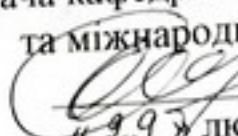




ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
 Янків М. Д.
«29» лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ
МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

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

Романюка Тараса Богдановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:



(підпис)

канд.філософських наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Фурса Микола Валентинович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:



(підпис)

в.о. комерційного директора

«Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Мохняк Степан Ількович

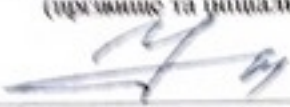
(прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
на магістерську роботу

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ
МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

Студента Романюка Т. Б. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Фурса М. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Мохиж С. ґ.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

«25» грудня 2023 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
Яків М. Д.
«19» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Романюку Тарасу Богдановичу

1. Тема роботи: **ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»**

Керівник роботи: **Фурса Микола Валентинович**
канд.філософських наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 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 – 1.11 – РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Рис. 2.1 – 2.3 і табл. 2.1. – 2.10 – РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

Рис.3.1-3.12 і табл. 3.1-3.4 – РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

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 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

п/ п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже - ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент

Романюк Т. Б.
(підпис)Романюк Т. Б.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Фурса М. В.
(підпис)Фурса М. В.
(прізвище та ініціали)

ANNOTATION

Романюк Т. Б. Обґрунтування процесу планування особистої роботи менеджера (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 121 сторінок, включаючи 14 таблиць, 26 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи планування особистої роботи менеджера; здійснено аналіз Приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», запропоновано шляхи покращення планування особистої роботи менеджера.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: менеджер, апарат управління, управлінське планування, праця менеджера, організація та планування праці, управління плануванням.

ANNOTATION

Taras Romaniuk. Justification of the process of planning the manager's personal work (on the example of the private joint-stock company "MORSHINSKY ZAVOD MINERALNYK VOD "OSKAR"). - 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, 2024.

The volume of work is 121 pages, including 14 tables, 26 figures.

The theoretical and methodical bases of planning the manager's personal work are considered; an analysis was carried out at the private joint-stock company "MORSHYNSKY ZAVOD MINERALNYH VOD "OSKAR", ways to improve the planning of the manager's personal work were proposed. Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: manager, management apparatus, management planning, manager's work, organization and planning of work, planning management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ	
ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.....	12
1.1 Особливості організації особистої праці менеджера.....	12
1.2 Практичне значення планування особистої роботи менеджера.....	25
1.3 Методика дослідження процесу особистої роботи менеджера.....	39
Висновки до I розділу.....	41
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИ-	
КА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА	
«МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД	
«ОСКАР».....	43
2.1. Загальна характеристика Приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»..	43
2.2 Аналіз економічної характеристики виробництва на підприємстві.....	51
2.3. Структура та характеристика персоналу в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар».....	62
Висновки до II розділу.....	67
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ	
РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА ПРИВАТНОМУ	
АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МОРШИНСЬКИЙ	
ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР».....	69
3.1 Організація роботи сучасного менеджера, як основа ефективності управлінської праці.....	69
3.2 Формування якостей особистості ефективного менеджера.....	76
3.3 Методи планування особистої роботи менеджера.....	88
Висновки до III розділу.....	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Менеджер є центральною особою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства в цілому. Менеджер діє на підставі принципу єдиноначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але водночас несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Успішна діяльність будь-якого підприємства неможлива без чіткої організації праці її персоналу. Праця менеджерів відіграє особливу роль в діяльності підприємства, багато в чому визначає її характер і результати. Ринкові умови, в яких працюють сьогодні вітчизняні підприємства, вимагають від їхніх менеджерів вміння чітко планувати та організувати роботу не лише своїх підлеглих, а й свою власну діяльність, для досягнення поставлених цілей, з використанням положень наукової організації праці.

Менеджеру належить провідне місце у виконанні завдань управління. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу чи підприємства в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він вибирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх вирішення, це – людина, яка професійно здійснює функції управління у ринковій системі взаємостосунків.

Функції менеджера багатогранні: загальне керівництво діяльністю підприємства, координація дій підрозділів і служб, робота з кадрами, визначення цілей і завдань діяльності, прийняття рішень, представництво підприємства у стосунках з іншими підприємствами, контроль за діями виконавців та ін. Виконання зазначених функцій потребує від менеджера високих ділових і особистих якостей.

Проблеми раціональної організації праці персоналу завжди були предметом вивчення науки і щоденної практичної діяльності фахівців підприємств. Організація праці персоналу, як наука, вивчає форми поділу і кооперації праці, прийоми і методи праці, організацію й обслуговування

робочих місць, умови, режими праці і відпочинку, нормування праці й інші форми і методи, що забезпечують раціональне використання робочої сили з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності.

Ефективність планування особистої роботи менеджера починається з уміння усвідомлювати свої власні цілі, розуміти й адекватно оцінювати себе та інших людей, доцільно розподіляти свій час, вчасно та оптимально приймати рішення, активно діяти, знімати стреси тощо. До менеджера, передусім, ставляться вимоги високого рівня професіоналізму та компетентності.

Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності очолюваного ним колективу, а і апарату управління, а також і від організації власної праці. Процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Організація праці базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон кооперації праці, закон переміни праці та ін.) і суб'єктивних організаційних принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності та ін.). Але у методах організацій управлінської праці є і особливості, що впливають із специфіки процесів управління організацією. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві.

Менеджер має бути самостійним, ініціативним, здатним до творчого мислення, готовим до розумного ризику та прийняття рішень. Специфіка праці менеджера полягає, передусім, в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він розв'язує самостійно, за потребою впливаючи на людей, які мають безпосередньо реалізовувати ці завдання. Характер праці менеджера визначається тим, що він реалізує провідну функцію керівника. При цьому перед ним постає завдання – інтегрувати систему керування в єдине ціле, координувати дії її ланок.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Проблема ефективного використання робочого часу та його планування є актуальними для керівників будь-якого рівня. Планувати особистий робочий час керівника

необхідно так само, як і всі інші види діяльності організації та її ресурси. Воно покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Планування як складова частина раціональної організації особистої праці керівника означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому. Тому дане дослідження вважаємо актуальним для дослідження.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. На ринку існує жорстка конкуренція, що істотно підвищує вимоги до якості продукції й послуг як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках та безумовно потребує удосконалення процесів управління. Розв'язання даних проблем неможливе без кваліфікованих, гнучких до адаптації керівників, лідерів з глибокими професійними знаннями в галузі управління. Кожний керівник відповідно до умов які складаються на ринку вибирає ті елементи менеджменту, що на його погляд краще всього підходять до конкретної ситуації, є найбільш доцільними для успішної роботи при досягненні цілі організації. У зв'язку з цим постає питання про самовдосконалення переорієнтацію мислення, про формування вмінь та навичок оцінювати свою власну діяльність та у вірно вибраному напрямку визначати перспективи росту. Отже, актуальним є питання планування роботи менеджера.

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

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

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

Об'єкт дослідження. Планування організації роботи менеджера на прикладі приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти планування роботи менеджера та удосконалення системи управління. Тобто процес організації праці менеджерів та її основних елементів (організація робочих місць, планування робочого часу з метою зниження непродуктивних витрат, інформаційне забезпечення праці менеджера тощо).

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

Для досягнення поставленої мети потрібно визначити такі завдання: дослідити функції менеджера в організації та особливості його роботи; розглянути сутність, зміст та напрямки наукової організації управлінської праці; вивчити організаційні та економічні характеристики системи управління організації з визначенням факторів, що впливають на підвищення ефективності функціонування підприємства; проаналізувати рівень організації та планування праці управлінського персоналу підприємства будівельної галузі; розробити та

обґрунтувати рекомендацій щодо підвищення організації і планування роботи керівників та спеціалістів основних структурних підрозділів організації.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації можуть бути використані у діяльності досліджуваного підприємства при формуванні ефективної структури управління, поліпшенні умов праці управлінських працівників, а також вдосконаленні інформаційного забезпечення та планування особистої роботи менеджерів підприємства на науковій основі.

Новизна дослідження полягає у розроблені та описі основних підходів щодо організації роботи сучасного менеджера, як основи підвищення ефективності управлінської праці ; описано основні чинники впливу щодо формування якостей особистості ефективного менеджера; описано основні методи планування особистої роботи менеджера в досліджуваному підприємстві.

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, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

Інформаційною базою є наукові праці провідних вчених авторів, присвячені дослідженню діяльності менеджерів, підручники, періодична література, методичні посібники, а також нормативні документи та звітність досліджуваного підприємства з економічних та трудових показників, публікації в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

1.1 Особливості організації особистої праці менеджера

В сучасних умовах немає більш важкої та відповідальної професії в економіці, ніж професія керівника. Специфіка цієї професії полягає в її комплексності, тому що вона вимагає від людини володіння різними навичками. Дослідження показують, що важливим фактором, що перешкоджає сталому розвитку підприємств, є недостатня організованість управлінських кадрів. При цьому ефективний менеджмент і організація праці менеджера є передумовами успішного функціонування підприємства.

Управління та управлінська праця, яка виділяється в окрему категорію суспільної праці із наступним поділом за видами та підвидами робіт, також ґрунтується на розумінні менеджменту як виду безпосередньої професійної діяльності, що властивий усій суспільній праці.

У повсякденному житті менеджер повинен виконувати безліч робіт, які визначаються функціональними обов'язками, зумовленими посадою, різними життєвими ситуаціями. Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, ділових партнерів та ін. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Менеджмент як управління в умовах ринкової економіки передбачає: орієнтацію організації на попит і потреби ринку, конкретних споживачів; виробництво видів продукції (послуг), які мають попит і можуть принести очікуваний прибуток; постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва: отримання оптимальних результатів із меншими витратами; господарську самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тими, хто відповідає за кінцеві результати організації, її підрозділів; постійний перегляд цілей і програм залежно від ситуації на ринку; встановлення

остаточного результату діяльності організації, її підрозділів на ринку; необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень.

Слід вважати, що ціллю менеджменту, як правило, є підвищення ефективності діяльності підприємства, а для комерційних структур – також максимізація отримуваного ним прибутку.

Виходячи з вище наведеного, менеджером логічно називати такого працівника, який не просто виконує певні операції (технологічні, виробничі тощо), а саме управляє (керує, «менеджує») цими операціями, зазвичай через управління певними виконавцями окремих спеціалізованих операцій із застосуванням спеціальних засобів або методів. Разом з тим у результаті діяльності саме менеджера й виконання ним специфічних менеджерських функцій повинна підвищуватися загальна ефективність діяльності групи окремих виконавців, яка під його керівництвом перетворюється в єдину злагоджену команду [11].

Спеціалізацію працівників слід проводити з урахуванням таких видів робіт: керівництво організацією загалом; керівництво структурним підрозділом апарату управління та розроблення варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією; оброблення інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення документації, необхідної для здійснення функції. Цими видами робіт займаються відповідні категорії працівників: лінійні керівники, функціональні керівники, фахівці, інші працівники управління (див. табл. 1.1).

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони приїждять на роботу першими і їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними.

Технологічний поділ праці в управлінні*

Категорії працівників менеджменту	Види виконуваних робіт
Лінійні менеджери	Керівництво організацією в цілому або відокремленим виробничим підрозділом
Функціональні менеджери	Керівництво структурним підрозділом в апараті менеджменту; розроблення варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією
Фахівці	Оброблення інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції
Інші працівники менеджменту	Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування тощо

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

Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу.

Для менеджера, що має недолік часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних і інших проблем, характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспішність і сумбурність у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з рівними за рангом і з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу “що не встиг на роботі - дороблю вдома”.

Менеджеру обов'язково визначати пріоритетність, а це означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення «див. рис.1.1».

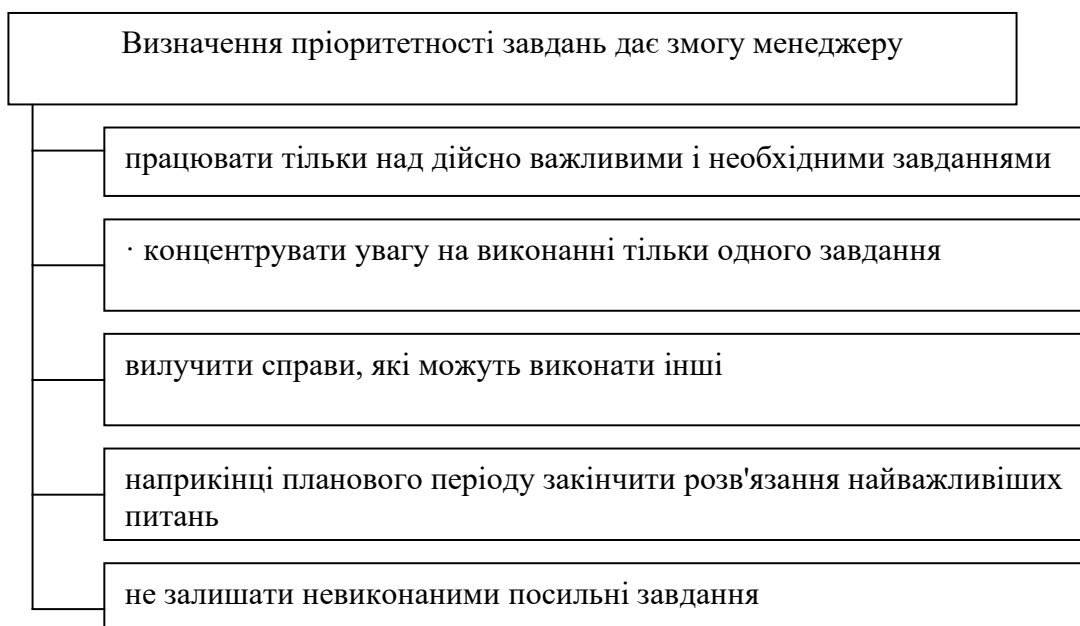


Рис. 1.1. Можливості менеджера при визначенні пріоритетних завдань*

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

У теорії управління загальновизнаним є “золоте правило”, сутність якого така: самою важливою здатністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. У тому ступені, в якому він вміло передає свої повноваження виконавцям, він ефективно керує. Чим більше і частіше керівник застосовує цей метод, тим більш оптимальною виявляється і організація виконання загалом. Делегування повноважень працівникам психологічно передбачає єдність довіри і вимогливості - базовий принцип, який “працює” на організацію “комунікативного простору”: довіряючи, керівник надає працівникам можливість максимально використати їх досвід, знання і здатності у виконанні завдань, а вимагаючи, він підвищує відповідальність працівників за їх якість, обсяги і терміни.

При делегуванні певних видів робіт за керівником у будь-якому випадку залишається управлінська відповідальність, яка не може бути делегована

(принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, особи, яким делегували повноваження, відповідальні перед своїм безпосереднім керівником.

Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях: керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще; зайнятість не дає змоги керівнику самому вирішити проблеми; керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих; керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань. Делегувати рекомендується: звичну роботу, спеціальну діяльність, окремі питання, підготовчу справу. Напрямки діяльності, які не підлягають делегуванню менеджером зображено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Напрямки діяльності, які не підлягають делегуванню менеджером*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [27]

Застосування методу делегування повноважень передбачає створення певних організаційних передумов, які і забезпечують в сукупності його ефект в реалізації управлінських рішень. Починаючий керівник підприємства або менеджер можуть допускати організаційні помилки, які перекреслять усі їх зусилля в делегуванні повноважень. Далі необхідно дослідити основні параметри управлінської праці (специфіка, предмет, знаряддя, продукт, результат, якість, характер праці) зображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Специфіка соціально-економічної природи управлінської праці*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [27]

Доцільно відзначити переваги делегування: делегування допомагає керівнику визволити час для важливих задач і трохи розвантажитися; делегування сприяє використанню фахових знань і навичок робітників; делегування стимулює розкриття спроможностей, самостійності і компетенції підлеглих; делегування позитивно впливає на мотивацію праці співробітників.

Відмітною особливістю дійсного делегування відповідальності є те, що керівник несе відповідальність тільки в тому випадку, якщо помилки зумовлені його нездатністю здійснювати керівництво. Тому реальна особиста

відповідальність може бути лише тоді, коли як робітник, так і керівник можуть впливати на відповідні події.

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності організації та її ресурси. Це вимагає здійснення планування року, півріччя, місяця, тижня, дня. Розроблення плану дня пов'язано з необхідністю врахування обсягу діяльності, яка підлягає виконанню, відповідно до плану досягнення життєвих цілей, заходів і робіт інших сфер життя людини, непрогнозованих раніше ситуацій, що потребують часу. При плануванні скорочується час на виконання посадових обов'язків, організується цілеспрямована діяльність, зменшуються шанси бути захопленим поточними подіями. Велику роль у плануванні особистої роботи відіграє правильна організація планування. На результативність планування керівника впливає грамотне використання апарату управління.

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень. Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск власників, вищих менеджерів, підлеглих, споживачів, ділових партнерів. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Вітчизняні дослідження, в ході яких визначалися основні причини перевантаження менеджерів вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали такі результати: недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66%; неупорядкованість інформації – 50%; низький рівень механізації праці в управлінні – 50%; неорганізованість виробничих процесів – 32%; нечіткий розподіл прав і обов'язків – 30%; велика кількість нарад – 28%.

Аналіз використання робочого часу вітчизняними менеджерами свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму, а корисна зайнятість при цьому складає всього 70% робочих годин; заступники директора

“перепрацьовують” по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5-6 годин. Менеджери підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень, що входять у компетенцію тільки цих менеджерів.

Особливості часу як ресурсу: незворотність, неможливість купівлі та зберігання, заміни або збільшення обсягу (обмеженість). Отже, час – один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу – це результат відсутності чіткості, плановості та організованості роботи менеджерів. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова нерідко призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність.

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

Аналогічно тому, як підприємство планує стратегію своєї діяльності, кожна людина повинна думати про майбутнє і не піддаватися перебігу подій. Головна перевага планування полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому. Існує оптимум витрат часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1%.

Успішна діяльність підприємства можлива лише за умови, що планування у ньому здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох підприємств через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене вдаватися до “вольового” управління, що призводить до аврального режиму роботи і, в кінцевому рахунку, - до зниженої якості результату. Цілі таких менеджерів, як правило, змінюються щоденно, і їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план. Тому зміст роботи менеджера зображено на рисунку 1.4.

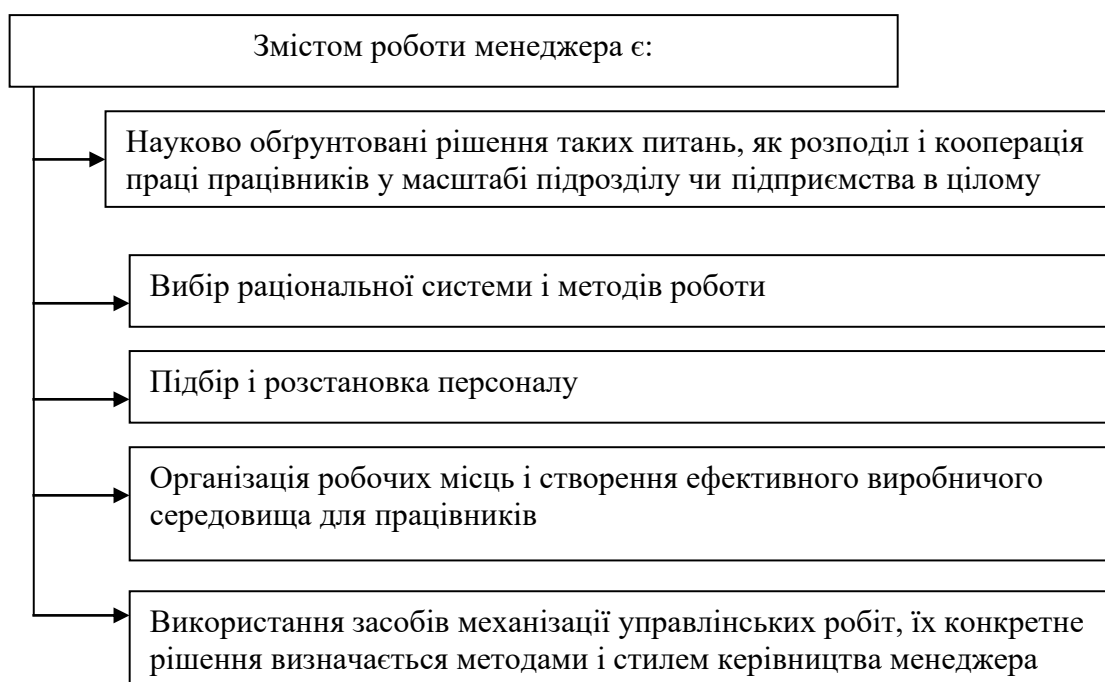


Рис. 1.4. Зміст роботи менеджера на підприємстві включає такі складові*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [37]

Якщо є впевненість, що задача є добре вивченою і достатньо простою для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі підприємства можуть досягти певного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування.

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Здійснюючи керівництво роботою організації менеджеру необхідно: систематично брати

участь у вирішенні виробничих завдань; вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями; регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці. Їх класифікація показана на схемі.

Техніка особистої роботи менеджера передбачає використання інструментів механізації праці: календаря, “організатора”, тайм-менеджера (ТМ), електронної записної книжки (ЕЗК), комп’ютерної системи.

Календар – найбільш поширений інструмент для планування й обліку заходів. Розрізняють перекидний календар, щоденник і щотижневик.

Організатор – інструмент, що об’єднує календар, блокнот, телефонну книжку і калькулятор.

Тайм-менеджер – інструмент, що поглиблює можливості “організатора” на основі планування цілей, класифікації функцій (“Ключових задач”) і гнучкого календаря.

Електронна записна книжка – малогабаритний інструмент четвертого покоління, який об’єднує в собі годинник з будильником, калькулятор, телефонний довідник.

Комп’ютерна система – інструмент п’ятого покоління, який ефективно забезпечує менеджера різноманітною інформацією в режимі реального часу з автоматизованим записом і пошуком інформації [4].

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

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

– цілі повинні бути досяжними. Звичайно, цілі повинні містити певний виклик для менеджера. Цілі не можуть бути досить легкими для досягнення. Але вони також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності організації. Конкретні та вимірювані цілі.);

– цілі повинні мати конкретний часовий горизонт (цілі повинні бути досягнуті в строго встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатись як невиконання встановлених цілей);

– суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).

Порядок формування цілей зображено на рисунку 1.5.

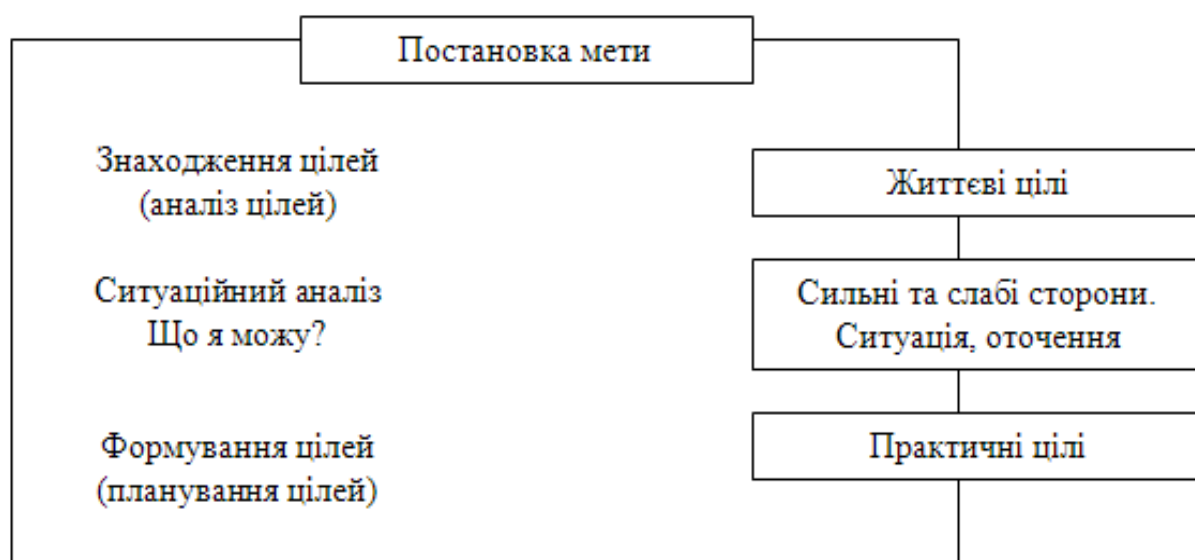


Рис. 1.5. Порядок формування цілей менеджера*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [22]

Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає три етапи:

– визначення цілей. (Насамперед, керівник повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.);

– аналіз можливостей досягнення встановлених цілей. (На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами;

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

Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці. На практиці планування часу полягає у його розподілі по видах робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження.

Треба мати на увазі, що з підвищенням рівня управління зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і росте час на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

Існують п'ять основних елементів для підвищення ефективності праці менеджера.

1. Ефективні менеджери повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні менеджери повинні концентруватися на досягнення, що виходять за рамки своїх організацій. Їм варто бути націленими не на виконання роботи як такий, а на кінцевий результат. Гарний керуючий, перш ніж приступити до виконання того чи іншого завдання, задає собі питання: "Яких результатів я повинний досягти?" Сам процес роботи і її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні менеджери повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Їм

не слід спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з рішення нереальних на даний момент задач.

4. Ефективні менеджери концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, у яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їхньому виконанні. Власне, уся їхня діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань - зобов'язаний займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу приводить до самих негативних результатів.

5. Нарешті, ефективні менеджери повинні приймати ефективні рішення. А це насамперед питання системності, тобто процес виконання завдання повинний проходити в потрібній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення - це завжди судження, засноване, скоріше, на "розбіжності думок", чим на "погодженості по фактах". Надмірна поспішність веде до прийняття невірних рішень. Рішень повинне бути небагато, але усі вони повинні бути фундаментальними. У прийнятті рішень потрібно керуватися вірною стратегією, а не тактичними розуміннями.

Врахувати і проаналізувати фактичні витрати часу будь-якого менеджера можна шляхом визначення структури його робочого дня. Для цього використовуються "фотографія" і "самофотографія" робочого дня. І в тому, і в іншому випадку фіксуються витрати часу на певні функції менеджменту, причому або це робиться спеціально виділеним для цього хронометражистом, або самим менеджером.

Складена на основі фотографії або самофотографії робочого дня фактична структура порівнюється з нормативною, на основі чого робляться висновки про відхилення від нормативу і розробляються заходи щодо удосконалювання структури робочого дня менеджера.

При організації трудових процесів в управлінні, як і в будь-якій іншій сфері людської діяльності, повинні максимально враховуватися наукові принципи (див.рис. 1.6):



Рис. 1.6. Принципи організації трудових процесів в управлінні*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [22]

Порушення послідовності виконання процедур управління, особливо при прийнятті рішень, що знижує ефективність управління. Нечітка організація виконання прийнятих рішень приводить до дублювання, втратам часу.

Багато часу непродуктивно витрачається на зайву звітність, Як інші причини втрат робочого часу можна вказати такі, як порушення трудової і технологічної дисципліни, значна кількість погана підготовлених нарад, неотримання з інших відділів і служб відомостей у встановлений термін, низьку якість отриманих документів і т.п.

Тому удосконалювання організації праці припускає як раціоналізацію всіх управлінських робіт, так і підвищення продуктивності праці управлінських працівників. Цього можна домогтися шляхом удосконалювання оперативного управління, інформаційного забезпечення і діловодства, чіткого визначення функцій працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці і відпочинку [6].

1.2 Практичне значення планування особистої роботи менеджера

Предметом праці менеджера і спеціаліста є нематеріальні елементи виробництва, як у робочих, а інформація про об'єкти управління і зовнішнє

середовище. Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

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

Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи. У особистому плані роботи менеджер визначає: завдання, що стоять перед організацією; питання, які потребують вирішення; посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали; строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми своєї участі у рішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища.

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими та ін.

Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарата управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатись постановкою і рішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюються нервові обставини, що призводять до неякісних рішень завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

Поділяючи наведену точку зору, змістом організації праці менеджера є науково обґрунтовані рішення таких питань, як розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу чи підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників, використання засобів механізації управлінських робіт.

Змістом організації праці є її елементи, що у тій або іншій ситуації відіграють вирішальну роль у функціонуванні і розвитку системи (див. рис. 1.7).

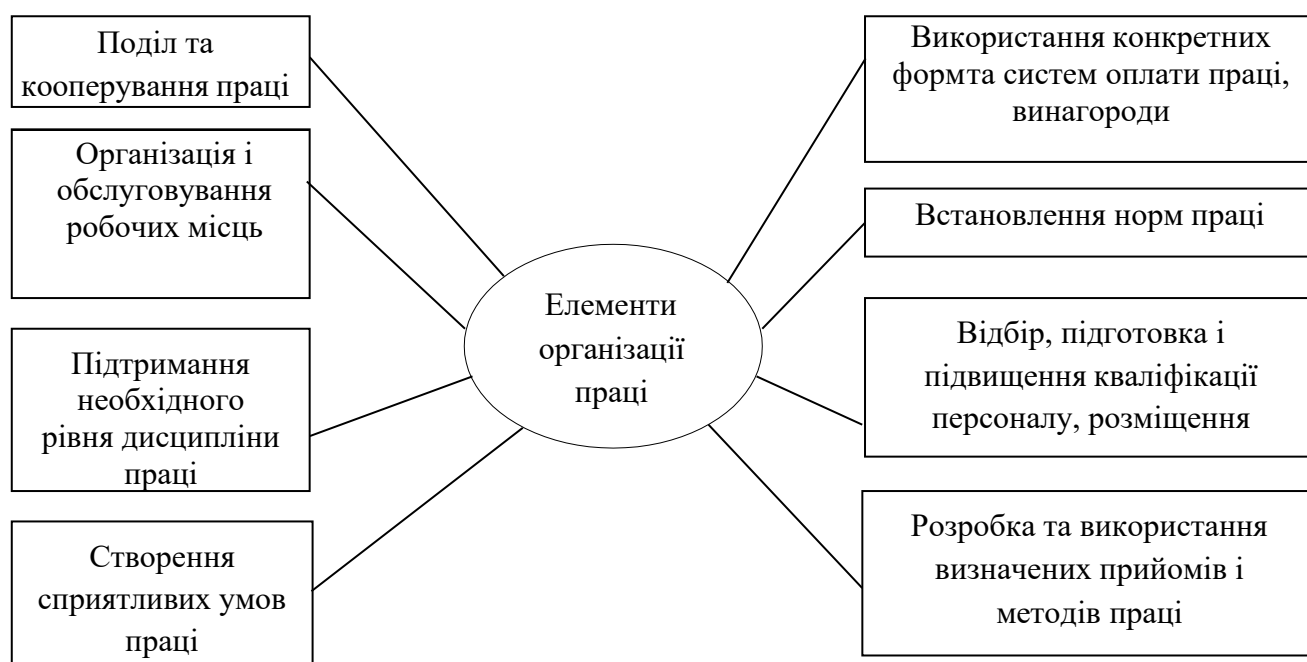


Рис. 1.7. Зміст організації праці менеджера*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [22]

Особистий план роботи менеджера складається на різні строки: довгостроковий - рік, квартал; середньостроковий - місяць; короткостроковий - тиждень, день.

У плані точно визначається строк виконання роботи і час, необхідний для цього. Роботи, що виконує менеджер, особисто поділяються на періодичні, що повторюються і раптово виникають.

Періодичні роботи повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі. Це такі види робіт: робота з документами; наради; приймання спеціалістів і працівників організації; приймання відвідувачів; робота у підрозділах.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатись точно. Роботи, що повторюються - це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій. Витрати часу на їх виконання також плануються точно.

Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати у плані резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то треба зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести на інший час, або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління [7].

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці (див. рис. 1.8).

Здійснюючи керівництво роботою організації менеджеру необхідно: систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань; вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями; регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Слід вважати, що головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Крім цього менеджер повинен правильно розподілити робочий час для рішення поточних і перспективних завдань,

визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму своєї участі у виконанні завдань.



Рис. 1.8. Напрямки організації праці менеджера*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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

У особистому плані роботи менеджер визначає: завдання, що стоять перед організацією; питання, які потребують вирішення; посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали; строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає в наступному:

- якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між встановленням цілі і більш повним планом її реалізації;

– планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей;

– планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей підприємства;

– планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків;

– планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;

– планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язувати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету;

– планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах підприємства;

– планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

Виділяють сім складових планування.

Першою складовою планування є збільшення масштабу задач, їх комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі – у досягнення цілей підприємства. У плані концентруються всі прийняті рішення щодо досягнення цих цілей.

При плануванні ми намагаємося відповісти на такі питання:

- що повинно бути зроблено;
- коли це буде зроблено;
- хто це буде робити;
- де це буде зроблено; що для цього необхідно?

Комплексність породжує необхідність у спеціалізації, а оскільки кожен спеціаліст “розмовляє своєю мовою”, відповідає за свою сферу діяльності підприємства, має свою точку зору, то спеціалізація може привести до порушення погоджених дій. Тому необхідно об’єднати думки всіх спеціалістів аби скоординувати їхні дії на досягнення цілей підприємства.

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

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

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

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

Шоста складова. На процес реалізації плану, а отже і на досягнення цілей підприємства, впливають різноманітні складові. На цей випадок не обхідно заздалегідь запобігти небажаних наслідків ситуації, що змінилася. Таке

планування використовується для прийняття рішень у будь-якій непередбаченій ситуації. Варто особливо підкреслити, що зміна плану та аналіз наслідків таких змін можливі тільки за умови існування самого плану. Тому при плануванні реалізації цілей підприємства формується основа для контролю і управління.

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

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

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

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

З метою підвищення ефективності своєї праці будь-який менеджер повинен:

- уміти визначати важливість і черговість рішення виникаючих проблем;
- не доручати іншим рішення стратегічних проблем, але другорядні питання передавати заступникам;
- бути вимогливим до себе й іншим, не допускати безвідповідальності;
- у надзвичайних ситуаціях діяти швидко і рішуче, але уникати авантюрних рішень;
- з гідністю програвати;
- бути послідовним і справедливим у своїх діях, одержувати задоволення від роботи [3].

Умовна система планування роботи менеджера зображена на рисунку 1.9.



Рис. 1.9. Система планування часу*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [62]

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

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

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

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

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

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

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

Необхідність швидкого і компетентного рішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Це вірно, тому що коли керівник підприємства буде займатись тільки перспективними питаннями, то він поступово втратить детальне уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва. Тому важливо правильно визначати коло оперативних завдань, у рішенні яких повинен брати участь керівник організації, форми і ступень його участі. Винятком є оперативне планування, яке повинно бути під постійним контролем керівника організації, тому що від цього залежить ритмічність і узгодженість усіх виробничих процесів.

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

керівник повинен бути максимально звільненим від вирішення дрібних питань [2].

На рисунку 1.10 наведені методи планування особистої роботи менеджера.

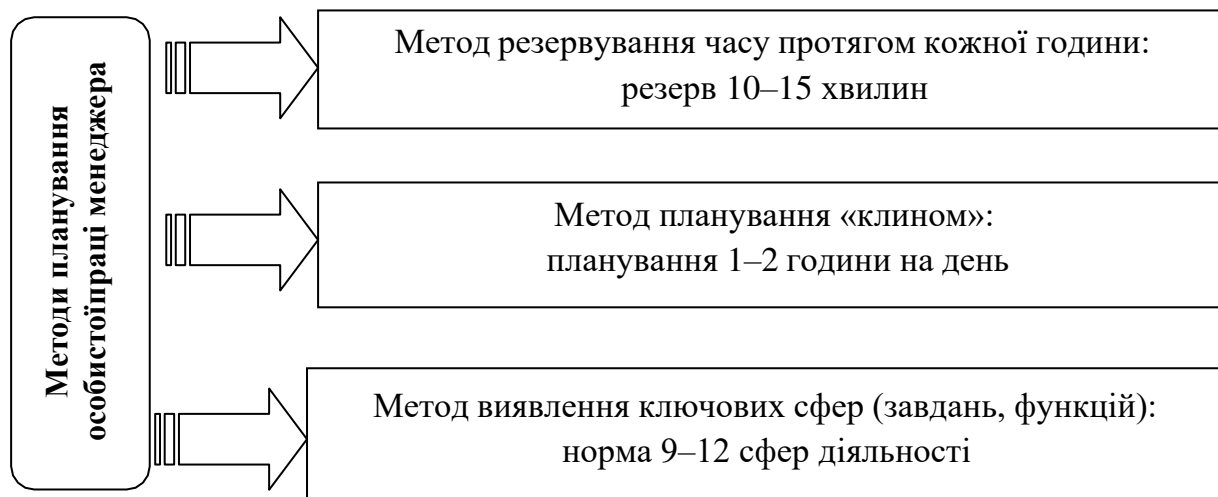


Рис. 1.10. Методи планування особистої праці менеджера *

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [12]

У зв'язку з цим керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам і спеціалістам, залишаючи за собою право рішення суттєвих оперативних завдань, що виникли раптово.

Використання робочого часу менеджера пов'язано з встановленим режимом роботи. Невпорядкованість режиму праці призводить до довготривалого робочого дня менеджера, який іноді триває до 10-15 годин.

Недопустимість такого положення визначає наука управління, яка встановлює взаємозв'язок між тривалістю робочого дня і інтенсивністю праці.

Збільшення тривалості робочого дня поєднується з пониженням рівня інтенсивності праці і навпаки.

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні (див рис. 1.11).

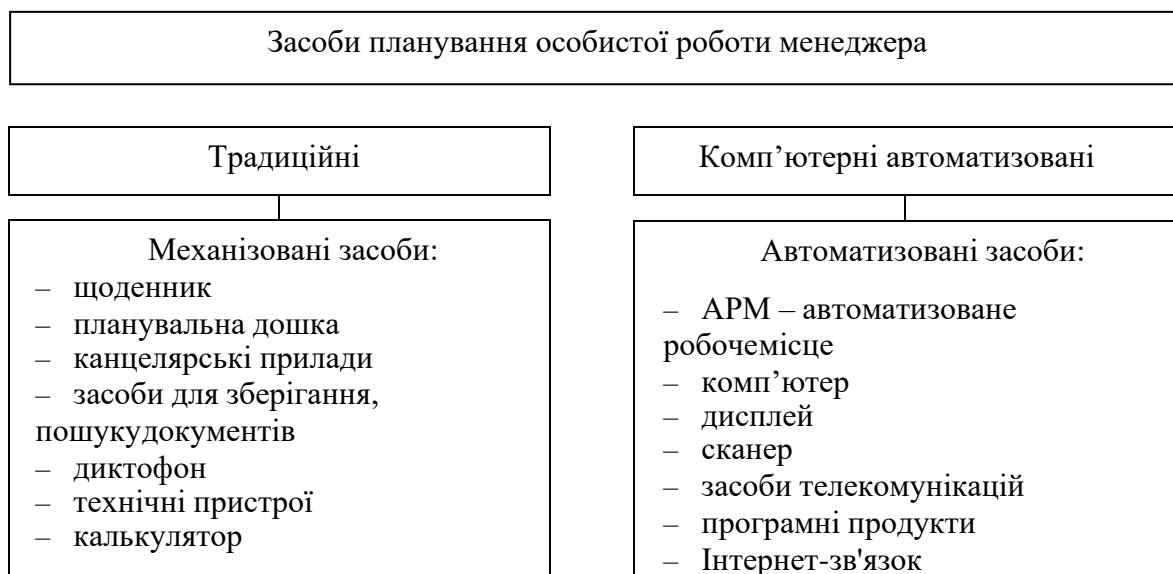


Рис. 1.11. Засоби планування особистої роботи менеджера*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [61]

Засобами планування особистої роботи менеджера є: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці тощо.

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що завдання планування робочого дня менеджера такі: проектування найбільш доцільного розподілу робочого часу на виконання окремих функцій з урахуванням їх терміновості і важливості; забезпечення безперервного виробничого процесу; визначення переліку осіб, з якими потрібно підтримувати зв'язок, переліку об'єктів для відвідування і маршрутів руху менеджерів; тимчасове заміщення окремих працівників у разі їх відсутності.

Дослідження показують, що невпорядкований характер управлінської діяльності менеджера може завдати такі втрати процесу управління, які не компенсуються впровадженням найсучасніших технічних засобів.

Помилки у структурі робочого дня наочно видно із порівняння робочого часу менеджерів конкуруючих організацій. Менеджери організацій-лідерів на оперативне управління витрачають не більше 30% свого середньорічного робочого часу, а менеджери організацій аутсайдерів - 60%. У структурі

робочого часу спеціалістів до 40% робочого часу займають не властиві їм роботи. Звідси необхідність оптимізації системи використання робочого часу менеджерів стає очевидним і необхідним.

Ефективне використання робочого часу менеджерів неможливо без використання науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку.

Науковці доказують, що працездатність людей на протязі робочого дня змінюється за стадіями. Початок робочого дня називається періодом опрацювання. Його період коливається від стану і підготовленості людини, а також від складності роботи, що виконується. Подальші 2-3 години характеризуються максимальною працездатністю, після чого вона знижується. Друга половина робочого дня відрізняється від першої більш низьким рівнем працездатності. Втомлення настає швидше, тому період зниження працездатності після обідньої перерви настає раніше. Ось чому рішення складних питань треба планувати у періоди найбільшої працездатності. До таких питань треба віднести творчу роботу за перспективами розвитку організації, обговорення найбільше актуальних питань і прийняття рішень за ними.

Виконання цих робіт треба планувати на першу половину робочого дня, а до практичного виконання треба приступити не раніше, ніж через одну годину після початку робочого дня. У післяобідній період краще виконувати роботи, що вимагають меншої напруги. Детальний перелік робіт на протязі робочого дня повинен визначати сам менеджер, виходячи із конкретної виробничої ситуації в організації. Такими ж принципами треба керуватися й іншим працівникам апарату управління.

Таким чином, виконання будь-якої роботи пов'язано з втомленням, зниженням працездатності людини.

Термін найбільшої працездатності залежить від таких факторів: складності і інтенсивності праці; здоров'я людини; умов праці; соціально-економічних умов; психологічного клімату у колективі; правильності перерв на протязі робочого дня та ін.

Із всіх названих факторів розглянемо значення перерв на відпочинок, як засобу збільшення терміну найбільшої працездатності. Як вже відзначалось, для менеджерів організації характерним є приймання, обробка інформації і на основі її аналізу та оцінки - прийняття управлінського рішення. При такій праці загальний час перерви на відпочинок повинні бути 11 - 17% від загального часу робочого дня. Це стосується особливо служб з одноманітною працею. Для них у першу половину робочого дня необхідно встановлювати одну - дві, а у другу половину - дві перерви по 5 -10 хвилин кожна.

Для тривалої підтримки у нормі функціонального стану організму і високого рівня працездатності надзвичайно важливе значення має тривалість позаробочого часу і його режим. Тривалість позаробочого часу повинна бути такою, щоб працівник управлінської праці мав можливість активно відпочивати не менше 1,5-2 години. Це заняття спортом, прогулянки, культурні заходи. У нього повинен бути час для сім'ї і читання книг. Сон повинен займати 7-8 годин, а у періоди підвищеної напруги нічний сон доповнюється однією годиною денного.

На рівень тривалості працездатності працівників апарату управління впливає річний режим праці та відпочинку. Він характеризується загальною кількістю робочих днів, співвідношенням робочих і вихідних днів, їх регулярністю, тривалістю відпустки [8].

Будь-яка діяльність повинна починатися із цілепокладання. Процес визначення менеджером цілей власної діяльності (в особистісному і професійному плані) охоплює три фази: визначення цілі: чого я хочу?; аналіз можливостей досягнення поставлених цілей: що я можу?; уточнення і конкретне формулювання цілей: до чого я конкретно приступаю?

Для цілепокладання в управлінській діяльності менеджера можна використовувати метод "дерево цілей", який дає змогу побачити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, аж до одержання переліку конкретних завдань, і здобути інформацію про відносну їх важливість.

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

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

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

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

1.3 Методика дослідження процесу особистої роботи менеджера

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

Користуючись загальним науковим діалектичним методом нами широко використані такі прийоми дослідження – як аналіз і синтез. Під аналізом

розуміють прийом наукового дослідження шляхом розкладання на окремі більш прості складові частини та вивчення впливу кожної з них на загальний процес відповідного явища. Синтез – це прийом наукового дослідження шляхом поєднання складових частин в єдине ціле, що дає змогу сформулювати цілісну картину того чи іншого процесу, зрозуміти його внутрішню структуру, характер дії, закономірності розвитку. Синтез полягає в уявному об'єднанні окремих елементів об'єкта. Прийоми синтезу і аналізу в ході проведеного дослідження широко використані при вивченні структури явищ.

Надзвичайно важливим методом наукового дослідження є абстрагування. Воно передбачає усунення під час дослідження об'єктів, явищ і процесів несуттєвих, другорядних властивостей і відносин і виділення головного, визначального. Механізм розвитку малих підприємств є дещо складним і, відповідно, його дія визначається цілою низкою чинників як мікро- так і макроекономічного характеру.

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

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

Одержати в достатній мірі науково обґрунтовані висновки допомогло також застосування історичного і логічного методів пізнання. Історичний і логічний методи пізнання це взаємопов'язані елементи і способи діалектичного методу дослідження і відображення історичного розвитку дійсності.

Монографічний метод – це детальне вивчення досвіду роботи типових передових господарств різних форм власності. Застосування даного дослідження дає можливість правильно вирішити ряд організаційних питань.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних, які дозволяють встановити вплив тих чи інших факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань. Поєднання всіх цих методів є важливим інструментом організаторів виробництва, який дозволяє виявити недоліки і резерви виробництва, накреслити шляхи поліпшення господарської та фінансової діяльності підприємства.

Висновки до I розділу

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

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

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за такими етапами. На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. На третьому етапі слід зарезервувати час для непередбачених справ. Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. П'ятий етап: необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

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

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

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

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

2.1 Загальна характеристика Приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» - підприємство харчової промисловості в Моршині (Стрийський район, Львівщина), яке виробляє фасовану в ємностях природну мінеральну воду (ПЕТ-пляшка, автоцистерни), відому під ТМ «Моршинська» та входить до компанії IDS Ukraine. Заснований в 1995 році. Виробництво має сертифіковану систему управління харчової продукції FSSC 22000.

Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (надалі - ПрАТ «МЗМВ «Оскар» відноситься до групи підприємств під загальною назвою "IDS Borjomi Ukraine", яка є провідним національним виробником та експертом з питань якості природних мінеральних вод, які видобуваються в заповідних регіонах України та є еталоном якості згідно з найвищими міжнародними стандартами. "IDS Borjomi Ukraine" - українська група компаній, частина міжнародної групи одного з найбільших на ринку мінеральних вод СНД і Прибалтики, лідера в категорії природних бутильованих вод. Разом із "IDS Borjomi Georgia" (Грузія), "IDS Borjomi Europe" (Литва) входить до холдингу "IDS Borjomi International". Сьогодні "IDS Borjomi Ukraine" існує на основі стратегічного партнерства таких підприємств: «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»; «Миргородський завод мінеральних вод»; «Трускавецький завод мінеральних вод»; Дистрибуційна компанія "IDS Aqua Service". ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є одним із лідерів вітчизняного ринку виробників мінеральних та питних вод. Підприємство видобуває мінеральні води в курортному регіоні України. Підприємство

представлене на ринку наступними торговими марками: «Моршинська»; «Моршинка»; «Аляска».

Моршин - це невеличке мальовниче містечко на Прикарпатті, він розташований на висоті 340 метрів над рівнем моря серед заповідних прикарпатських лісів. Перші історичні згадки про Моршин відносяться до 1482, а перші відомості про цілющі джерела - 1538. Унікальні властивості мінеральних вод сприяли розвитку лікувальних закладів, історія курорту починається з 1878 року. Дивовижна природа Карпат, чисте гірське повітря і цілющі джерела ставлять Моршин в один ряд з всесвітньо відомими оздоровницями, його називали «галицьким Карлсбадом».

Моршинське джерело – одне з небагатьох у світі родовищ чистої природної води, що має ідеально збалансований для людини мінеральний склад. Народжена в заповідних Карпатах, «Моршинська» на 100% сприймається організмом людини, даруючи нам справжнє природне оновлення.

Геологічні дослідження запасів води виявили, що родовище є одним з найбільших в Україні. Це дало можливість заснувати в 1995 році Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», де було налагоджено сучасне виробництво з розливу природної мінеральної води. У 1999 році відкрито другий цех розливу, а асортимент виробництва розширюється до шести товарних позицій: три позиції газованої мінеральної води – 0,5 л., 1,0 л., 1,5 л. та три негазованої – 0,5 л., 1,5 л., 5,0 л.

Постановою Кабінету Міністрів України №456 від 07.03.2000 р. моршинське родовище мінеральних вод віднесено до категорії «Унікальних». Наприкінці 2000 року в асортименті ТМ «Моршинська» з'являється нова позиція – «Моршинська Спорт», із особливою кришечкою «sportcap», спеціально для спортсменів, водіїв і всіх тих, хто веде активний спосіб життя.

У 2001 році розпочато розлив негазованої води у ПЕТ-пляшки ємністю 10 л. та у бутилі 18,9 л. для кулерів. У 2002 році підприємство освоїло розлив столової води «Моршинська Преміум» у скляні пляшки 0,5 л., а також негазованої води «Моршинська» у ПЕТ-пляшки місткістю 6 л.

26 грудня 2002р. в конкурсі «Галицькі рицарі» мінеральна вода «Моршинська» була відзначена в номінації “Найкраща мінеральна вода”. В 2003 р. мінеральна вода «Моршинська» стала фіналістом всеукраїнського конкурсу якості «Найкраща торгова марка» в номінації продовольчі товари.

В 2004 р. у результаті об'єднання великих українських виробників мінеральних вод та їхніх дистриб'юторів – Моршинського заводу мінеральних вод «ОСКАР», Миргородського заводу мінеральних вод, Трускавецького заводу мінеральних вод, АТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ІДС) і АТ «Нова», була утворена компанія IDS Group Ukraine.

В 2004 р. Інститутом педіатрії, акушерства і гінекології Академії Наук України було проведено дослідження мінеральної води «Моршинська» і видано Заключення від 23 березня за № 01-4/108 про те, що «Моршинська» негазована має настільки збалансований природний склад, що її без обробки можуть вживати, навіть, немовлята. В 2005 р. мінеральна вода «Моршинська» отримала Євросертифікат, який надає право продаж «Моршинської» у Європі. У жовтні 2005 р. «Моршинська» стала переможцем Міжнародного конкурсу “Вибір року”.

16 лютого 2006 року мінеральна вода «Моршинська» перемогла на регіональному конкурсі «100 найкращих товарів України». По результатах конкурсу 2006 р. «Найкращою мінеральною природною водою України» визнали «Моршинську», яка лідирувала в міжнародному конкурсі «Вибір року».

Головна особливість виробництва - це збереження хімічного складу і фізичної структури води, щоб вона залишалась такою ж, як у джерелі. Вода з родовища потрапляє в пляшку за 7 хвилин, проходячи на своєму шляху тільки через механічні фільтри, тому «Моршинська» зберігає свою природну формулу. Сьогодні «Оскар» - потужне інноваційне виробництво, що володіє високотехнологічним устаткуванням, тут ефективно працюють системи контролю якості, які дозволяють зберегти природні властивості води.

1 червня 2007 року було здано в експлуатацію новий виробничий комплекс, що не має аналогів в Україні. На ньому розмістилися швидкісні лінії “Krones”, лінії фірм “Sipa” та “Nate”. Загальна площа заводу складала близько 9000 м². Встановлено три швидкісні виробничі лінії, потужність яких дозволяє розливати до 900 тис. літрів води на добу.

В 2008 впроваджено у виробництво новий формат продукції в 0,75 л ПЕТ-тарі негазованої, негазованої з ковпачком спорт-кеп та слабо газованої.

В 2009 році розпочате виробництво негазованої та слабо газованої «Моршинська» 0,33 л в скляній тарі.

В 2011 році розпочато виробництво нових видів продукції «Моршинська» в 0,33 ПЕТ – тарі слабо газованої, негазованої та негазованої з різнокольоровими ковпачком спорт-кеп.

В 2012 році було розпочате виробництво продукція негазованої 2,5 л ПЕТ, де пляшка у формі м'яча. Підприємством отримано нагороду «Вибір року» в 2010, 2015, 2019 роках.

Основним ринком збуту продукції 99,9% - це Україна. Генеральними дистриб'юторами та основними клієнтами є Приватне акціонерне товариство «Індустріальні та дистрибуційні системи» та Товариство з обмеженою відповідальністю «ІДС Аква Сервіс». Сезон виробництва продукції прямо пов'язаний із сезоном споживання, максимальне значення якого приходить на літній період. Основними ризиками в діяльності є зміни в законодавстві стосовно дозвільної системи на видобуток води, а також зміни у сфері оподаткування. Джерелами сировини - є надра, вартість сировини складається з витрат емітента на видобування та сплатою пов'язаних із цим податків. Конкуренція у галузі виробництва мінеральних та питних вод досить висока. Але в супереч всьому ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» - є лідером галузі, на протязі багатьох років, як за обсягами виробництва так і за інноваціями. Особливість продукції полягає у хіміко-фізичних властивостях вод, що є сировиною продукції емітента, а також високими стандартами виробництва. У відповідності до внутрішніх процедур підприємства, що

регулюють процес придбання ТПМ, закупівля здійснюється на тендерній основі, за результатами проведення яких визначається зазвичай троє постачальників.

Сьогодні Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» – це потужне інноваційне підприємство. Маючи високотехнологічне обладнання, воно є одним з лідерів у галузі за обсягами виробництва і лідером у сегменті газованих і негазованих столових вод. Але головна гордість заводу – це досвідчений персонал, який використовує сучасні підходи в організації виробництва. Для забезпечення споживачів якісною оригінальною продукцією на підприємстві запроваджено тотальну систему контролю якості, яка охоплює всі ланки – від джерела до споживача. Все починається з моніторингу якості води в джерелі, поточного контролю на виробництві. Потім відбувається внутрішня та державна сертифікація готової продукції, логістичне забезпечення по філіях України, що включає складську систему управління якістю, а також постійний контроль продукції на полицях торгових точок для уникнення можливої появи підробок.

В 2015 році на підприємстві були сертифіковані Система управління якістю у відповідності з ISO 9001 та Система управління безпеністю у відповідності з ISO 22 000.

У 2019 році «Моршинська» отримала найвищу нагороду «Superior Taste Award» («За неперевершений смак») на відкритому дегустаційному конкурсі міжнародного Інституту смаку та якості - The International Taste & Quality Institute (iTQi). Вона стала першою українською водою відзначеною міжнародною нагородою такого рівня.

В березні 2019 року Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» отримав сертифікат відповідності на процес виробництва і продукцію від авторитетного центру сертифікації "BALTSERT" (Даугавпілс, Латвія) та у 2021 року Моршинська офіційно внесена у List of Natural Mineral Waters EC, це дає право реалізовувати її під маркуванням NATURAL MINERAL WATER на території всіх країн Європейської Співдружності.

Виробництво «Оскар» має сертифіковану систему управління безпечністю харчової продукції FSSC 22000. Це дає право без будь-яких додаткових перевірок виробника продавати продукцію заводу «Оскар», у всіх магазинах та торгівельних мережах світу.

Таким чином, Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», який входить до складу групи компаній IDS Borjomi Ukraine, яка об'єднує провідних виробників природних мінеральних вод, став одним з небагатьох українських виробників, чия продукція відповідає високим європейським стандартам якості і може поставлятися в яку з країн Європейського Союзу. Власником акцій є КОМПАНІЯ "ІНТЕРНЕТШНЛ ДІСТРІБ'ЮШН СІСТЕМЗ ЛІМІТЕД" / HE 281187 за кількістю 880000, частка яких складає 100%.

IDS Borjomi Ukraine - група компаній, що об'єднує провідних національних виробників, визнаний експерт із питань якості природних мінеральних та питних вод завдяки продукції, яка видобувається в чистих і курортних регіонах України та є еталоном якості за найвищими міжнародними стандартами. Компанія входить до складу міжнародної компанії IDS Borjomi International. IDS Borjomi Ukraine пропонує споживачу збалансований портфель популярних мінеральних та питних вод («Миргородська», «Моршинська», «Трускавецька», «Аляска» та ін.), а також є ексклюзивним імпортером легендарної грузинської мінеральної води «Боржомі» в Україні.

Організаційна структура управління - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, між якими підтримуються горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

Організаційно - виробнича структура господарства підприємства є досить розгалуженою. Вона ділиться на загальну по підприємству і окрему по підрозділах. До загальної відносяться приміщень загального призначення (складські приміщення, столови, апарат управління тощо). Організаційна

структури відповідає сучасним вимогам, тобто чітко розподіляє обов'язки і відповідальність фахівців управління. Важливим елементом є те, що виключено дублювання в процесі управління.

Управління підприємством здійснюється на базі визначеної організаційної структури. Структура підприємства і його підрозділів визначається підприємством самостійно. Під структурою управління будемо розуміти сукупність та співвідношення лінійних та функціональних ланок управління в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, рівень досконалості її апарату управління та його економічність.

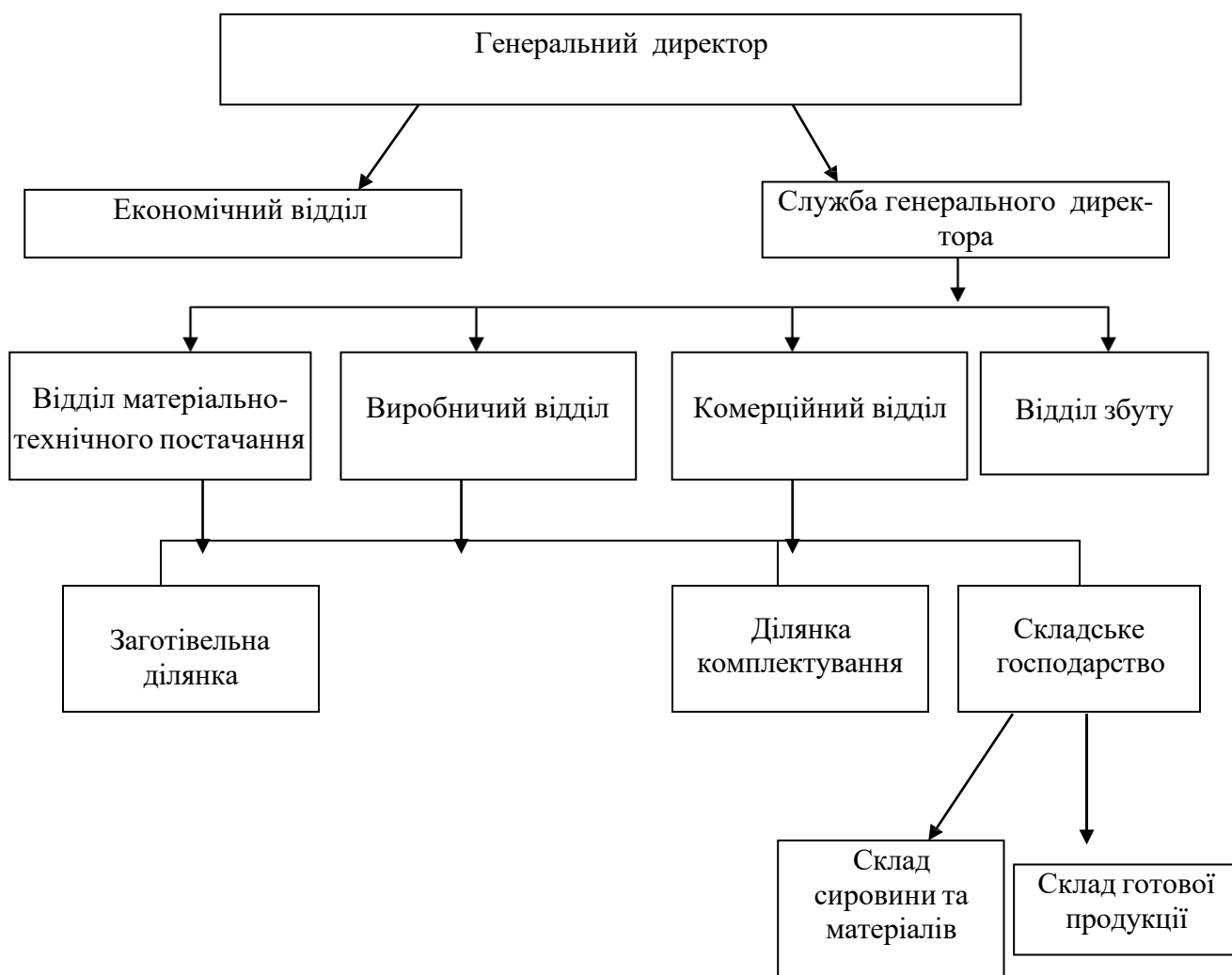


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення праць вітчизняних вчених та відомостей про підприємство

На ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» використовується лінійно-функціональну організаційну структуру. Організаційна структура ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод» згідно штатного розпису на чолі з Генеральним директором складається з відділів, які мають свої функціональні обов'язки та вирішують питання за своїм напрямком: служба генерального директора; відділ персоналу; бухгалтерія; адміністративний відділ; відділ інформаційних технологій; відділ охорони; відділ охорони праці; відділ водних ресурсів; господарська дільниця; служба якості; підрозділ гігієни; виробничо-аналітична лабораторія; технічна служба; технічний відділ; дільниця головного механіка; енергетична дільниця; виробництво; водопровідна служба; лінія розливу у 5 галонні бутлі; служба логістики; відділ збуту; відділ постачання; відділ зовнішньоекономічної діяльності; склад комплектації виробництва; дільниця експедиції; дільниця експедиції лінія розливу у 5 галонні бутлі; дільниця експлуатації навантажувачів.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарату управління доводиться виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при порівняльній стабільності управлінських завдань і функцій: за допомогою твердої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми й організації в цілому.

До недоліків лінійно-функціональної структури управління відносяться: відсутність тісних взаємозв'язків між виробничими відділеннями; недостатньо чітка відповідальність, оскільки готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації; надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління, тобто, тенденція до надмірної централізації.

Безпосереднє управління підприємством здійснює директор ПрАТ «МЗМВ» «Оскар». У безпосередньому підпорядкуванні директору знаходяться директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор.

Основну відповідальність за здійснення бізнес-процесів з продажу мінеральної води зі складу несе комерційний директор, він відповідає за закупівлю води та їх реалізацію. На нього одного покладено функції з пошуку постачальників і формуванню клієнтської бази, а також функції з проведення переговорів та укладення договорів.

Роботі тотальної системи контролю якості сприяє атестована на МЗМВ «Оскар» виробничо-аналітична лабораторія. Її кваліфіковані працівники здійснюють постійний контроль за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками води та готової продукції. Контроль проводиться постійно, що дає можливість оперативно отримувати результати аналізів.

2.2 Аналіз економічної характеристики виробництва на підприємстві

Ефективність управління – один з основних показників вдосконалення управління, що визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити ефективність управління, на перший погляд, можна шляхом порівняння отриманого прибутку та витрат на управління. Але такий підхід є спрощеним і не дає точних результатів, оскільки метою дії, що управляє, не завжди є прибуток. Крім того, оцінка ефективності за отриманим прибутком приховує роль управління в досягненні кінцевого результату. Результат управління може бути не тільки економічним, але й соціальним, соціально-економічним, прибуток же зазвичай виступає як опосередкований результат. Складність також виникає в тому, що витрати на управління не завжди можна достатньо чітко виділити.

Ефективність у загальному вигляді – будь-яка результативність (виробництва, управління, праці). Економічна ефективність характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Ефект комерційних рішень у найбільш загальному вигляді й перш за все кількісно виражається в прирості обсягу продукції, прискоренні товарної оборотності та в зменшенні обсягу товарних запасів.

Кінцевий економічний результат виявляється в збільшенні доходів підприємства (на суму реалізованого вкладення) та в зменшенні витрат. Розрахунок економічної ефективності управління є результатом яких виявилось збільшення товарообігу, а отже, доходів і прибутку, проводиться на підставі матеріалів оперативного обліку й бухгалтерських даних підприємства за останній звітний період. Економічна ефективність заходів щодо вивчення попиту, результатом яких виявилось зниження товарних запасів, характеризується скороченням витрат оборотності на залишок товарів, що впливає на обсяг отриманого прибутку.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва продукції за звітний рік в ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»*

Продукція	Вироблено, кількість	Виробленопродукції вартість, млн грн	Реалізовано, кількість	Реалізовано продукції, вартість, млн грн
Morshinska 1.5 L still	113696010	247.04	113513221	383.40
Morshinska 1.5 L carb	54297457	120.79	54184562	183.82
Morshinska 6.0 L	7718514	58.79	7714751	92.71

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи постачання товарів, надання послуг, здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний термін корисного використання (експлуатації) яких більше одного року.

Основні засоби підприємства — це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом.

Основні засоби - це матеріальні необоротні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання

товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій.

Відповідно до даних таблиці 2.2 можна побачити, що протягом досліджуваного періоду відбувались зростання необоротних і оборотних активів.

Таблиця 2.2

Динаміка придбання активів підприємства ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

Актив	2020	2021	2022	2022р. в % до 2020р.
(основні придбання) тис. грн				
Будинки та споруди, тис. грн	6 793	22 589,9	78 478,4	в 13 раз
Машинне обладнання, тис. грн	19 134	353 744	34 378	в 1,7 рази
Транспортні засоби, тис. грн	1 675	9 613	5 030	в 3 рази
Інші основні засоби, тис. грн	17 765	5 171,9	7 892	41
Нематеріальні активи, тис. грн	9 694	6 687	261	3
Земельні ділянки, тис. грн	-	-	259	-

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

З проведених розрахунків видно що в 2022 році ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» провів значні вкладення в активи підприємства в порівнянні з 2020 роком. З метою аналізу ефективності використання основних засобів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» сформуємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання основних засобів ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2020 – 2022 рр.*

Показник	На початок року			2020р./2021р.		2021р./2022р.	
	2020	2021	2022	абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
Знос основних засобів, тис. грн.	46460	67625	92602	21165	45,5	24977	72,8
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	122931	195674	180418	72743	59,1	- 15256	108,2
Коефіцієнт придатності	0,73	0,74	0,66	0,01	98,3	-0,08	112,2
Коефіцієнт зносу	0,27	0,26	0,34	- 0,01	103,8	0,08	76,3
Фондовіддача, грн	2,87	2,21	2,87	- 0,65	129,8	0,66	65,5
Фондомісткість, грн	0,34	0,45	0,34	0,11	75	- 0,11	132,3
Фондо-рентабельність, %	0,47	0,26	0,53	- 0,21	180	0,27	49,84

* Джерело: Розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт придатності основних засобів: чим він більший, тим кращий технічний стан основних засобів. У 2021 році даний показник збільшився на 12%, а у 2022 – зменшився на 34%.

Фондовіддача основних засобів характеризує кількість виробленої продукції з 1 грн, вкладеної в основні засоби. Динаміка цього показника свідчить про зміни ефективності використання основних засобів. На ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» показник фондовіддачі в 2021 році стосовно 2022 року зменшився на 2,87 грн (35,72%), динаміка цього показника відбиває зміни розміру й структури основних фондів, обсягу й асортименту продукції, що випускається.

На ПрАТ «МЗМВ» «Оскар», для випуску продукції на 1 грн потрібно 0,34 грн основних засобів. Показник збільшився на 32,35 %, що свідчить про погіршення ефективності у 2022 році.

Показник фондоозброєність праці основними засобами вказує на вартість основних засобів, що припадає на одну особу промислово-виробничого персоналу на підприємстві. На підприємстві на одного працівника припадає основних засобів вартістю 457,9 тис.грн.

За рахунок тенденції з 2020 року по 2022 рік фондоозброєність ПрАТ «МЗМВ» «Оскар», зменшилася на (- 7,09 %), що свідчить про зниження технічної озброєності, а відповідно, і продуктивність праці. Тому логічно буде зупинитись більш детально саме на показниках оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Динаміка вартості чистих активів зображена в таблиці 2.4 не змінюється протягом останніх років.

Таблиця 2.4

Динаміка вартості чистих активів ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

Найменування показника	Роки		2022р. в % до 2021р.
	Початок 2021	Початок 2022	
Розрахункова вартість чистих активів (тис. грн)	410971	421265	102
Статутний капітал (тис. грн)	8800	8800	100
Скоригований статутний капітал (тис. грн)	8800	8800	100

*Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

Склад витрат операційної діяльності за економічними елементами визначають за витратами, які не включають до собівартості реалізованої продукції (відповідно до П(С)БО 16 «Витрати»).

Витрати операційної діяльності підприємства торгівлі групують за такими економічними елементами: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші операційні витрати.

Всі основні засоби Приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» знаходяться на території підприємства за адресою: Львівська обл., м. Моршин, вул. Геологів, 12а, окрім тих, що передані в оренду у відповідності до договорів оренди. Динаміка наявності основних засобів зображена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка основних засобів ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, всього (тис. грн)	
	2021р.	2022р.	2021р.	2022р.	2021р.	2022р.
1. Виробничого призначення:	285791	308194	232	380	286023	308574
будівлі та споруди	124724	131849	0	0	124724	131849
машини та обладнання	154730	163799	0	0	154730	163799
транспортні засоби	1353	4115	0	0	1353	4115
земельні ділянки	2191	2191	0	0	2191	2191
інші	2793	6240	232	380	3025	6620
2. Невиробничого призначення:	44	84	0	0	44	84
Усього	285835	308278	232	380	286067	308658

*Джерело: Побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Вартість основних засобів виробничого призначення зменшилась у порівнянні з минулим роком на 11,2%, а невикористаного призначення збільшилась на 12%. Зміни у вартості основних засобів зумовлені ступенем їх зносу.

В загальному об'єм виробництва продукції зображено в таблиці 2.6.

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції у 2022р.*

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
Вода Моршинська, природна столова	308064,3 тис.пляшок	843627.9	100	309094.4 тис.пляшок	848690.8	100

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

До складу елемента «Матеріальні витрати» включають вартість витрачених (спожитих) у процесі операційної діяльності:

– матеріалів і комплектуючих виробів, що використані в процесі торгівлі, для забезпечення виробництва продукції, для господарських потреб, технічних цілей та для гарантійного ремонту, гарантійного обслуговування реалізованих товарів, у тому числі: поточних матеріальних витрат некапітального характеру, пов'язаних із забезпеченням нормальних умов праці та додержанням правил техніки безпеки праці, санітарно-гігієнічних та інших спеціальних вимог, передбачених правилами роботи підприємств торгівлі в установленому законодавством порядку; реактивів, посуду, іншого приладдя та матеріалів для роботи власних лабораторій; комплектуючих виробів тощо;

– сировини та купівельних напівфабрикатів, які використані в підприємствах громадського харчування для приготування власної продукції;

– паливно-мастильних матеріалів усіх видів, які придбані в сторонніх підприємств і організацій і використані на технологічні та інші операційні цілі, у тому числі для належної експлуатації транспортних засобів, опалення та освітлення приміщень тощо.

В таблиці 2.7 зображено структуру собівартості реалізованої продукції.

**Структура собівартості реалізованої продукції ПрАТ «МЗМВ»
«Оскар», %***

Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції (у відсотках)	
	2020 рік	2022 рік
Матеріальні витрати	88.95	82,9
Електроенергія	3.95	4,26
Заробітна плата	5.24	12,5
Утилізація	0.7	0,34
Фонди	1.15	-
Стоки	0.01	-

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

Витрати, що пов'язані з власним виробництвом і використанням електричної та інших видів енергії, включають до відповідних елементів витрат:

– будівельних матеріалів і запасних частин для проведення поточного ремонту основних засобів та інших позаоборотних матеріальних активів, у тому числі взятих у тимчасове використання згідно з угодами про операційну оренду (лізинг), а також малоцінних і швидкозношуваних предметів;

– тари й тарних матеріалів, що використані в операційній діяльності підприємства;

– товарів: вартість товарів для власного використання (без продажу); вартість товарів, відібраних для оцінки їх якості з наступним порушенням цілості зразків, а також для фізико-хімічних і мікробіологічних досліджень;

– малоцінних і швидкозношуваних предметів, які використовують в операційній діяльності підприємства протягом одного року чи нормального операційного циклу, якщо він більше одного року, зокрема: інструментів, господарського інвентарю, спеціального оснащення; санітарного, спеціального одягу, взуття, захисних пристроїв тощо; мила та інших миючих і знезаражуючих засобів; молока і лікувально-профілактичного харчування; відшкодування витрат працівникам за придбання ними спеціального одягу,

спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту у випадках невидачі їх адміністрацією;

– інших матеріальних витрат, які пов'язані з виконанням підприємством робіт і послуг виробничого та невиробничого характеру (здійснення окремих операцій з реалізації товарів (продукції), виробництва продукції; проведення лабораторних аналізів сировини, яку використовують підприємства громадського харчування у виробництві власної продукції тощо) (див. рис. 2.2).

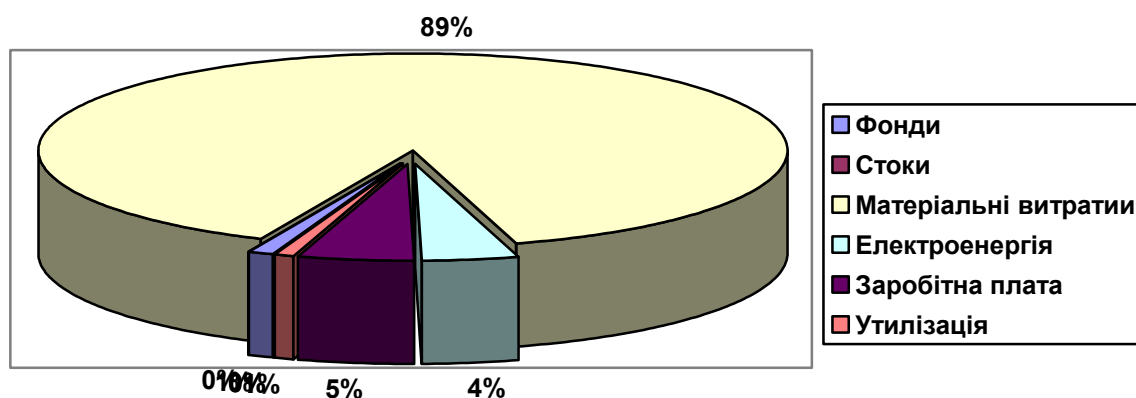


Рис. 2.2. Структура собівартості реалізованої продукції ПрАТ «МЗМВ» «Оскар», %*

* Джерело: побудовано на основі статистичної звітності підприємства

До складу елементу «Витрати на оплату праці» включають основну заробітну плату, додаткову заробітну плату та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Крім того частка матеріальних витрат має тенденцію до збільшення. Якщо у 2020 році вони становили 79,9 %, то у 2022 році – 87,2 %. Відбулось значне зменшення частки операційних витрат з 5,88 % у 2020 році до 1,09 % у 2022 році.

Однак у 2022 році відбулось підвищення ефективності діяльності підприємства, про що свідчать зростання фінансових результатів підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується

системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. В процесі оцінки ефективності функціонування підприємства слід провести співставлення темпів зміни розміру прибутку, доходу, власного капіталу та валюти балансу.

Далі визначимо тип фінансової стійкості підприємства за 2020 – 2022 роки. Як бачимо з таблиці 2.7, на підприємстві достатньо нормальних джерел фінансування для формування запасів в обсягах, що забезпечують безперервність процесу виробництва.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» за 2020-2022 рр.*

Абсолютні показники (тис. грн)	Значення показника		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	1,66	1,04	0,55
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	7,00	3,99	1,71
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,95	0,47	0,19
Коефіцієнт автономії	0,39	0,51	0,64
Коефіцієнт фінансової залежності	2,54	1,93	1,55

*Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

З даних таблиці 2.7 можна зроби висновок про стійке формування на досліджуваному підприємстві власних оборотних коштів, що розцінюється позитивно. Однак негативною є динаміка показника, що виявляється у щорічному скороченні його величини: в цілому за три роки спостерігаємо майже потрійне скорочення. Проте необхідно зазначити, що навіть такої суми власних оборотних коштів достатньо для покриття запасів і затрат, тобто фінансову стійкість ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» згідно класичної теорії фінансового аналізу можна охарактеризувати як абсолютну.

Щодо відносних показників фінансової стійкості слід зазначити, що їх зміни продовж трьох років були неоднозначними. Так, сприятливим фактом є підвищення коефіцієнта фінансової автономії з 0,39 в 2020 р. до 0,64 в 2022 р., так само, як і зростаюча динаміка коефіцієнта фінансування, коефіцієнта покриття відсотків (більше, ніж у 5 разів), зниження плеча фінансового

левериджу, коефіцієнта фінансової залежності та більше. Всі ці зміни вказують на посилення ролі власних джерел формування капіталу заводу і зниження його залежності від коштів інвесторів і кредиторів, що за умови високої вартості таких джерел фінансування на ринку позикового капіталу України вважається позитивним.

Таблиця 2.8

Розрахунок відносних показників виробництва продукції в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

Відносні показники (коефіцієнт)	Значення показника			2022р. до 2020р. в %
	2020р.	2021р.	2022р.	
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	1,66	1,04	0,55	32
Індекс постійного активу	1,96	1,48	1,20	61
Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	0,48	0,25	0,12	25
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,41	0,60	0,59	143
Коефіцієнт фінансування	0,65	1,08	1,87	в 3 рази
Плече фінансового лівериджу	1,52	0,92	0,53	34
Коефіцієнт покриття відсотків	0,95	1,05	5,26	в 3 рази

*Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Підвищення рівня показника реальної вартості майна з 0,41 в 2020 році до 0,59 в 2022 р. свідчить про нарощення підприємством тієї його частини, яка приймає безпосередню участь у виробничих процесах, а отже, про посилення технічної бази виробництва.

Всі відносні показники фінансової стійкості, пов'язані з ефективністю використання власних оборотних коштів, через зниження величини останніх, мали негативну динаміку. Тобто ПрАТ «МЗМВ «Оскар» необхідно звернути увагу на відновлення базових основ стійкого фінансового стану через механізм регулювання власного оборотного капіталу та ліквідувати причини, пов'язані з його скороченням для мінімізації ризику втрати платоспроможності.

Також важливими для аналізу фінансового стану підприємства є показники ліквідності, які наведені в таблиці 2.9.

Показники ліквідності ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» за 2020 – 2022 рр.*

Показник	Значення показника			Нормативне значення
	2020р.	2021р.	2022р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,012	0,095	>2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,737	0,566	0,586	>0,6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,970	0,768	0,868	>1-2

*Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

З таблиці 2.9 бачимо, що показники ліквідності підприємства у 2022 р. нижчі ніж значення за нормативами, що говорить про те, що на 1 гривню поточних зобов'язань припадає лише 0,095 грн оборотних активів, 0,586 грн – ліквідних поточних активів, а негайно можуть погасити тільки 0,868 грн

Слід зауважити, що показник абсолютної ліквідності у практиці виробничих підприємств дуже рідко досягає оптимуму, адже кількість готівкових коштів в їх касі завжди зводиться до мінімуму. Динаміка коефіцієнта швидкої і поточної ліквідності свідчить про формування несприятливої структури оборотних активів заводу та недотримання їх оптимальних співвідношень із поточними зобов'язаннями, сформованими за відповідними строками покриття. За умов подовження таких тенденцій у майбутньому підприємству загрожує ризик неспроможності вчасно погасити боргові зобов'язання перед контрагентами, що вимагає посилення контролю з боку керівництва підприємства за дотриманням розрахунково-платіжної дисципліни та проведення ревізії (за необхідності – реструктуризації) боргів перед кредиторами, з одного боку, а з іншого – тих самих дій по відношенню до оборотних коштів на предмет виявлення серед них неліквідних (зайвих, не використовуваних) елементів.

Позитивну тенденцію до збільшення мають лише коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, а такі показники як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, строк погашення кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), коефіцієнт

оборотності власного капіталу мають негативну тенденцію. Систему показників рентабельності підприємства наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності на ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» за 2020 – 2022 рр.*

Показник (у %)	Значення показника		
	2020р.	2021р.	2022р.
Рентабельність капіталу (активів)	17,52	14,56	27,75
Рентабельність активів за прибутком до оподаткування і сплати відсотків	20,9	5,12	16,68
Рентабельність поточних активів	78,14	62,52	125,88
Рентабельність власного капіталу	44,52	28,24	43,06
Рентабельність продаж	16,62	11,97	18,44

*Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Відповідно даних табл. 2.10 можна зробити висновки, що протягом досліджуваного періоду відбулись зміни в рентабельності капіталу, що у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 17,52%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зросло на 21%. Рентабельність активів за прибутком до оподаткування і сплати відсотків у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилось на 20,9%, а у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 5,12%.

Рентабельність поточних активів у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 78,14%, а у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 62,52%. Рентабельність власного капіталу у 2020 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 44,52%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 28,24%

2.3 Структура та характеристика персоналу в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності і працює на підприємстві називається персоналом підприємства. Трудові ресурси являють собою категорію, що займає проміжне положення між економічними категоріями "населення" і "сукупна робоча сила".

За допомогою даних кадрового відділу сформуємо дані про персонал підприємства і за допомогою них здійснимо порівняння кількості працівників, їх вік, стать, інші характеристики за звітний період (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка працівників ПрАт «МЗМВ» «Оскар» за якісним складом*

Назва показників	2020р.		2021р.		2022р.	
	Усього	Жінки	Усього	Жінки	Усього	Жінки
1.Облікова кількість штатних працівників на кінець року з них:	383	104	397	101	394	107
1.2.Кількість працівників які прийняті на умовах неповного робочого дня	10	8	14	8	14	8
1.3. Кількість працюючих у віці (років):						
15-34	183	54	190	56	200	49
1.4. Кількість працівників які мають вищу освіту за освітніми рівнями:						
Неповна та базова вища освіта	82	36	80	34	85	35
Повна вища освіта	70	15	71	15	69	14
1.3. Кількість працівників які отримують пенсію	27	16	26	7	38	16
У тому числі за вислугу років						
За віком	16	8	11	7	18	8
По інвалідності, всього	11	8	15	7	20	8
З них №3 групи	6	3	6	3	12	2

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового відділу підприємства

Отже, можна прослідкувати, що найбільша кількість працівників складає на 2021, проте, на 2022 рік збільшується кількість працюючих жінок до 6 чоловік, збільшилась станом на 2021-2022 рік кількість працівників, які перевились на неповний робочий день.

Найбільшу кількість складають працівники у віці від 15-34 років. Більшість осіб, які працюють мають неповну вищу та базову освіту і їх кількість збільшується на 2022 рік.

Станом на 2022 рік зросла кількість осіб, які вийшли на пенсійне забезпечення за різними категоріями. Однак, кількість жінок, які знаходились у відпустці у зв'язку з вагітністю на протязі 2021-2022 року залишилась незмінною.

Осіб, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною зменшилась.

Для аналізу організації управлінської праці необхідно розглянути структуру персоналу за категоріями працівників, проаналізувати динаміку руху та ін.

Спершу проаналізуємо структуру персоналу по категоріям працівників за 2020-2022 р. р., що представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Структура персоналу по категоріям працівників
в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»***

Категорії працівників	2020р. Питома вага, %	2021р. Питома вага, %	2022р. Питома вага, %	Абсолютне відхилення (+ , -) 2022 р. до 2021 р.
Службовці	27,50	25,00	23,91	-1.09
в тому числі:				
керівники	5,00	4,54	4,35	-0.19
фахівці	15,00	13,64	8,70	-4.94
Інші службовці	7,50	6,82	10,87	4.05
Робітники	72,50	75,00	76,09	1.09
Всього працівників	100	100	100	0

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового відділу підприємства

На підставі розрахованих показників загальна чисельність персоналу по абсолютному відхиленню збільшилася за період з 2020 р. по 2022 р. на 6 чоловік, при цьому чисельність службовців в цілому не змінилася, а чисельність робітників збільшилася на 6 чоловік. Якщо детальніше проаналізувати категорію службовців. то в ній сталося зменшення кількості фахівців на 2 чол. і збільшення кількості інших службовців на 2 чол.

Істотною передумовою зростання продуктивності праці і ефективності є стабільність складу кадрів. Зміна у складі працівників за віком, стажем роботи і освіти відбувається внаслідок руху персоналу. Рух робочої сили і його динаміка є найважливішим об'єктом аналізу. Зміну чисельності працюючих, пов'язану з їх прийомом і звільненням, незалежно від причин вибуття і джерел поповнення, називають оборотом робочої сили.

Для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами проаналізуємо рух робочої сили (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники руху персоналу в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. , (+,-)
1.Прийнято на роботу	9	6	5	-4
2.Вибуло	5	4	2	-3
3.Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	5	4	2	-3
4.Коефіцієнт обороту по прийняттю	0,225	0,136	0,108	-0,1163
5.Коефіцієнт зі звільнення	0,125	0,091	0,044	-0,0815
6.Коефіцієнт плинності кадрів	0,125	0,091	0,044	-0,0815
7.Коефіцієнт сталості персоналу	0,925	0,910	0,956	+0,0400

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового відділу підприємства

На підставі даних таблиці 2.12. можна зробити наступні висновки. У динаміці середньооблікової чисельності працівників та тих, що пропрацювали увесь рік простежується тенденція збільшення +6 та +7 чоловік відповідно. Також, слід зазначити, що в динаміці коефіцієнт обороту зі звільнення та коефіцієнт плинності кадрів знизилися, а коефіцієнт сталості персоналу підвищився, що, безумовно, слід відмітити як позитивні тенденції в забезпеченні організації трудовими ресурсами і стабільній роботі організації в цілому.

Базові принципи самомотивації працівників зумовлені тим, наскільки певна людина хоче (має самомотивацію) та може (має певні знання, вміння, навички) працювати (див. рис. 2.3).

Можливо ст	«Можу – Не хочу»	«Хочу – Можу»
	Співробітник компетентний, але в нього відсутнє бажання працювати. Часто це старі досвідчені професіонали, які раптом втратили бажання (синдром «вигорання»). Керівнику слід провести розвиваючу бесіду (з працівником чи колегами), проаналізувати результати роботи підлеглого, визначити, причини зниження показників ефективності, їх причин. Можна запропонувати людині позмагатися з більш молодими працівниками, які швидко стали «зірками» відділу.	Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудоголік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радити такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» в завданнях (наприклад, доручення погодити проектну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проекти, і інший напрямок діяльності.
	«Не можу – Не хочу»	«Хочу – Не можу»
	Часто це втомлені, негативно налаштовані люди, які мріють лише про якнайшвидше закінчення робочого дня. Або це співробітники, які хочуть накопичити стаж для резюме, але воліють займатися особистими справами, а не обов'язками.	Співробітник сповнений бажання працювати, але не знає або не вміє чого-небудь. Найчастіше це новачки або досвідчені фахівці, яких підвищили або перевели на іншу посаду, де їм, однак, не вистачає потрібних компетенцій. Керівнику та HR-менеджеру необхідно з'ясувати це і провести додаткове навчання.
Бажання		

Рис. 2.1. Матриця самомотивації «хочу – можу»*

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового відділу підприємства

Існує велика кількість підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників: – матриця «хочу-можу»; – рефреймінг.

Трудові стосунки працівників оформлені трудовими контрактами і колективним договором. Форми участі працівників в управлінні підприємством можна розділити на дві групи: формальні і неформальні.

До формальних відноситься участь за допомогою колективного договору і типових правил внутрішнього трудового розпорядку, де визначені права і

обов'язки персоналу при його втручанні в діяльність підприємства строком від одного до трьох років, зміни і доповнення в нього можуть вноситься по взаємній згоді сторін.

Неформальна участь проявляється в контактах між працівниками і їх безпосередніми керівниками, які, у свою чергу, передають пропозиції і рекомендації менеджерам вищої ланки.

Висновки до II розділу

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» - підприємство харчової промисловості розташоване у Моршині Стрийського району Львівської області, яке виробляє фасовану у ємностях природну мінеральну воду, відому під торговою маркою «Моршинська».

В березні 2017 року Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» отримав сертифікат відповідності на процес виробництва і продукцію від авторитетного центру сертифікації "BALTSERT" (Даугавпілс, Латвія). Крім того, вітчизняна система оцінки параметрів води, яка повинна належати до категорії Natural Mineral Waters (NMW), дещо відрізняється від європейської і світової. Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», який входить до складу групи компаній IDS Borjomi Ukraine, яка об'єднує провідних виробників природних мінеральних вод, став одним з небагатьох українських виробників, чия продукція відповідає високим європейським стандартам якості і може поставлятися в яку з країн Європейського Союзу.

На ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» використовується лінійно-функціональну організаційну структуру. Організаційна структура ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» згідно штатного розпису на чолі з Генеральним директором складається з відділів, які мають свої функціональні обов'язки та вирішують питання за своїм напрямком.

Підвищення рівня показника реальної вартості майна з 0,41 в 2020 році до 0,59 в 2022 р. свідчить про нарощення підприємством тієї його частини, яка приймає безпосередню участь у виробничих процесах, а отже, про посилення

технічної бази виробництва. Всі відносні показники фінансової стійкості, пов'язані з ефективністю використання власних оборотних коштів, через зниження величини останніх, мали негативну динаміку

Показники ліквідності підприємства у 2022 р. нижчі ніж значення за нормативами, що говорить про те, що на 1 гривню поточних зобов'язань припадає лише 0,095 грн оборотних активів, 0,586 грн – ліквідних поточних активів, а негайно можуть погасити тільки 0,868 грн

Рентабельність поточних активів у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 78,14%, а у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 62,52%. Рентабельність власного капіталу у 2020 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 44,52%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 28,24%.

Найбільшу кількість складають працівники у віці від 15-34 років. Більшість осіб, які працюють мають неповну вищу та базову освіту і їх кількість збільшується на 2022 рік. Станом на 2022 рік зросла кількість осіб, які вийшли на пенсійне забезпечення за різними категоріями. Однак, кількість жінок, які знаходились у відпустці у зв'язку з вагітністю на протязі 2021-2022 року залишилась незмінною.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

3.1 Організація роботи сучасного менеджера, як основа ефективності управлінської праці

У повсякденному житті менеджер повинен виконувати безліч робіт, які визначаються функціональними обов'язками, зумовленими посадою, різними життєвими ситуаціями. Найскладніше розробляти план дня, що пов'язано з необхідністю врахування обсягу діяльності, яка підлягає виконанню, відповідно до плану досягнення життєвих цілей, заходів і робіт інших сфер життя менеджера, непрогнозованих раніше ситуацій, що потребують часу, а також дефіцитом часу.

При плануванні скорочується час на виконання посадових обов'язків, організовується цілеспрямована діяльність.

Планування особистої роботи менеджера – складний і багатогранний процес, в якому необхідно комплексно вирішувати багато завдань, здійснювати великий обсяг розрахунків і прогнозувати обстановку. Велику роль у плануванні особистої роботи менеджера відіграє правильна організація планування.

Специфіка цієї професії полягає в її комплексності, тому що вона вимагає від людини володіння різними навичками. Дослідження показують, що важливим фактором, що перешкоджає сталому розвитку підприємств, є недостатня організованість управлінських кадрів. При цьому ефективний менеджмент і організація праці менеджера є передумовами успішного функціонування підприємства.

Стилі організації праці сучасного менеджера обов'язково залежать від стилів керівництва, тому розглянемо організацію праці кваліфікованого менеджера через призму стилів сучасного менеджера. Стиль керівництва, який

характеризує даного менеджера, залежить від обсягу делегування повноважень, використовуваних типів влади, виконання завдань підприємства тощо.

Менеджером роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких належать:

- уміння створити підприємство, забезпечити його діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати та контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, без компромісність у відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконувати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у вирішенні проблем, уміння швидко вибрати головне та сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих.

Вимоги до менеджерів щодо цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, більше цінуються рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих [2].

Розглянемо види стилів управління та планування роботи сучасного менеджера і механізми їхнього застосування більш повно.

Авторитарне керівництво базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на споживи більш низького рівня).

Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск,

погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

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

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

Значний інтерес становить досвід Японії в галузі керівництва організаціями.

Основними положеннями японської системи управління є такі:

- працівники отримують задоволення залежно від щільності вертикального зв'язку в організації;

- основним завданням менеджера є забезпечення підтримки працівників в одержанні необхідної інформації та в процедурах реалізації цілей діяльності групи;

- при груповому прийнятті рішень усі члени колективу повинні вносити вклад у досягнення мети в повну міру своїх можливостей;

- усередині колективу, який сформувався на засідках прихильності до однієї загальної справи, почуття єдності забезпечується емоційною участю усіх членів, яка посилює групову солідарність;

- для забезпечення солідарності в колективі доцільно використовувати кланову модель, згідно з якою ієрархічна система залишається постійною, і частково - концепцію контракту, яка передбачає можливість входження в колектив та виходу з нього;

– використання в цілях управління характерного для японців почуття космологічної вдячності, яка в них виховується у всіх сферах суспільного й культурного життя;

– менеджер винний приділяти найбільшу увагу особистим якостям шкільного працівника, особистостям;

– у процесі здійснення керівництва менеджеру слід спиратись на розуміння того, що в японців сильно розвинуте почуття взаємозалежності;

– керівник винний максимально тривалий час протягом робочого дня перебувати на виробництві;

– службовці, які мають знання, є "ноу-хау" підприємства;

– працівники, які застосовують нововведення, підвищують продуктивність праці і якість, повинні постійно заохочуватися, відчувати, що до їхніх вимог та міркувань керівництво прислуховується.

Німецька система "смертних гріхів" Вольфганга Хойєра побудована на принципах відкидання неправомірних та неефективних дій. Згідно з цією системою менеджер не винний: відмовлятися від особистої відповідальності; заважати підвищенню кваліфікації та зростанню талантів підлеглих; чинити тиск на підлеглих; ставати на неправильні позиції; забувати про важливість прибутку; керувати всіма підлеглими однаково; зосереджуватися на цілях, а має зосереджуватися на проблемах; бути начальником, а має бути товаришем; не дотримуватись загальних правил; вичитувати співробітникам; бути неухважним; високо оцінювати роботу працівників; маніпулювати людьми.

Проаналізувавши усе вищезгадане можна зробити коротенький висновок, що сучасного менеджера винний так організувати свою працю та вплинути на людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілей.

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

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

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

Щоденне вирішення різних завдань і проблем можна представити у вигляді низки різних функцій, які перебувають у певній взаємозалежності і, як правило, здійснюються у визначеній послідовності.

Подібний процес планування роботи менеджера може бути представлений як так зване коло правил, що наочно демонструє зв'язки між окремими функціями менеджера.

У зовнішньому колі цієї моделі визначені такі п'ять функцій: постановка цілі (аналіз і формування особистих цілей); планування (розробка планів та альтернативних варіантів своєї діяльності); прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ); реалізація й організація (складання розпорядку дня та організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань); контроль (самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей);

У внутрішньому колі розташована шоста, доповнююча функція, а саме інформація та комунікація. Навколо цієї функції певною мірою «обертаються» інші функції, оскільки комунікації як обмін інформацією необхідні на всіх фазах процесу планування роботи менеджера.

Розглянути ідеальну модель сучасного менеджера, розроблену науково-дослідними закладами (див. рис. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендована структура ідеальної моделі менеджера для ПрАТ
«Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»***

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

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

Вона має в собі раціональний розподіл особистих і ділових якостей менеджера, що слугують для ефективної організації його праці.

Для ефективного виконання своїх обов'язків менеджер має раціонально організувати свою роботу, а наукова організація праці менеджера охоплює такі напрямки:

- раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між керівником, 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.

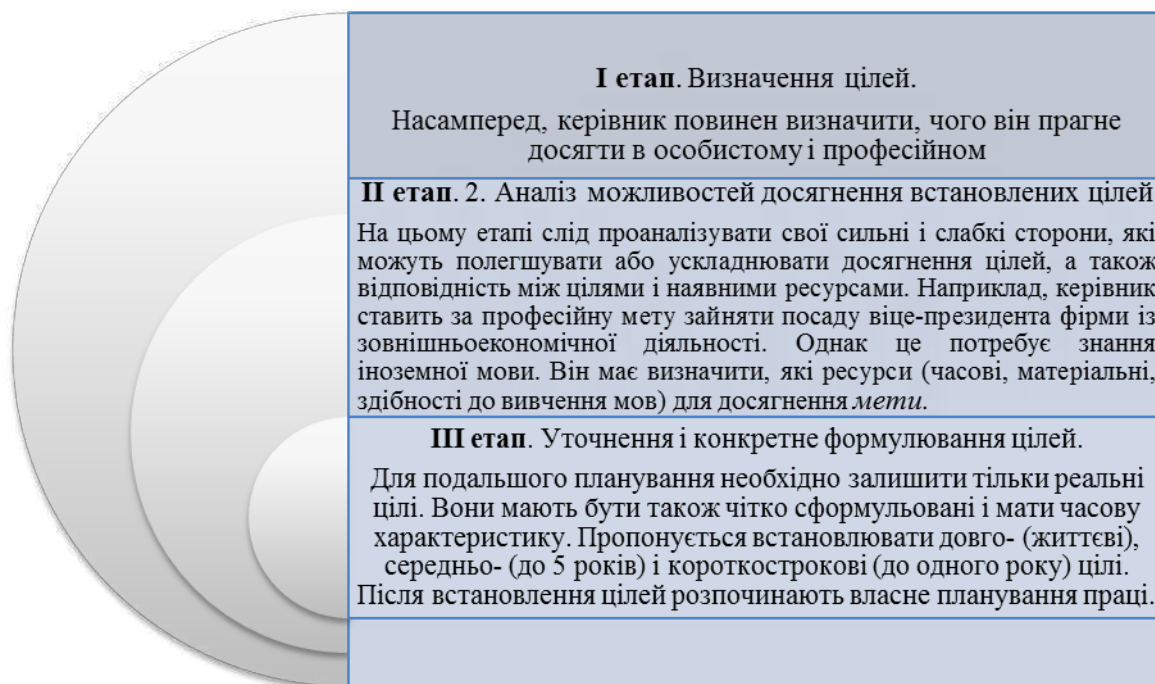


Рис. 3.1. Алгоритм рекомендацій постановки та реалізації особистих цілей менеджера в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

Основні вимоги щодо постановки та реалізації цілей менеджера : цілі мають бути досяжними, зазвичай вони повинні містити певний виклик, цілі не можуть бути легкими для досягнення, але не можуть бути й нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності підприємства; конкретність та вимірюваність цілей; цілі повинні мати конкретний часовий горизонт. Вони мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатися як невиконання встановлених цілей; суперечливість цілей (цілі мають бути узгоджені між собою).

Посада сучасного менеджера потребує також відповідних особистих якостей. Менеджеру необхідно мати: спрагу до знань, професіоналізм, новаторство і творчий підхід до роботи; завзятість, впевненість у собі і відданість справі; нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї; психологічні здібності впливати на людей; комунікабельність і почуття успіху; емоційну врівноваженість і стійкість

проти стресу; відкритість, гнучкість і легку прилаштовуваність до змін, що відбуваються; ситуаційне лідерство й енергію особистості в корпоративних структурах; внутрішню потребу до саморозвитку і самоорганізації; енергійність і життєстійкість; схильність до успішного захисту і настільки ж ефективного нападу; відповідальність за діяльність і за прийняте рішення; потребу працювати в колективі і з колективом.

3.2 Формування якостей особистості ефективного менеджера

Щоб ефективно управляти людьми, менеджер в першу чергу повинен опанувати наукою і мистецтвом управління самим собою. Менеджер повинен: раціонально організовувати свою працю і працю своїх підлеглих; реалізовувати професійні та життєві цілі; уникати стресових ситуацій; підвищувати працездатність; отримувати задоволення від виконуваної роботи.

Розумна самоорганізація дає менеджеру наступні переваги: виконання роботи з меншими витратами; краща організація особистої праці; менша завантаженість роботою; менше помилок при виконанні своїх функцій; більше задоволення від роботи, велика мотивація праці; менше поспіху і стресу; зростання кваліфікації; кращі результати праці; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Досить поширеною є індивідуальна технологія використання робочого часу. Це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи в повсякденній діяльності, для того щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час. 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, самоорганізація сучасного менеджера - це наука і мистецтво: ефективного використання базових ресурсів особистості (таких як час, активність, платоспроможність, освіченість); управління процесами життєдіяльності особистості; 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, легше долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Подібний процес може бути представлений як правила, наочно демонструє зв'язки між окремими функціями менеджера (див. табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Функції сучасного менеджера в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» для
вдосконалення своїх якостей***

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

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [22]

Ефективність праці сучасного менеджера багато в чому залежить від відповідних зусиль щодо поліпшення своєї діяльності, що дозволяє відточувати вміння працювати розумніше, правильніше, раціональніше.

Виконуючи цей обов'язок, сучасний менеджер виступає в декількох іпостасях, тобто: керуючий, наділений владою, що керує великим колективом

людей.; лідер, спроможний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції; дипломат, що встановлює контакти з партнерами і владою, що успішно переборює внутрішні і зовнішні конфлікти; вихователь, що володіє високими моральними якостями, спроможний створити колектив і направляючий його розвиток у потрібне річище; новатор, що розуміє роль науки в сучасних умовах, що вміє оцінити і без зволікання впровадити у виробництво той або інший винахід або раціоналізаторську пропозицію; просто людина, що володіє високими знаннями і здібностями, рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру й у той же час розважливістю, спроможна бути в усіх відношеннях зразком для навколишніх (див. рис. 3.2).

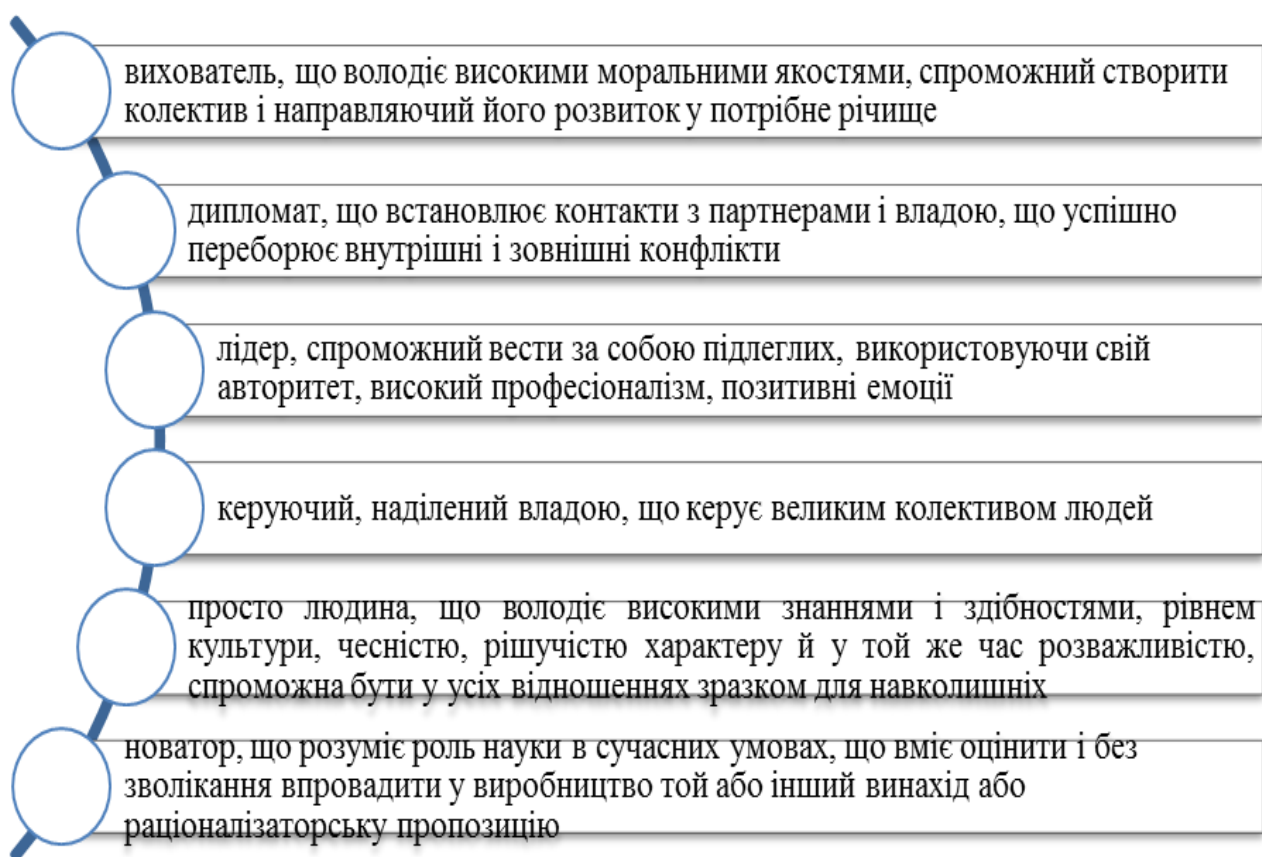


Рис. 3.2. Основні характеристика та ролі менеджера для менеджерів ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

Пропонований склад нормативів інформаційного забезпечення для роботи менеджера приведений у таблиці 3.3.

**Склад нормативів інформаційного забезпечення управлінської праці
менеджера в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»***

Групи нормативів	Види нормативів
I. Нормативи руху інформації	За видами матеріального носія інформації: паперовий (документи), безпаперовий За джерелами одержання інформації (внутрішня, зовнішня) За формою відображення інформації (цифрова, буквена, кодована) За видами каналів зв'язку і їхньої вартості
II. Нормативи структури і розподілу інформації	Частка уніфікованої інформації Співвідношення основної і допоміжної інформації Співвідношення оперативної і довгострокової інформації Співвідношення галузевої (спеціалізованої) і міжгалузевої інформації Частка документованої інформації в загальному обсязі одержуваної інформації Співвідношення документо графічної і фактографічної інформації Співвідношення інформації на електронних носіях і в друкованому вигляді Форма передачі інформації (візуальна, аудіовізуальна)
III. Нормативи складу й обсягу інформації	За підсистемами управління підприємством За роллю в процесі управління (планова, звітна, контрольна, прогностична) За ступенем переробки (первинна, похідна) За можливістю використання (корисна, помилкова, надлишкова) За видами користувачів автоматизованої інформаційної системи По структурних підрозділах По посадах За окремими видами робіт
IV. Нормативи інформаційного фонду	Для архівного збереження Для структурного підрозділу Для робочого місця

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

Рекомендовані нормативи для менеджера щодо організації управлінської праці науково обґрунтовані, прогресивні, диференційовані, реалістичні, зручні для використання. Нормативи забезпечення процесів управлінської праці повинні враховувати об'єктивні потреби в кадрах, інформації, технічному оснащенні праці й в інших видах ресурсів (фінансових, матеріальних), а також раціональні форми їхнього функціонування.

Використання нормативів менеджером щодо кадрового забезпечення дозволяє встановити кількісний і якісний склад, регулювати підбір, розміщення і рух менеджерських кадрів, необхідних для ефективної роботи підприємства

або структурного підрозділу. Нормативи, що забезпечують сприятливі психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні, соціально-психологічні умови праці встановлюють такі параметри, які сприяють найвищій працездатності людини, її фізичному і духовному розвитку, формують творче відношення до праці. За допомогою нормативів використання професійно-кваліфікаційного потенціалу встановлюють умови, що дозволяють отримати максимальну віддачу знань, досвіду і творчих здібностей менеджерів у процесі їхньої праці.

З погляду системного підходу спрощена модель менеджера може бути представлена п'ятьма характеристиками складових: фізичної, моральної, психологічної, раціональної та творчої. Модель позитивних якостей менеджера зображена на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Умовна модель виробничих якостей менеджера в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» щодо категорії «Вміння керувати самим собою»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [32]

Вдосконалення праці сучасного менеджера - це насамперед самоорганізація, вміння керувати собою, керувати процесом управління у широкому сенсі слова - в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі. Керівник повинен уміти так організувати свій груд, щоб його ефективність була максимальною. Але щоб досягти цього, менеджер повинен постійно аналізувати свої дії: з управління між собою і заступниками; свій час і покращує його використання; чи вміє надихати людей; як організувати своє робоче місце, включаючи інформаційне забезпечення; як поліпшити стиль і методи роботи.

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

Таблиця 3.4

Блоки якостей сучасного менеджера для ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» щодо вміння керувати своїм часом*

Основні блоки якостей (перший рівень)	Зміст критерію	Первинні якості (другий рівень)
1. Особистий самоконтроль	Здатність контролювати процеси і результати своєї діяльності	Контроль процесів. Контроль результатів. Контроль дня. Уміння формувати і контролювати свій імідж
2. Самодисципліна	Уміння тримати себе в руках, керувати своєю поведінкою	Обов'язковість, здатність тримати слово. Пунктуальність, точність виконання. Зібраність, вміння не розкидатися. Наявність відчуття відповідальності. Уміння відмовлятися від задоволень заради головного
3. Емоційно-вольовий потенціал	Здатність керувати своєю волею	Вольові якості. Працьовитість. Завзятість в роботі. Цілеспрямованість. Рішучість. Напористість. Уміння зацікавити, мотивувати себе. Оптимізм і життєрадісність. Захопленість роботою. Відданість роботі і колективу. Сімейне благополуччя. Впевненість в самому собі. Психологічна підготовка до роботи
4. Знання техніки особистої роботи	Знання правил і прийомів особистої роботи й уміння ними користуватися	Організація робочого місця. Уміння працювати з інформацією. Уміння складати документи. Уміння говорити по телефону. Уміння слухати. Уміння планувати свої справи. Знання методів раціоналізації особистої праці. Уміння користуватися сучасною організаційною та

Продовження таблиці 3.4

		обчислювальною технікою. Уміння змінювати заняття. Знання технології комунікацій. Уміння делегувати повноваження. Уміння підготуватися до службовому відрядженні
5. Особиста організованість	Здатність жити і працювати за системою	Прихильність до системного підходу. Уміння цінувати і ефективно використовувати час. Уміння зосередитися на головному. Уміння все робити по порядку. Уміння не випустити з уваги дрібниці. Уміння аналізувати витрати часу
6. Здатність робити себе здоровим	Хороший стан здоров'я, гігієна розумової праці	Фізичні навантаження. Живлення. Сон. Дихання. Водні процедури. Загартовування. Боротьба з шумом. Тренованість нервової системи. Уміння розслабитися. Відмова від шкідливих звичок. Режими праці та відпочинку
7. Здатність формулювати і реалізовувати життєві цілі	Уміння формулювати і домагатися реалізації життєвих цілей	Здатність пізнати самого себе. Уміння формулювати свої життєві цілі. Уміння приймати рішення. Уміння планувати кар'єру. Уміння знайти і отримати хорошу роботу. Уміння адаптуватися в колективі.

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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

У менеджера, що цілком віддає себе роботі, є всі необхідні задатки для того, щоб стати лідером колективу, що поєднює в собі офіційне визнання керівництва і неофіційне - підлеглих.

Навколишні, як вважають психологи, сприймають лідера за чотирма основними моделями: «Один із нас», «Кращий із нас - зразок для наслідування»; «Втілення чеснот»; «Виправдання всіх чекань», відповідно до чого і будують своє відношення до нього, дозволяють лідеру поширювати свій вплив на колектив і кожного окремо.

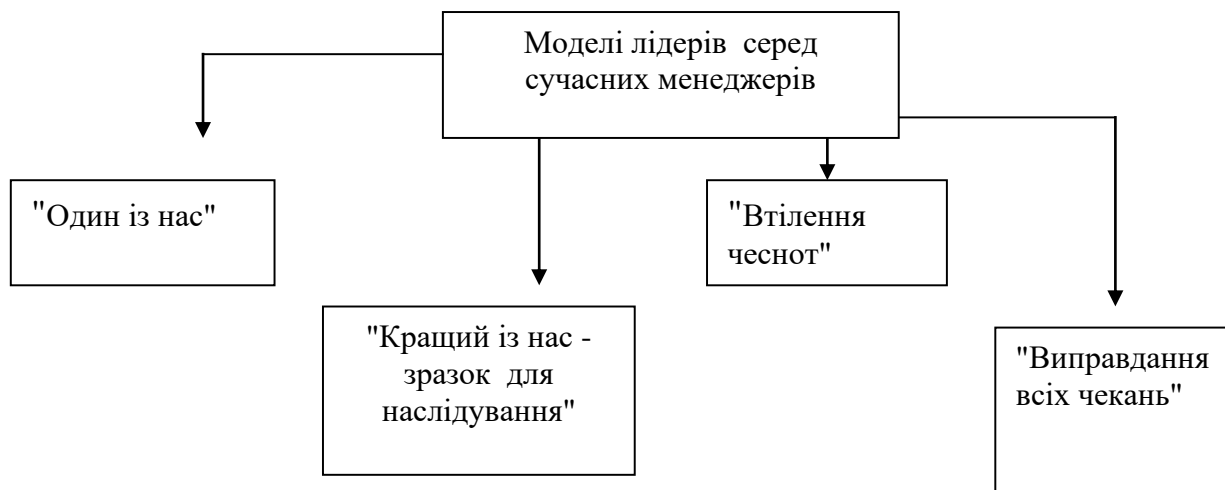


Рис. 3.4. Основні характеристики моделей менеджерів лідерів в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» *

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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

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

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

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

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

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

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

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

Сучасний менеджер повинний бути рішучим. Він завжди готовий приймати рішення. Коли є вся необхідна інформація правильне рішення лежить на поверхні. Важко, коли відомі не всі вихідні дані, а рішення все рівно необхідно прийняти. Потрібна справжня сміливість, щоб прийняти рішення й усвідомлювати при цьому, що воно може бути помилковим.

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

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

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

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

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

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

Сучасний менеджер упевнений у собі. Впевненість у собі без зарозумілості, віра у свої сили без гордовитості - от відмітні риси сильного лідера.

Для того, щоб залишатися конкурентоздатними в ринковій системі економічних відносин менеджери повинні вміти швидко реагувати на запити, постійно модернізуючи бізнес-процеси в організаціях. Впоратися із цим можна лише маючи достатньо гнучку структуру, здатну швидко впроваджувати нові технології та своєчасно змінювати спрямованість своєї діяльності.

Емоційна врівноваженість менеджера часто розуміється як здатність пригнічувати сильні, як правило, негативні емоції. Насправді ж врівноваженість

– це не пригнічення емоцій та не відсутність їх. Врівноваженість – це «співпраця» різних емоцій у взаємному доповненні, компенсації одних іншими. Емоційна гнучкість ґрунтується на властивостях емоцій:

– універсальність – можливість переживати будь-які емоції з приводу будь-якої потреби. Можливість переживати одну емоцію до різних потреб та різних емоцій до однієї потреби;

– пластичність – можливість переживати емоції з різними відтінками від нервової напруги, викликані ризикованістю очікуваної угоди.

– динамічність – здатність емоцій нарощуватися, слабшати, змінюватися у просторі та часі стосовно джерела та залежно від фази протікання;

– домінантність – здатність сильніших емоцій пригнічувати протилежні;

– кумулятивність – здатність емоцій підсумовуватися, накопичуватися і підсилюватися при цьому;

– адаптивність – здатність притуплятися в процесі звикання (принцип десенсибілізації – знечутнення;

– суб'єктивність – здатність різних людей, залежно від особистих особливостей, відчувати різні емоції стосовно одного і того ж самого джерела;

– заразність – можливість передавати емоції іншим, «заражати» в процесі діяльності (наприклад, паніка або спокій, хороший або поганий настрій тощо).

– запам'ятовуваність – здатність емоцій довго зберігатися у пам'яті та викликатися уявленнями;

– іррадіація – можливість поширення емоції зі стимулу (джерела) на все, що сприймається паралельно;

– перенесення – можливість переживати стимульні емоції стосовно предметів, пов'язаних із цим стимулом;

– амбівалентність – здатність переживати протилежні емоції стосовно одного і того ж самого об'єкта одночасно;

– віддзеркалюваність – здатність одних емоцій викликати інші.

Авторитет здобувається довго, а губиться швидко. І головні причини цього - бездіяльність і перестраховка. Помилки ж на авторитет практично не

впливають - від них ніхто не застрахований, а виправити їх при бажанні не важко.

Звичайно авторитетний лідер - керівник від природи. Але саме головне, сучасний менеджер повинен мати вміння керувати, організовувати і підтримувати роботу колективу, бути готовим до дій, ризику. Він повинен уміти визначити об'єм своїх службових повноважень, можливість діяти незалежно від керівництва, спонукати людей до покірності, позбуватися баласту, а тим, що залишились допомогти стати самими собою, а не підминати під себе. Для цього менеджер повинен мати толерантність до слабкостей людей, що не заважають працювати, і нетерпимість до всього, що перешкоджає успішному рішенню завдань, що стоять перед ним і колективом. Потрібно мати на увазі, що не існує і не буде існувати сучасного менеджера, що володіє універсальними здібностями й однаково ефективно діючого в будь-якій ситуації.

Соціально-психологічна компетентність менеджера включає наступні здібності: здатність розуміти самого себе (що передбачає усвідомлення власних мотивів, можливостей у сфері спілкування, поведінкових патернів); здатність розуміти інших людей (що передбачає розуміння потреб, мотивів інших людей, їх особливостей поведінки, використовуваних психологічних захистів); здатність розуміти взаємини людей (що означає здатність адекватно сприймати ситуацію спілкування, що складаються у процесі відносини, усвідомлювати власний вплив на процес спілкування, розуміти причини труднощів); здатність прогнозувати міжособистісні ситуації [12].

Отже, ефективність конкретного менеджера в ділових комунікаціях стає запорукою його ефективної роботи. Тому формування в собі якостей, які є необхідними для успішної діяльності, є однією з обов'язкових умов роботи менеджера над собою.

В основі пріоритетів того чи іншого виду активності лежать власні цінності і мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні – на цілі підприємства. Менеджер повинен

опанувати науку і мистецтво управління самим собою, освоїти прийоми персонального менеджменту. Це дозволить менеджеру: ефективно організовувати свою особисту працю і працю своїх підлеглих; найкоротшим шляхом досягати професійних і життєвих цілей; постійно підвищувати кваліфікаційний рівень; уникати стресових ситуацій, підвищувати і зберігати високу працездатність; досягати найкращих результатів праці; отримувати задоволення від виконуваної роботи [6].

3.3 Методи планування особистої роботи менеджера

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень. Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск власників, вищих менеджерів, підлеглих, споживачів, ділових партнерів. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох менеджерів, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самотійно, встигнути на усі наради, прийняти всіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони приїждять на роботу першими і їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними. Менеджер, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу.

Для менеджера, що має недолік часу на вирішення виробничих, фінансових, соціальних та інших проблем, характерні: безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;

нервозність, поспіх у діях; нетерплячість у прийнятті рішень і ц відносинах з рівними за рангом і з підлеглими; відсутність порядку на робочому місці; надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить; недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим; використання принципу “що не встиг на роботі – дороблю вдома”.

Дослідження, в ході яких визначалися основні причини перевантаження менеджерів вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали такі результати: недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66%; неупорядкованість інформації – 50%; низький рівень механізації праці в управлінні – 50%; неорганізованість виробничих процесів – 32%; нечіткий розподіл прав і обов’язків – 30%; велика кількість нарад – 28%.

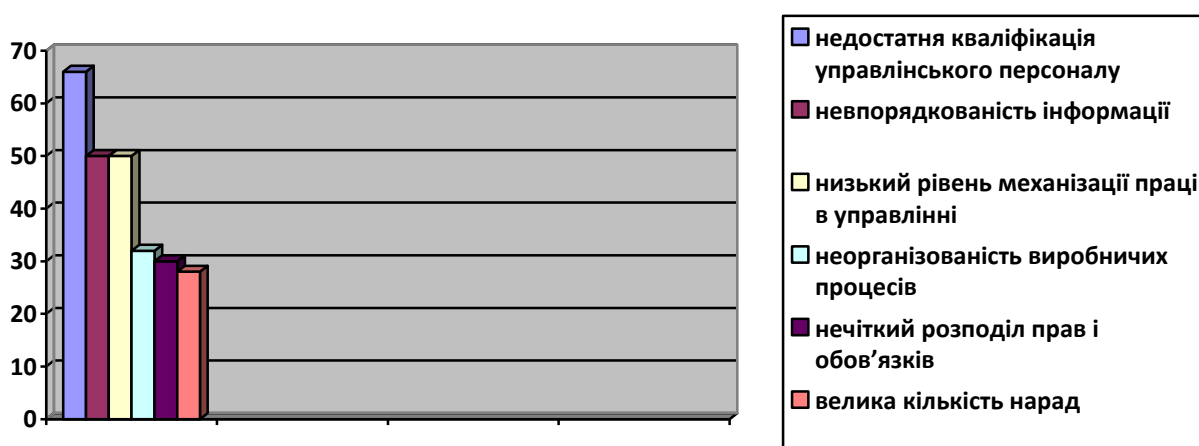


Рис. 3.5. Основні причини неефективного використання робочого часу менеджерами ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

Аналіз використання робочого часу вітчизняними менеджерами свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5-6 годин; заступники директора “перепрацьовують” по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5-6 годин. Менеджери підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі

перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень, що входять у компетенцію тільки цих менеджерів.

Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування – ознака організованого менеджера. Під плануванням робочого часу досить часто розуміють простий перелік поточних справ на наступний день. Зважаючи лише на перелік робіт і не знаючи їх тривалості, на практиці, у кращому випадку, обмежуються спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але урахування витрат робочого часу з усіх видів робіт дає можливість одержати повну картину завантаження.

Планувати особистий робочий час менеджера необхідно так само, як і всі інші види діяльності підприємства та його ресурси. Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу – часу. Чим краще розподілений (спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах менеджера. Планування як складова частина раціональної організації особистої роботи менеджера означає підготовку до реалізації її цілей і структурування часу.

Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі.

Головна перевага планування полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому. Існує оптимум витрат часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1%.

Успішна діяльність підприємства можлива лише за умови, що планування у ньому здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене вдаватися до «вольового» управління, що призводить до

аврального режиму роботи і, в кінцевому рахунку, - до заниженої якості результату.

Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає в наступному:

- якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає що, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між встановленням цілі і більш повним планом її реалізації;

- планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей;

- планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей підприємства;

- планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків; планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;

- планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язувати з плануванням;

- планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідно-сини;

- планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей.

Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства в цілому. 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.

Ефективність використання часу не означає, що робочий день заздалегідь розписується до останньої хвилини.

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

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

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 організації.

Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватись за раніше складеним планом. Повною мірою це стосується праці менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення. Отже, процес планування праці керівника 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 керівника 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.

Після встановлення мети розпочинають власне планування праці.

Процес розробки плану особистої роботи менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рисунку 3.6.

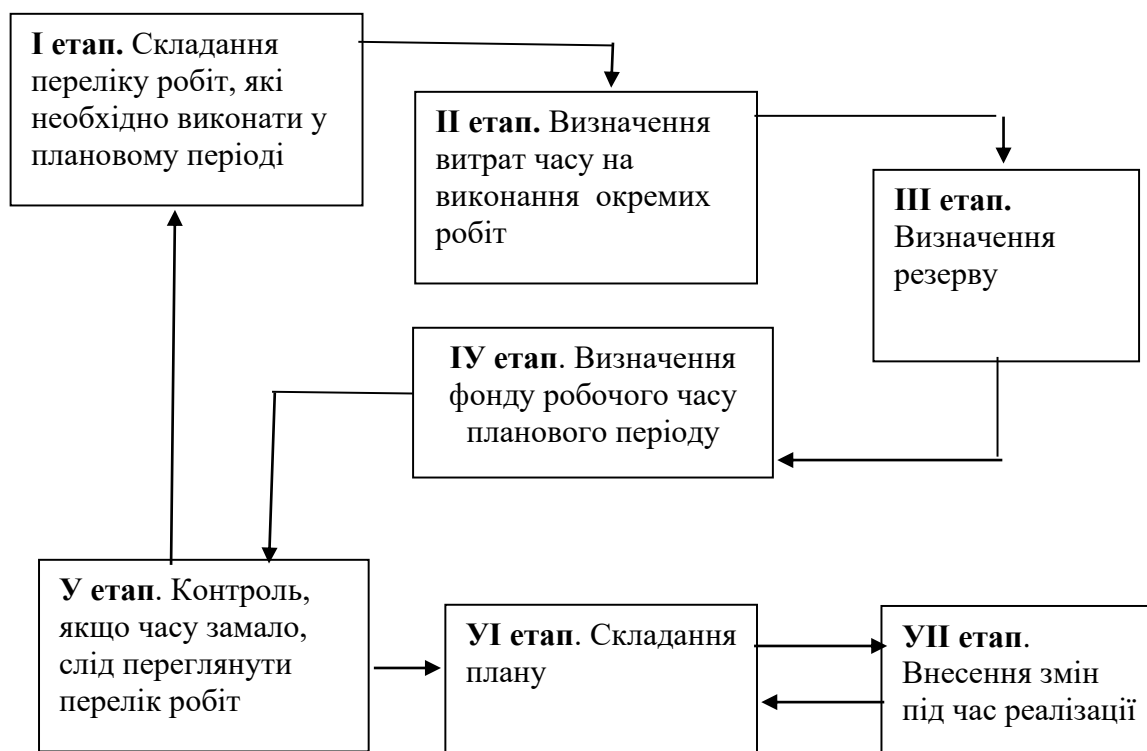


Рис. 3.6. Алгоритм процесу планування особистої праці менеджера в ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання із перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, додані інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори та ін. На цій стадії досить лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

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

багато що залежить від складності і незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим тривалість ряду управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники регламентують заздалегідь тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад та ін. В цілому оцінка потрібних витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим встановлення тривалості виконання робіт дисциплінує керівника, примушує його укладатися у встановлений строк.

Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ. Умовно робочий час керівника можна поділити на три частини з таким розподілом часу (див. рис. 3.7): заплановані справи – 60%.



Рис. 3.7. Рекомендований умовний поділ часу менеджера ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [37]

Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год.; резерв часу на непередбачені роботи – 20%; резерв часу на творчу діяльність керівника – 20%.

Отже, рекомендоване співвідношення між плановим часом і резервом для менеджерів ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» має становити 60:40.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 год. на день. Таким

чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а для розв'язання планових завдань – не більше як 30 год.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт.

Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання. Для зручності такі плани рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, персональних комп'ютерів, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, розв'язувати непередбачені справи, займатися творчістю.

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

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи:

- з фіксованим терміном виконання;
- ті, що вимагають значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць). У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи.

Урахування принципу підвищеної працездатності є необхідним в денному плані. У більшості людей є два її піки: з 9 до 13 із 16 до 18 год. На цей час необхідно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

Систему планування особистої праці керівника можна представити як закриту систему, в якій чітко видно взаємозв'язки між окремими видами планів: довгострокові плани конкретизуються у відповідних середньо – та короткострокових, а також у планах поточного періоду.

Для непередбачених робіт, а також оперативного вирішення поточних питань планується резерв часу у відповідні періоди робочого дня. Під час планування дня слід враховувати правило 60:40, тобто планом має бути охоплено не більше 60% вашого часу, близько 40% має бути залишено як резерв часу для несподіваних справ.

Фактично планування – це те, з чого повинен починати керівник. Це раціональне визначення того, куди він хоче йти, як збирається досягти цього. Поки керівник цього не зробить, він не може бути впевнений у тому, що зусилля зроблені в правильному напрямі.

Існує практика складання робочих графіків дня, тижня, рідше місяця. Вони дисциплінують працю не тільки самого керівника, але й підлеглого йому колективу.

Цільове планування є плануванням, яке спрямоване на досягнення певних раніше відомих цілей. Метою планування в організації роботи менеджера є підвищення ефективності роботи за мінімуму витрат.

Загалом весь процес планування можна представити у вигляді такої схеми (див.рис. 3.8).

Чим краще ми розподілимо свій час, тим краще ми зможемо використовувати його у своїх особистих та професійних інтересах. Планування щоденної роботи, складання середньо – та довгострокових планів роботи означають виграш у часі, досягнення успіху та більшу впевненість у собі. Щоби встигати більше в менший час, потрібні лише дві речі, а саме організованість та самодисципліна.

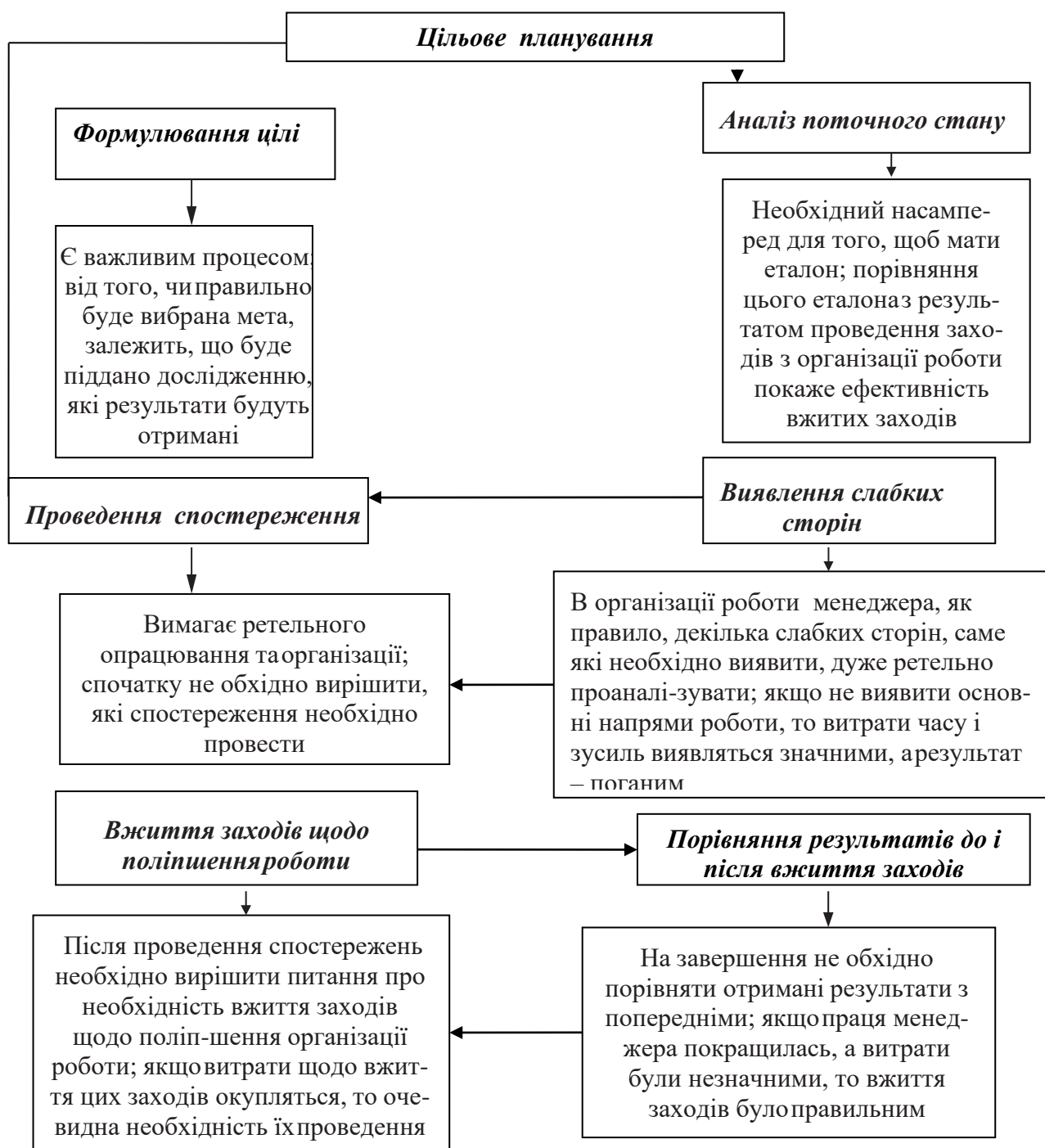


Рис. 3.8. Цільове планування особистої праці менеджера*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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

Складати конкретні плани на більш-менш тривалий період важко. Тому на практиці зазвичай обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Внаслідок значного перевищення обсягу функцій, покладених на керівників, над їхніми можливостями реалізувати ці функції, керівникам доводиться приймати рішення про першочерговість завдань і справ. У цьому випадку прийняття рішення означає визначити пріоритетність, тобто прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру: працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями; концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання; вилучити справи, які можуть виконати інші; наприкінці планового періоду закінчити розв'язання найважливіших питань; не залишати невиконаними важливі завдання. Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Рекомендуємо менеджерам ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» використовувати в практичній роботі такі методи планування: принцип Паретто в загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині (співвідношення 80:20). Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, зокрема у господарській діяльності підприємств. Принцип Паретто використовується і в управлінні. Перенесення цього принципу у робочу ситуацію менеджера означає, що 20 % витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату. На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Тим самим принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних задач, націлює на першочергове виконання важливих проблем.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї

кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску в досягнення мети становить приблизно 65%;

- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;

- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АБВ-аналізу, менеджер повинен у першу чергу розв'язувати справи категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії В, які забезпечують найменший внесок до досягнення мети. При плануванні особистої праці за допомогою АБВ-аналізу менеджер повинен усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності: найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані керівником. На них слід приділити 65% запланованого часу; на важливі завдання категорії Б слід відводити 20% запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна делегувати підлеглим. На менш важливі завдання категорії В необхідно приділяти 15% запланованого часу. Практично всі ці справи слід делегувати підлеглим. На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Поряд із дійсно важливими завданнями категорій А і Б є справи, які також мають бути виконані. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання, хоча б з огляду на їх терміновість, коли простіше виконати звичну роботу самому, ніж витратити час на її делегування.

Найскладнішою частиною АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут багато що залежить від професійного рівня керівника, його досвіду, а також особистих якостей, ситуації та ін. Тому завжди є небезпека неправильного визначення пріоритетів,

коли, наприклад, дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що не дасть змоги вирішити його належним чином.

На відміну від АБВ-аналізу, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх, президент США Д.Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість. Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання: термінові і важливі справи, ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником; термінові, але менш важливі справи, небезпека тут криється в тому, що під впливом терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі.

Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим; менш термінові, але важливі завдання, незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим; менш термінові і менш важливі справи, Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки захаращують стіл і тому їх слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Встановивши пріоритетність виконання завдань, керівник частину завдань із категорії Б і повністю із категорії В делегує підлеглим. Використання методу Ейзенхауера має такі переваги для керівника, який: розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них; розвантажує себе для дійсно важливих керівних функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань; збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводять до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці. Деякі роботи передбачити у плані неможливо, для цього необхідно проектувати резерв часу на їх

виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшувати витрати часу на заплановані роботи, переносити на інший час або доручати їх виконання відповідальному працівнику апарату управління.

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

Після складання плану необхідно проявити вміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями має бути регулярним і послідовним.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того ж рівня. Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі (див. рис. 3.9):

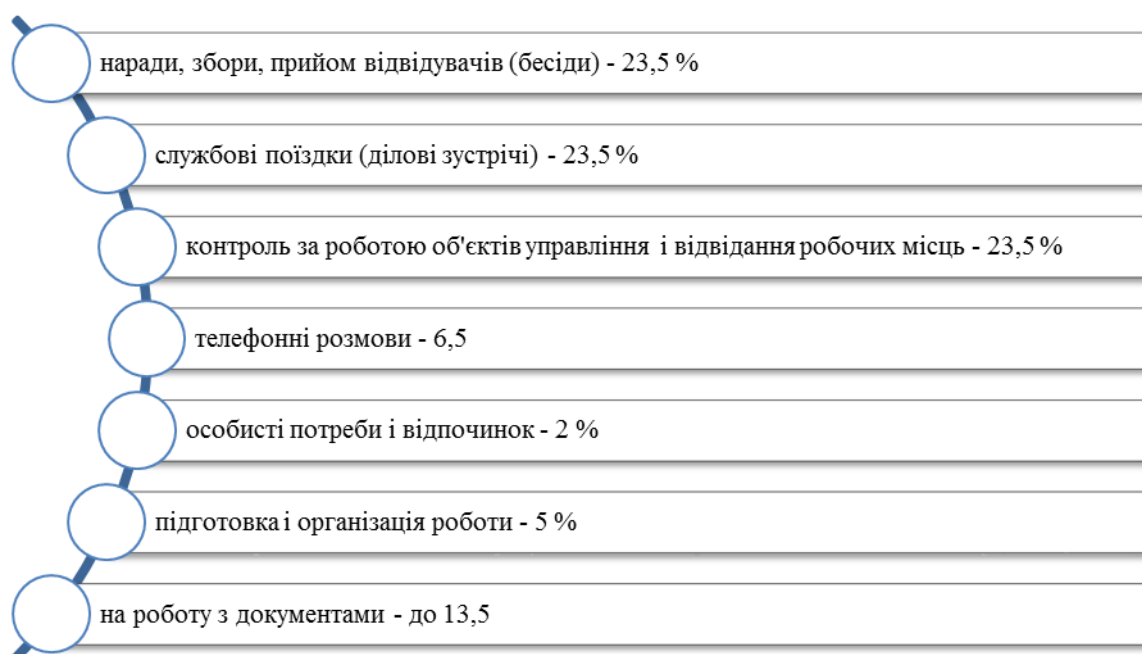


Рис. 3.9. Умовна структура робочого часу успішного менеджера для ПрАТ «МЗМВ» «Оскар» *

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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

Для планування власної роботи недостатньо мати перелік робіт неможливо знати і їх фактичну тривалість, на основі якої можна встановити терміни початку і закінчення робіт і взаємно пов'язувати їх. Для цього треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня систематично проводити аналіз. Саме дані аналізу дають можливість оцінити рівень організації часу керівника. Основні рекомендовані методи планування праці менеджера зображено на рисунку 3.10 .



Рис. 3.10. Основні рекомендовані методи планування особистої праці менеджера для ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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

Планування власної роботи не вимагає від менеджера значних витрат часу. Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15-20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, ще можливість змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, впорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію й у цілому сприяє ефективності праці. Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.



Рис. 3.11. Засоби планування особистої роботи менеджерам для ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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 менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту й мати здібності до управління колективом. Знання сучасного менеджменту потрібні керівникові для визначення власних підходів до підлеглих. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, у яких застарів стиль управління, не відповідають сьогоденним вимогам підприємств. Здібності до керівництва виявляються в наявності розумових особистих цінностей і принципів та чітких власних цілей; здатності до управління самим собою; вмінні навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

Можна сформулювати визначення ефективного управління, яке потребує таких навичок і здібностей у менеджерів які зображені на рисунку 3.12.

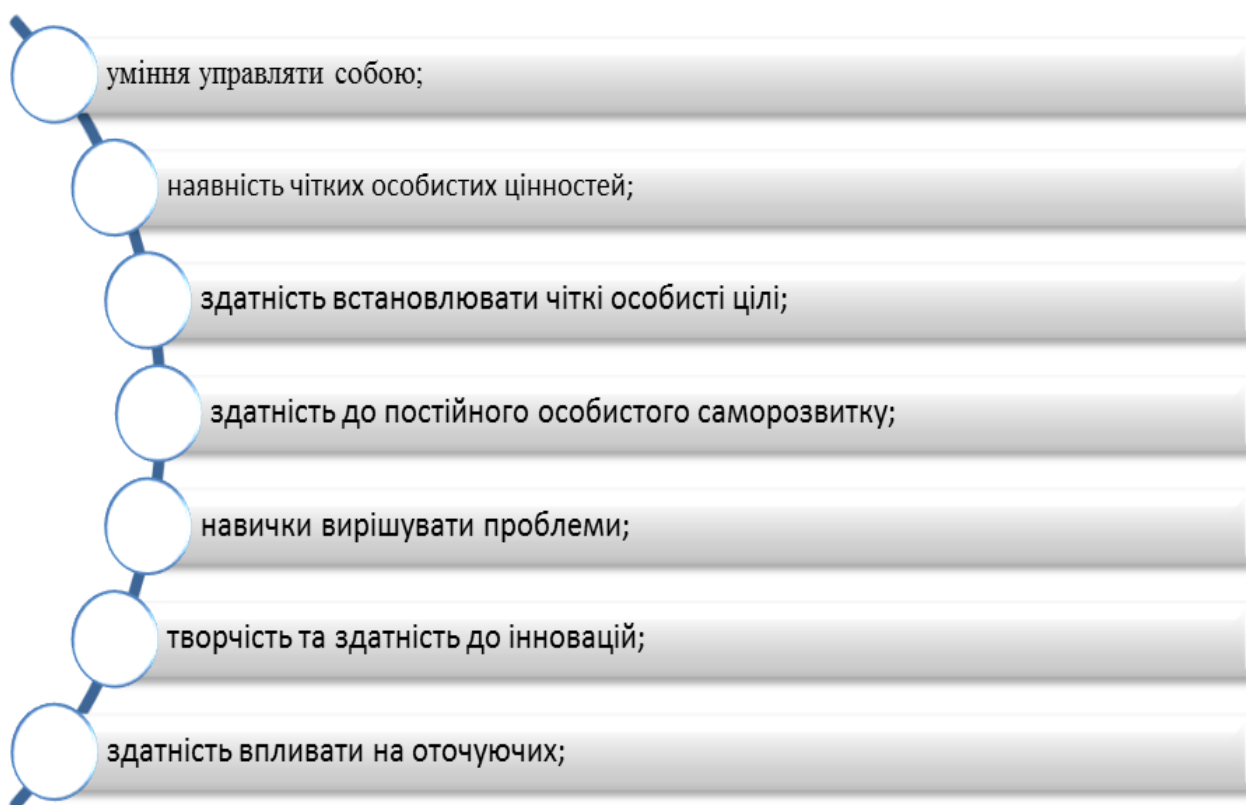


Рис. 3.12. Основні рекомендовані навички для менеджера і успішної його роботи для ПрАТ «МЗМВ» «Оскар»*

*Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [42]

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.

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.

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

Висновки до III розділу

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

Менеджер повинен бути вихователем з високими моральними якостями. Він повинен бути новатором, який розуміє роль науково-технічних досягнень. Загалом, сучасний менеджер повинен бути справжньою людиною у вищому

розумінні цього слова - володіти знаннями, культурою, мати рішучий характер та професійні здібності.

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

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

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за такими етапами. На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. На третьому етапі слід зарезервувати час для непередбачених справ. Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. П'ятий етап: необхідно здійснити контроль співставленням розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Шостий етап: менеджер складає план особистої роботи до виконання.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити. Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім

небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі на теоретичному рівні описано особливості організації роботи менеджера та необхідності планувати свою роботу, а також наголошено на окремих моментах, що визначають ефективність роботи менеджера (ефективність організації його праці).

Ряд із них залежить від нього самого і пов'язаний або з умінням менеджера організувати свою діяльність і діяльність підлеглих, або з його відношенням до них. Так, позитивно впливає на ефективність діяльності уміння її планувати, правильно визначати порядок важливості і терміновості справ, послідовність виконання операцій, кількість прийнятих рішень, уміння використовувати можливості підлеглих, знання їх, віра в співробітників, здібність відверто з ними розмовляти, постановка завдань замість безпосереднього керівництва.

Негативно впливає на результативність роботи менеджера відсутність поваги колег під час обговорення і вирішення найважливіших питань, присвоєння собі результатів роботи колективу, упереджене відношення до співробітників.

Проте в деяких випадках ефективність роботи керівника залежить від підлеглих. Наприклад якщо вони погано проробили питання або бояться самі приймати рішення, то часто звертаються за консультацією до керівника, відволікаючи його від інших більш важливих справ. Те ж буває, якщо підлеглі не знають точно свого завдання і покладають на себе роботу з якою не можуть справитися, і керівник змушений їм допомагати. Багато чому це відбувається від невміння планувати свій робочий час і послідовність операцій. Складності для керівника виникають і в тому випадку, коли підлеглий не вміє з ним розмовляти, по суті пояснити свої проблеми і бажання, але постійно очікує вказівок і інструкцій.

Керуючи людьми менеджер повинен мати позитивний зв'язок із своїм персоналом. Він повинен бути лідером, щоб вести за собою підлеглих. А для

цього необхідно користуватись повагою, мати високий професіоналізм, позитивні емоції. Він повинен бути дипломатом, щоб налагоджувати стосунки, як з партнерами, так й із співробітниками.

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

Для того щоб оволодіти професією менеджер, необхідно докласти зусиль та мати велике бажання, а також володіти певними внутрішніми якостями, необхідними для досягнення успіху у цій професії.

Безсумнівно, до цих функцій входить організаторські завдання. Він має володіти вміннями планування, нормування і регламентації роботи, аналізу, корекції і контролю. Йому треба знати, як правильно усе робиться, відхиляється конкретний фахівець від нормативів чи може продовжувати виконувати обов'язки по заданій нормі чи ні. Але сукупність професійних компетенцій менеджера неспроможна обмежуватися лише організаційною складовою, вона повинна ще й мотивувати працівників. Проте якщо праця може мати відчужені мотивації, тоді випадає з поля зору основне джерело - бажання, яке є вагомою можливістю, що дозволяє людині виконувати певну роботу. Часом не лише організація, як норма регламенту й технологія змушують людину бути більш продуктивною, більш і відповідальною, проявляючи у результаті якісні і трудові мотиви. Тому, коли менеджер організовує працю, він має закладати у неї компонент мотивації.

Раціональне використання робочого часу дуже важливо для роботи підприємства. При зниженні витрат робочого часу збільшується продуктивність, втрати робочого часу тягнуть за собою несприятливі наслідки.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно удосконалювати структуру використання робочого часу.

Таким чином, визначено, що основна мета полягає в тому, щоб найкращим чином використовувати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя (вміти самовизначатися), легше долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

В роботі розроблено модель вимог до якостей менеджера, здатного управляти самим собою. Виходячи з даної моделі, виділили сім блоків якостей управління власною життєдіяльністю. Розроблено рекомендації з організації та планування особистої роботи. Визначено, що в діяльності керівників багато індивідуальних особливостей, тому кожен з них повинен скласти для себе відповідне умовам його роботи групування видів робіт за тими чи іншими ознаками. Це необхідно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу та планування роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова М. М. Менеджмент підприємств : навч. посіб. для студ. екон. спец. всіх форм навч. 2.вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2012. 268 с.
2. Базилінська О. Я. Аналіз підприємств: теорія та практика : навчальний посібник (для студентів вищих навчальних закладів). Київ : Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 407 с.
4. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. для вищих навч. закл.; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2010. 303 с.
5. Болюх М. А. Економічний аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2011. 540 с.
6. Бланк І. А. Управління підприємством : навч. посіб. Київ : Єльга, Ніка-Центр, 2016. 672 с.
7. Бучковська Х. А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства. *Науковий вісник ДонНТУ*. 2013. №2. С. 18-22.
8. Бугуцький О. А. Гончарова Л. Г. Економія сукупних затрат праці в господарстві. Київ : Урожай, 2017. 160 с.
9. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2011. С. 77-80.
10. Вачевський М.В., Долішний М. І., Скотний В. Г. Менеджмент для керівника : монографія. Стрий : Просвіта, 2013. 139 с.
11. Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменов О. М. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2015. 372 с.
12. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. С. 77-80.

13. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 463 с.
14. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці керівника : навчальний посібник: економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2013. 516 с.
15. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 317 с.
16. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
17. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2010. 37 с.
18. Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку : монографія. Одеса : Фенікс, 2015. 424 с.
19. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2011. 605 с.
20. Давидова І. О. Управління електронними інформаційними ресурсами: питання методології та організації *Вісн. Харк. держ. акад. культури*. 2018. Вип.10. С.55-61.
21. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 22-29.
22. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : Ексоб, 2002. 384 с.
23. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип.1(4). С. 11-16.
24. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 448 с.

25. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2011. 501 с.
26. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : Кондор, 2010. 598 с.
27. Гончарук А. Г. Формування методів управління ефективністю організації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління організаціями». Одеса, 2010. 37 с.
28. Головченко О. М. Формування методів стабільного розвитку регіону : монографія. Одеса : Фенікс, 2010. 424 с.
29. Гусельников Є. Регіональна економіка на шляху ринкових перетворень *Банківська справа*. 2010. № 3. С. 3-6.
30. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Центр навчальної літератури», 2012. 304 с.
31. Данюк В. М. Організація праці менеджера. Київ : КНЕУ, 2007. 267 с.
32. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
33. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
34. Диба М. І. Теоретично-практичні аспекти становлення підприємництва. *Маркетинг*. 2011. № 2. С. 22-29.
35. Джур О. Є. Економіка високотехнологічних підприємств : [навч. посіб.] Донецьк : АРТ-ПРЕС, 2010. 320 с.
36. Джур О. Є. Удосконалення організаційно-економічного методів організації. *Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 лютого 2012 р.: В 7 т.* Донецьк : Біла К.О., 2012.
37. Долинський В. П. Аналіз господарської діяльності підприємств : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Вища шк., 2010. 164 с.

38. Дідівська Л. І., Головка Л. С. Регулювання економіки : навч. посіб. [5-те вид.]. Київ : Знання, 2010. 305 с.
39. Довбня С. Б., Ковель К. А Модель комплексної оптимізації організації. *Фінанси підприємств*. 2012. № 5. С. 134-141.
40. Дробчак С. З. Особливості управління підприємством у процесі інтеграції України в глобальну економіку знань. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 36-40.
41. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. Київ : ЕксОб, 2010. 384 с.
42. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу організації: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.
43. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
44. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія / за ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко. Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. 340 с.
45. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 170 с.
46. Єщенко П. С. Сучасна економіка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 325 с.
47. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 340 с.
48. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник. Національна академія управління. Київ : Національна академія управління, 2010. 655 с.
49. Єщенко П. С. Сучасна економіка : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладі. Київ : КНЕУ, 2010. 325 с.
50. Іванілов О. С. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 728 с.
51. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посібник. Київ : Київський національний торг.-екон. ун-т, 2011. 107 с.

52. Завадський Й. С. Менеджмент : Management. навч. посіб. Т.1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. 2017. 543 с.
53. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
54. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
55. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
56. Краснокутська П. В. Менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2013. 502 с.
57. Коваленко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2012. 485 с.
58. Коваленко В. В. Методи аналізу та управління підприємств. *Вісник Укр. академії банк. справи*. 2012. № 2. С. 39-48.
59. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навчальний посібник Київ : Знання, 2012. 680 с.
60. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 43-51.
61. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 453 с.
62. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
63. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2012. 254 с.
64. Кривенко К. Т. Економічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 508 с.
65. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 224 с.

66. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 453 с.
67. Кузьмін О. Є., Гладун Т. М. Менеджмент: 1001 тест : збірник тестових завдань. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 284 с.
68. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав., 2013. 416 с.
69. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2010. 384 с.
70. Кузьмін О. Основи менеджменту: підручник. Київ : Либідь, 2011. 414 с.
71. Кравчук Г. В. Внутрішні механізми фінансової стабілізації. *Фінанси України*. 2012. № 8. С. 128-130.
72. Кульчицький М. І. Економічне регулювання розвитку виробничої сфери в регіоні: Дис. канд. екон. наук: 08.06.02. *НАН України; Інститут регіональних досліджень* Львів : Каменярь, 2011. 161 с.
73. Кучеркова С. О. Методика визначення результату діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2010. №5. С.78.
74. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3(7). С. 58-61.
75. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством . *Економіка України*. 2011. № 1. С.86-87.
76. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління організації *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 102-108.
77. Лазепка В. І. Резервні фонди підприємств. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 45-53.
78. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
79. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3, Т. 1. С. 52-58.

80. Любунь О. С. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Слово, 2014. 296 с.
81. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
82. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник [та ін.]. Київ : Хрещатик: 2012. 800 с.
83. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
84. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки підприємств : Дис. кандидата економічних наук: 08.00.04; Одеса, 2010. 233 с.
85. Науменко М. О. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №46. С. 287–289.
86. 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.
87. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
88. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2010. 128 с.
89. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 362 с.
90. Осовська Г. Основи менеджменту : підручник. 3-є вид., пер. и доп. Київ : Кондор, 2016. 661 с.
91. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
92. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. кол. авторів; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра - К, 2017. 528 с.

93. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу організації. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : *матеріали IV-ї міжнар. наук.-практ. конф.* (Черкаси, 11–13 квіт. 2017 р.). Черкаси : ЧДТУ, 2017. С. 171-172
94. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно- економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. №17. С. 23-31.
95. Петровська І. О. Фінанси : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 300 с.
96. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2012. 620 с.
97. Петряєва З. Ф. Фінансовий аналіз діяльності організації : навч. посіб. Харківський держ. економічний ун-т. Харків : ХДЕУ, 2012. 164 с.
98. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
99. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір : зб. наук. праць*. 2012. № 15. С. 275-285.
100. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
101. Раєвська О. В. Управління розвитком організації: методологія, механізми, моделі : монографія Харків : ВД “ІНЖЕК”. 2016. 496 с.
102. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6, Т. 2. С. 178-181.
103. Свінцов О. М. Особливості структурних зрушень в економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 124-131.
104. Сичова Н. Стратегічне управління знаннями як запорука успіху організації. *Економіст*. 2016. № 12. С. 48-50.
105. Скідцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2016. 312 с.

106. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Фірма «Інкос», 2010. 472 с.
107. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 416 с.
108. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
109. Скібіцька Л. І., Жаворонкова Г. В., Сівашенко Т. В. Організація праці менеджера. Практикум : навч. посібник для студ. екон. вузів. Київ : Освіта України, 2011. 333 с.
110. Тарасюк Г. М. Планування діяльності організації : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : "Каравела", 2013. 432 с.
111. Терещенко О. О. Управління вартістю організації. *Фінанси України*. 2011. № 3. С. 91-99.
112. Тютюнник Ю. М. Аналіз бізнесу : навч. посіб. Полтава : „ІнтерГрафіка”, 2014. 288 с.
113. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, 15/1. 2010. № 15/1. С. 58-62.
114. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 635 с.
115. Фостолович В. А. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів. *Інноваційна економіка*. 2013. №7. С. 317-320.
116. Хачатуров Т. С. Управління діяльністю підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с. (182)
117. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
118. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4, Т. 2. С. 141-144.
119. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2015. 607 с.
120. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посібник. Київ :

«Магнолія 2006», 2010. 680 с.

121. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
122. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 384 с.
123. Щебликіна І. О. Власний капітал організації *Вісник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2011. № 2 (14). С. 388-395.

