні вимоги, викладені у кваліфікаційних вимогах, службових описах та деяких інших правових актах.

Найголовніша вимога до керівника – вміння постійно працювати над собою. Тільки в цьому випадку вдалося досягти змін, які можуть бути поширені у суспільстві. Менеджер, який перестав працювати над собою, не може ефективно змінювати власні завдання.

Швидкість удосконалення управлінської натури менеджера багато в чому характеризує креативність та творчість. При цьому креативність керівника проявляється вже в його здібностях виявляти елементи новизни та творчості у діях інших людей, насамперед підлеглих, у вмінні розкривати їх особистісний потенціал.

Планування роботи менеджера – єдиний формальний спосіб прогнозування проблем та можливих шляхів їх вирішення; планування роботи менеджера дасть можливість виявити сфери потенційних проблем та непередбачених наслідків; допоможе визначити вимоги, що не спостерігаються, і розробити процес поліпшення; планування роботи менеджера дозволить передбачати потреби, які задовольняються.

Під персональним визначенням роботи керівника слід розуміти не лише вибір завдання, а й визначення часу його виконання, дати їх початку та закінчення. При цьому слід врахувати всі майбутні види робіт, зіставляваний час, необхідний для роботи, з планування робочого часу

керівника повинно зчитувати раціональне послідовність розв'язуваних завдань.

Максимальний успіх досягається тоді, коли керівник знає не тільки те, що він повинен, а й те, чого він не використовує, і коли він реалізує потенціал своїх підлеглих.

Вміння спілкуватися з людьми, швидко та легко відчувати контакт із звичайною людиною, уміння звертати увагу на людей, ораторське мистецтво – необхідність досягнення успіху управлінської діяльності.

Менеджер повинен бути психологом, який виявляє потреби прийняття рішень, застерігає від помилок, підтримує в сумнівах та невдачах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «БУДІВЕЛЬНИЙ ЗАТИШОК»

2.1 Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності підприємства

Приватне підприємство «Будівельний затишок» розташоване в Тернопільській області основною спеціалізацією якого є: виробництво бетонних розчинів, готових для використання; будівництво житлових і нежитлових будівель; будівництво доріг і автострад ; інші спеціалізовані будівельні роботи; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; вантажний автомобільний транспорт.

Ефективна команда фахівців виконує повний комплекс робіт, починаючи з проектування і завершуючи введенням об'єкта в експлуатацію. Власний автопарк, парк спецтехніки дозволяє швидко впроваджувати самі креативні ідеї замовників та амбітні проекти архітекторів. Окрім проектування, ремонту та будівництва підприємство виконує дизайн внутрішніх доріг та майданчиків, допомагає в погодженні проектної документації, здійснює авторський нагляд.

Підприємство є юридичною особою за законодавством України, володіє усіма правами юридичної особи та здійснює підприємницьку діяльність, яка відповідає його цілям та не суперечить чинному законодавству України.

Вищим органом управління підприємства є його засновник. До його компетенцій належать: визначення основних напрямів діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про їх виконання; внесення змін та доповнень до статуту підприємства; затвердження річних результатів діяльності підприємства; створення, реорганізація та ліквідація філій,

представництв, затвердження положень про них; визначення умов оплати праці службових осіб підприємства.

Виконавчим органом підприємства є його директор який має такі повноваження: організовує підготовку та виконання рішень засновника і подає звіти про їх виконання; подає засновнику на затвердження проекти кошторису адміністративно-господарських витрат підприємства; розпоряджається майном підприємства за погодженням із засновником; діє від імені підприємства у стосунках з іншими підприємствами, установами, організаціями.

Підприємство є власником: майна, переданого йому засновником підприємства у власність як вклад до статутного капіталу; продукції, виробленої підприємством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, що незаборонені законом.

На досліджуваному підприємстві чітко сформована лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною на підприємствах, які зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління «див.рис. 2.1.».

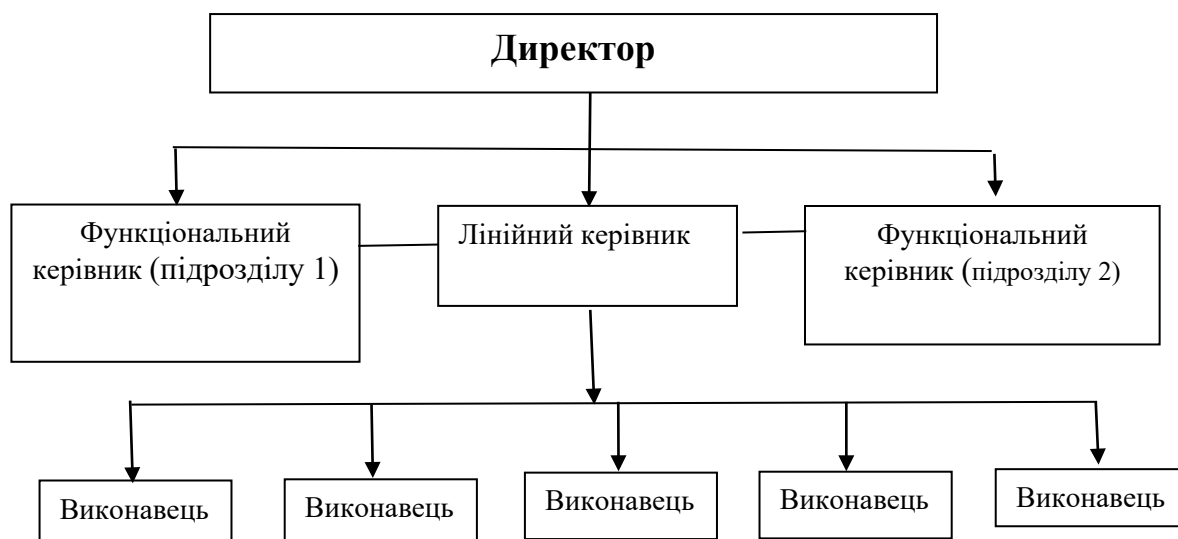


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління в підприємстві*

* Джерело: побудовано на основі вивчення організаційної структури підприємства [85]

Організаційна структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управлінський склад підприємства складається із двох основних ланок, що централізовано здійснюють управління і злагоджену роботу усіх функціональних підрозділів підприємства. Це керівник підприємства, директор і вважається найвищим керівним органом підприємства. Відповідальним за фінансово-господарську діяльність підприємства є: директор та головний бухгалтер. Штатний розклад підприємства розроблений, виходячи з задач підприємства та об'ємів діяльності.

Підприємство самостійно формує програму робіт та здійснює господарську діяльність, з метою отримання прибутку, самостійно визначає фонд оплати праці та форми, системи і розміри оплати праці, але не нище мінімального розміру, встановленого державою.

Фінансові плани, в яких передбачаються доходи та витрати підприємства складаються на кожний календарний рік. Фінансовий рік співпадає з календарним роком. Основним показником фінансових результатів діяльності підприємства є прибуток, який утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, а також витрат на оплату праці. Підприємство самостійно здійснює зовнішньо-економічну діяльність у відповідності з чинним законодавством.

На підприємстві основними завданнями фінансово-управлінської роботи є: фінансування витрат на виробництво, капітальних вкладень і інших витрат; виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками, працівниками, пошуки шляхів збільшення грошових надходжень; забезпечення збереження і оборотності оборотних засобів; контроль за ефективністю використання основних фондів; організація і вдосконалення форм грошових розрахунків.

Організаційна структура залежить від спеціалізації і виробничого типу підприємства, розміщення засобів зв'язку, стану транспорту і доріг, наявності

будівель, забезпеченості робочою силою тощо. Організаційна і виробнича структура господарства пов'язані між собою. Дане підприємство має ступеневу організаційну структуру, при якій не має відділів (цехів) як проміжних господарських підрозділів, а взаємозв'язок і взаємодія між бригадами здійснюється безпосередньо через керівництво підприємства. В підприємстві працює понад двадцять чоловік, четверо з яких відносяться до апарату управління, решта – робочі.

В ринкових умовах господарювання особливої актуальності набувають питання забезпечення підприємств основними і оборотними засобами і ефективного їх використання. Вартість основних засобів виробництва дає змогу зробити висновок про їхню структуру і зміни, що сталися. Проте цього показника недостатньо для порівняння господарств із різними земельними площами, спеціалізацією, кількістю працюючих та інше. Порівняти їх можна лише за визначеною системою показників. Якісну характеристику використання наявних основних фондів ми можемо визначити за поточними показниками: фондоозброєність праці обчислюють як відношення вартості фондів до кількості середньорічних працівників; фондівіддача – це відношення вартості виробленої продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів; фондомісткість – це показник, зворотній до фондівіддачі, він показує: скільки використано основних виробничих фондів для виробництва продукції на одну гривню (див. таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка виробничих фондів приватного підприємства «Будівельний затишок»*

Вид фондів	Вартість, тис. грн.			Звітний рік до базисного, %
	2019	2020	2021	
Основні виробничі фонди	4630	4550	4260	92
в тому числі:				
машини	920	828	911	99
транспортні засоби	1390	1251	1125	81
обладнання	2320	2471	2224	96
Оборотні фонди	19648	20209	19473	99
Фондоємність	0,27	0,27	0,28	104
Фондоозброєність	809,2	825,3	791,1	97

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності підприємства [85]

Як видно з даних таблиці фондоємність підприємства є досить низькою і протягом останніх років має тенденцію до зростання, крім того основна частина цих фондів є старими, фондоозброєність праці становить 791,1 тис. грн. на працівника.

В досліджуваному підприємстві основні засоби по залишковій вартості становлять на кінець звітного періоду 4260 тис. грн., в тому числі виробничого призначення: будівлі та споруди мають ступінь зносу - 43 %; машини та обладнання ступінь зносу - 65 %; транспортні засоби, ступінь зносу - 67%; інше - ступінь зносу - 35 %. (див. рис. 2.2)

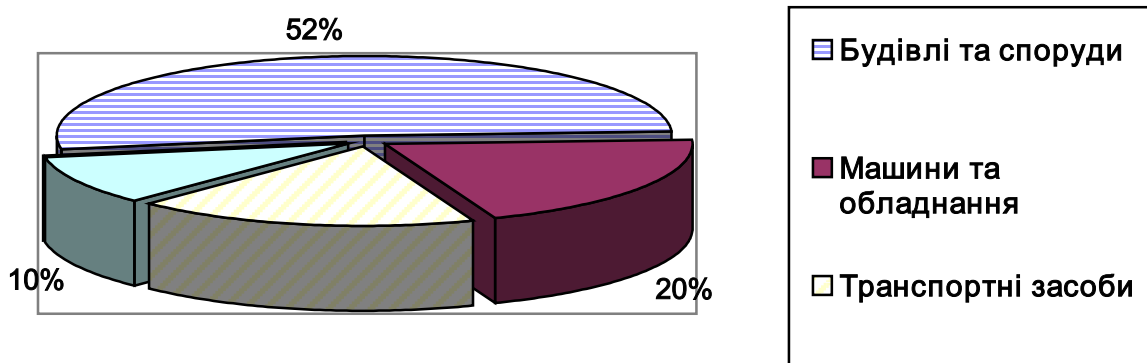


Рис. 2.2. Структура основних засобів приватне підприємство «Будівельний затишок»*

*Джерело: вихідні розрахункові дані підприємства, річна і фінансова звітність [85]

Аналіз функціонуючого капіталу має велике значення у вивченні життєвого циклу капіталу підприємства, процесів його створення і відтворення. При проведенні аналізу функціонуючого капіталу визначаються показники складу, стану, структури і динаміки основного й оборотного капіталу підприємства.

До показників оборотного капіталу відносяться: величина, склад, структура і динаміка, оборотність, динаміка оборотності, фактори, що впливають на оборотність.

До показників поточного капіталу підприємства необхідно віднести: показник адекватності капіталу, рентабельності чистих активів,

співвідношення статутного капіталу і поточного капіталу, частка чистих активів у власних джерелах капіталу.

При проведенні аналізу основного й оборотного капіталу використовується великий обсяг інформації, у якій основну роль грають дані бухгалтерського обліку і звітності. Для згладжування коливань показників за період доцільно використовувати усереднені їхні величини (середні хронологічні).

Аналіз функціонуючого капіталу дозволяє виявити основні тенденції в зміні майнового і фінансового стану підприємства, визначити тенденції його розвитку.

При проведенні аналізу активів як форми існування капіталу підприємства зважується безліч задач, основними з яких є: вивчення структури і вартості активів, визначення основних складових і їхнє групування по загальних ознаках, вивчення співвідношень між складовими частинами функціонуючого капіталу й ін.

Проведемо аналіз конкурентного стану приватне підприємство "Будівельний затишок з точки зору його внутрішнього та зовнішнього середовища та можливостей його виходу на ринки (див.табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Порівняння внутрішнього та зовнішнього середовища
приватного підприємства «Будівельний затишок»***

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<i>Потенційні внутрішні сильні сторони</i> Позитивний імідж підприємства; Найвищі показники росту реалізації у порівнянні з конкурентами; Наявність фінансових ресурсів; Ефективний менеджмент; Досягнення економії витрат через оптимізацію виробничого процесу; Інтенсивна модернізація виробництва; Ефективні системи оцінки якості праці і підбору кадрів; Молодий, і висококваліфікований колектив.	<i>Потенційні зовнішні можливості</i> Можливість виходу на нові ринки; Розширення асортименту продукції; Вертикальна інтеграція (залучення власної збутової мережі); Послаблення позицій конкурентів і завоювання більших часток ринку;

Продовження таблиці 2.2

<i>Потенційні внутрішні слабкі сторони</i> Вузький асортимент продукції; Відсутність власної збутової мережі; Порівняно низькі обсяги виробництва на відміну від основних конкурентів; Переважає частка споживачів і прихильників	<i>Потенційні зовнішні загрози</i> Вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами виробництва; Повільний ріст ринку; Несприятливе законодавче поле для діяльності підприємства; Підвищення вимог споживачів до продукції; Несприятливі демографічні зміни в країні.
---	--

*Джерело: вихідні розрахункові дані підприємства, річна і фінансова звітність [85]

М.Портер [25] при проведенні аналізу конкурентної позиції і виборі стратегії розвитку підприємства пропонує використовувати так званий „ланцюжок створення цінностей” – систему пов’язаних напрямів діяльності та функцій, що виконуються всередині компанії. Він виділяє п’ять первинних та чотири вторинні елементи, що складають такий ланцюжок на будь-якому підприємстві.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Рентабельність як показник дає уявлення про рівень прибутку, його достатність (недостатність) порівняно з іншими окремими величинами, які впливають на виробництво, реалізацію і взагалі на фінансово-господарську діяльність підприємства. Для того, аби визначити показник рентабельності прибуток співвідноситься з чинниками, які мають найвагомий вплив на його отримання. Безумовно, одним з них є витрати. Адже саме від того, що і скільки ми вкладаємо, залежить розмір прибутку, який нам надходить у виручці разом з компенсацією понесених витрат. Однак, варто зазначити, що витрачатися на виробництво можна лише за наявності коштів для здійснення цих витрат.

Донедавна серед показників рентабельності найбільш відомим був показник прибутковості підприємства в уже виготовлений, реалізований продукт, сьогодні дедалі більшого значення набуває показник прибутковості коштів, інвестованих засновниками в діяльність підприємства в цілому.

Можна досягти великої рентабельності витрат на готову продукцію і при цьому мати досить низьку рентабельність власного капіталу, тому що значна його частина пролежує на складах або надто довго кредитує покупців. Враховуючи все вищесказане наведемо декілька показників рентабельності (див.табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності досліджуваного підприємства
в період з 2019-2021 рр.***

Показник	Нормативні значення	2019р.	2020р.	2021р.
Коефіцієнт рентабельності продаж по балансовому прибутку	Кр (б) > 11%	15,09	13,04	13,97
Коефіцієнт рентабельності вкладень	Кр.ін. > 10%	17,40	10,07	15,22
Показник рентабельності власного капіталу	Кр.кап > 12%	21,17	12,52	17,91

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та річних і фінансових звітів підприємства [85]

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що усі показники рентабельності у 2021 році, не зважаючи на їх поступове зменшення знаходяться у межах, вищих за нормативне значення, а це свідчить про ефективне управління підприємством та розпорядження власними ресурсами.

Коефіцієнт рентабельності вкладень характеризує ефективність використання підприємством всіх ресурсів, які є в його розпорядженні, незалежно від джерел їх залучення. Це важливий індикатор конкурентоздатності. Отже, як бачимо у 2021 році спостерігається її зростання.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу до 2020 року він мав стійку тенденцію до зменшення і лише у 2021 році він почав знову зростати. Він показує, скільки грошових одиниць прибутку заробила кожна одиниця власних коштів. Здійснюючи аналіз показників бачимо що рентабельність продажу в підприємстві дуже добра. Можна побачити (див. рис. 2.3), що після критичного для підприємства 2020 року показники рентабельності

стабілізувались і продовжували утримуватись на достатньо високому для підприємства рівні. Це вказує на ефективну та виважену політику управління підприємством.

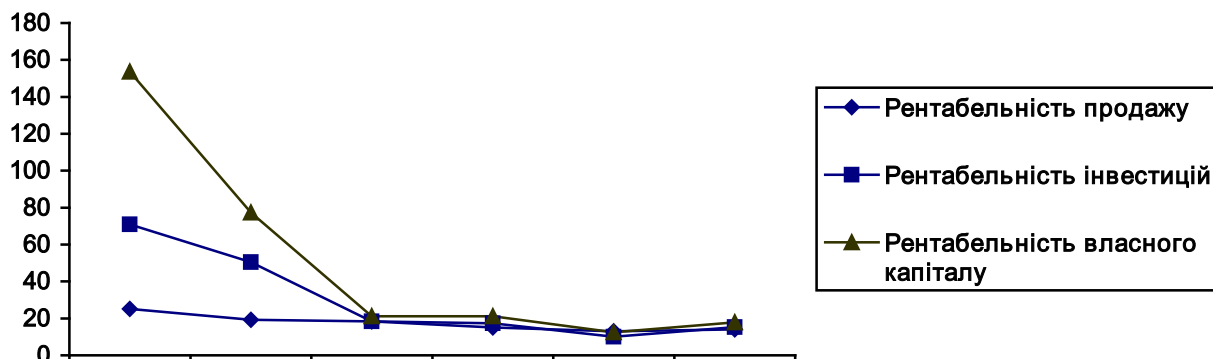


Рис. 2.3. Показники рентабельності приватного підприємства «Будівельний затишок»*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та фінансової звітності підприємства [85]

Фінансову стабільність підприємства характеризують показники платоспроможності та фінансової незалежності а також наявність фінансових джерел, достатніх для покриття необхідних запасів і витрат (див. табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Аналіз платоспроможності приватного підприємства «Будівельний затишок» в період з 2019 по 2021 роки*

Показник	Нормативні значення	2019р.	2020р.	2021р.
Узагальнюючий показник платоспроможності	УПП > 0	-1720	-8360,5	-1538,5
Коефіцієнт автономності	Ка < 1-добре Ка = 1 -задовільно Ка >1- погано	0,22	0,24	0,18
Коефіцієнт маневреності	Км > 0,5-добре Км = 0,5- задовільно Км < 0,5 - погано	0,09	0,06	0,12
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними коштами	Кп > 0,8 - дуже добре 0,6<Кп<0,8-добре Кп=0,6 - погано Кп<0,6 -дуже погано	0,69	0,39	0,90
Коефіцієнт фінансової незалежності	Кн: 0,5-0,8	0,82	0,80	0,85
Коефіцієнт співвідношення суми зобов'язань до суми активів	Кз/а: 0,2-0,5	0,18	0,20	0,15

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та річних і фінансових звітів підприємства [85]

Аналізуючи, можна зробити висновок, що підприємству на протязі аналізованих років не вистачало фінансових джерел для покриття запасів та затрат і воно було вимушене залучати короткострокові кредити та позикові кошти. У 2021 році узагальнюючий показник платоспроможності значно покращився, що вказує на тенденцію до підвищення платоспроможності підприємства, але цей коефіцієнт все ще має від'ємне значення.

Коефіцієнт автономності (K_a), який характеризує фінансову незалежність підприємства, до 2020 року знаходився в доброму стані. У 2021 році - зменшився на 0,06, що вказує на позитивну тенденцію зниження в структурі капіталу частки залучених коштів.

Коефіцієнти співвідношення суми зобов'язань до суми активів та фінансової незалежності на даний час знаходяться у нормативному інтервалі значень. Покращились у 2021 році коефіцієнти маневреності власних коштів та покриття запасів і затрат власними коштами, що свідчить про вагоме збільшення частки власних коштів в структурі капіталу у порівнянні з попередніми роками.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок про те, на протязі 2021 року підприємству вдалось значно покращити фінансову незалежність та маневреність власних коштів [33].

Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності є однією з найголовніших задач підприємства, метою якого є успішна діяльність в сучасних економічних умовах. Відношення вартості оборотних матеріальних засобів, а також власних та позичених джерел їх формування визначає стійкість фінансового стану підприємства. Забезпеченість запасів та витрат джерелами формування є сутністю фінансової стійкості, в той час як платоспроможність є її зовнішнім проявом. Забезпеченість запасів та витрат є причиною, яка визначає міру платоспроможності або неплатоспроможності, та настає як внаслідок забезпеченості.

Найбільш ліквідними активами є грошові кошти (ними одразу можна покрити борги), а також поточна дебіторська заборгованість. При цьому

поточна дебіторська заборгованість враховується лише у разі вжиття певних заходів щодо її погашення, тобто коли є впевненість у скорому її перетворенні на грошові кошти. До високоліквідних активів належать також цінні папери, котрі враховуються у складі короткострокових фінансових вкладень, тобто ті, що знаходяться у третьому розділі активів (див табл. 2.5). Менш ліквідними активами вважаються товари, готова продукція, запаси, незавершене виробництво.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності приватного підприємства «Будівельний затишок»*

Показник	Нормативне значення	2019р.	2020р.	2021р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	не менше 2- 2,5	1,43	1,23	1,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2- 0,25	0,01	0,04	0,04
Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	Чок > 0	8235	8055,6	7545,6

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та річних і фінансових звітів підприємства [85]

Ліквідність балансу разом з платоспроможністю є критерієм оцінки фінансового стану підприємства. Вона характеризує ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами. Аналіз ліквідності балансу підприємства дає можливість оцінити здатність та ймовірність повернення ним запозичених коштів.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, наскільки обсяг поточних зобов'язань за кредитами і розрахунками можна погасити за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів. З таблиці видно, що загальна ліквідність у 2019– 2021 роках була незадовільною. У 2021 році цей показник понизився, але ненабагато (на 0,01). Можна сказати, що підприємству вдалось втриматись на протязі року від його подальшого зниження, тобто стабілізувати.

Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності свідчить про те, що короткострокові зобов'язання не можуть бути погашені негайно швидко

ліквідними грошовими коштами та цінними паперами. У 2021 році цей показник не змінився. (див. рис. 2.4).

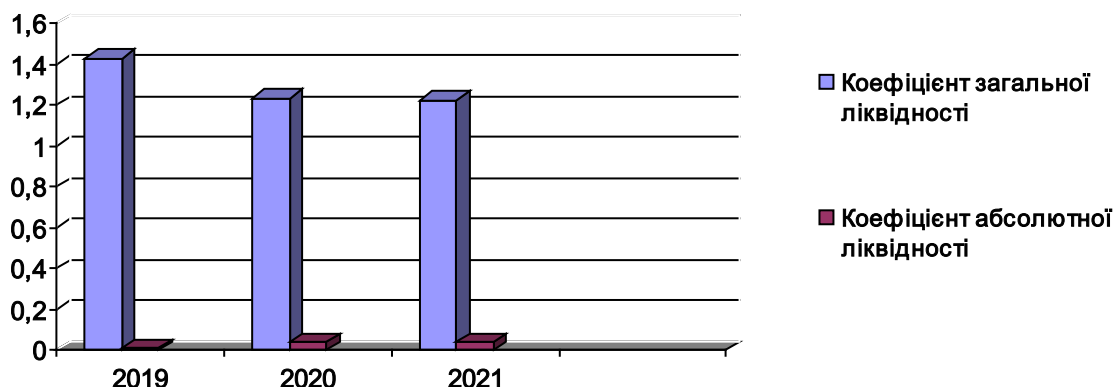


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності приватного підприємства «Будівельний затишок»*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та річних і фінансових звітів підприємства [85]

Показник чистого оборотного капіталу, якщо він є від'ємною величиною, свідчить про те, що підприємство не зможе своєчасно погасити короткострокові зобов'язання і не має власних резервів для розширення діяльності, але в даному випадку зазначений коефіцієнт має добре значення. В той же час слід звернути увагу на те, що у 2021 році цей показник хоч і знаходився у межах норми, але зменшився в порівнянні з минулим роком.

Динаміка чистого оборотного капіталу підприємства зображена на рисунку 2.5.

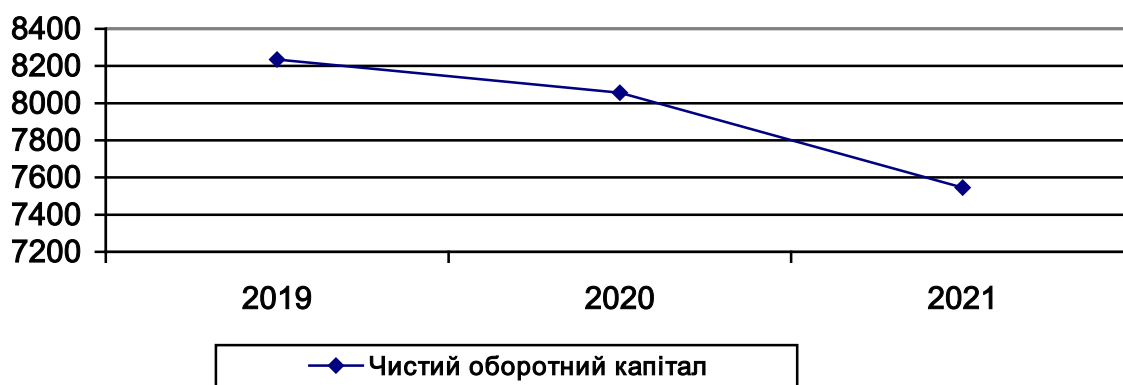


Рис. 2.5. Динаміка чистого оборотного капіталу приватного підприємства «Будівельний затишок»*

Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та річних і фінансових звітів підприємства [85]

Коефіцієнти ділової активності (оборотності) дає змогу проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти. Показники ділової активності приватного підприємства зображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності приватного підприємства «Будівельний затишок»*

Показник	Нормативні значення	2019р.	2020р.	2021р.
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	Розглядається в динаміці	12,41	13,07	10,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (дні)	Кдз<30-дуже добре 30<Кдз<45-добре 45<Кдз<60-задов. 60<Кдз<90-погано 90<Кдз-д.погано	43,09	53,02	44,20
Індекс зростання ділової активності	i>к.інфл.-добре i=к.інфл.-задов. I<к.інфл.-погано	1,19	1,50	1,10
Коефіцієнт інфляції	-	1,10	1,15	1,19

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та річних і фінансових звітів підприємства [85]

Динаміка коефіцієнту оборотності робочого капіталу свідчить про зниження оборотності капіталу. Можна сказати, що за аналізований період оборотний капітал став менш ефективно використовуватись, не зважаючи на те, що значення коефіцієнту все ж таки досить непогане.

Аналізуючи коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за останні кілька років, бачимо, що він знаходиться в межах "задовільно", але у 2021 році цей показник максимально приблизився до значення "добре".

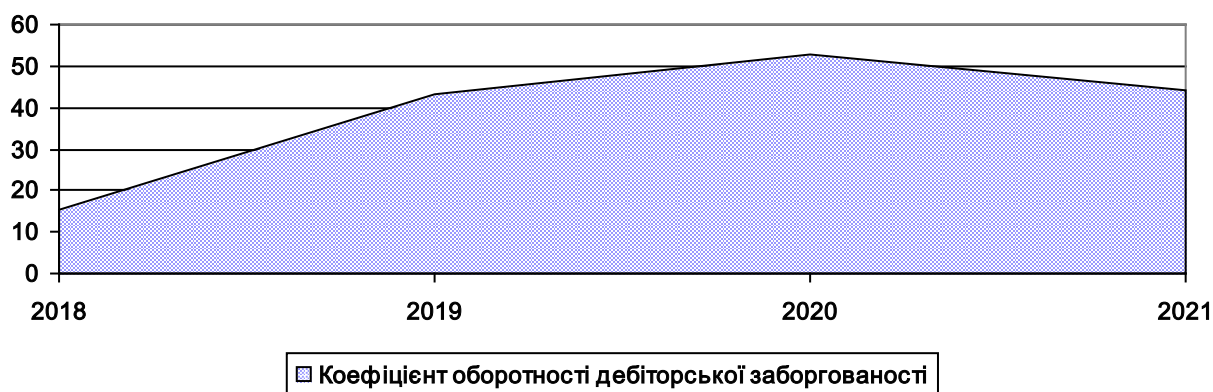


Рис. 2.6. Динаміка оборотності дебіторської заборгованості приватного підприємства «Будівельний затишок»*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вчених та річних і фінансових звітів підприємства [85]

В індексі зростання ділової активності просліджуються коливання, більш того, можна сказати, що вони носять циклічний характер. Цей індекс повинен бути більшим коефіцієнта інфляції за відповідний рік. За результатами вищенаведеної таблиці можна сказати, що індекс зростання ділової активності в 2019-2020 роках перевищував коефіцієнт інфляції, а у 2021 році почав знижуватись.

Підводячи загальний підсумок вищевказаному підприємству, можна вважати, що за минулий 2021 рік суттєво покращив власне фінансове становище.

2.3 Стан, структура персоналу підприємства та управління ним

Для вирішення практичних завдань, які стосуються розвитку виробництва, провідну та важливу роль відіграють працівники та менеджери підприємства. Надзвичайно складно здійснювати управління виробництвом без необхідної кількості кваліфікованих фахівців.

Кризові явища у виробництві в підприємствах регіону спричинені, передусім, неправильною організацією виробничих процесів, незадовільним використанням основних та оборотних засобів, а також недостатніми економічними знаннями з актуальних питань розвитку виробництва, тобто низьким рівнем професіональних компетентностей персоналу, і особливо, управлінського кадрового складу.

Отже, у вирішенні актуальних питань виробництва ключову роль відіграє управлінський персонал (менеджери), оскільки неможливо здійснювати ефективний менеджмент без належної кількості достатньо кваліфікованих управлінців.

Для того, щоб здійснити аналіз чисельності апарату управління необхідно, перш за все, з'ясувати коло працівників, що належать до менеджерського персоналу. Якщо визначати кадровий потенціал підприємства (кадри, трудовий колектив), він складає сукупність

працівників, що входять у її склад згідно штатного розпису (списку працівників підприємства).

За характером виконання функціональних обов'язків управлінські кадри переважно поділяють на такі три категорії: керівники, спеціалісти, а також технічні виконавці (службовці).

Фактично управлінський персонал включає тих штатних працівників підприємства, що виконує управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Загальні функції менеджменту виконуються управлінським персоналом як у межах усієї організації, так і в межах окремо визначених підрозділів структури або їх груп.

У відповідності до нормативного документа – “класифікатора посад”, увесь персонал, що забезпечує управління будь-яким підприємством можна поділити на такі категорії, як: керівники, спеціалісти та службовці.

До керівників відносяться працівники, що займають найвищі посади працівників на підприємстві і у їх структурних підрозділах (або функціональних службах), а заступники цих керівників.

У підприємствах до управлінців (керівників) відносяться: директори структур та приватних підприємств, їх заступники, головні спеціалісти, зокрема, головний бухгалтер, головний інженер та інших, а також керівників структурних відділень та керівники структурних підрозділів, у випадку їх наявності згідно штатного розпису.

До складу спеціалістів включають працівників, які виконують інженерні, техніко-технологічні, фінансово-бухгалтерські, економічні та інші функції. До цієї категорії відносяться інженери, економісти, бухгалтери, фінансисти, логісти, юрист-консультанти та інші. У штатних розписах підприємств передбачені наступні категорії спеціалістів:

– функціональні спеціалісти, у межі компетенцій яких відноситься управлінська інформація (економісти за напрямками, фінансисти, маркетингологи тощо);

- лінійні спеціалісти, які забезпечують професійне обслуговування та контроль під час виробництва;
- спеціалісти-технологи та інженери, результатом професійної діяльності яких є проектна та конструкторсько-технічна інформація.

Службовці, які є технічними виконавцями складають працівники, що здійснюють підготовку та належне оформлення документів, а також інше господарське обслуговування (референти, діловоди, секретарі, табельники, креслярі, агенти тощо).

У період панування командно-адміністративної системи виробничих відносин працівників, що були зайняті в системі управління класифікували на дві групи: працівники апарату управління; працівники, які не відносяться до апарату управління.

Міцним підґрунтям успішної діяльності підприємства є кваліфікаційний склад і ефективне використання персоналу, а також його відношення до праці.

В процесі аналізу персоналу вирішуються наступні завдання (див. рис. 2.7).

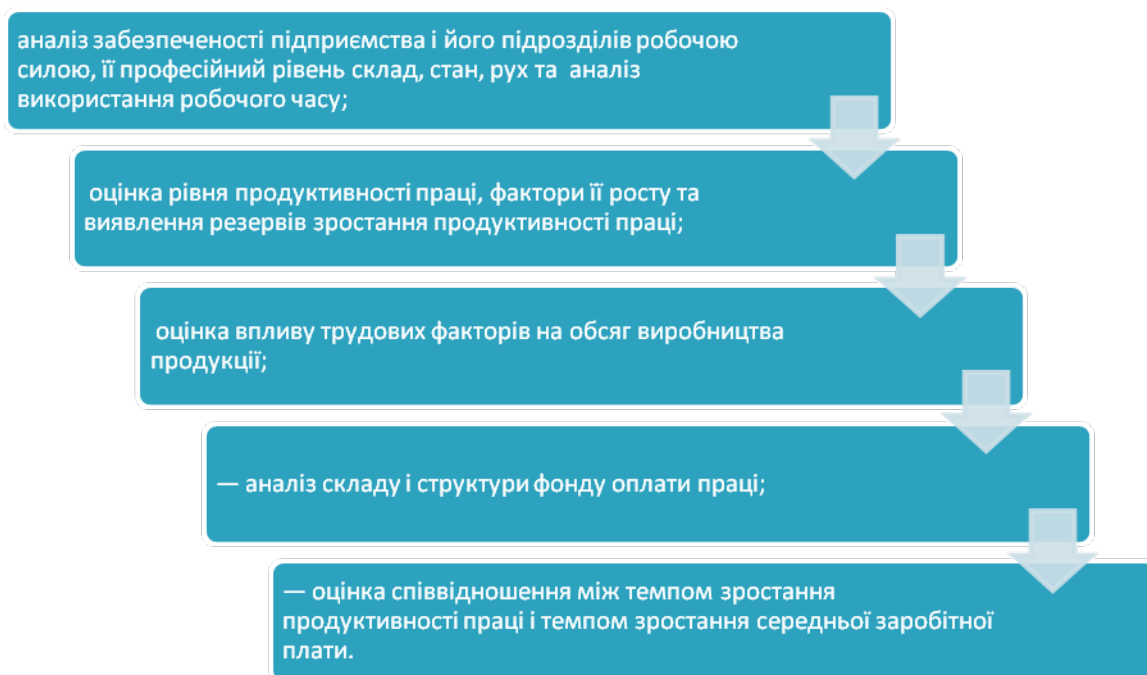


Рис. 2.7. Етапи ефективного використання персоналу в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [14]

Персонал є найціннішим, що є у підприємства та відіграють чи не найголовнішу роль у його ефективному функціонуванні.

До першої групи належали керівник підприємства, його заступники, головні спеціалісти, економісти і т.і. Слід при цьому відмітити, що і сьогодні у багатьох підприємствах існує такий поділ у класифікації працівників управлінського апарату, що не відповідає сучасним вимогам та реаліям.

Аналіз управління трудовими ресурсами в ринковому середовищі стає винятково актуальним, адже робоча сила є конкурентною на ринку праці оскільки має вартісну оцінку.

Під час класифікації управлінського персоналу підприємств, на нашу думку, найбільш доцільно використовувати трирівневу структуру, що використовується у переважній більшості підприємств у розвинутих країнах світу:

- менеджери на найвищому рівні управління підприємства (топ-менеджери: голова правління, генеральний директор та їх заступники);
- менеджери середньої ланки (рівня) управління (керівники структурних підрозділів, відділів, головні спеціалісти;
- менеджери нижчого рівня.

Впорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів системи, яка визначає поділ праці та службових зв'язків між окремими структурними підрозділами та працівниками апарату управління із підготовки, прийняття та реалізації менеджерських рішень називається відповідно, структурою управління. Ця структура закріплює організаційно функції за структурними підрозділами та працівниками, а також регламентує інформаційні потоки, що надходять у систему управління підприємства.

Структура управління має своє вираження у схемі та відповідних параметрах системи управління, штатному розписі підприємства, відповідному спів відношенні структурних підрозділів та персоналу апарату управління, розроблених положеннях про відділи та служби підприємства, а

також у системі підпорядкування та функціональних взаємозв'язків між управлінським персоналом.

Структура керуючої системи сформована із елементів, з яких кожен є відповідною системою, яка виконує визначені для неї регламентовані функції управління. І цими елементами системи необхідно вважати: відносно стабільну сукупність структурних підрозділів (відділів та служб) підприємства і працівників управлінського апарату, що не входять до складу зазначених підрозділів; функції та повноваження структурних підрозділів, а також їх працівників; характер відносин та організаційних зв'язків, що сформувалися у системі управління тощо.

Трансформаційні зміни, які відбувалися в суспільстві, значно вплинули на забезпечення підприємств управлінськими кадрами (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Забезпеченість управлінськими персоналом приватного підприємства
«Будівельний затишок»***

Категорія працівника	Р о к и					
	2019		2020		2021	
	Всього	у % до загальної кількості працівників	Всього	у % до загальної кількості працівників	Всього	у % до загальної кількості працівників
Управлінських кадрів, всього:	30	100	28	100	27	100
- з них керівники вищого рівня	5	17	5	18	4	15
головні спеціалісти	8	26	9	32	9	33
керівники середньої ланки	5	17	4	15	5	19
інші працівники	12	40	10	35	9	33

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [85]

Таким чином, у підприємстві по всіх категоріях управлінських кадрів відбулося зниження, яке вплинуло і на загальну структуру трудових ресурсів досліджуваного підприємства.

В сучасних умовах виробництва достатня забезпеченість спеціалістами та належний їх фаховий рівень, разом із іншими напрямками удосконалення

управління, є основою для формування достатньо високого економічного ефекту, ніж який-небудь захід технічного чи технологічного спрямування.

За період дослідження у підприємстві спостерігається стабільне зростання частки працівників управління, які мають вищу освіту, а відповідно кількість працівників із спеціальною середньою освітою та середньою загальною постійно зменшується.

Безумовно, світовий досвід менеджменту організацій свідчить, що між освітнім рівнем менеджерського персоналу та кінцевими результатами виробничо-збутової діяльності підприємства існує прямопропорційна залежність.

Незалежно від структурної побудови системи управління підприємств, ефективність виробництва значною мірою залежить від кількісного та якісного складу управлінських кадрів, які є фактором, від якого у значній мірі залежатиме майбутній успіх підприємства.

Слід зазначити, що об'єктивне старіння знань, що отримані багато років тому, фактично нівелює вплив менеджера на процеси у підприємстві з точки зору використання сучасних методів управління. Тому знання, які орієнтовно повністю застарівають через сім років після навчання, необхідно постійно поновлювати шляхом перепідготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів.

В Україні сьогодні виробництво характеризується достатньо низьким рівнем професійності менеджерського персоналу. Зниження рівня професійності менеджерів спричинено тим, що в умовах адміністративно-командної системи управління більшість керівників володіли технократичним мисленням, оскільки система підготовки керівника не передбачала креативності мислення, а готовність до виконання вказівок вищестоящих органів. Це стало причиною безініціативності керівників та їх готовності виконати будь-яку команду, отриману з вищого ієрархічного рівня.

Під час підбору керівника із числа фахівців перевага надавалася працівникам, які володіли такими рисами характеру вимогливість до підлеглих та беззаперечність виконання наказів, а щодо належної професійної компетентності належної уваги не приділялося.

Витрати, що здійснені на управління, є складовою часткою процесу виробництва і значно впливають на кількісні та якісні показники виробничо-збутової діяльності підприємства.

На рисунку 2.8 представлено структуру витрат на управління у підприємстві за відповідними статтями.

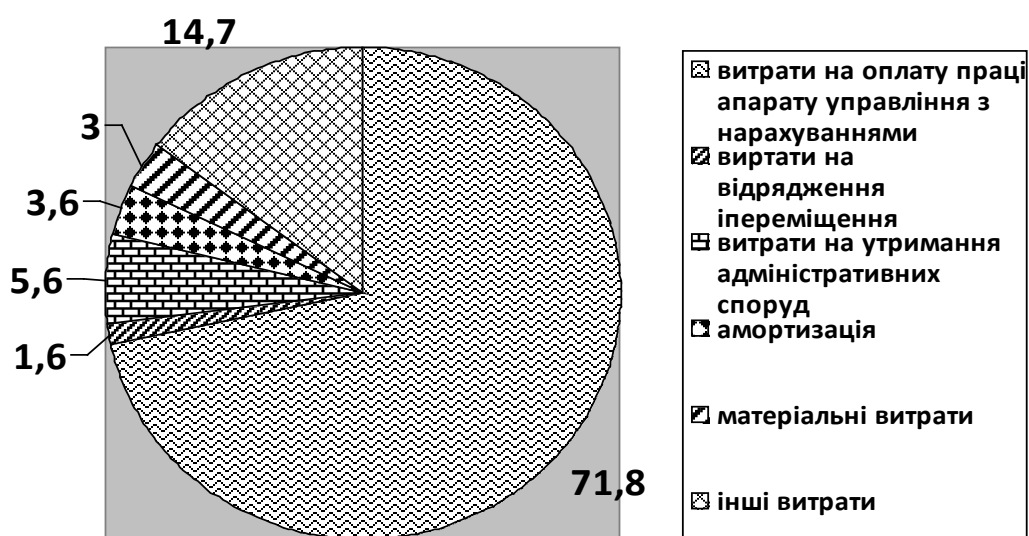


Рис. 2.8. Аналіз витрат на утримання працівників управління у підприємстві за 2021 рік*

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства [85]

З цього рисунку можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу у структурі витрат займають витрати на оплату праці персоналу управління – 71,8 %, а також значну частину займають витрати на утримання адміністративних споруд – 5,6 %, амортизацію – 3,6 %, а найменша частка витрат, закономірно, припадає на канцелярські витрати – 0,3%

Як бачимо, матеріальні затрати взагалі становлять порівняно малу частку у загальній структурі витрат.

Що стосується розподілу функцій в управлінні, то можна відмітити деякі недоліки: значні витрати на його утримання, продовжений робочий день управлінських працівників, запізнення в підготовці потрібної інформації

для планування і управління. Багато причин, що зумовлюють недоліки в організації управлінської праці, мають суб'єктивний характер. Серед них: нерациональне використання кваліфікованих працівників, недостатнє інформаційне забезпечення працівників апарату управління, перевтомлення, слабе стимулювання праці.

Проведені спостереження виявили істотні недоліки в організації праці керівника підприємства. Численні дослідження останніх років і практичний досвід показують, що чітко сплановані організаційні схеми і структура створюють важливі передумови для ефективної діяльності. Але для реалізації цих передумов необхідно виконувати функції, спрямовані на побудову і організацію роботи апарату управління.

Зауважимо, що у перспективі змінюватимуться функції управління технічним обслуговуванням виробництва, обліком і аналізом виробничо-господарської діяльності, соціальною інфраструктурою, а також функції, які пов'язані із розширенням регулюванням зовнішньоекономічних зв'язків.

Як видно із рисунку 2.9 досліджуване підприємства добре забезпечене висококваліфікованим персоналом.

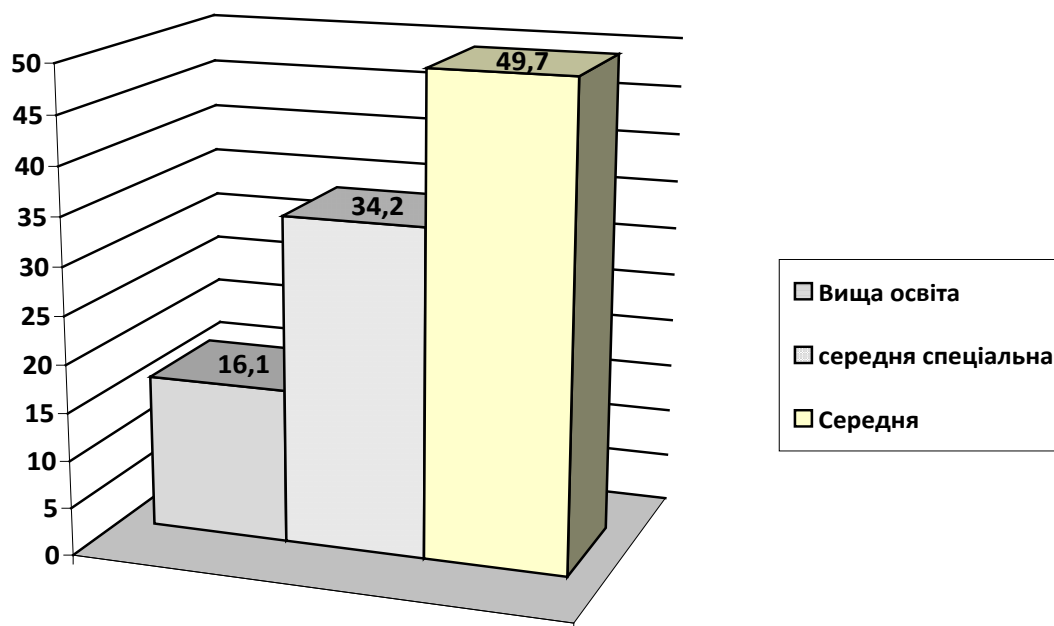


Рис. 2.9. Освітній рівень персоналу в приватного підприємства «Будівельний затишок»*

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень [85]

У підприємстві працівники із вищою освітою у 2021 році складають 16,1%, 34,2 відсотків займають працівники із середньою спеціальною освітою та 49,7 з середньою. Рівень зарплати в підприємстві показує, що тарифні ставки і посадові оклади для персоналу не високі, розмір оплати не прямо пропорційний і не виходить від кінцевих результатів праці. Підвищуючи продуктивність своєї праці працівник не зможе отримати пропорційну оплату, що посилює демотивуючий вплив заробітної плати. Протягом останніх трьох років спостерігається стабільний, але не значний ріст заробітної плати на підприємствах сільського господарства.

В цілому можна зробити висновок про достатній рівень управління трудовими ресурсами та забезпечення їх ефективного використання викликає необхідність формування системи оцінки трудового потенціалу товариства.

Висновки до II розділу

Досліджуване підприємство «Будівельний затишок» розташоване в Тернопільській області і основною спеціалізацією якого є: виробництво бетонних розчинів, готових для використання; будівництво житлових і нежитлових будівель; будівництво доріг і автострад; інші спеціалізовані будівельні роботи; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; вантажний автомобільний транспорт.

Підприємству на протязі аналізованих років не вистачало фінансових джерел для покриття запасів та затрат і воно було вимушене залучати короткострокові кредити та позикові кошти. У 2021 році узагальнюючий показник платоспроможності значно покращився, що вказує на тенденцію до підвищення платоспроможності підприємства, але цей коефіцієнт все ще має від'ємне значення.

Коефіцієнт автономності у 2021 році - зменшився на 0,06, що вказує на позитивну тенденцію зниження в структурі капіталу частки залучених

коштів. Покращились у 2021 році коефіцієнти маневреності власних коштів та покриття запасів і затрат власними коштами, що свідчить про вагоме збільшення частки власних коштів в структурі капіталу у порівнянні з попередніми роками.

Досліджуване підприємства добре забезпечене висококваліфікованим персоналом. У підприємстві працівники із вищою освітою у 2021 році складають 16,1%, 34,2 відсотків займають працівники із середньою спеціальною освітою та 49,7 з середньою. Рівень зарплати в підприємстві показує, що тарифні ставки і посадові оклади для персоналу не високі, розмір оплати не прямо пропорційний і не виходить від кінцевих результатів праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

3.1 Планування підвищення працездатності менеджера в сучасних умовах виробництва

Сьогодні для переважної більшості підприємств постає питання про необхідність удосконалення шляхів підвищення працездатності менеджера, насамперед з метою підвищення продуктивності праці працівників і на цій основі забезпечення загального зростання показників ефективності.

У сучасному управлінні підприємством людські ресурси є одним із найскладніших видів ресурсів, що вимагає від керівництва забезпечення гідних умов праці, сприяння безперервному розвитку, отримання нових навичок і знань, постійного оновлення знань, підвищення творчого потенціалу тощо.

У сучасних економічних умовах питання підвищення працездатності та стимулювання працівників стало одним із найбільш обговорюваних у бізнес-літературі. При всій різноманітності форм і методів підвищення працездатності працівників не втрачає своєї актуальності проблема вибору оптимальної моделі підвищення працездатності та винагороди. Незважаючи на специфіку кожного підприємства, у практиці створення стимулів і систем стимулювання враховуються певні закономірності для забезпечення найкращих результатів.

Методи підвищення працездатності менеджера – це явище, пов'язане зі зростаючим сприйняттям роботи не лише як джерела заробітку, а й як місця для особистого розвитку та цінного контакту з людьми (див.рис.3.1). У сучасному управлінні підприємством розмір зарплати перестав бути єдиним способом залучення в підприємство цінних співробітників. Навіть найбільш ідеально сплановане управління завданнями потребує кваліфікованих мотивуючих співробітників.



Рис. 3.1. Класифікація факторів впливу на задоволеність персоналу працею в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [23]

Основними причинами неефективного використання робочого часу є:

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- невпорядкованість інформації;
- низький рівень механізації праці в управлінні;
- неорганізованість, одержувати задоволення від своєї роботи, виробничих процесів;

- нечіткий розподіл прав і обов'язків;
- велика кількість нарад.

Успішна діяльність підприємства можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху підприємства. Отже, процес планування праці менеджера повинен починатися з вибору менеджером особистої мети.

Мета – це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягнути., вона визначає кінцевий результат. Встановлення мети – це свідоме виконання своїх дій для її реалізації, це постійний процес, оскільки в процесі діяльності менеджера може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що призводить до необхідності зміни мети. Саме в постановці мети полягають основи діяльності підприємства і його успішне майбутнє.

Мета менеджера повинна відповідати таким вимогам, а саме бути: досяжною, конкретною та вимірюваною, мати конкретний часовий горизонт, мета повинна бути узгоджена.

Сьогодні існують необхідні інструменти управління підприємствами, які допомагають підвищити мотивацію менеджера. Розуміння підвищення працездатності дає нам багато цінних уявлень про природу людини.

Дізнатися про мотивацію є цінним, оскільки це допомагає нам зрозуміти, звідки береться мотивація, чому вона змінюється, що її збільшує та зменшує, які її аспекти можна, а які не можна змінити, а також допомагає нам відповісти на запитання, чому деякі типи підвищення працездатності є більш корисними, ніж інші (див. рис. 3.2).

Мотивація відображає щось унікальне в кожному з нас і дозволяє нам досягти цінних результатів, таких як підвищення ефективності, покращення добробуту, особистісний ріст або відчуття мети. Мотивація – це шлях до зміни нашого способу мислення, почуттів і поведінки.

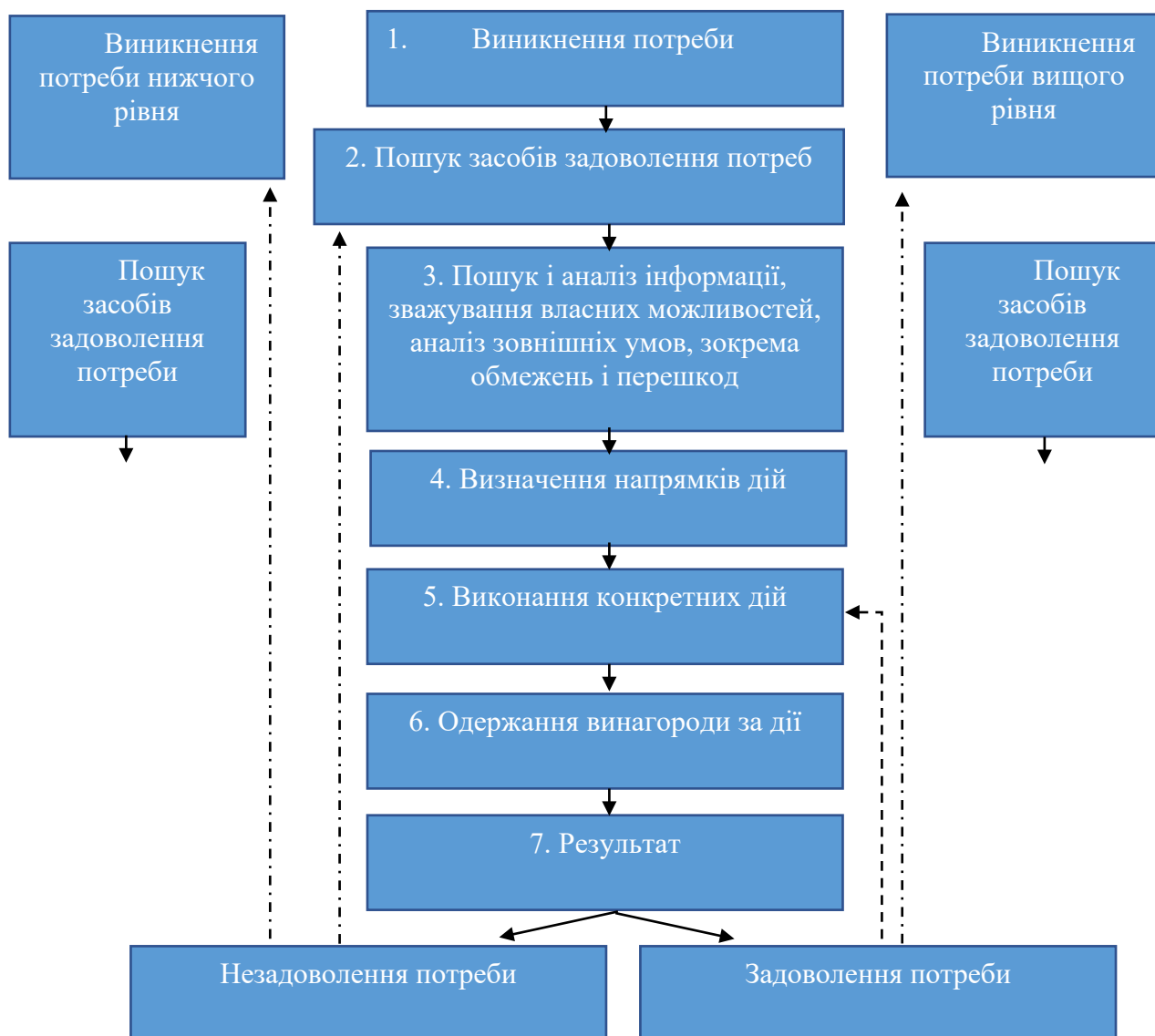


Рис. 3.2. Рекомендаційна модель мотиваційного процесу підвищення працездатності менеджера в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [28]

Це не тільки марно витрачає ваші ресурси, але й може вплинути на інших працівників, потенційно заважаючи всій компанії виконувати роботу за найвищими стандартами або досягати важливих цілей. З іншого боку, вмотивований менеджер з ентузіазмом, прагненням і пишається своєю роботою. Вони швидко виконують завдання, беруться до дій і хочуть робити хорошу роботу як для себе, так і для підприємства.

Незалежно від того, чи працює підприємство на шляху до зростання, мотивація персоналу є дуже важливою. У той момент, коли він знизиться, невдовзі можуть з'явитися дохід і обсяг виробництва.

Знайти шляхи підвищення працездатності є надзвичайно важливим, оскільки це дозволяє нам змінювати поведінку, розвивати компетенції, бути креативними, ставити цілі, розвивати інтереси, будувати плани, розвивати таланти та здібності.

Насамперед необхідно відзначити, що для правильної, раціональної й ефективної організації праці, менеджер незалежно від організації, у якій він працює, повинен мати відповідні психологічні та професійні навички, відповідати визначеним кваліфікаційним вимогам. Розглянемо їх.

У роботі керівника багато привабливих сторін: вона надає великі можливості для розвитку особистості, надає людині гідність, є захоплюючою та цікавою. Менеджеру доводиться часто вирішувати найскладніші завдання в умовах критичних ситуацій і невизначених перспектив.

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.

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 керівниками; 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 керівник 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.

3.2 Удосконалення методів підвищення працездатності менеджера на основі стимулювання його праці

Переваги підвищення працездатності помітні в тому, як ми живемо. Оскільки ми постійно реагуємо на зміни в навколишньому середовищі, нам потрібна мотивація, щоб вживати виправних дій перед обличчям мінливих обставин. Мотивація – це життєво важливий ресурс, який дозволяє нам адаптуватися, продуктивно функціонувати та підтримувати добробут перед обличчям потоку можливостей і загроз, що постійно змінюється.

Суспільні переваги підвищення працездатності менеджерів помітні у більшій залученості працівників, кращому задоволенні роботою працівників, процвітаючих стосунках та установах.

Найкращою мотивацією суб'єктів є фінансова вигода, особливо під час економічної кризи, яку переживає вся країна. Кар'єра і набуття досвіду знаходяться на двох рівноправних рівнях.

Багато менеджерів кажуть, що не задоволені своїм робочим місцем. Вони залучаються до повсякденної діяльності, але лише невелика частина з

них розглядає роботу як мотиваційний фактор. Цей елемент негативно відобразиться на майбутніх показниках підприємств.

Винагороди є мотиваційним фактором для опитаних, і більшість з них вважають, що вони мають стабільну роботу. Як правило, в підприємствах винагороди дорівнюють рівню впливу персоналу та результатам.

Ознайомившись із теоріями дослідження підвищення працездатності менеджера, ми припускаємо, що найкращі способи підвищення працездатності є фінансове стимулювання яке встановлює прямий зв'язок між винагородою та продуктивністю, маючи на меті стимулювання зростання продуктивності.

Ми пропонуємо, щоб на даному підприємстві була такі види мотивацій (див. рис 3.3).



Рис. 3.3. Шляхи вдосконалення матеріальної підвищення працездатності в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [39]

На рівні підприємства система підвищення працездатності включає всіх її співробітників у зв'язку з фінансовими результатами, отриманими підприємством.

Основними методами стимулювання всього персоналу пропонуємо вважати:

- доходи, які підрозділ повинен досягти протягом певного періоду часу, коли є значні додаткові прибутки, працівники можуть винагороджуватися премією до оплати щомісяця, кварталу або півроку;
- розподіл наприкінці року є найвідомішою та передбачуваною формою підвищення працездатності працівників, яку ми пропонуємо через розмір та час нарахування заохочувальної виплати. З чистого прибутку, отриманого підприємством, призначається частка для стимулювання всього колективу в кінці року;
- можливість придбання акцій підприємств є інвестицією, яка може принести переваги для обох сторін: роботодавець збільшує капітал, а працівник може отримати дивіденди в кінці року. Ставши акціонером підприємства, в якій ви працюєте, працівник більше зацікавлений у результатах, які можуть підвищити залученість, лояльність та індивідуальну продуктивність.

Основний мотиваційний принцип, яким керуються керівники японських компаній: чим вище стаж роботи, тим вище посада і оклад. Це означає, що кар'єрний розвиток безпосередньо пов'язаний зі стажем роботи в компанії.

Професійні навички, кваліфікація та особистісні якості співробітника важливі, але вертикальна мобільність в компанії неможлива без відповідного досвіду. Крім того, перехід на нову роботу «скасовує» попередні доходи, і лише «свої» працівники можуть займати керівну посаду.

Крім підвищення зарплати, види заохочень в японській системі стимулювання включають (див. рис. 3.4).

У більшості випадків соціальна мотивація пов'язана з мотивом досягнення, який є бажанням досягти успіху завдяки нашим діям, навіть коли ми беремося за важкі завдання.

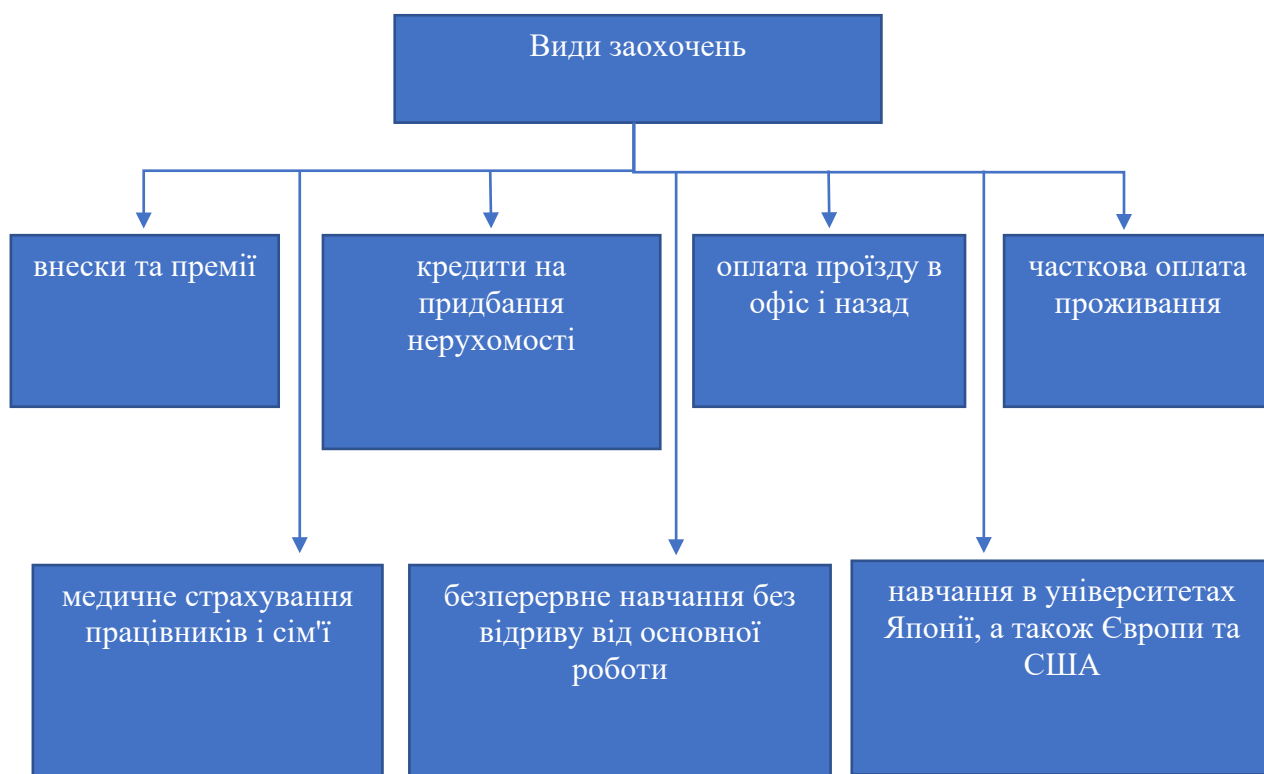


Рис. 3.4. Види заохочень в японській системі підвищення працездатності в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [33]

На нас також може впливати мотив приналежності, тобто бажання або прагнення вписатися в певну групу. Інші типи соціальної підвищення працездатності належать до внутрішньої або зовнішньої підвищення працездатності (див.рис. 3.5).

Мотив досягнення є основною соціальною мотивацією. Уся справа в тому, щоб відповідати стандартам друзів, родини, роботи чи культури. Ми також намагаємося досягти стандартів, які самі собі встановлюємо. Цілі досягнення для кожної людини виглядають по-різному.

Об'єктивна оцінка досягнутих кожним працівником результатів і встановлення винагороди за його працю також є мотиваційним методом, який виявляється таким же ефективним, як і матеріальне стимулювання.

Забезпечуючи участь працівників у прийнятті відповідних рішень щодо діяльності підприємства шляхом постійних консультацій вважається формою визнання та оцінки професійних якостей персоналу.

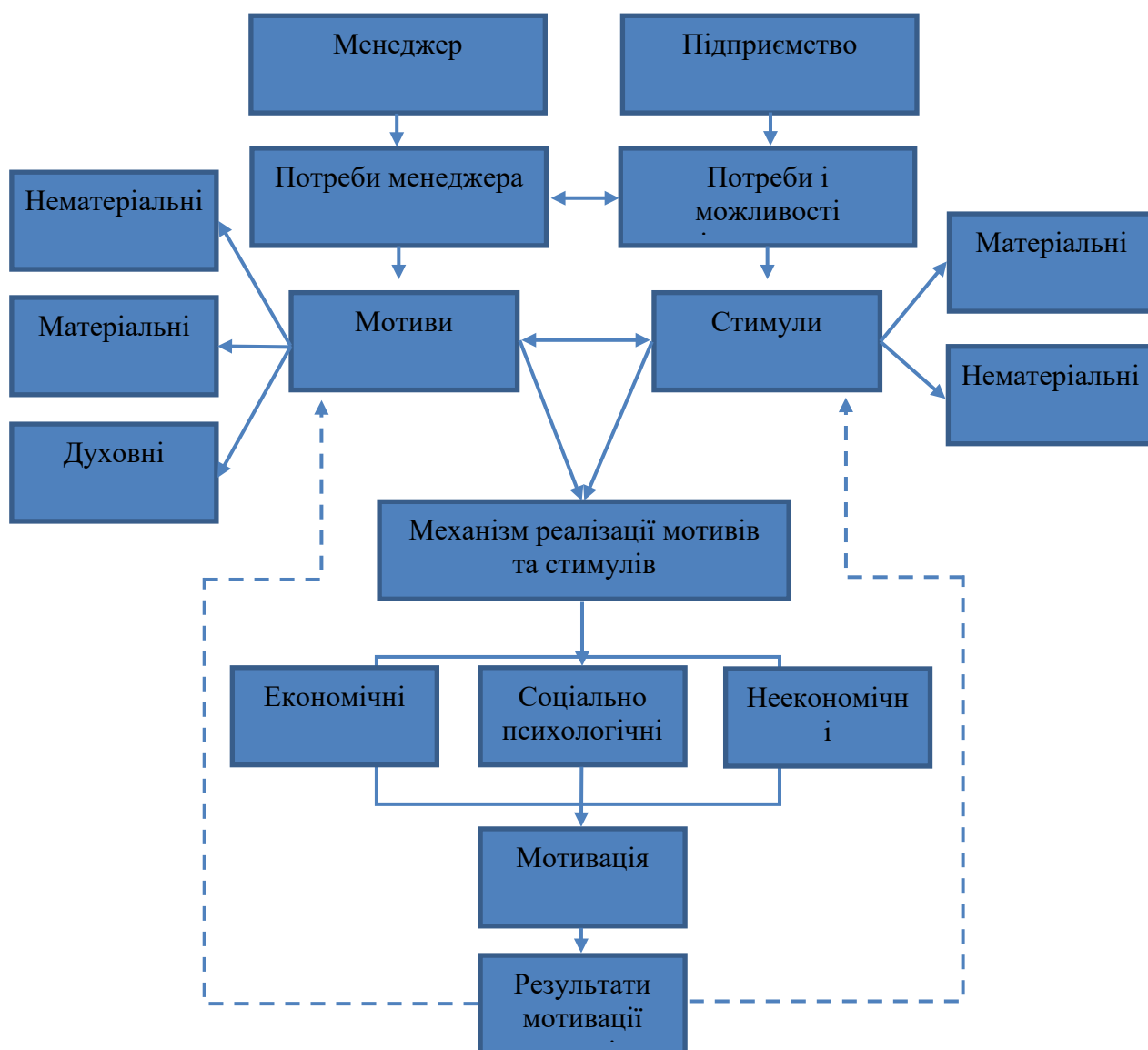


Рис. 3.5. Рекомендований взаємозв'язок мотивів, стимулів та результатів праці менеджера в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [28]

Слід використовувати методи соціальної психології спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі для досягнення поставленої мети за умови збереження здоров'я працівників і хорошого морально-психологічного клімату в колективі та менеджерів зокрема, дотримання законів і вимог, нормативних актів.

Соціальні мотиви впливають на прийняття рішень. Ми стикаємося з соціальними конфліктами, коли дві або більше наших соціальних мотивацій суперечать або конкурують одна з одною. Можливо, ми хочемо, щоб нас сприймали як корисних і незалежних. Можливо, ми хочемо бути

альтруїстами, але ми також хочемо зробити щось лише для себе (див. рис. 3.6).

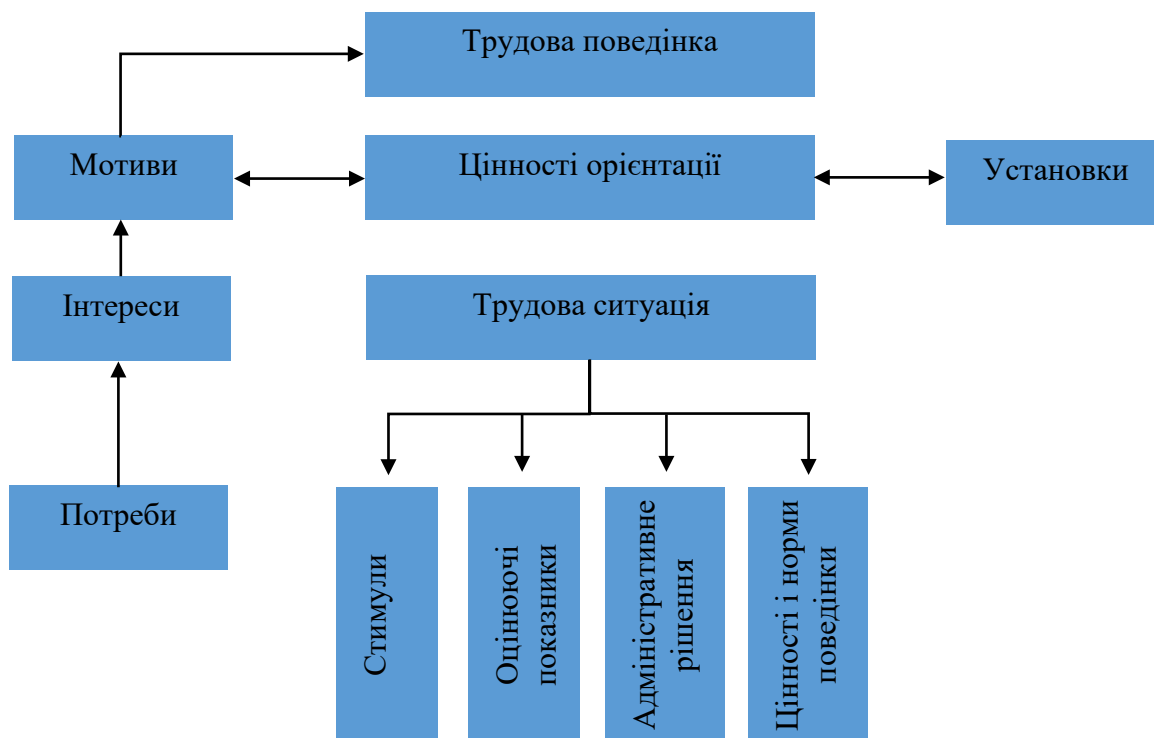


Рис. 3.6. Рекомендований механізм регуляції поведінки праці менеджера в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [25]

Втручання психологічного капіталу пов'язані з різноманітними результатами роботи, які включають покращену результативність роботи та складається з чотирьох основних компонентів:

- самоефективність і впевненість у своїй здатності досягти успіху у складних робочих завданнях;
- оптимізм і позитивне ставлення до майбутнього нашої кар'єри чи підприємства;
- надія та перенаправлення шляхів до робочих цілей перед лицем перешкод;
- стійкість на робочому місці та відновлення після несприятливих ситуацій.

Втручання в планування роботи, коли працівники планують і контролюють характеристики своєї роботи, щоб створити оптимальну відповідність між робочими вимогами та їхніми особистими сильними

сторонами, можуть привести до покращення продуктивності та більшої залученості до роботи.

Концепція формування робочих місць ґрунтується на теорії вимог до робочих місць і ресурсів і припускає, що на мотивацію, залученість і результативність працівників можуть впливати такі результати роботи (див. рис. 3.7).

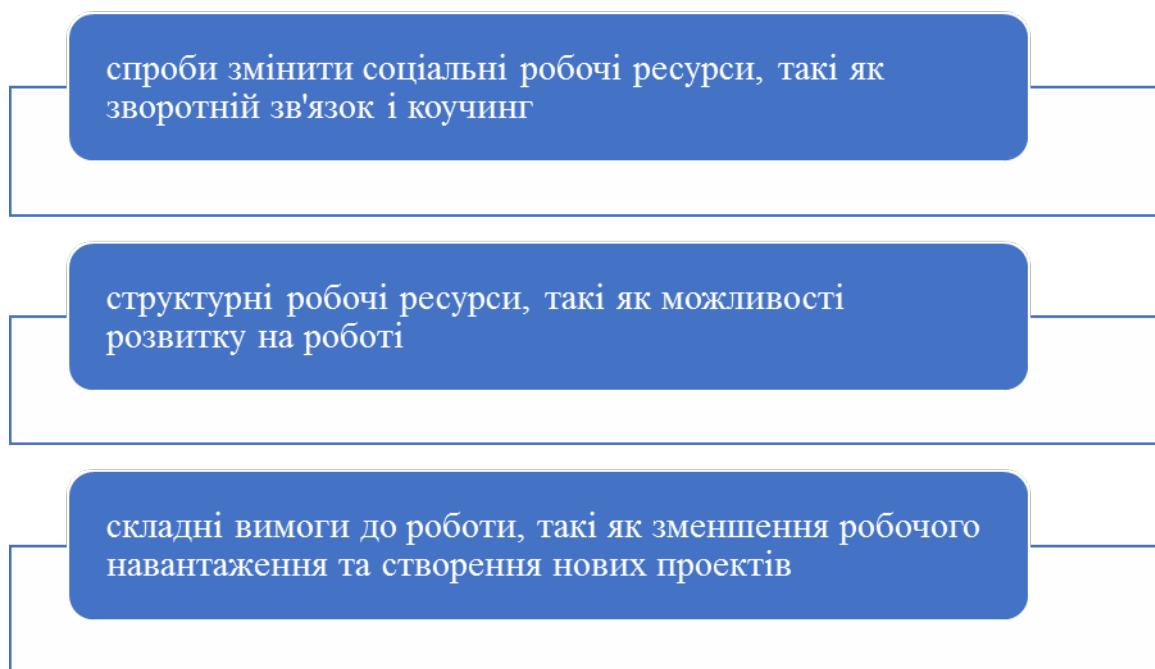


Рис. 3.7. Методи які впливають на результативність і залученість менеджерів в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [25]

Розробка роботи – це самоініціативний, активний процес, за допомогою якого працівники змінюють елементи своєї роботи, щоб оптимізувати відповідність між вимогами роботи та особистими потребами, здібностями та сильними сторонами.

Розуміння того, що мотивує менеджерів, є першим кроком до підвищення їхньої підвищення працездатності до роботи та неминуче вплине на продуктивність і ефективність підприємства.

Розширення роботи пов'язане з горизонтальним розширенням роботи, тобто збільшенням кількості та різноманітності завдань, які виконує працівник.

Збагачення роботи стосується вертикального розширення роботи працівника. Зважаючи на те, що розширення бізнесу стосується ширини, тобто обсягу роботи, збагачення роботи є способом збільшення глибини роботи, надаючи працівнику більшу автономію, відповідальність і повноваження щодо прийняття рішень.

Одним із популярних підходів до стимулювання є розподіл акцій або надання працівникам можливості придбати певну кількість акцій за цінами, нижчими від ринкових, що може бути сильним мотиватором, враховуючи, що ті, хто отримує акції, отримують шанс заробляти на них більше грошей.

Профспілки у Швеції серйозно стурбовані питанням прожиткового мінімуму. Переглядаючи колективні договори, профспілки наполягають на солідарній політиці оплати праці, яка базується на двох принципах: рівна оплата за порівнянну роботу та усунення різниці між максимальною та мінімальною оплатою праці.

Солідарна система оплати праці покликана вирішувати ряд завдань яка може бути використана в приватному підприємстві «Будівельний затишок»* (див.рис. 3.8).

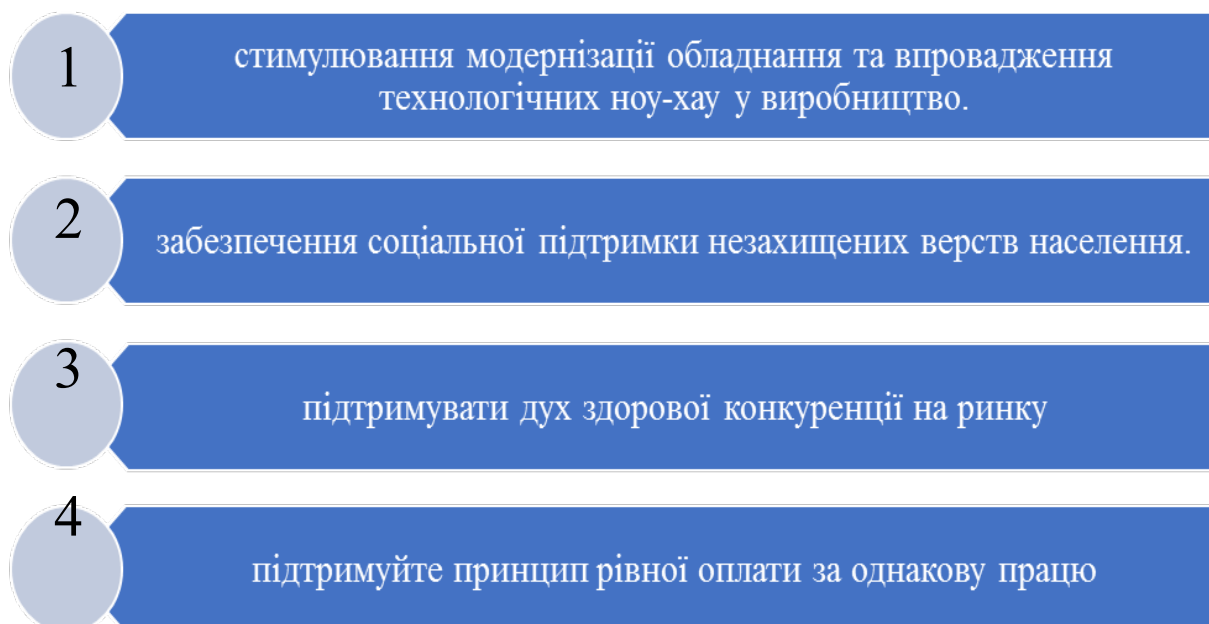
- 
- 1 стимулювання модернізації обладнання та впровадження технологічних ноу-хау у виробництво.
 - 2 забезпечення соціальної підтримки незахищених верств населення.
 - 3 підтримувати дух здорової конкуренції на ринку
 - 4 підтримуйте принцип рівної оплати за однакову працю

Рис. 3.8. Завдання які вирішують матеріальні стимули праці у приватному підприємстві "Будівельний затишок"

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [33]

Шведська модель підвищення працездатності персоналу. Згідно з дослідженнями, пріоритетами шведів є дружба, партнерство та доброзичливі співробітники. Друге – цікава робота. А от шведи вивели рівень оплати праці на сьоме місце.

Аналізуючи досвід підвищення працездатності праці Європейських країн можна зробити порівняльний аналіз з українською системою мотивацією праці (див. рис. 3.9)

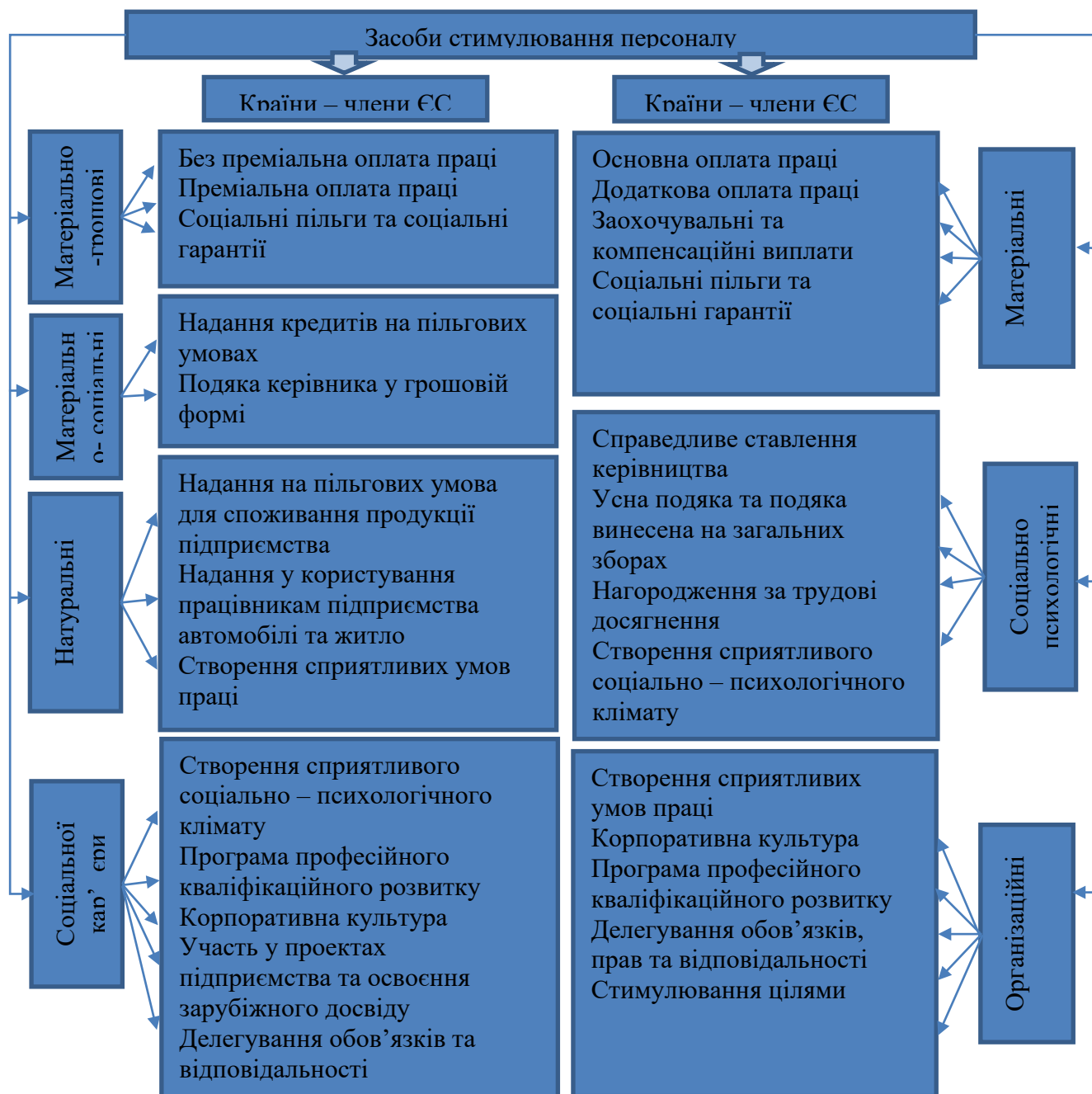


Рис. 3.9. Порівняльна характеристика засобів стимулювання персоналу в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [33]

Активність шведських профспілок не дозволяє підприємцям з низькими доходами скорочувати зарплату робітникам. Роботодавці зобов'язані виплачувати працівникам заробітну плату в розмірі, встановленому галузевими колективними договорами. Сильна позиція шведських профспілок щодо солідарної оплати праці сприяє підвищенню прибутковості компаній. Бо щоб не збанкрутувати, підприємці змушені модернізувати виробництво.

3.3 Самоорганізація як вагомий чинник підвищення працездатності менеджера

Шляхи і етапи підвищення працездатності менеджера, вдосконалення його праці – це насамперед вміння керувати собою, керувати процесом управління у широкому сенсі слова – в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі.

Для того щоб менеджер мав змогу ефективно керувати, виконувати функції центральної особи управління, він повинен відповідати сучасним вимогам. Насамперед слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до цієї людини.

Загальні вимоги до менеджера містяться в законодавстві про працю, в системі державних стандартів та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах.

Менеджер повинен уміти так організувати свою працю, 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.

Шляхи підвищення працездатності менеджера, його вдосконалення сучасного можна представити у вигляді моделі вимог до його якостей, здатного керувати підлеглими і самим собою. Дана модель показує, що мистецтво керувати собою складається з семи основних блоків особистих якостей.

Для досягнення успіху своєї праці менеджер насамперед повинен опанувати мистецтво впливу на людей, яким є лідерство. Менеджер-лідер зуміє вивести кероване ним підприємство на високий рівень роботи в сфері підприємницької діяльності, зуміє організувати людей і зацікавити їх у спільному досягненні поставлених цілей підприємства. Таким чином, лідерство – це мистецтво впливу на людей, натхнення їх на те, щоб вони по добрій волі прагнули досягти якихось цілей.

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.

Діяльність сучасного менеджера визначається комплексами стимулювальних та дестимулювальних тенденцій розвитку ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів.

Найважливішою вимогою до менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки в цьому випадку можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми.

Мотиви – це те, що спонукає людину до діяльності. Основні мотиви до зайняття посади менеджера можна звести до таких: творчі, економічні та амбіційні (див. рис. 3.10). Ці мотиви не завжди існують у чистому вигляді:

вони інтегруються, але у їхній ієрархії звичайно виявляється домінуючий мотив.

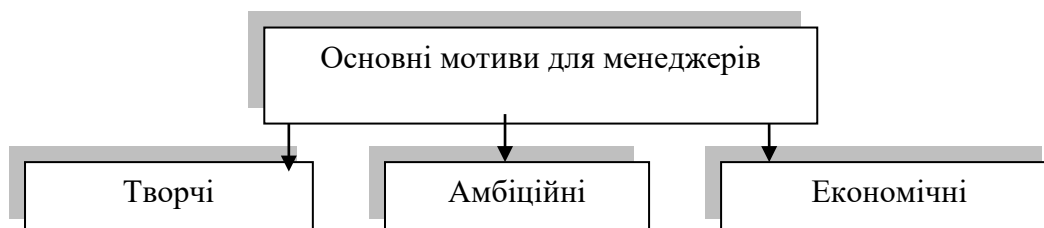


Рис. 3.10. Основні мотиви щодо зайняття посади менеджера в приватному підприємстві "Будівельний затишок"

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [23]

Значущість того чи іншого мотиву може змінюватися з часом. Життя дає багату палітру змін у мотивації інтересу до посади, які визначаються умовами управлінської діяльності та особистісними характеристиками менеджера.

Різноманітні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи: ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаторські здібності; особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові як, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Самореалізація особистості всередині підприємства сприяє розширеному відтворенню потенціалу керівника, особливості якого мають відповідати вимогам сучасного підприємства. Потенціал успіху сучасного менеджера складають:

- інтелектуальні здібності: розум і логіка; розсудливість; прозорливість; концептуальність; знання справи; мовна розвиненість; цікавість; інтуїтивність; здатність до навчання; широкий кругозір;
- риси, що характеризують особистість: ініціативність; гнучкість; креативність; чесність; сміливість і упевненість в собі; незалежність; амбітність; наполегливість і завзятість; енергійність; працездатність; обов'язковість; співчутливість;

– сформовані вміння та навички: заручатися підтримкою; завойовувати популярність і престиж; організовувати; переконувати; змінювати себе; бути надійним; жартувати і розуміти гумор; знатися на людях та ін.

Щоб ефективно управляти людьми, менеджер в першу чергу повинен опанувати наукою і мистецтвом управління самим собою.

Розумна самоорганізація дає менеджеру наступні переваги:

- виконання роботи з меншими витратами;
- краща організація особистої праці;
- менша завантаженість роботою;
- менше помилок при виконанні своїх функцій;
- більше задоволення від роботи, велика мотивація праці;
- менше поспіху і стресу; зростання кваліфікації;
- кращі результати праці;
- досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом (див. рис. 3.11)

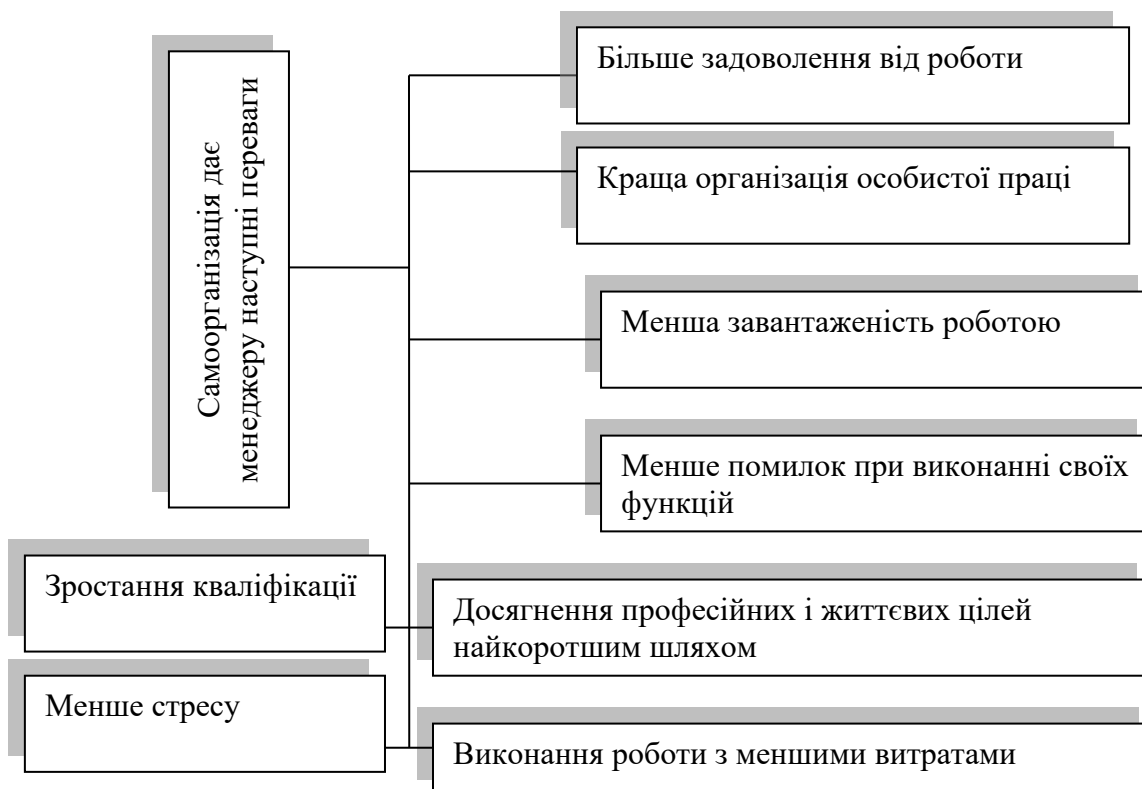


Рис. 3.11. Наслідки позитивної самоорганізації менеджера в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [20]

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. Ефективне самоврядування об'єктивно пов'язано як з людською природою (біоритми, генетична програма), так і з організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням.

На наш погляд, підвищення працездатності 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.

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.

З урахуванням вищевикладеного під компетенцією «лідерство» будемо розуміти: здатність до мобілізації людей на діяльність для досягнення загальних цілей в інтересах підрозділу, людей, які працюють в підрозділі, а також людей, яких цей підрозділ обслуговує; залучення у свою команду талановитих співробітників, надання їм підтримки, сприяння їх розвитку та

закріпленню в команді; забезпечення підтримання високого морального духу колективу.

На ефективність реалізації компетенції лідерства впливає сукупність особистісних якостей керівника, що складають його потенціал, а також професійні компетенції, мотиваційні установки, управлінські та міжособистісні навички. В ході досліджень були виявлені та проаналізовані чинники, які викликають негативні емоції в діяльності управлінського персоналу (див рис. 3.12).

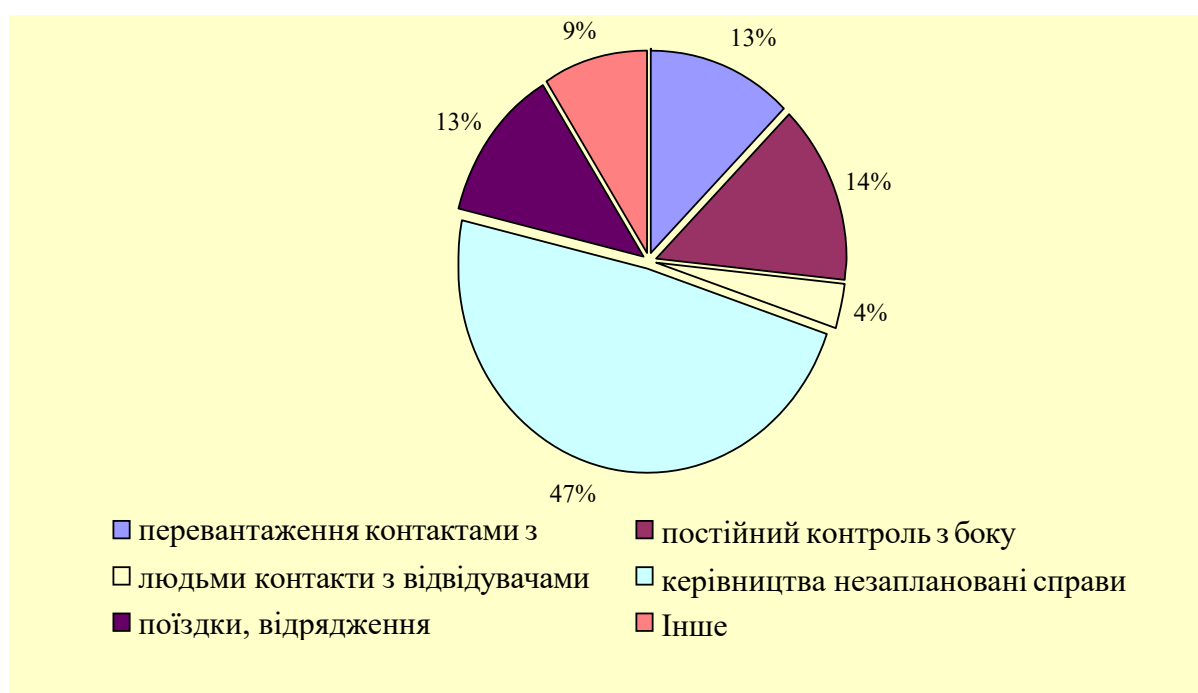


Рис. 3.12 Чинники, що викликають негативні емоції в діяльності менеджера в приватному підприємстві "Будівельний затишок"

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [32]

Як видно з рисунка 3.12 майже половина респондентів (47%) відзначила зростання негативних емоцій на роботі за рахунок необхідності вирішення незапланованих справ. Такі результати свідчать про недостатнє приділення уваги керівництвом організації питанням планування своєї особистої роботи.

Розум визначають як характеристику здібностей до мислення та розуміння. Але категорія розумових здібностей настільки складна, що при її оцінюванні легко помилитися, зовсім не підозрюючи про це. Досить зазначити, що розум можна класифікувати за багатьма ознаками, розрізняють, наприклад: розум теоретичний, практичний та універсальний.

Теоретичний розум характеризується здатністю мислити абстрактними категоріями, відволікаючись від конкретного. Людина з розвиненим практичним розумом міркує конкретніше, швидше і точніше сприймає ситуацію, знаходить оперативне рішення конкретних проблем. Люди з універсальним розумом, вільно орієнтуючись у поточних обставинах, у той же час проявляють схильність до абстрактного мислення (див. рис. 3.13).

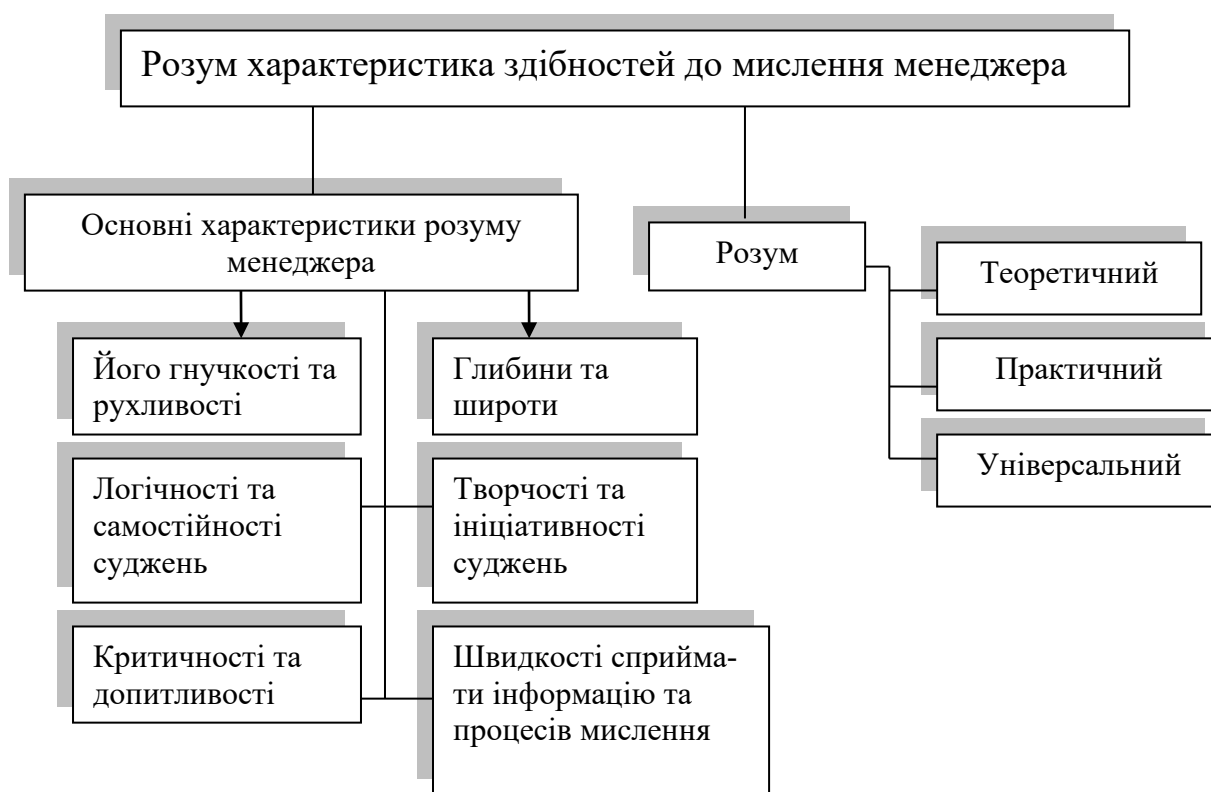


Рис. 3.13. Характеристика розумових здібностей менеджера до мислення рекомендовані в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [38]

Важливим для менеджера є системне мислення – найбільш придатний у сфері менеджменту інструмент для протистояння парадоксам. Це схильність до аналізу і синтезу, уміння відділяти суттєве від несуттєвого,

діалектично охопити явище як ціле в усьому різноманітті елементів, які складають його, та зв'язків між ними. Системне мислення не ховається від складностей та охоче сприймає «непередбаченості» багатьох явищ і процесів.

Щоб сформувати успішну модель поведінки, менеджер в процесі управління і мотивації може зробити наступні дії:

- делегувати підлеглим повноваження і відповідальність;
- контролювати їх подальшу діяльність;
- надати можливість працівникам розвивати необхідні навички вирішення складних і конфліктних ситуацій;
- знати мотиви кожного співробітника;
- створювати передумови для забезпечення самостійного вирішення проблем з боку працівників.

Успішність управлінської діяльності значною мірою визначає креативність як здатність до творчого вирішення завдань. Найважливіша роль креативності в інноваційній діяльності. Саме в процесі розробки і впровадження в підприємстві інновацій менеджер виступає як новатор, творець. При цьому креативність менеджера проявляється вже у його здатності бачити елементи новизни, творчості в діяльності інших людей, насамперед підлеглих, в умінні розкрити їх особистий потенціал. Ця здібність необхідна менеджеру також для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм тощо.

Компетентна особа з розвинутими діловими достоїнствами може виявитися нездатною керувати колективом, якщо їй не вистачає особистісних якостей, насамперед волевих рис – це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод.

Для вдосконалення праці менеджера важливі:

- цілеспрямованість – уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям. Цілеспрямовані особи мають чіткі і визначені цілі в житті;

- наполегливість – уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність тривалий час скеровувати і контролювати поведінку згідно з визначеною метою;
- рішучість – уміння прийняти та перетворити в життя швидкі, обґрунтовані рішення. Рішуча людина здатна в потрібний момент відкинути всі коливання та сумніви, твердо зупинитися на конкретній меті і визначити способи й засоби її досягнення;
- ініціативність – уміння працювати творчо, діяти за власним почином;
- самостійність – уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших.

Найважливішим критерієм раціональності будь-якої суспільної системи, під впливом якої здійснюється формування стартових можливостей індивіда й передумови реалізації потенціалу людини, є її орієнтування на максимально можливий розвиток і використання здібностей людини.

Реалізувати свій потенціал людина може тільки за умови активної діяльності. Тому основною передумовою для самореалізації особистості й відтворення потенціалу людини в процесі діяльності є створення умов, які є найкомфортнішими для цього із врахуванням раціонального співвідношення підсистем структури якості трудового потенціалу.

Нами були проведені дослідження щодо виявлення сукупності компетенцій, реалізація яких сприяє досягненню управлінського успіху менеджерами різних рівнів управління підприємстві.

Результати опитувань наведені в графічному вигляді результати досліджень представлені на рисунку 3.14.

Як свідчать дані, однією з ключових управлінських компетенцій є лідерство. Важливість цієї компетенції відзначили 24,4% управлінців, з них 25% керівників вищого рівня управління; 24,7% та 22,7% середнього та нижчого рівнів.

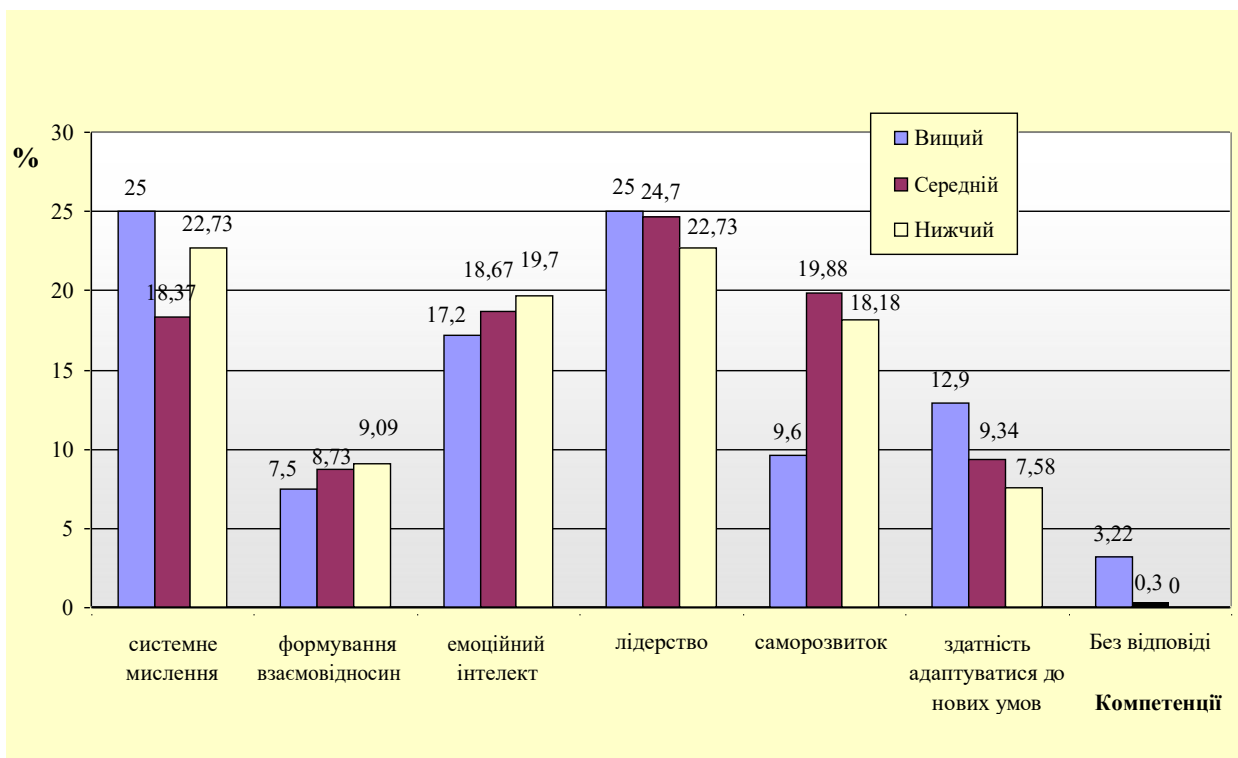


Рис. 3.14. Аналіз компетенцій, що визначають успіх менеджерів різних рівнів управління в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [38]

В ході досліджень нами виявлені такі особливості розуміння лідерства як системоутворюючої категорії:

- як центр групових процесів: усвідомлення важливості внутрішньо-групової структури й групових процесів лідерства; активна роль лідера; лідер
- особистість у центрі групової активності, визнаний усіма;
- як вияв особистісних рис: силу особистості окремого індивіда можна визначити за ступенем його впливу на інших;
- як мистецтво досягнення злагоди: можливість для лідера своєю волею впливати на людей і досягати покори, поваги, лояльності й співробітництва з їх боку;
- як дія й поведінка: опис лідерства через поняття «дія» й «поведінка»;
- як інструмент досягнення цілі або результату;
- як взаємодія: лідерство є наслідком активного процесу взаємодії, яка сприяє усвідомленню та підтримці лідерської поведінки серед інших членів групи;

- як уміння переконувати: мистецтво знання людської природи, мистецтво впливу на людей переконанням і прикладом заради конкретного спрямування їхніх дій;
- як здійснення впливу: лідерство є процесом прямої взаємодії, у результаті якого індивід, звичайно за допомогою мовлення, впливає на поведінку інших, спонукаючи їх до досягнення певного результату;
- як відносини влади: здатність одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що потрібно для організації. Лідер має формальний статус й управляє груповою діяльністю;
- як диференціація ролей: кожен член суспільства займає певне місце в системі соціальних статусів.

Важливим аспектом формування навичок вирішення проблем і, як наслідок, підвищення рівня самостійності і відповідальності, є відхід від стереотипів. Для цього існує декілька прийомів і методів, які випробувані не однією людиною:

- запропонувати один варіант дій, завжди шукати інший, а краще – декілька;
- прагнути знаходити якомога більше протилежних пояснень вчинкам інших людей;
- шукати рішення в незвичній плоскості, сферах діяльності і бізнесу;
- використовувати всі можливості для мінітренінгу креативності;
- прагнути запам'ятати різні вислови, які дуже здивували, здалися несподіваними, незвичайними.

Збільшення інформаційно-комунікаційного навантаження внаслідок неефективного планування та структурування власної діяльності підтверджується результатами аналізу форм контактів керівників з підлеглими (див. рис. 3.15).

Виходячи з рис. 3.15, найбільш розповсюдженою формою контактів менеджерів з підлеглими є особисте спілкування (81,4%). При цьому така форма спілкування є найбільш привабливою для менеджерів середнього

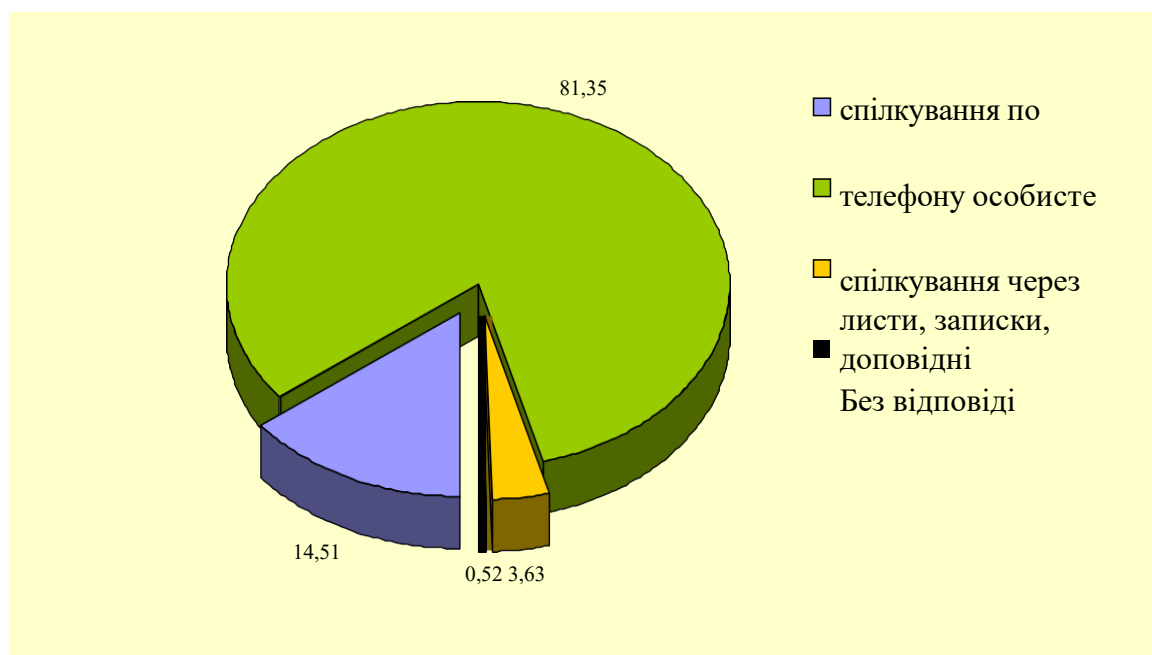


Рис. 3.15. Форми спілкування керівників з підлеглими в приватному підприємстві «Будівельний затишок»*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [28]

рівня управління (82,5%), що цілком обумовлює динамічність реалізації в їх діяльності міжособистісних ролей.

Зважаючи на це, відзначимо, що на ефективність управлінської діяльності значною мірою впливають психофізіологічні особливості розумової праці менеджера. У зв'язку з цим при визначенні заходів з розвитку потенціалу успіху керівника обов'язком є раціональне планування режимів праці та відпочинку, аналіз емоційного стану керівника та оцінка його впливу на працездатність.

Менеджер повинен вміти: встановити емоції, які діють на нього дезорганізуючи, а які, навпаки, мобілізують сили на виконання визначених дій і вчинків; виробляти певне ставлення до них, застосовуючи силу волі, знання, визначаючи їхню реальність і силу їхнього впливу; запобігати появі небажаних емоцій, озлобленості, поганого настрою; визначити параметри і стійкість свого настрою під впливом конкретної виробничої, міжособистісної ситуації, а також комплексу найрізноманітніших вражень: від зовнішніх факторів (життєвих турбот, занепокоєння і роздумів, переживань) до

внутрішніх (ураженого самолюбства і т.п.), а також оцінити ступінь їхнього впливу на емоційний тонус людини, її вміння, можливості (з урахуванням темпераменту) їх перебороти, стабілізувати настрій на більш-менш тривалий термін.

Важливим аспектом успішної діяльності менеджера є відношення до виконуваної роботи. Як свідчить практика, людина не може досягти значного успіху в тій справі, яка викликає у неї постійне роздратування і дискомфорт.

В ході досліджень нами було здійснено опитування менеджерів різних рівнів управління щодо виявлення тих навичок та вмінь, які є необхідними для успішного виконання роботи. Згідно проведених досліджень ключовими факторами успішності управлінської роботи є:

- спрямованість на результат (21,18% відповідей);
- уміння зосередитися на цілях (18,23%);
- захопленість роботою (10,34%);
- стресостійкість (13,79%) та ін.

Зазначимо, що отримані результати щільно взаємопов'язані із набором компетенцій, які визначають успіх діяльності менеджера.

Зважаючи на вищевикладене, можна зробити висновок, що сукупність компетенцій менеджера, яка утворює потенціал управлінського успіху, безпосередньо впливає на результативність та ефективність виконуваної роботи. Згідно результатів досліджень нами виявлено, що більшість менеджерів вищого рівня управління вважають за необхідне приділяти значну увагу вивченню іноземних мов (14,5%); розвитку лідерських якостей (11,1%); формуванню ефективної системи комунікацій (9,4%).

Менеджери середнього рівня управління відзначили значимість додаткового навчання іноземним мовам (14,37%); розвитку вмінь щодо ефективної організації робочого часу (12,32%), а також оволодіння сучасними інформаційними технологіями (10,47%).

Поряд із цим 18,67% менеджерів нижчої ланки управління підкреслили, що на практиці їм бракує знань та вмінь щодо ефективного делегування повноважень, а 16% менеджерів відзначили важливість розвитку навичок з мотивації персоналу.

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.

Висновки до III розділу

Щоб бути успішним у своїй роботі, менеджер повинен насамперед оволодіти мистецтвом впливу на людей, яким є лідерство.

Менеджер-лідер зможе вивести кероване ним підприємство на високий рівень роботи у сфері підприємницької діяльності, зуміє організувати людей і зацікавити їх у спільному досягненні цілей компанії. Отже, лідерство — це мистецтво впливати на людей, надихаючи їх на досягнення певних цілей за власним бажанням.

Сила сучасного менеджера полягає в хорошому знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, проаналізувати ситуацію, визначити найближчі та віддалені наслідки своїх дій, прагненні до самовдосконалення, умінні прищепити самовдосконалення, довіру до підлеглих, усвідомлення необхідності виконання певних дій, тому що поведінка співробітників частіше відображає все те, що від них очікують.

Діяльність сучасного менеджера визначається комплексом стимулюючих і демотивуючих тенденцій у розвитку низки політичних, соціальних, економічних і психологічних факторів.

Найважливіша вимога до менеджера – це вміння постійно працювати над собою. Тільки в цьому випадку можлива успішна адаптація до змін, що відбуваються в суспільстві. Керівник, який перестав працювати над собою, не може ефективно вирішувати сучасні проблеми.

Для ефективного виконання своїх обов'язків керівник повинен раціонально організувати свою роботу. Наукова організація праці менеджера охоплює такі напрями: раціональний розподіл часу на виконання конкретних завдань і обов'язків між керівником, його заступниками та іншими працівниками управління; планування роботи та нормування робочого часу менеджера; використання раціональних методів і засобів управлінської праці; раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

Для менеджера важливе системне мислення – найбільш відповідний інструмент протистояння парадоксам у сфері управління. Це схильність до аналізу й синтезу, здатність відокремлювати суттєве від несуттєвого, досягати діалектичне ціле явища в усій різноманітності його складових елементів і зв'язків між ними.

Системне мислення не ховається від складнощів і охоче сприймає «випадковість» багатьох явищ і процесів.

Менеджер повинен уміти:

- створювати емоції, які його дезорганізують, мобілізують сили для виконання конкретних дій і вчинків;
- виробити певне ставлення до них, застосовуючи силу волі, знання, визначаючи їх реальність і силу їх впливу;
- запобігати появі небажаних емоцій, озлобленості, поганого настрою;
- визначення параметрів і стійкості свого настрою під впливом конкретної виробничої та міжособистісної ситуації і комплексу різноманітних вражень: від зовнішніх факторів (життєві турботи, хвилювання і думки, переживання)

до внутрішніх (порушена самооцінка та ін.), а також оцінити ступінь їх впливу на тонус, емоційний характер людини, її здібності, здатність (з урахуванням темпераменту) подолати їх, стабілізувати настрій на більш-менш тривалий час.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У цьому дослідженні використовувалася багаторівнева структура для вивчення впливу психологічних потреб і соціального контексту на трудову мотивацію підвищення роботи менеджера. Це дослідження забезпечує глибше розуміння ролі компетентності, автономії та соціальних зв'язків, а також соціальних ситуацій і культурних цінностей у трудовій мотивації менеджерів.

Поряд з теоретичним внеском результати дослідження мають практичне значення. Задоволення психологічних потреб сприяє самовдосконаленню, що дає позитивні результати. Таким чином підприємства можуть запропонувати програми та заходи, які сприятимуть автономії та соціальним відносинам працівників, що підвищить їхню мотивацію до роботи.

Розширення можливостей працівників можна підтримати, заохочуючи їх приймати власні рішення на робочому місці, забезпечуючи конструктивну критику, а не вселяючи страх перед невдачею. Крім того, менеджери повинні заохочувати солідарність, підтримку та взаємну турботу серед працівників.

Більший наголос на задоволенні потреб працівників ще більше підвищить мотивацію працівників і, таким чином, зменшить витрати, пов'язані зі стресом і плинністю кадрів. Щоб створити новий механізм сприяння продуктивності праці слід звернути увагу на політичну структуру та умови, які сприяють участі менеджерів в правлінні підприємства. Крім того, культуру підприємства, орієнтовану на людину, слід розвивати на робочому місці та в підприємстві цілому, щоб можна було зміцнити солідарність, дружелюбність та альтруїзм між працівниками. Також слід заохочувати командну роботу, щоб співробітники допомагали один одному долати труднощі на робочому місці або розподіляли обов'язки зі своїми колегами. Це спонукатиме людей працювати більше для досягнення спільних цілей, сприяючи розвитку підприємства.

З узагальнення вивчених даних та проведеного дослідження можна зробити висновок, що для досягнення найбільшої ефективності необхідно застосовувати несистемний підхід до підвищення працездатності менеджера. Системний підхід до підвищення працездатності персоналу базується на комплексному розгляді психологічних основ процесу мотивації індивідуальної та групової діяльності, а також ефективних методів підвищення працездатності, залучення, утримання та ефективної роботи.

Системний підхід до підвищення працездатності передбачає використання всіх видів підвищення працездатності в комплексі. При цьому можна виділити три взаємопов'язані рівні, на яких реалізується мотивація: особистісний, груповий та організаційний.

На особистому рівні класифікація підвищення працездатності за часовими рамками має особливе значення. Мотивація працівників може бути негайною, короткостроковою, середньостроковою та довгостроковою. На особистому рівні принципи працевлаштування, такі як зв'язок з інтересами працівника та своєчасність, є ключовими.

Необхідно знайти баланс між матеріальними інтересами роботодавця і працівника. Часто при виконанні професійних обов'язків працівник не повністю використовує всі свої особисті вміння, навички, якості та знання. При цьому мотивація співробітника буде поступово знижуватися, якщо більшість його навичок не буде використовуватися при виконанні завдань. Тому для розвитку підвищеної працездатності необхідно, щоб потенціал працівника міг бути реалізований і оцінений.

Специфікою вдосконалення вміння працювати на груповому рівні є мотивація групової роботи, яка зводиться до визначення кола завдань, які можуть бути ефективно виконані лише груповим способом. Організація змагань з іншими групами є мотивуючим фактором для роботи в групі.

Важливо також звернути увагу на прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за кінцевий результат діяльності працівників і менеджера та оцінкою внеску кожного учасника групи з мотивацією досягнення.

Водночас відсутність чітких критеріїв внеску кожного працівника та персональної відповідальності за результат дії сприятиме зниженню підвищення працездатності. На організаційному рівні мотивація працівників здійснюється за допомогою методів економічного та політичного стимулювання, що підтримуються всіма підсистемами управління.

Серед найважливіших факторів ефективного підвищення працездатності на цьому рівні можна виділити імідж підприємства, адекватність підприємства стратегічним цілям і мінливому середовищу. Об'єднання всіх категорій працівників здійснюється за принципом єдності інтересів, таких як гордість за власне підприємство, результати праці, професію.

В цілому менеджер повинен вміти: встановити емоції, які діють на нього дезорганізуючи, а які, навпаки, мобілізують сили на виконання визначених дій і вчинків; виробляти певне ставлення до них, застосовуючи силу волі, знання, визначаючи їхню реальність і силу їхнього впливу; запобігати появі небажаних емоцій, озлобленості, поганого настрою; визначити параметри і стійкість свого настрою під впливом конкретної виробничої, міжособистісної ситуації, а також комплексу найрізноманітніших вражень: від зовнішніх факторів (життєвих турбот, занепокоєння і роздумів, переживань) до внутрішніх (ураженого самолюбства і т.п.), а також оцінити ступінь їхнього впливу на емоційний тонус людини, її вміння, можливості (з урахуванням темпераменту) їх перебороти, стабілізувати настрій на більш-менш тривалий термін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Київ : ВД “Києво-Могилянська академія” , 2016. 266 с.
2. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту :[практикум: навчальний посібник]. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
3. Березняк Є. С. Культура управлінської праці: *Освіта України*. 2010. No 38. С. 6
4. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою. Харків : Вид. група “Основа”, 2010. *Б-ка журн. “Управління школою”* ; вип. 5(41) 112 с.
5. Брич, В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. т.2. С. 13-16.
6. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : [підручник]. Київ : ЦУЛ, 2015. 400 с.
7. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент : [навчальний посібник]. Київ : ЦУЛ, 2013. 285 с.
8. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2011. С. 77-80.
9. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці керівника : навчальний посібник: економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2013. 516 с.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
11. 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.

12. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 535 с.
13. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
14. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
15. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ : центр учбової л-ри, 2011. 344 с.
16. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. Київ. Ред. “Загальнопед. газ.”, (*Безпека “Шкільного світу”*). 2012. 128 с.
17. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> .
18. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
19. Діденко В. М. Менеджмент : [підручник]. Київ : Кондор, 2011. 584 с.
20. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : [навч посіб.]. Київ : Знання, 2011. 389 с.
21. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навчальний підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
22. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2012. 384 с.
23. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
24. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 340 с.
25. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник: Національна академія управління. Київ : Національна академія управління, 2010. 655 с.

26. Єщенко П. С. Сучасна економіка : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 325 с.
27. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 252 с.
28. Завіновська Г. Економіка праці : навчальний посібник; М-во освіти України. КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2013. 298 с.
29. Зось-Кіор М. В. Удосконалення застосування економічних методів мотивації на підприємствах. *Вісник Сумського національного університету. Серія „Економіка та менеджмент”*. №8 (№53), 2012. С. 70-72.
30. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
31. Іванова В. Керівник - професійний керівник : навчальний посібник. М-во освіти і науки України: нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2010. 106 с.
32. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
33. Калина А. Економіка праці : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; МАУП. Київ, 2011. 268 с.
34. Карлова О. А. Основи менеджменту. Харків : ХНАМГ, 2011. 314 с.
35. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
36. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 450 с.
37. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
38. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Київ : Кондор. Видавництво, 2014. 217 с.

39. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту : підручник. Київ : Знання України, 2011. 300 с.
40. Ковбатюк М.В. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств : *Водний транспорт*. 2016. Вип. 2. С. 101–108
41. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олди-плюс, 2010. 288 с.
42. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 224 с.
43. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.]. Харків : Право, 2012. 320 с.
44. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2010. 260 с.
45. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 224 с.
46. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : Кондор, 2012. 252 с.
47. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 453 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. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Либідь, 2011. 414 с.

52. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу [монографія]. Полтава : [б.в.], 2017. 168 с.
53. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директори школи. Київ : Шкільний світ, 2008. 128 с. (Б-ка “Шкільного світу”).
54. Лапішко М. Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів. Львів : Світ, 2010. 247 с.
55. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВГПС ЕксСб”, 2010. 512 с.
56. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
57. Лук’янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3, Т. 1. С. 52-58.
58. Малік М. Й. Кадровий потенціал підприємств: управлінський аспект : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 370 с.
59. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
60. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник [та ін.]. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
61. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
62. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2011. 303 с.
63. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія] / за заг.ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2015. 728 с.
64. Менеджмент : [навч. посіб.] за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.

65. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : МАУП, 2010. 206 с.
66. Менеджмент : ситуаційні вправи : навч. посіб. Київ : Навч. метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2012. 568 с.
67. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
68. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
69. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
70. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2012. 453 с.
71. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
72. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: [навч. посібник для ВНЗ]. Київ : Центр учб. літ., 2016. 560 с.
73. 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.
74. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
75. Осовська Г. В. Менеджмент організації : навчальний посібник [Текст]. Київ : Кондор, 2010. 860 с.
76. 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.
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. Підготовка керівника навчального заставі до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. [за ред. А. І. Чмеля]. Київ : Логос, 2006. 128 с.
82. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
83. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент : підручник. Харків : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2010. 456 с.
84. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
85. Сайт ПП «Будівельний затишок». URL:<https://budzatishok.com.ua/>
86. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
87. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
88. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
89. Чубукова О. Ю. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства : Київ: АртЕк, 2015. No 2.
90. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
91. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
92. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

93. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти : автореф. дис. ...канд. пед. наук: спец. 13.00.05. Харків, 2012. 19 с.