



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Янків М.Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ
МЕНЕДЖЕРА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НВП-МЕРІДІАН»**

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

Бегея Богдана Степановича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

кандидат економічних наук, -
(науковий ступінь, вчене звання)
Кульчицький Іван Іванович
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу
«РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ
МЕНЕДЖЕРА В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НВП-МЕРІДІАН»

Студента Бегея Б.С. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

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

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

«__» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

«___» лютого 2024 року

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

Бегею Богдану Степановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка шляхів підвищення працездатності менеджера в Товаристві з обмеженою відповідальністю НВП-МЕРІДІАН»

Керівник роботи: **Кульчицький Іван Іванович**

кандидат економічних наук, -

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

затверджені наказом по інституту від 26 вересня 2024 року №93

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 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. 1.1-1.7, табл. 1.1 – науково-теоретичні основи обґрунтування працездатності менеджера;

Рис. 2.1-2.6 і табл. 2.1-2.12 – загальні відомості про досліджуване підприємство;

Рис. 3.1-3.13 і табл. 3.1-3.3 – шляхи вдосконалення та обґрунтування особистої роботи менеджера

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: 22 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент

Бегей Б. С.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Кульчицький І. І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бегей Б. С. Розробка шляхів підвищення праце-здатності менеджера в ТОВ НВП-МЕРІДІАН. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 113 сторінок, включаючи 16 таблиць, 26 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи особливостей розумової праці та працездатності менеджера, вимоги, які ставляться до сучасного менеджера. Описано загальну характеристику підприємства, проведено аналіз фінансового стану в підприємстві та накреслено шляхи і етапи підвищення працездатності менеджера, проведено оцінку здатності та особистості до управлінської діяльності, розроблено професіограму менеджера. На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: працездатність менеджера, управління, менеджер, професіограма, шляхи підвищення працездатності, управлінська діяльність, підприємство.

ANNOTATION

Bohdan Begay. Development of ways to increase the efficiency of the manager in LLC NVP-MERIDIAN. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2025.

The volume of work is 113 pages, including 16 tables, 26 figures.

Theoretical and methodical bases of features of mental work and working capacity of the manager, requirements which concern the modern manager are considered. The general characteristics of the enterprise are described, the analysis of a financial condition in the enterprise is carried out and ways and stages of increase of working capacity of the manager are outlined, the estimation of ability and the person to administrative activity is carried out, the professional profile of the manager is developed. Based on the elaboration of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and proposals were made.

Key words: working capacity of the manager, management, manager, professiogram, ways of increase of working capacity, managerial activity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	11
1.1 Особливості праці менеджера та його працездатності....	11
1.2 Основні вимоги щодо працездатності менеджера.....	24
1.3 Методика дослідження шляхів підвищення працездатності менеджера.....	36
Висновки до I розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ДОСЛІДЖУВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІ В ТОВ НВП-МЕРІДІА	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	41
2.2 Аналіз фінансового стану в підприємстві.....	49
2.3 Аналіз ефективності виробництва та надання послуг.....	61
Висновки до II розділу.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ НВП-МЕРІДІА	66
3.1 Шляхи і етапи підвищення працездатності менеджера.....	66
3.2 Оцінка здатності особистості до управлінської діяльності професіограма менеджера.....	77
3.3 Особливості планування особистої праці менеджера.....	89
Висновки до III розділу.....	98
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Сьогодні менеджер відіграє ключову роль у виконанні управлінських завдань на підприємстві. Він несе відповідальність за діяльність конкретного підрозділу або організації загалом, має в підпорядкуванні колектив працівників і наділений відповідними правами та повноваженнями. Менеджер здійснює вибір оптимальних управлінських рішень та організовує їх реалізацію, виступаючи професіоналом у сфері управлінських функцій в умовах ринкових відносин.

Якість діяльності менеджера починається з уміння усвідомлювати власні цілі, вірно оцінювати себе та інших, ефективно організовувати свій час, своєчасно й обґрунтовано приймати рішення, активно діяти, справлятися зі стресами та виконувати інші важливі завдання. До менеджера висуваються вимоги високого рівня професіоналізму та компетентності.

Результати діяльності менеджера залежать не лише від роботи його підлеглих, але й від того, як організована його власна праця. Організація праці менеджера відбувається на основі принципів, які застосовуються до організації праці всього колективу. Вона спирається на загальні соціальні закони та організаційні принципи, враховуючи специфіку управлінської діяльності. Методи організації управлінської праці мають свої особливості, пов'язані з відокремленістю управлінської праці від виконавчої, що є одним із проявів поділу праці в суспільстві.

Менеджер має бути самостійним, ініціативним, здатним до творчого мислення, готовим до прийняття обґрунтованих ризиків та рішень. Специфіка роботи менеджера полягає в тому, що він самостійно вирішує виробничі, економічні, технічні та соціальні завдання, при необхідності впливаючи на осіб, які безпосередньо здійснюють їх виконання. Суть праці менеджера визначається тим, що він реалізує основну функцію керівника, стоячи перед завданням інтеграції системи управління в єдину структуру і координації дій її елементів. Управлінська діяльність складається з

виконання різноманітних функцій, але система управління стає єдиною лише тоді, коли всі її складові та функції взаємопов'язані.

Оригінальне формулювання та важливість вирішуваної проблеми. Для сучасних менеджерів проблема ефективного використання часу та його планування залишається надзвичайно актуальною. Особисте планування робочого часу керівника є необхідною частиною загального управління діяльністю організації та її ресурсами. Це допомагає забезпечити оптимальне використання найціннішого ресурсу — часу. Чим більш продумано та збалансовано розподілений час, тим ефективніше він може бути використаний як в особистих, так і в професійних інтересах керівника. Планування як складова організації особистої праці керівника полягає в підготовці до виконання цілей та організації часу. Основною перевагою планування є те, що воно дозволяє суттєво зекономити час загалом. Тому це дослідження є важливим для вивчення.

Стан і ступінь розробки проблеми в науковій літературі. Організація діяльності підприємств неможлива без кваліфікованих та адаптованих до змін керівників, лідерів, які володіють глибокими професійними знаннями в галузі управління. Кожен менеджер, враховуючи ринкові умови, обирає ті методи управління, які, на його думку, найбільше відповідають конкретній ситуації і є найбільш ефективними для досягнення цілей організації. Це піднімає питання самовдосконалення, зміни підходів до мислення, розвитку умінь та навичок оцінювати власну діяльність і правильно визначати напрямки для подальшого росту. Отже, питання планування роботи менеджера залишається актуальним.

Стан і ступінь розробки проблеми в науковій літературі. Питання організації праці менеджера та розвитку організації праці знайшли своє відображення в роботах таких зарубіжних вчених, як А. Маршал, Г. Форд, Ф. Гілберт, Ф. Тейлор та інших. Вітчизняні науковці, зокрема А.А. Богданова, Н.А. Вітке, А.К. Гастєв, Ф.Р. Дунаєвський, О.А. Єрманський, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, значно доповнили теорію та практику

організації праці менеджера, висвітливши основні напрямки практичного впровадження та стан роботи в цій галузі на той час.

Сучасні наукові публікації щодо організації праці менеджера на підприємствах значно акцентують увагу на розвитку цієї сфери в Україні, як у теоретичному, так і практичному контекстах. Серед вітчизняних авторів, які досліджують удосконалення організації праці, слід зазначити Д.П. Богиню, В.М. Данюка, О.А. Грішнову, А.М. Колота, Т.А. Костишину, М.Ю. Сандуленко, Т.В. Перепельчук. Їхні роботи присвячені теоретичним аспектам організації праці.

Об'єкт дослідження. Організація та планування діяльності менеджера на прикладі досліджуваного підприємства. *Предмет дослідження.* Вивчення теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи менеджера та її удосконалення.

Мета роботи та завдання. Метою дослідження є уточнення значення та змісту організації роботи менеджера в умовах ринкової економіки, а також визначення основних напрямів удосконалення організації праці менеджера на виробничому підприємстві. Іншою метою є обґрунтування особливостей формування особистості менеджера як професійного керівника підприємства та ефективного планування його діяльності. Згідно з визначеною метою були поставлені такі завдання:

- дослідити особливості праці менеджера та його продуктивності;
- охарактеризувати основні вимоги до працездатності менеджера;
- розкрити організаційно-економічний аналіз підприємства;
- провести оцінку фінансового стану підприємства;
- проаналізувати ефективність виробництва та надання послуг;
- дослідити здатність особистості до управлінської діяльності, професіограму менеджера;
- надати рекомендації щодо шляхів і етапів підвищення працездатності менеджера;
- розглянути особливості планування індивідуальної праці менеджера.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, дедукція, експертні оцінки, техніко-економічний аналіз, системний підхід, а також статистичні методи дослідження. Інформаційну базу складають: офіційні публікації та методичні матеріали, Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна дослідження полягає у новому підході до визначення теоретичних і практичних аспектів діяльності сучасного менеджера та в обґрунтуванні основних напрямів удосконалення організації праці менеджера на виробничому підприємстві. Практичне значення результатів дослідження полягає в аналізі та обґрунтуванні особливостей формування особистості менеджера як професійного керівника підприємства, а також в плануванні його діяльності. Зокрема, пропозиції можуть бути використані для покращення практичної роботи досліджуваного підприємства.

Структура дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій. Обсяг дослідження — 110 сторінок, включає 26 рисунків та 16 таблиць. Бібліографічний список складається з 93 джерел.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1.1 Особливості праці менеджера та його працездатності

Розумова діяльність та працездатність менеджера – це цілеспрямована робота співробітників управлінського складу, яка орієнтована на організацію, управління, стимулювання та контроль за діяльністю інших працівників в організації. Суть управлінської роботи залежить від її об'єкта і формується на основі структури виробничих процесів, методів праці, її технічного забезпечення, а також взаємодії, що виникають під час виконання управлінських функцій.

З підвищенням складності технічних і технологічних процесів зростає соціальна важливість особистої відповідальності кожного працівника, його рішень і дій для забезпечення нормального та безпечного функціонування різних об'єктів.

З фізіологічної точки зору, основною характеристикою розумової праці є те, що мозок виконує не лише координуючі, але й основні функції працездатного органу. Водночас активізуються аналітичні та синтетичні функції центральної нервової системи, ускладнюється обробка інформації, формуються нові функціональні зв'язки, комплекси умовних рефлексів, зростають роль уваги, пам'яті, напруження зорового та слухового аналізаторів і відповідне навантаження на них.

Менеджер, який прагне до ефективної роботи, має зрозуміти, що цього можна досягти лише за умови належної організації свого життя, раціонального розпорядку дня, гармонії праці і відпочинку, упорядкування робочого місця та підтримання енергетичного балансу.

На відміну від фізичної праці, розумова діяльність супроводжується меншими витратами енергії, але це не означає, що вона є легкою. Основним

органом, який бере участь у такій праці, є мозок, також відбувається активізація функцій центральної нервової системи, формуються нові комплекси умовних рефлексів [14].

У повсякденній діяльності менеджер стикається з численними завданнями, що визначаються його посадовими обов'язками та різноманітними життєвими ситуаціями.

Менеджери діють в умовах постійного тиску з боку власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, партнерів тощо. Це часто призводить до стресу, що негативно впливає на їх професійну діяльність.

Менеджери, як представники розумової праці, працюють на межі своїх можливостей протягом усього дня і часто не можуть повністю вимкнути механізм обробки інформації навіть під час нічного відпочинку.

Для розумової діяльності характерним є значно більше напруження уваги, що в середньому в 5-10 разів перевищує фізичну працю, а також значне навантаження на пам'ять та сприйняття, обмежена рухливість, зумовлене положення тіла, численні стресові ситуації [17]. Як наслідок, у менеджерів розвивається специфічний стан – втома або навіть перевтома, що часто веде до порушення нормального фізіологічного стану організму. Це, у свою чергу, може призвести до того, що менеджер не лише не здатен, а й не хоче виконувати певні завдання через надмірне навантаження.

Організація праці менеджера передбачає процес підготовки та здійснення необхідних дій, спрямованих на досягнення визначеної мети для всієї системи.

До засобів організації праці менеджера належать різноманітні організаційні та облікові технології, що забезпечують отримання, фіксацію, передачу, копіювання, тиражування та обробку інформації, необхідної для здійснення управлінських процесів у системах.

Складові функціональних аспектів управлінської праці представлені на рисунку 1.1.

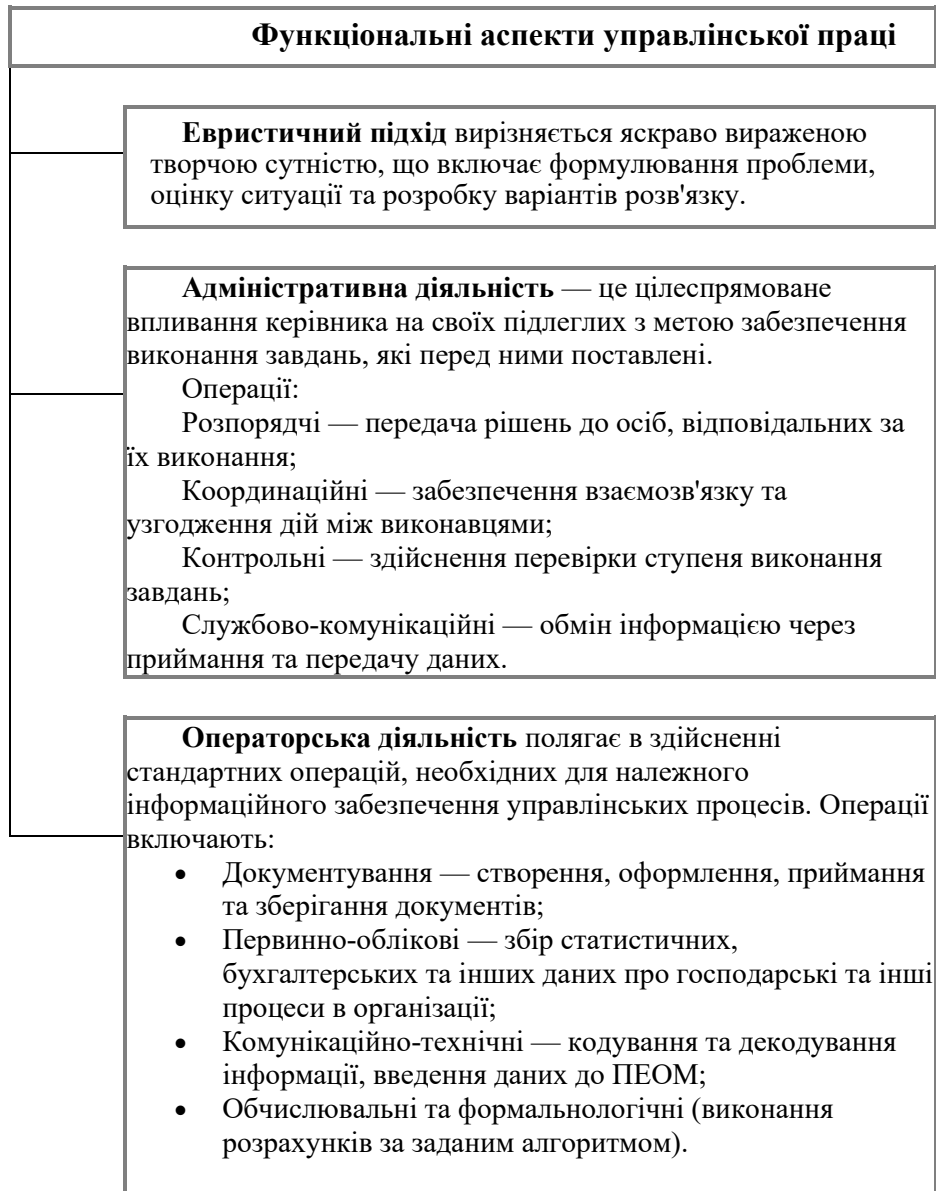


Рис. 1.1. Складові функціональних аспектів управлінської праці*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних вчених [24]

Використання методів управління є важливим чинником, що суттєво впливає на ефективність роботи менеджера.

Екстенсивні методи управління можуть призвести до незадоволення роботою, а також знижують результативність інтелектуальної праці менеджера. Як наслідок, він може відчувати зменшення мотивації виконувати певні завдання або навіть взагалі уникати роботи; все здається йому надто

складним, об'ємним або нецікавим, що створює враження зниження його розумової активності.

Причини невдоволення роботою менеджера та способи подолання цих проблем можна умовно систематизувати (див. рис. 1.2):

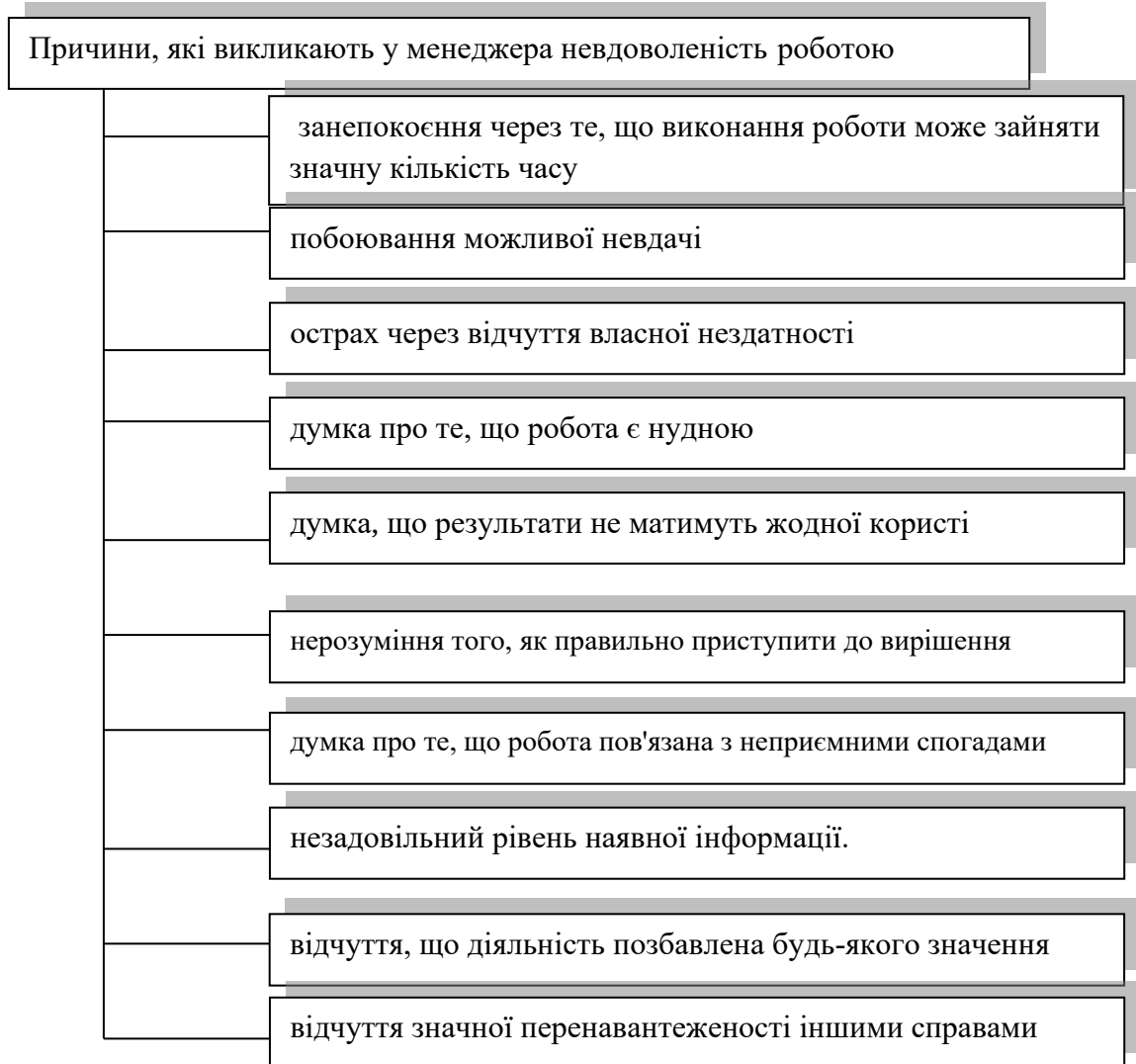


Рис. 1.2. Перерахунок причин, які викликають у менеджера невдоволеність роботою*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних вчених [34]

- Страх, що робота займе багато часу (однак її можна розподілити на окремі етапи і виконувати кожен у зручний для себе момент);
- Тривога щодо можливого провалу (необхідно скласти список можливих способів вирішення проблеми. Невдача часто виникає не через саму проблему, а через наше сприйняття її);

- Страх через відчуття власної некомпетентності (варто розділити завдання на частини і детально вивчити кожну з них. Зазвичай проблема не така складна, як здається, а основною причиною є бажання уникнути її розв'язання);
- Переконавання, що робота є нудною (необхідно поділити її на етапи, залучити допомогу інших і делегувати частину завдань);
- Сумніви в корисності результатів (слід чітко визначити мету, встановити терміни і очікувані результати, а потім оцінити їх з точки зору сьогодення та майбутнього як для себе, так і для організації);
- Страх, що робота асоціюється з неприємними спогадами (можна поділити завдання на частини: окреме виконання кожної з них може позбавити від негативних асоціацій);
- Невизначеність щодо підходу до вирішення проблеми (варто поспілкуватися з тими, хто вже проходив через подібні ситуації, або вивчити відповідну літературу);
- Недостатність необхідної інформації (необхідно скласти список потрібних даних і звернутися до друкованих джерел або інтернет-ресурсів);
- Відчуття безглуздості роботи (потрібно поспілкуватися з колегами, клієнтами, підлеглими, щоб, можливо, побачити нові аспекти проблеми);
- Відчуття значної перенавантаженості іншими справами (але виконання цієї роботи може принести задоволення, оскільки дозволить подолати опір і сприятиме особистому розвитку).

Отже, для ефективної діяльності менеджера важливо мати здатність організовувати свій робочий день, налагоджуючи баланс між роботою та відпочинком. Організація робочого часу менеджера включає правильне чергування періодів праці та відпочинку протягом дня. Це дозволяє відновлювати працездатність. Працездатність визначається як фізіологічні можливості організму для виконання певних завдань [22]. Вона залежить від

здоров'я, умов праці, віку, кваліфікації, мотивації та інших індивідуальних факторів. Підвищення працездатності можливе через оптимізацію трудових процесів з урахуванням психофізіологічних потреб. Завдяки науково обґрунтованому розпорядку праці й відпочинку забезпечується стабільна працездатність, висока ефективність роботи, підтримується здоров'я та правильно використовуються фізичні й розумові ресурси працівника.

Менеджер, який відчуває нестачу часу на вирішення виробничих, фінансових, соціальних та інших питань, часто стикається з такими проблемами: безпланове використання робочого часу, недостатня увага до ключових аспектів діяльності, нервозність, поспішність та хаотичність у діях; нетерплячість при ухваленні рішень і взаємодії з підлеглими або колегами; недосконала організація праці в підрозділах і обмежене делегування обов'язків; безлад на робочому місці; надмірна й безсистемна робота з документами і кореспонденцією, а також використання принципу «не встиг на роботу – доведеться робити вдома».

Менеджер повинен визначати пріоритетність завдань, приймаючи рішення про те, яким з них надати першочергову увагу, а які можуть бути виконані пізніше (див. рис. 1.3).

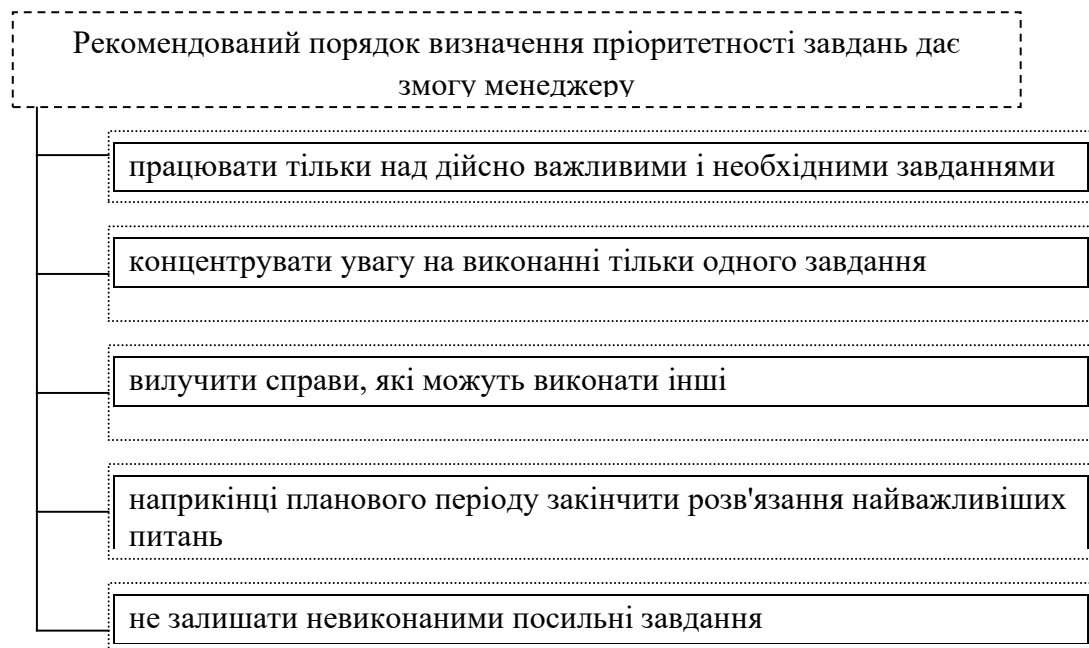


Рис. 1.3. Примірний порядок визначення пріоритетних завдань в роботі менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних вчених [16]

Індикатором ефективності режиму праці та відпочинку менеджера є крива працездатності. Якщо ця крива відповідає встановленим нормам, то режим роботи менеджера можна вважати правильним [24]. Більшість людей має два періоди підвищеної працездатності протягом дня: з 9 до 13 години та з 16 до 18 години. У цей час найкраще планувати найбільш складну та креативну роботу. На діяльність людини, а також на роботу менеджера, значною мірою впливають біоритми: фізичний (впливає на фізичну силу та силу волі), емоційний (впливає на емоції, настрої, творчий потенціал), інтелектуальний (впливає на розумові здібності, здатність до самоконтролю) – з урахуванням 23, 28 та 33 днів.

Для виконання завдань, що потребують значних розумових зусиль, найкраще планувати їх на піки цих днів, особливо коли ці піки збігаються. Особливо варто звернути увагу на дні перепадів, коли відбувається зміна фаз біоритмів. Ці дні називаються "критичними", оскільки в цей час можуть відбутися спонтанні порушення фізіологічних функцій, що призводить до зниження працездатності та контролю над емоціями і розумом. Тривалість таких фаз змін зазвичай становить 24 години, і в цей період спеціалісти рекомендують проявляти обережність.

Працездатність змінюється не лише протягом дня, але й протягом робочого тижня. Після вихідних у понеділок, особливо в першій половині дня, працездатність зазвичай дещо нижча за середній тижневий рівень, у вівторок вона дещо підвищується, найбільше працездатність досягає в середу та четвер, а до п'ятниці знову знижується через тижневі навантаження. Тому важливо планувати найбільш складні та відповідальні завдання для менеджера на середині тижня – на середу та четвер, коли його працездатність на найвищому рівні [31].

Управлінська праця здійснюється керівниками установ, диспетчерами та менеджерами. У цьому виді діяльності найбільш значущими є фактори, пов'язані з необхідністю обробки великої, іноді надмірної кількості інформації, дефіцитом часу для її обробки, зростанням соціальної значущості та особистої відповідальності за прийняті рішення. Для менеджерів характерна потреба в ухваленні нестандартних рішень, непостійність навантажень та періодичні конфліктні ситуації.

Працездатність менеджера залежить від багатьох чинників, таких як складність і інтенсивність роботи, стан здоров'я, умови праці, соціально-економічна ситуація в організації, рівень корпоративної культури, а також організація режиму праці та перерв для відпочинку протягом робочого дня (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Чинники впливу на працездатність менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених [25]

Згідно з результатами досліджень, ефективність праці людини, що займається розумовою діяльністю, значно підвищується, якщо перерви на відпочинок протягом робочого дня тривають від 1,5 до 2 годин. У цей час організм має відновлювати свої фізіологічні функції і наближатися до оптимального робочого стану. Перерви для відпочинку повинні бути організовані таким чином, щоб швидко відновити енергію та забезпечити

високу працездатність на довгий період. Водночас, перерви можуть бути як корисними, так і неефективними для менеджера. Наприклад, неочікувана зустріч із потенційним партнером може принести користь, тоді як вирішення конфліктної ситуації може відняти час і сили. Забезпечення високого рівня працездатності менеджера є важливим завданням, яке він повсякчас має вирішувати.

Не менш важливим елементом, який пов'язує людину з результатами її роботи, є робоче місце. В умовах сучасності важливо усвідомлювати значення робочого місця, а також враховувати його структуру та вплив на ефективність управлінської діяльності. Таким чином, робота менеджера повинна розглядатися як діяльність, що орієнтована на досягнення результату. Робоче місце менеджера є такою структурою, що об'єднує формальні елементи організації та індивідуальні риси працівника, утворюючи систему "людина-робота" [19]. Це зона його праці, яка визначається чинними нормами і забезпечується необхідними засобами для виконання обов'язків [18].

Робоче місце менеджера вищого рівня облаштовується в окремому кабінеті і включає три основні зони: робочу зону, зону для проведення нарад і зону відпочинку. Менеджер середнього рівня може працювати в окремому кабінеті, тоді як менеджери низового рівня зазвичай перебувають у загальному приміщенні разом із підлеглими. У Японії, наприклад, менеджери працюють у спільному приміщенні з підлеглими для прискорення обміну інформацією та зменшення кількості документів.

При плануванні та вдосконаленні робочого місця враховуються антропометричні показники, рекомендації фізіології, психології, гігієни, ергономіки, інженерної психології та технічної естетики. Сучасні робочі місця управлінців оснащуються необхідною технікою, яка сприяє більш ефективному виконанню завдань.

Для менеджера робоче місце – це перш за все його стіл і простір навколо нього, що прямо впливає на його працездатність. Людина, сидячи за

робочим столом, може охопити простір, обмежений відстанню її витягнутих рук, що складає 65-70 см завдовжки та 150-160 см завширшки. Робочу зону можна розширити, встановивши стілець, що дозволяє обертатися в потрібному напрямку. Весь необхідний для роботи інвентар має бути розташований у цьому просторі. Організований менеджер утримує свій стіл у порядку, не захащує його зайвими предметами, що дозволяє йому працювати зручніше.

Організація робочого місця для підвищення працездатності менеджера передбачає раціональне розміщення обладнання, створення комфортних умов для роботи, відокремлення від шкідливих впливів і зовнішніх факторів, а також забезпечення безперебійного доступу до необхідних ресурсів. Отже, організація робочого місця включає три основні аспекти: планування, оснащення та обслуговування.

Люди, що займаються розумовою працею, відчують значно вищий рівень навантаження уваги — в 5-10 разів більше, ніж при фізичній праці. Закінчення робочого дня не зупиняє процес розумової діяльності, і в організмі розвивається втома, яка може перейти в перевтому. Це впливає на фізіологічне функціонування організму, викликаючи зміни у вегетативних функціях: підвищення кров'яного тиску, збільшення легеневої вентиляції і витрати кисню, а також підвищення температури тіла.

Навіть перебуваючи в стані перевтоми, люди, що займаються розумовою діяльністю, можуть тривалий час виконувати свої обов'язки, не знижуючи рівня працездатності та продуктивності.

Зазвичай люди, що займаються розумовою працею, не здатні повністю вимкнути процес обробки інформації під час нічного сну. Вони працюють не лише протягом 8-12 годин на день, а майже безперервно, лише з короткими перервами для відпочинку. Це підтверджує так звану інформативну теорію, яка стверджує, що під час сну людина обробляє інформацію, отриману в період активної бадьорості.

Фізичні та розумові навантаження потребують різного рівня активності відповідних функціональних систем організму. Тому важливо класифікувати навантаження за їх інтенсивністю та складністю. Важкість праці відображає ступінь навантаження на функціональні системи, спричинений фізичними зусиллями. Напруженість, в свою чергу, вказує на рівень активації центральної нервової системи [12].

Сучасна організація праці менеджера залежить не лише від його кваліфікації, професійних якостей та статусу, але і від рівня технічного прогресу та технологій, якими він користується. Раціоналізація робочого місця менеджера полягає у механізації та автоматизації праці, що дозволяє підвищити її культуру та ефективність.

Ключовим аспектом покращення працездатності менеджера є встановлення оптимальних режимів праці та відпочинку. Існують різні типи таких режимів — змінний, добовий, тижневий та місячний, що визначаються з урахуванням змінюваної працездатності людини протягом доби, особливо це важливо для змінного та добового режимів.

Змінний режим визначає загальну тривалість робочого дня, час початку і завершення зміни, тривалість перерв на обід і відпочинок, а також кількість і частоту регламентованих перерв. Тижневий режим праці та відпочинку включає різноманітні графіки роботи, кількість вихідних днів, а також роботу у вихідні та святкові дні, з урахуванням чергувань між змінами.

При аналізі трудових процесів важливо враховувати фактичні витрати часу на виконання окремих завдань, а також структуру цих витрат протягом робочої зміни. Згідно з рекомендаціями наукових установ, при розрахунку тривалості відпочинку слід брати до уваги десять основних виробничих факторів, які викликають втому: фізичні зусилля, нервова напруга, темп роботи, робоче положення, монотонність роботи, мікроклімат, забруднення повітря, виробничий шум, вібрація, освітлення робочого місця.

У кожному випадку обирається відповідний тип режиму, який визначається або за рівнем втоми, з'ясованим шляхом фізіологічних

досліджень, або за кількісною оцінкою умов праці, що обчислюється на основі аналізу окремих факторів [13].

Менеджер виконує дві основні функції: він координує діяльність усіх підрозділів підприємства, шукаючи можливості для його розвитку, зокрема серед працівників і в міжособистісних стосунках, а також приймає та реалізує управлінські рішення, спрямовані на зміцнення позицій організації на ринку або на розширення її діяльності через вихід на нові ринкові сегменти.

У межах конкретної організації кожен менеджер має функції, які чітко визначені його посадовими обов'язками, проте існують також загальні функції, що не залежать від посади. Зокрема, він:

- встановлює цілі організації, визначає, які дії потрібні для їх досягнення, організовує процес їх реалізації, делегує конкретні завдання співробітникам;
- забезпечує належні стимули для працівників і налагоджує зв'язки як в межах організації, так і поза нею;
- формує ефективний колектив, забезпечує злагодженість між усіма його частинами;
- організовує і налаштовує процес виробництва (або обслуговування), визначає види робіт, обсяги і терміни їх виконання, а також розподіляє завдання між виконавцями;
- створює структуру управління організацією, визначає основні принципи, методи і стратегії керівництва в колективі;
- оцінює ефективність роботи співробітників, ухвалює рішення щодо їх подальшого використання;
- опікується професійним і кар'єрним розвитком своїх підлеглих;
- аналізує результати діяльності підприємства і розробляє прогнози для його розвитку;
- створює та впроваджує маркетингову стратегію розвитку підприємства;

– ініціює впровадження інновацій і працює над зміцненням позицій підприємства на ринку. З точки зору організації управлінської праці виділяють три основні функції менеджера: міжособистісну, інформаційну та функцію прийняття рішень [17].

Міжособистісна функція менеджера полягає в організації та узгодженні колективної діяльності співробітників, що вимагає постійного контакту з ними. Для цього він має відповідні повноваження і несе відповідальність:

- представницька (функції представлення організації в управлінському органі або серед трудового колективу);
- керівна (переконування, показування прикладу, оцінка дій підлеглих тощо);
- неформальна (неофіційні контакти з підлеглими та іншими працівниками).

Інформаційна функція керівника полягає в тому, що він є основним джерелом інформації з ключових аспектів діяльності організації. Ця функція реалізується через збір необхідної інформації (особисто або через підлеглих), її передачу (до відповідних служб та працівників) і виступи (у вигляді доповідей, бесід, інтерв'ю тощо).

Функція прийняття рішень включає різноманітні ситуації, такі як проведення переговорів, розподіл ресурсів, підготовка наказів і розпоряджень, а також вирішення конфліктних ситуацій.

Основною функцією керівника є його взаємодія з підлеглими, що охоплює такі аспекти:

- формулювання та передача завдань працівникам;
- здійснення контролю за виконанням цих завдань;
- створення і підтримка таких умов, за яких працівники будуть мотивовані та здатні завершити завдання вчасно, у повному обсязі та на високому рівні;
- надання консультацій підлеглим у разі потреби, коригування їх діяльності.

Це є базовою моделлю поведінки менеджера в професійних відносинах з підлеглими. Відповідність цьому підходу дозволяє ефективно мотивувати працівників та забезпечити задоволення від роботи в компанії під управлінням конкретного менеджера..

1.2 Основні вимоги щодо працездатності менеджера

Менеджер — це професіонал, який здійснює управлінську функцію в умовах ринкової економіки, відповідаючи за досягнення результатів через діяльність інших осіб, які працюють окремо або в складі колективів. Без менеджерів підприємство не може функціонувати, адже саме вони забезпечують реалізацію його місії та основного призначення, визначають потреби і координують взаємодії між різними підрозділами та зовнішніми партнерами.

Менеджери розробляють стратегії для адаптації підприємства до змінюваного середовища, при цьому враховують інтереси тих, хто взаємодіє з підприємством і має вплив на його діяльність.

Менеджер виступає ключовим каналом комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем, формально і неформально несе відповідальність за результати діяльності організації. Він є офіційним представником підприємства під час проведення зовнішніх заходів.

Для ефективного управління людьми менеджер, перш за все, має опанувати не лише науку, а й мистецтво самоуправління. Менеджмент допомагає керівнику оптимально організувати свою роботу та діяльність своїх підлеглих, реалізувати професійні й особисті цілі, уникати стресових ситуацій, підвищувати продуктивність і отримувати задоволення від виконуваної роботи.

До основних вимог до особистості менеджера відносяться:

Морально-психологічні якості: висока моральність, чесність, справедливість, об'єктивність, рішучість, впевненість у собі,

відповідальність, інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність, самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей, гуманність.

Ділові якості: широка ерудиція та професійна компетентність, схильність до організаційної роботи та лідерства в колективі, здатність до прийняття рішень у ситуаціях ризику, практичний розум, комунікабельність, дисциплінованість, аналітичне мислення, старанність, організованість, зібраність, високий рівень загальної культури, вольові якості та цілеспрямованість, рішучість, витримка, самостійність.

Також менеджер повинен володіти мистецтвом керівництва, вмінням працювати з людьми, комплексним і системним підходом до роботи.

Успішний менеджер здатен мислити масштабно, вирішувати стратегічні завдання, діагностувати організаційну структуру, інтегрувати ситуацію і робити правильні висновки, швидко приймати нестандартні рішення, ефективно працювати з людьми та мотивувати їх на продуктивну діяльність. Він має організовувати свою роботу і працю підлеглих, забезпечувати високий рівень трудової дисципліни, правильно підбирати і оцінювати кадри, розуміти людські характери та психологічний стан, створювати сприятливий психологічний клімат в колективі. Менеджер повинен мати здатність налагоджувати ділові відносини з іншими керівниками, володіти собою в будь-яких ситуаціях, вміти виступати, вести переговори, бути переконливим, аргументованим, володіти почуттям гумору та доглядати за своїм зовнішнім виглядом. Крім того, він має вміти ефективно використовувати свою владу та повноваження.

Керівник повинен мати добре розвинену комунікативну здатність, яка проявляється у створенні сприятливих відносин серед працівників, що сприяє ефективній колективній діяльності та визначенню ролей кожного учасника в процесі праці. Якщо ці комунікативні навички поєднуються з лідерськими якостями, це створює основу для розвитку успішного менеджера.

Однією з умов ефективної роботи керівника є наявність розвиненого стратегічного мислення, здатності передбачати події на багато років уперед.

Оскільки діяльність керівника завжди має виховний аспект, він повинен мати певні педагогічні риси: вміння навчати підлеглих, допомагати їм у розвитку професійних навичок, організовувати культурне, естетичне та фізичне виховання молодих працівників, а також чітко і логічно формулювати розпорядження та аргументувати свої позиції.

Ефективні керівники зазвичай мають риси, як-от здоровий глузд і мудрість. Як зазначає американський науковець Р. Акофф, мудрість полягає в здатності прогнозувати можливі наслідки вжитих дій і готовності пожертвувати короткостроковими вигодами для досягнення більших результатів у майбутньому. Він вважає, що мудрість завжди орієнтована на майбутнє. Мудра людина прагне керувати майбутнім.

Необхідною характеристикою сучасного керівника є гуманізм — розвинене почуття справедливості, людяності та поваги до людей, їх гідності, а також турбота про добробут колег і постійне сприяння підвищенню рівня задоволення працею серед підлеглих.

Менеджер сьогодення повинен володіти широким спектром професійних якостей, серед яких висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства, підприємництва, здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум, комунікабельність, ініціативність, енергійність, вимогливість, дисциплінованість, високий рівень працездатності, воля та цілеспрямованість.

Діловитість проявляється, перш за все, у здатності знаходити оптимальні підходи до ситуацій у межах власної компетенції, повноважень і ресурсів, а також у швидкому досягненні поставленої мети.

Керівник має володіти організаційними здібностями, вмінням згуртувати колектив і мобілізувати його для реалізації прийнятих рішень і досягнення цілей. Він повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати підлеглим автономію, створюючи умови для успішного виконання службових обов'язків без зайвого зовнішнього втручання.

Ініціативність тісно пов'язана із самостійністю. Вона є правомірною лише тоді, коли керівник вирішує непрості питання без вказівок зверху, не чекає покращення економічної ситуації в країні, а активно шукає нестандартні способи розв'язання проблем, що постійно виникають.

Ефективна самоорганізація надає менеджеру ряд переваг:

- зниження витрат при виконанні завдань;
- покращення структури особистої праці;
- зменшення обсягу робочого навантаження;
- зниження ймовірності помилок під час виконання обов'язків;
- підвищення рівня задоволення від роботи та мотивації;
- менший рівень стресу та поспіху;
- удосконалення професійних навичок;
- досягнення кращих результатів;
- досягнення кар'єрних і особистих цілей у найкоротші терміни.

Для всіх типів посад менеджерів не існує єдиного підходу або універсальних критеріїв оцінки, проте, з огляду на специфіку критеріїв, визначених спеціалізацією посад, можна сформулювати загальні групи (індикатори оцінки) і систему вимог для керівників та спеціалістів, які будуть схожими. Серед таких критеріїв можна виділити: професійні; ділові; морально-психологічні; інтегральні (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація систем оцінки роботи менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених [24]

Професійні критерії описують рівень знань, навичок, умінь, досвіду, кваліфікації працівника та результати його роботи. Ділові критерії вказують на такі характеристики, як організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, а також ефективність діяльності співробітників та інші аспекти. Морально-психологічні критерії висвітлюють риси працівника, такі як здатність до самооцінки, чесність, справедливість і психологічна стійкість. Інтегральні критерії — це загальні характеристики, що визначаються на основі ряду інших властивостей працівника, і вони відображають його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення та мову. Визначення змісту кожної групи критеріїв залежить від посади працівника, і кожна з них може включати власний набір критеріїв, що повинні бути встановлені та оцінені в залежності від спеціалізації посади.

Індивідуальна технологія використання робочого часу є досить поширеною. Вона передбачає систематичне та цілеспрямоване застосування перевірених методів роботи для максимально ефективного використання часу в повсякденній діяльності. Ефективне самоврядування тісно пов'язане

як з природними аспектами людини (біоритмами, генетичними факторами), так і з організацією (упорядкуванням речей, людей, ідей та відносин), а також соціальним управлінням. Характеристики успішної діяльності менеджера представлені на рисунку 1.6.

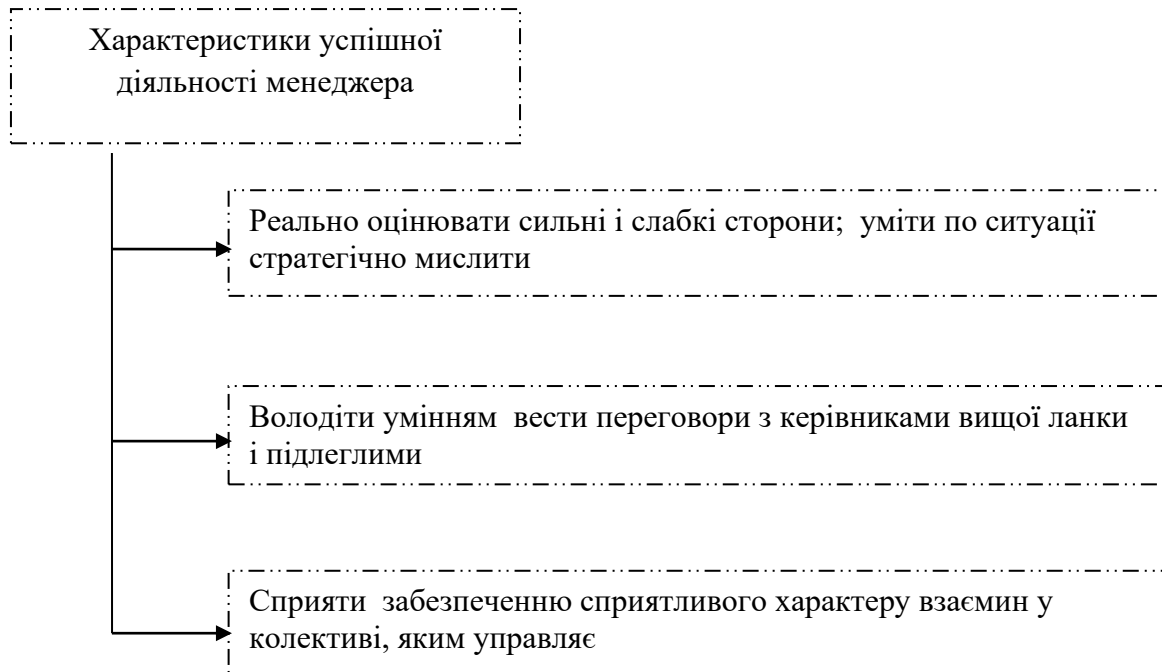


Рис. 1.6. Складові характеристики успішної діяльності менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених [44]

Менеджер для ефективного виконання своїх обов'язків має відповідати таким вимогам: здатність об'єктивно оцінювати сильні та слабкі сторони; вміння стратегічно мислити в залежності від ситуації; навички проведення переговорів з вищим керівництвом і підлеглими; сприяння формуванню позитивних взаємин у команді та залученості співробітників до якісного виконання своїх обов'язків.

Загалом до факторів, що визначатимуть успіх менеджерів, можна віднести такі:

- здатність і прагнення досягати результатів;
- готовність і вміння брати на себе відповідальність і приймати рішення, враховуючи можливий ризик;
- готовність ініціювати зміни, ефективно їх управляти і застосовувати на користь підприємства;

- готовність до співпраці;
- вміння швидко ухвалювати рішення;
- здатність прогнозувати майбутнє;
- широке розуміння різних аспектів;
- відчуття ситуації;
- здатність бачити загальну картину та виокремлювати основні моменти;
- наполягання на досягненні мети; вміння контролювати свої думки і переконання;
- повага до інших; здоровий глузд (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Чинники що визначають успіх менеджера*

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

На нашу думку, здатність до самоорганізації сучасного менеджера, що є основою його ефективної праці, виступає як мистецтво самореалізації:

- раціональне використання основних ресурсів особистості (таких як час, енергія, фінансові можливості, рівень освіти);
- управління процесами життєдіяльності особистості (робота менеджера, організація вільного часу, кар'єрний розвиток);

- управління результатами діяльності менеджера (рівень кваліфікації, особисті якості, репутація).

Основною метою сучасного менеджера є максимально ефективно використання своїх можливостей, свідоме управління своїм життям (здатність до самовизначення), здатність адаптуватися до зовнішніх умов як у професійному, так і в особистому житті.

Менеджер повинен особливо зосередитися на здатності та прагненні досягати результатів, оскільки це є основною метою управлінської діяльності і сприяє:

- перетворенню бажаного в реальність для кожної людини;
- можливості відчувати свою значущість;
- отриманню визнання від оточуючих;
- досягненню успіху та кар'єрного зростання;
- створенню матеріальних благ;
- формуванню активної життєвої позиції;
- сприянню розвитку та самовдосконаленню;
- отриманню задоволення та радості від життя.

Щоденне розв'язання різноманітних завдань можна розглядати як сукупність функцій, що взаємозалежні між собою і, зазвичай, виконуються у певній послідовності. З точки зору системного підходу спрощену модель людини можна уявити п'ятьма основними складовими: фізичної, моральної, психологічної, раціональної та творчої.

З позиції ситуаційного підходу управління собою може здійснюватися різними способами, використовуючи різні методи управління: саморегуляцію, аналіз, адаптацію, раціоналізацію та розвиток особистості.

Право прийняття управлінських рішень належить лише менеджеру, який несе відповідальність за наслідки цих рішень.

Менеджер має не тільки визначити найкраще рішення для конкретної проблеми, а й бути готовим взяти на себе відповідальність, прийняти ризик і зробити вибір (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оціночні якості менеджерів, які здійснюють адміністративні функції*

Групи за ознаками якостей	Складові групи
Моральні якості	Здатність ставити інтереси обов'язку вище за особисті прагнення; Щирість і порядність; Принципова позиція; Раціональність, здатність адаптувати свої вчинки до реалій навколишнього світу; Зовнішній вигляд, поведінка, акуратність, ввічливе ставлення.
Організаційні здібності	Здатність організувати роботу колективу. Стиль взаємодії з підлеглими. Взаємозв'язки з вищим керівництвом. Вміння ефективно планувати, розподіляти завдання між підлеглими, надавати керівництво, координувати процеси та здійснювати контроль. Високі вимоги до підлеглих, здатність підтримувати дисципліну та захищати професійні інтереси. Здібність наставляти та навчати підлеглих. Особистий авторитет. Готовність і здатність приймати відповідальність. Швидкість прийняття рішень. Піклування про благополуччя підлеглих.
Ділові якості	Володіння технічними знаннями та розумінням технологічних процесів; Розуміння основ економічної теорії та практики; Знання принципів організації роботи колективу; Ознайомленість із процесами організації виробництва; Володіння знаннями в сфері управління підприємством; Розуміння основ маркетингової діяльності; Знання методів управління персоналом; Орієнтація на перспективи розвитку організації; Здатність та бажання впроваджувати нові технологічні методи, шукати способи підвищення ефективності виробничих процесів; Знання сучасних інформаційних технологій та роботи з персональними комп'ютерами; Вміння встановлювати взаємодію з іншими секторами зовнішнього середовища організації; Ініціативність та прагнення до розвитку.
Результати роботи очолюваної організації	Реалізація запланованих завдань. Регулярність виконання програмних завдань. Зміна складу персоналу. Число порушень трудової і виробничої дисципліни. Відповідність якості продукції стандартам. Впровадження інноваційних рішень та сучасних технологій. Оптимальність використання ресурсів. Рівень прибутковості.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених [33]

Інформаційні функції полягають у тому, що менеджер отримує та збирає відомості про внутрішнє і зовнішнє середовище, передає інформацію у вигляді фактів та нормативних вказівок, а також пояснює політику і ключові цілі організації, виступаючи її представником. Ефективність роботи залежить від того, наскільки добре менеджер володіє інформацією та наскільки точно і зрозуміло він її донесе до працівників підприємства.

Міжособові функції реалізуються, коли менеджер виконує роль лідера, який формує взаємини всередині підприємства та за його межами, мотивує колег на досягнення цілей, координує їхні зусилля, виступає як зв'язуючий елемент між вищим керівництвом, споживачами, постачальниками та іншим, представляючи колектив перед усіма зацікавленими сторонами. Менеджер повинен бути попереду, вести своїх підлеглих, завойовувати їхню довіру і повагу, тобто проявляти лідерські якості.

Залежно від ролі менеджера в організації, обсягу завдань і функцій, які він виконує, ці ролі можуть бути більш чи менш вираженими, однак кожен менеджер обов'язково займається прийняттям рішень, працює з інформацією і керує організацією.

Менеджер повинен розуміти сутність управлінських процесів, ефективно розподіляти відповідальність на різних рівнях управління, володіти знаннями з економіки, маркетингу та інформаційних технологій, вміти планувати та прогнозувати розвиток організації. Також важливо бути фахівцем у взаємодії з людьми, вміти налагоджувати відносини з підлеглими, клієнтами та іншими організаціями, приймати рішення в складних і швидко змінюваних ситуаціях, чітко і доступно висловлювати свої думки.

Менеджер має вибирати лише правильні рішення. Його діяльність є вищим рівнем творчості.

Менеджер повинен мати високу психологічну культуру, яка є невід'ємною частиною загальної культури особистості. Психологічна культура включає три важливі складові: здатність пізнавати себе та інших, вміння комунікувати з людьми та вміння регулювати власну поведінку.

Аналізуючи політичні, соціальні, економічні та психологічні фактори, які впливають на керівників у розвинених країнах, можна зробити корисні висновки про змінюваність суті роботи керівника. Ці висновки дозволяють передбачити навички та здібності, необхідні для ефективного менеджера сьогодення і майбутнього [8].

Успішність керівника значною мірою залежить від рівня його управлінських навичок та досвіду. Основними ознаками управлінської майстерності є такі: здатність зрозуміти загальну стратегію підприємства, вміння вибирати найбільш доцільні управлінські рішення, ефективно розподіляти завдання, обирати оптимальні методи та інструменти, прогнозувати розвиток ситуації, виконувати підприємницькі функції, діяти в межах бюджету, компетентно виконувати поставлені завдання, безконфліктно взаємодіяти з людьми, логічно та доступно давати вказівки і координувати інформаційні потоки.

Загалом, можна виділити одинадцять основних якостей, які значною мірою визначають ефективність менеджера: здатність організувати власний час і управляти собою, усвідомлення особистих цінностей, чітке визначення цілей як для виконуваної роботи, так і для особистого розвитку, постійне самовдосконалення, здатність швидко і ефективно вирішувати проблеми, адаптивність до змін, здатність впливати на оточення без використання прямих наказів, застосування новітніх методів управління, вміння оптимально використовувати людські ресурси, допомога іншим у освоєнні нових навичок і методів роботи, здатність формувати і покращувати команди, які можуть бути творчими та результативними.

Психологічні характеристики керівника включають прагнення до лідерства, здатність до ефективного управління, сильні волеві якості, готовність до розумного ризику, бажання досягати успіху та амбіційність, здатність брати відповідальність в екстремальних ситуаціях, самодостатність, гнучке мислення, яке включає варіативність, швидкість, інтуїцію та логічність, уміння протистояти стресу та адаптуватися до нових умов.

Інтелектуальні якості керівника включають постійне прагнення до самовдосконалення, схильність до прийняття нових ідей, здатність відрізняти їх від неперевіраних концепцій, системний підхід до мислення, знання тонкощів управлінської діяльності, вміння швидко обробляти інформацію і приймати на її основі рішення, здатність до самоаналізу, відкритість до думок, що відрізняються від власних, та наявність психологічної освіти.

Професійні риси керівника включають ефективне використання досягнень науки та техніки, глибоке розуміння ринкової економіки, вміння знаходити резерви людського потенціалу в бізнесі, здатність заохочувати персонал за добре виконану роботу та об'єктивно критикувати, уміння приймати нестандартні рішення в умовах невизначеності, ефективно розподіляти завдання і розраховувати час для їх виконання, прояв діловитості та ініціативності.

Соціальні якості керівника включають врахування політичних наслідків рішень, орієнтацію на соціальну справедливість, здатність налагоджувати взаємини з колегами, тактовність і ввічливість у спілкуванні, переважання демократичних принципів у стосунках, здатність тримати рівновагу між тиском ззовні та вимогами підлеглих, готовність брати на себе відповідальність, безумовне виконання організаційних правил і стимулювання відкритого обміну думками в колективі. Відсутність хоча б однієї з цих якостей може суттєво знизити ефективність керівництва.

Цей період керівництва, отже, буде значно коротшим через наявність таких недоліків: манія величч, хибна віра у свою непогрішність, переконання в тому, що тільки ти маєш право визначати долю інших людей; надмірна підозрілість, впевненість, що якщо ти шахрай, то й усі навколо схожі на тебе; амбітність, що призводить до зверхності, некомфортності у взаємодії з оточенням; незнання потреб та інтересів підлеглих; відсутність здатності заохочувати за хорошу роботу і карати за недобросовісність; відмова від відкритості і доброзичливості щодо своїх підлеглих; недовіра до здібностей підлеглих; виконання завдань без належного делегування; централізація

управлінських функцій і прийняття рішень замість того, щоб підтримувати ініціативу серед підлеглих; недооцінка професійних якостей команди, виконання роботи за них; фокусування на знайомих і приємних справах замість важливих завдань; неможливість правильно організувати стратегію та тактику діяльності, планувати роботу і передбачати її наслідки. Лідерство в управлінській діяльності є надзвичайно важливим для керівника підприємства.

1.3 Методика дослідження шляхів підвищення працездатності менеджера

Методологія наукового пізнання дозволяє вибрати відповідні методи дослідження при вивченні шляхів підвищення працездатності менеджера. Зокрема, методологія наукового пізнання реальності виступає як система принципів побудови, форм і методів наукової діяльності, що визначає основний підхід до аналізу досліджуваного явища.

У рамках загального наукового діалектичного методу були широко використані такі дослідницькі прийоми, як аналіз і синтез. Аналіз полягає в розкладі об'єкта на окремі елементи з метою вивчення впливу кожного з них на загальний процес. Синтез, у свою чергу, передбачає поєднання окремих елементів в єдину структуру, що дозволяє сформулювати повне уявлення про процес, з'ясувати його внутрішню організацію, механізми дії та закономірності розвитку. Під час аналізу здійснюється розчленування економічних явищ і процесів на складові частини, кожна з яких вивчається окремо. Синтез, навпаки, полягає в об'єднанні елементів для створення цілісної картини об'єкта. Ці методи активно застосовувалися для вивчення способів підвищення працездатності менеджера.

Методологія наукового пізнання дає змогу вибрати оптимальні методи дослідження для вивчення різних економічних явищ. Зокрема, методологія наукового пізнання реальності являє собою вчення про основи побудови, форми та методи наукового пізнання, що визначає принципи підходу до

вивчення явищ, які виникають у процесі підвищення працездатності менеджера.

Абстрагування є важливим методом наукового дослідження, яке передбачає виключення несуттєвих аспектів та зосередження на основних, важливих характеристиках об'єкта. Механізм розвитку малих підприємств є складним і залежить від багатьох чинників як мікро-, так і макроекономічного рівня.

Методи абстрагування і конкретизації тісно пов'язані з методами аналізу та синтезу, які взаємно доповнюють один одного. Аналіз дозволяє розглядати складні об'єкти, розділяючи їх на частини для вивчення їх структури та функцій, тоді як синтез полягає в узагальненні результатів і об'єднанні частин об'єкта в єдину цілісність.

Економічний аналіз є поширеним методом наукового дослідження, який включає систематизацію, інтерпретацію та узагальнення фактів, що дозволяє з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки між різними економічними процесами. У магістерській роботі цей метод активно використовувався для виявлення основних факторів і показників, що визначають розвиток досліджуваного питання. Узагальнення результатів дослідження за допомогою методу синтезу дозволило сформулювати висновки про причини низької ефективності шляхів підвищення працездатності менеджера і запропонувати напрямки для їх удосконалення. Окрім методів аналізу та синтезу, важливими є також методи індукції та дедукції.

Для отримання науково обґрунтованих висновків важливу роль відіграло застосування історичного та логічного методів пізнання. Історичний і логічний методи пізнання є невід'ємними складовими діалектичного методу дослідження та відображають розвиток історичних процесів. Історичний підхід до пізнання дозволяє розглядати конкретні умови розвитку економічних явищ і процесів, а також самої економічної системи, що розвиваються в історичній послідовності від більш загальних і абстрактних категорій до конкретніших і складніших.

Монографічний метод полягає в глибокому аналізі досвіду діяльності типових підприємств різних форм власності. Використання цього методу надає можливість ефективно вирішувати низку організаційних питань.

Статистичний метод був застосований для аналізу великих масивів даних, що дозволяє оцінити вплив різних чинників на кінцеві результати виробництва, а також дати обґрунтовані відповіді на інші важливі питання.

Суміщення усіх цих методів є важливим інструментом для організаторів виробництва, оскільки дає змогу виявити недоліки і резерви виробничих процесів та визначити шляхи покращення ефективності роботи менеджерів.

Висновки до I розділу

Особистісна діяльність менеджера розглядається як процес організації робочого часу керівника підрозділу, який включає визначення властивих йому характеристик. Однією з головних функцій менеджера як керівника є його взаємодія з підлеглими, що включає: постановку завдань для підлеглих та контроль за їх виконанням; організацію умов, за яких працівники зможуть виконати завдання своєчасно, у повному обсязі і з необхідною якістю; надання консультацій у разі потреби та коригування їх дій.

Ефективність роботи менеджера залежить від багатьох факторів, зокрема: складності та інтенсивності завдань, стану здоров'я, умов праці, соціально-економічних обставин в організації, рівня корпоративної культури, оптимального робочого режиму, організації перерв для відпочинку.

Психологічні характеристики керівника включають: прагнення до лідерства, здатність до управління; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; амбіції та прагнення до успіху; здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях; самодостатність; комбінаторно-прогностичне мислення (варіативність, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогнозування); здатність до стресостійкості; адаптивність до нових умов.

Інтелектуальні особливості керівника включають: прагнення до самовдосконалення, готовність сприймати нові ідеї, вміння відрізняти справжні інновації від хибних; здатність до панорамного мислення (системність, широта, комплексність) та професійної експертизи; вміння швидко обробляти інформацію, класифікувати її і приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти й використовувати протилежні точки зору на користь справ; наявність психологічної освіти.

Професійні риси керівника: вміння ефективно використовувати новітні досягнення науки та техніки, інформаційних технологій; глибокі знання ринкової економіки; здатність знаходити резерви в управлінні людським потенціалом; вміння заохочувати персонал за добре виконану роботу і об'єктивно критикувати; здатність приймати нестандартні управлінські рішення в умовах невизначеності; вміння ефективно планувати розподіл часу та завдань; активність, ініціативність та підприємливість.

Процес розробки плану особистої роботи менеджера має здійснюватися у кілька етапів. На першому етапі менеджер складає список завдань, які потрібно виконати протягом планового періоду. Другий етап передбачає визначення часу, необхідного для виконання кожного завдання. Третій етап включає резервування часу для непередбачених ситуацій. На четвертому етапі визначається фонд робочого часу на плановий період. П'ятий етап: здійснюється контроль співвідношення між витратами часу на виконання завдань та фондом робочого часу. Якщо час на виконання завдань перевищує фонд часу, необхідно переглянути перелік робіт. Шостий етап: менеджер складає остаточний план особистої роботи.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ДОСЛІДЖУВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІ В ТОВ НВП-МЕРІДІА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю НВП-МЕРІДІАН розташоване у Львові. Підприємство було засноване з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку. Згідно з інформацією, наданою під час реєстрації у 2019 році, компанія займається ремонтом та технічним обслуговуванням офісної техніки, а також роздрібною та оптовою торгівлею комп'ютерами, периферійними пристроями і програмним забезпеченням.

До переліку послуг, які надає підприємство, входять: монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також інші будівельно-монтажні роботи; діяльність посередників, що займаються торгівлею різними товарами; проектування, налаштування та адміністрування корпоративних мереж; створення та розробка сайтів; заправка та регенерація картриджів; обслуговування комп'ютерної та серверної техніки; продаж комп'ютерної техніки та комплектуючих; встановлення та підтримка програмного забезпечення; монтаж комп'ютерних мереж; монтаж GPS-навігаційного обладнання провідних виробників; комплексне обслуговування комп'ютерної техніки; монтаж сонячних батарей.

Основні категорії товарів, що пропонує підприємство, включають: ноутбуки, нетбуки, медіаплеєри, мережеве обладнання, планшети, принтери, телевізори, чохли для планшетів, побутову техніку тощо. ТОВ НВП-МЕРІДІАН працює відповідно до свого статуту, який визначає його найменування, місцезнаходження та організацію управління діяльністю.

Колектив підприємства складається з молодих та креативних спеціалістів, готових знаходити оптимальні рішення для виконання завдань. Працівники компанії надають послуги з будівельних робіт та адміністрування комп'ютерних мереж, абонентного обслуговування комп'ютерної техніки, налаштування і підтримки Windows та Linux серверів, відновлення даних, налаштування шлюзів, створення сайтів, заправки та регенерації картриджів, а також монтажу сонячних батарей.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахункові та валютні рахунки, фірмову назву, круглу печатку, а також отримало статус юридичної особи з моменту державної реєстрації. Для досягнення своїх цілей підприємство має право укласти угоди, придбавати майно, брати на себе зобов'язання, а також бути стороною у судових справах. Структуру виробництва можна умовно зобразити (див. рис. 2.1).

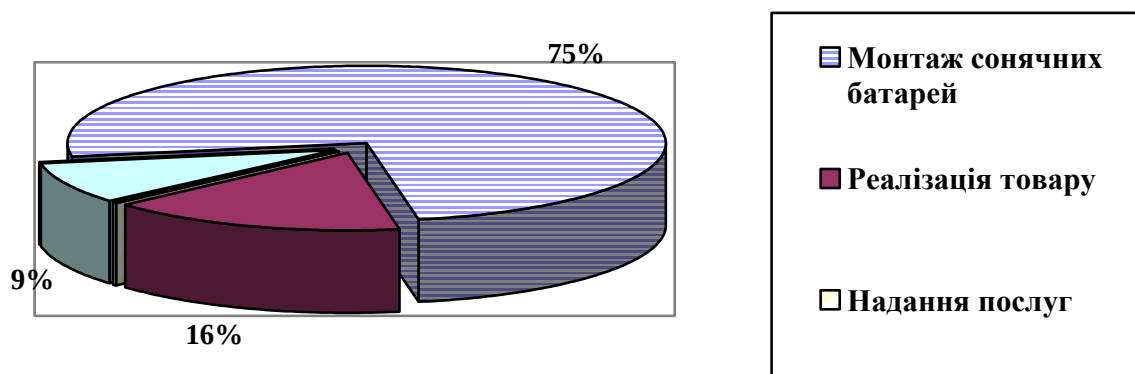


Рис. 2.1. Структура спеціалізації підприємства*

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

Таблиця 2.1

Власний капітал ТОВ НВП-МЕРІДІАН

Стаття	Статутний капітал	Додатковий вкладений капітал	Інший додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток
Залишок на початок року	272 740,9	4 872,9	8 441	2 368,5	233 808,3
Скоригований залишок на початок року	272 740,9	4 872,9	8 441	2 368,5	233 808,3
Відрахування до резервного капіталу	0	0	0	1 256,3	-1 256,3
Залишок на	272 740,9	4 872,9	8 441	3 624,8	257 677,2

кінець року					
-------------	--	--	--	--	--

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

Структура організації визначається спеціалізацією та виробничим типом підприємства, розміщенням засобів зв'язку, станом транспортної мережі та доріг, наявністю будівель, рівнем забезпеченості робочою силою та іншими чинниками. Організаційна і виробнича структура підприємства тісно пов'язані між собою. Вибір оптимальної організаційної структури здійснюється залежно від умов виробничої діяльності, при цьому в межах підприємства виділяються первинні та вторинні виробничі одиниці.

У ході аналізу діяльності ТОВ НВП-МЕРІДІАН було розглянуто його організаційну структуру та функціонування підприємства (див. рис. 2.2).

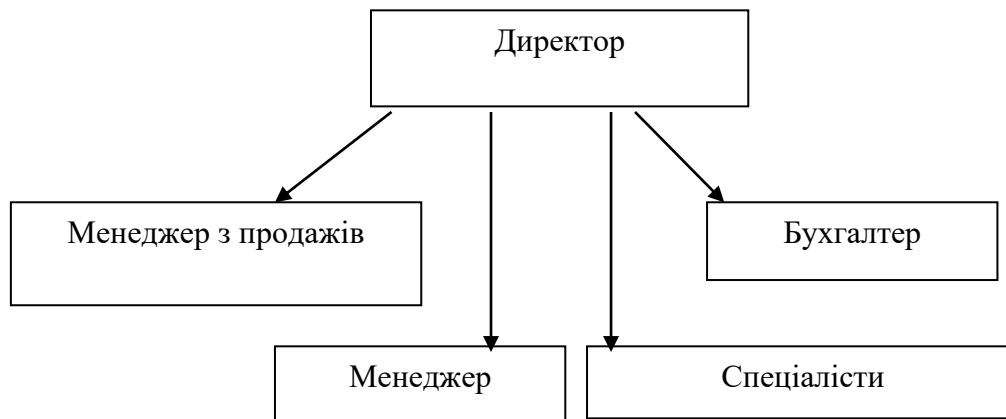


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вітчизняних вчених та власних досліджень

У ТОВ НВП-МЕРІДІАН немає власного виробництва, його діяльність обмежується лише наданням послуг та реалізацією товарів. Таким чином, основною метою фінансової діяльності цієї компанії є отримання прибутку через надання послуг і продаж товарів.

На підприємстві працює 78 осіб, з яких четверо є членами управлінського апарату, а решта – працівники. Усі працівники мають п'ятиденний робочий тиждень, восьмигодинний робочий день, який триває з 8:00 до 17:00, із обідньою перервою з 12:00 до 13:00. Розмір заробітної плати працівників визначається на основі індивідуальних ставок та обсягу

виконаної роботи. Кадровий склад підприємства складається з трудового колективу, що виконує різноманітні функції, пов'язані з господарською діяльністю підприємства.

Структура кадрового складу представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура трудових ресурсів у підприємстві*

Кадри	Роки		
	2021	2022	2023
Весь персонал	62	75	78
З них керівники	4	4	5
службовці	5	6	6
спеціалісти	6	8	9
робітники	47	57	68

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства

Як видно з даних, кількість працівників на підприємстві протягом останніх років стабільно збільшується, а чисельність управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві за три останні роки виросла на 25%. Також, згідно з інформацією в таблиці, чисельність працівників виробничого відділу з кожним роком зростає.

Для оцінки ефективності роботи підприємства важливо визначити, яку частку складають працівники з вищою освітою, середньою спеціальною та середньою освітою. Хоча рівень освіти працівників знижується, загальна ефективність виробництва зростає. Це частково можна пояснити тим, що останнім часом зростає рівень кваліфікації управлінців (див. рис. 2.3).

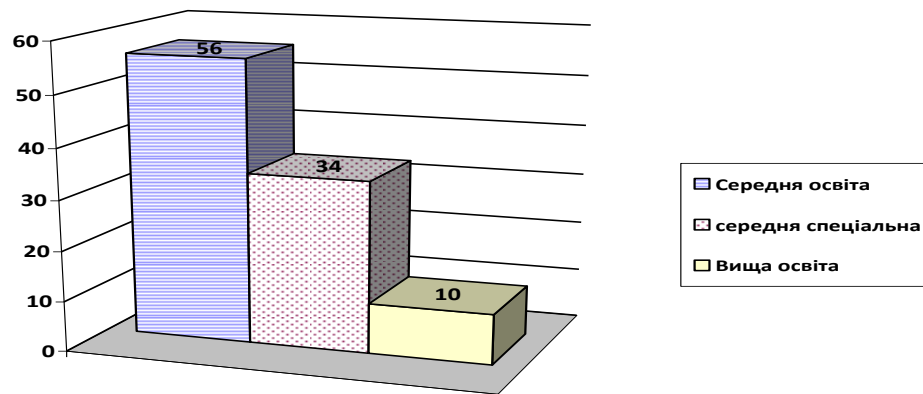


Рис. 2.3. Освітній рівень персоналу в підприємстві, 2023 рік*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вітчизняних вчених та власних досліджень автора

Як показано на рисунку 2.3, підприємство має високо кваліфікований персонал. На 2023 рік 10% працівників мають вищу освіту, 34% — середню спеціальну, а 56% — середню освіту. Аналіз рівня заробітної плати свідчить, що тарифні ставки та посадові оклади на підприємстві є помірними, а розмір оплати праці не завжди пропорційний кінцевим результатам роботи. Підвищення продуктивності праці не дає працівнику автоматичного підвищення заробітної плати, що знижує мотивацію. Протягом останніх трьох років заробітна плата на підприємстві зростала стабільно, але помірно.

В цілому можна зробити висновок, що рівень управління трудовими ресурсами достатній, однак виникає потреба в розробці системи оцінки трудового потенціалу підприємства для забезпечення ефективного використання людських ресурсів. Для аналізу руху працівників обчислюються коефіцієнти змінності (загального обороту робочої сили) та плинності (надмірного обороту робочої сили). Коефіцієнт змінності визначає, наскільки активно оновлюється склад працівників, і використовується мінімальний показник, оскільки він вказує на кількість новоприйнятих, що замінили звільнених.

У 2023 році ступінь оновлення працівників зріс на 12% порівняно з 2022 роком. Це вказує на те, що підприємство підбрало досвідчених і кваліфікованих кадрів, які задоволені своєю роботою та зацікавлені в їх розвитку, але потреба в нових працівниках зростає через збільшення обсягів виробництва.

Коефіцієнт плинності відображає надмірний рух працівників, зокрема через порушення трудової дисципліни, невідповідність кваліфікації, звільнення за власним бажанням або самовільне залишення роботи. У 2022 році коефіцієнт плинності становив 0,12, що еквівалентно 12%. У 2023 році цей показник зріс до 0,14, що відповідає 14%. Порівняння цих значень показує, що надмірний рух працівників збільшився на 2% у 2023 році.

Рівень плинності за 2023 рік на підприємстві є середнім, що свідчить про високий рівень трудової дисципліни серед працівників та їх задоволення

роботою. Рациональне використання робочого часу може сприяти збільшенню обсягів виробництва та росту продуктивності праці. Аналіз використання робочого часу дозволяє виявити втрати часу, визначити їх причини та оцінити їх вплив на обсяг реалізації продукції. Для точного обчислення втрат часу було детально досліджено календарний, табельний, корисний та фактично використаний фонд часу (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз використання трудових ресурсів і робочого часу за 2022-2023 рр.*

Показники	2022 рік	2023рік	Відхилення (+:-)
Середньоспискова чисельність працівників, чол	65	78	+3
Час, відпрацьований усіма працівниками, тис. люд-год	135	162	+27
Відпрацьовано усіма працівниками, тис. люд-дні	17	20	+3
Відпрацьовано за рік одним працівником, днів	249	260	-
Відпрацьовано за рік одним працівником, годин	1992	2080	-
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	0

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Формування фінансів для оплати праці є одним із ключових аспектів перетворення управлінської структури економіки. Головним напрямом удосконалення системи оплати праці є встановлення чіткої та безпосередньої залежності між рівнем оплати та кінцевими результатами господарської діяльності колективу. Кошти на оплату праці представляють собою частину доходу, що надходить у вигляді грошових коштів для особистого споживання працівників, і розподіляються згідно з кількістю та якістю виконаної ними праці.

Виробничі фонди – це сукупність засобів і предметів праці, які утворюють матеріальну основу процесу виробництва і використовуються людьми при виготовленні різних продуктів. У грошовому вираженні виробничі фонди поділяються на основні та оборотні.

Основні фонди, в свою чергу, поділяються на виробничі та невиробничі. Невиробничі фонди включають відомчі житлові будинки, споруди та обладнання, що належать до комунального, побутового обслуговування, охорони здоров'я та інших сфер. Оборотні фонди складаються з виробничих запасів тощо. Одним з основних показників фінансового аналізу є показники майнового стану, зокрема коефіцієнти зносу, придатності, оновлення та вибуття основних засобів. Для більш детального аналізу розрахуємо ці показники і здійснимо їх динамічний аналіз за 2022-2023 роки. Результати розрахунку наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників майнового стану за 2019-2023 рр.*

Показник	Роки					Відхилення 2023 до 2019	Відхилення 2023 до 2022
	2019	2020	2021	2022	2023		
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,65	0,59	0,61	0,56	0,61	-0,04	+0,05
Коефіцієнт придатності	0,35	0,41	0,39	0,44	0,39	+0,04	-0,05
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,45	0,47	0,52	0,47	0,34	-0,11	-0,13
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,4	0,41	0,44	0,5	0,4	0,00	-0,1

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

З аналізу даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що загальний рівень зносу основних засобів підприємства є значним і перевищує 50%. Однак протягом періоду з 2019 по 2023 роки спостерігається позитивна динаміка щодо незначного зменшення цього показника, який знизився приблизно на 0,04 пункти, досягнувши значення 0,61 у 2023 році. Для поліпшення майнового стану підприємства та уникнення морального старіння обладнання, необхідно, щоб обсяг оновлених активів був більшим за обсяг вибутих активів. За усіма показниками таблиці можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має незадовільний майновий стан.

Інформація про наявність основних і оборотних коштів підприємства подана на рисунку 2.4.

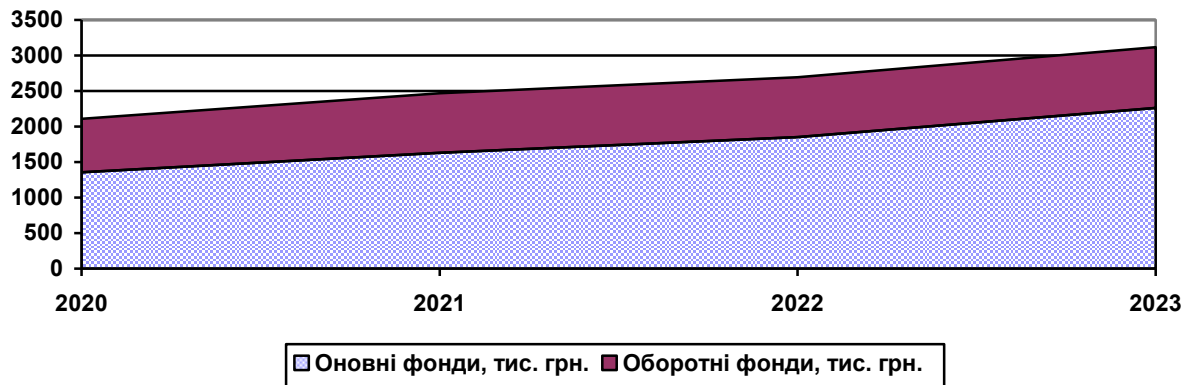


Рис. 2.4. Динаміка забезпечення підприємства основними і оборотними фондами тис. грн.*

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Для нормального функціонування товариства потрібні оборотні кошти, що витрачаються на формування запасів товарів, матеріалів, палива, тари та інших ресурсів. Одним із ключових аспектів підвищення ефективності підприємства є раціональне використання оборотних фондів та фондів обігу. Структура оборотних фондів підприємства наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура оборотних коштів в підприємстві*

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
	%	%	%
Запаси і витрати - виробничі запаси, сировина, матеріали, тара, паливо	4,25	2,09	3,09
Товари	40,75	35,03	38,14
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	5,25	13,23	11,86
Розрахунки з дебіторами: за товари, роботи, послуги, не сплачені в строк	49,75	48,95	46,57
Всього:	100	100	100

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Ключовими показниками, які відображають ефективність використання оборотних коштів, є частота оборотів та тривалість кожного обороту, розрахунки яких наведені у таблиці 2.6.

Показники ефективності використання оборотних коштів в підприємстві*

Показники	Звітні роки		
	2021	2022	2023
Середні залишки обігових коштів товариства, тис.грн.	240,0	243,1	258,2
Тривалість звітного періоду	365	365	365
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	7,78	9,12	1,69

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Як видно, фінансова стабільність підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання його обігових коштів, які були витрачені на закупівлю оборотних активів товариства, що необхідні для забезпечення безперервності процесу реалізації товару. Товариство приділяє значну увагу оптимізації структури своїх обігових коштів. Аналіз ефективності їх використання дозволяє визначити ключові напрямки покращення фінансової ситуації підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану в підприємстві

Світовий досвід підтверджує, що основою досягнень та розвитку є безпосередні економічні інтереси індивіда, дисципліна та порядок, а також чітка система організації і керування процесами капіталотворення, формування фондів для нагромадження та споживання.

У фінансах підприємств управління передбачає вплив на фінансові відносини, ресурси та їх організацію з метою реалізації фінансової політики підприємства. Також управління фінансами можна охарактеризувати як комплекс всіх органів управлінського апарату та їх управлінських дій. Метою фінансового управління є забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності. Предметом управління фінансами є регулювання фінансових потоків. При цьому об'єктом управління є фінансові відносини в сфері

грошового обігу, а також фонди фінансових ресурсів, що утворюються та використовуються на всіх етапах фінансово-господарської діяльності підприємства.

Суб'єктами управління фінансами підприємств є керівний та фінансовий апарат органів управління підприємства. У практичному сенсі управління фінансами – це сукупність методів і форм цілеспрямованого впливу на процес формування та використання фінансових ресурсів.

Управління фінансами підприємства базується на об'єктивних та суб'єктивних закономірностях суспільного розвитку, на знанні та застосуванні принципів розподілу готової продукції та валового доходу підприємства.

Фінансове управління включає низку функцій, серед яких можна виділити такі: взаємодія всіх елементів апарата управління підприємством, створення ефективних організаційних структур управління, аналіз фінансових ресурсів і відносин, прогнозування, планування та регулювання фінансових процесів, обґрунтування та прийняття оперативних фінансових рішень, а також контроль за виконанням планів та прийнятих рішень.

Вплив на фінансові відносини реалізується через спеціальні методи, зокрема фінансове прогнозування, планування, регулювання та контроль.

Важливим аспектом у фінансовому управлінні є прогнозування. Фінансове прогнозування передбачає використання різноманітних методів, основними з яких є: асоціації та аналогії, створення економетричних моделей, що описують динаміку фінансових показників залежно від факторів, які на них впливають, кореляційно-регресивний аналіз, а також метод експертних оцінок.

Основним об'єктом фінансового планування є фінансові відносини та ресурси, що знаходять своє кількісне вираження в планах. Рух коштів конкретних грошових фондів закріплюється у відповідних фінансових документах.

Створення ефективної системи управління фінансами підприємства вимагає формування відповідної фінансової служби. Враховуючи масштаб та складність задач, фінансова служба підприємства може бути представлена фінансовим управлінням на великих підприємствах, фінансовим відділом на середніх, а також фінансовим директором або головним бухгалтером, який окрім бухгалтерського обліку займається питаннями фінансової стратегії на малих підприємствах. У таблиці 2.7 представлений податок на прибуток підприємства.

Таблиця 2.7

Податок на прибуток в підприємстві*

Найменування показника	Код рядка	Сума, тис. грн.
Поточний податок на прибуток	1210	10 310
Відстрочені податкові зобов'язання:		
на початок звітного року	1230	8 436,1
на кінець звітного року	1235	12 293,4
Включено до Звіту про фінансові результати - усього	1240	14 167,3
у тому числі:		
поточний податок на прибуток	1241	10 310
збільшення (зменшення) відстрочених податкових зобов'язань	1243	3 857,3

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

Бухгалтерія виконує функції обліку фінансових операцій підприємства та підготовки його відкритої фінансової звітності згідно з відповідними вимогами та нормативними актами.

Фінансова стійкість визначає стан активів підприємства, що забезпечує його здатність виконувати зобов'язання. Вона передбачає, що вкладені в підприємницьку діяльність ресурси повинні бути відшкодовані за рахунок доходів від господарської діяльності, а отриманий прибуток повинен забезпечити фінансову автономію та мінімізувати залежність від зовнішніх джерел для формування активів.

Фінансова стійкість підприємства включає: достатнє фінансове забезпечення основних видів діяльності, незалежність від зовнішніх джерел фінансування, можливість ефективно використовувати власні кошти,

адекватне покриття матеріальних оборотних активів власними джерелами та стабільний стан виробничого потенціалу. Аналіз фінансової стійкості підприємства має на меті оцінку його стабільності та незалежності, враховуючи відповідність джерел фінансування до формування запасів і витрат.

Відповідно до рівня покриття запасів та витрат, підприємства можуть мати різні види фінансової стійкості: абсолютну стійкість, нормальний стійкий фінансовий стан, нестійкий фінансовий стан і кризовий фінансовий стан. Абсолютна стійкість фінансового стану виявляється, коли власні кошти підприємства повністю покривають запаси і витрати. Нормальний стійкий стан проявляється, коли вартість запасів і витрат покриваються як власними коштами, так і довгостроковими позиковими ресурсами. Нестійкий фінансовий стан спостерігається, коли покриття запасів і витрат здійснюється за рахунок як власних, так і позикових коштів (довгострокових і короткострокових).

Оцінка фінансового становища підприємства здійснюється за допомогою системи показників, які детально характеризують його фінансовий стан. Усі показники фінансової стабільності підприємства мають взаємозв'язок і взаємозалежність. У рамках цієї магістерської роботи будуть розглянуті найбільш вживані показники, що використовуються для оцінки, аналізу та аудиту фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для визначення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел обчислюється коефіцієнт фінансової автономії ($K_{\text{авт}}$), який є відношенням загальної суми власних коштів до підсумку балансу:

$$K_{\text{авт}} = \Phi_{.1} \text{ ряд 490} : \phi_{.1} \text{ ряд 350}$$

Практика показує, що загальна сума боргів не повинна перевищувати величину власних фінансових ресурсів. Для підприємств, які функціонують в умовах ринкової економіки, нормальним є рівень відношення, що становить близько 0,6%, оскільки це забезпечує достатній рівень стабільності для інвесторів і кредиторів. У такій ситуації ризик для кредиторів мінімізується,

оскільки, продавши майно, яке було сформоване за рахунок власного капіталу, підприємство здатне виконати свої боргові зобов'язання, тобто критичне значення $K_{авт} = 0,5$. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим кращий фінансовий стан підприємства (менша залежність від зовнішнього фінансування). Коефіцієнт фінансової залежності визначає, наскільки діяльність підприємства залежить від позикових коштів, і обчислюється як відношення позикового капіталу до загальної суми активів балансу, тобто:

$$K_{фз} = ПК:ВБ, \quad (2.1)$$

де $K_{фз}$ – коефіцієнт фінансової залежності;

ПК – позиковий капітал;

ВБ- валюта балансу.

Оптимальне значення цього показника становить 0,4. Зростання цього показника має негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає частку всіх джерел коштів, що підприємство може використовувати без шкоди для кредиторів, в загальній вартості майна. Він обчислюється шляхом додавання довготермінових позик до власного капіталу, віднімання використаних позикових коштів і поділу отриманої суми на валюту балансу, тобто:

$$K_{фс} = (ВК + ДПК - ВПК) : ВБ, \quad (2.2.)$$

Де $K_{фс}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

ДПК – довготермінові позикові кошти;

ВПК – використання позикових коштів.

Ключову роль у процесі оцінки джерел власного фінансування відіграє показник фінансового лівереджу ($\Phi_{л}$), який відображає ступінь залежності підприємства від довгострокових боргових зобов'язань. Цей показник обчислюється як співвідношення довгострокових зобов'язань до джерел власних коштів.

$$\Phi_{л} = \text{ф.1 ряд.530} : \text{ф.1 ряд.490} \quad (2.3)$$

Збільшення величини $\Phi_{л}$ вказує на підвищення фінансового ризику, що означає можливість втрати платоспроможності. У такому випадку

проводиться більш детальний аналіз показників другого розділу пасиву балансу. Ці показники зведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства*

№ зп	Показник	Значення	Оптимальне значення
1	Коефіцієнт фінансової автономії	1,9	більше 0,5
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,52	0,5 - 0,8
4	Показник фінансового левериджу	0,03	менше 1

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Як демонструє таблиця 2.8, аналізоване підприємство має фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування, що означає, що воно зможе повністю розрахуватися з боргами перед кредиторами, продавши своє майно. Значення коефіцієнта фінансового левериджу (0,03) свідчить про низький рівень ризику інвестування в дане виробництво.

Зобов'язання – це поточні борги підприємства перед іншими юридичними або фізичними особами, що виникли в результаті попередніх господарських операцій і потребують погашення, що призведе до зменшення активів підприємства, які забезпечують економічні вигоди. Процес виникнення зобов'язань підприємства ілюструється на рис. 2.5.

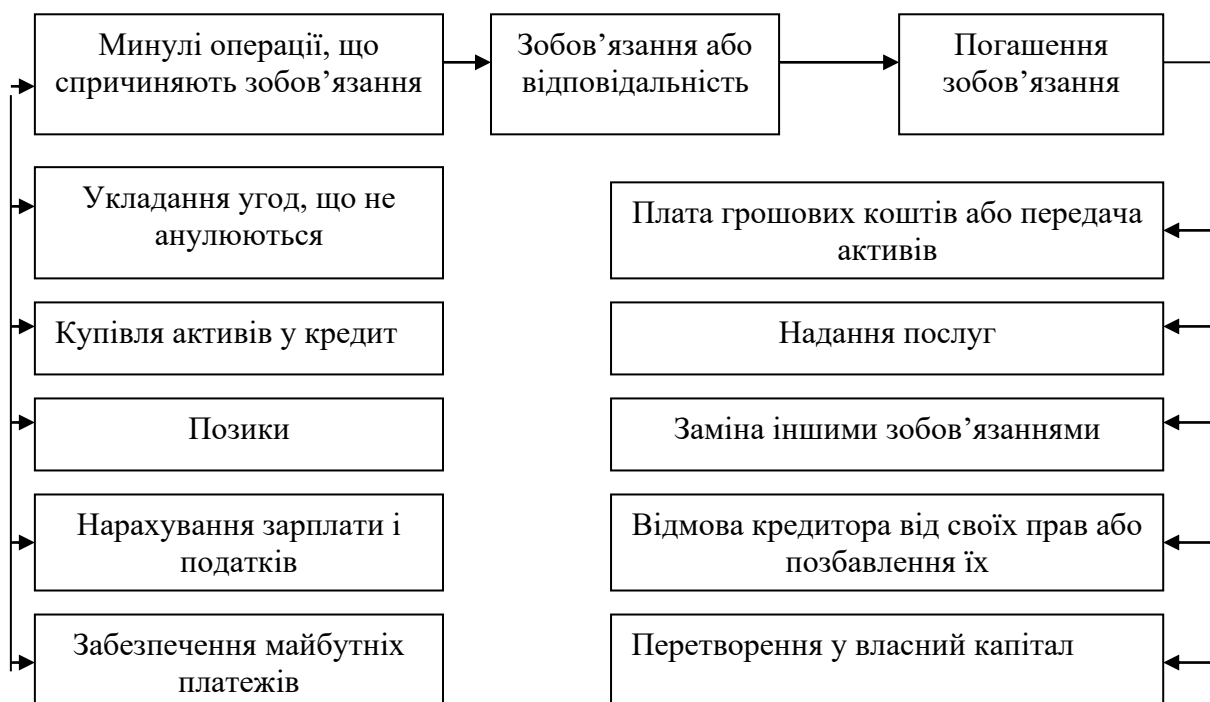


Рис. 2.5. Операції, в результаті яких виникають зобов'язання підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі наукових праць вітчизняних вчених та власних досліджень автора

Зобов'язання перед власниками є постійною складовою пасивів балансу, яка не підлягає погашенню, поки підприємство продовжує свою діяльність. Залежно від умов погашення, зобов'язання перед третіми особами поділяються на довгострокові та короткострокові. При аналізі балансу слід враховувати такі моменти: інформація в балансі надається на початок або кінець звітного періоду, що унеможливорює оцінку змін, які відбуваються протягом цього періоду; статті активу і пасиву постійно змінюються через вплив господарських операцій.

Кожен розділ пасивів має функціональний зв'язок з відповідною частиною активів балансу. Ці взаємозв'язки між ними обов'язково потрібно враховувати (див. рис. 2.6).

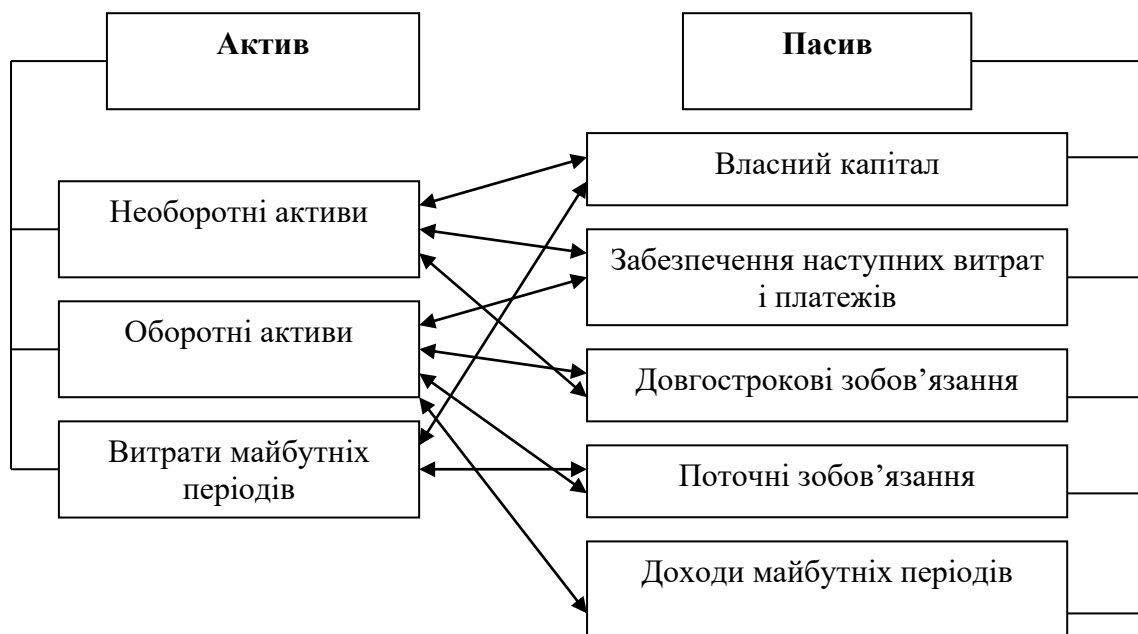


Рис. 2.6. Функціональні взаємозв'язки між групами активів і пасивів балансу*

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства

Платоспроможність є однією з основних складових фінансової стабільності компанії, яка відображає її здатність мати достатні ресурси для виконання всіх короткострокових зобов'язань та одночасно здійснювати їх погашення. Основні завдання та напрямки діяльності підприємства, пов'язані з формуванням і ефективним використанням фінансових ресурсів, включають: вибір форм фінансування та їх оптимального поєднання; визначення структури капіталу та напрямків його використання для забезпечення стабільно високої прибутковості; оптимізацію балансу між надходженнями та витратами фінансових ресурсів протягом часу; забезпечення своєчасних розрахунків; підтримку необхідного рівня ліквідності.

Фінансовий стан підприємства характеризується сукупністю показників, які відображають розміщення та використання ресурсів, оцінюють його реальні та потенційні фінансові можливості, а також дозволяють оцінити досягнуті фінансові результати. Окрім короткострокових зобов'язань, підприємство має і довгострокові зобов'язання, термін погашення яких перевищує 12 місяців з дати балансу. Тому доцільно розглянути коефіцієнти, які допоможуть проаналізувати довгострокову платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу (також відомий як коефіцієнт автономії чи незалежності) визначає частку власних коштів підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у його активи. Цей показник характеризує здатність підприємства виконувати свої зобов'язання без залучення зовнішніх позикових коштів, а також його фінансову незалежність.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу розраховується за формулою: Власний капітал (ряд. 380 ф. №1) / (Активи підприємства (ряд. 080 + ряд. 260 + ряд. 270 ф. №1)).

Чим вище значення цього коефіцієнта, тим стабільніше і фінансово незалежніше підприємство, оскільки воно менше залежить від позик. У

досліджуваному підприємстві цей коефіцієнт становить 0,9 (або 90 %), що означає, що власники фінансують 90 % свого підприємства.

Згідно з Методикою № 81 та Методикою № 22, підприємство вважається фінансово стабільним, якщо частка власного капіталу в загальній сумі його фінансових ресурсів становить не менше 50 %. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є додатковим до попереднього коефіцієнта, оскільки їх сума дорівнює 1 (або 100 %). Цей коефіцієнт визначає частку позикових коштів у загальній сумі фінансування, вкладеного в майно підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу = Позиковий капітал (ряд. 430 + ряд. 480 + ряд. 620 + ряд. 630 ф. № 1) / Активи підприємства (ряд. 080 + ряд. 260 + ряд. 270 ф. № 1) = 0,1.

Показник співвідношення позикового капіталу до власного капіталу дає загальну оцінку фінансової стійкості підприємства.

Співвідношення позикового капіталу до власного = Позиковий капітал (ряд. 430 + ряд. 480 + ряд. 620 + ряд. 630 ф. № 1) / Власний капітал (ряд. 380 ф. № 1).

Значення цього показника, наприклад, 0,1, означає, що на кожну 1 грн. власних коштів, вкладених у активи підприємства, припадає 10 коп. позикових коштів. Зростання цього показника в динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від кредиторів та інвесторів, що вказує на зниження фінансової стійкості, і навпаки.

Для загальної оцінки підприємства потрібно провести фінансовий аналіз його показників, вивчити їх в динаміці, порівняти з середніми показниками галузі, такими як платоспроможність, фінансова стійкість, автономія, маневреність оборотних коштів, фінансування, кредитоспроможність, ліквідність тощо. Показники структурної динаміки відображають частку кожного виду майна в загальній зміні активів підприємства. Це дозволяє зробити висновок про те, в які активи довгостроково залучаються фінансові ресурси, а які активи зменшуються

через відтік фінансових коштів. Показники ліквідності Товариства подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності в підприємстві*

Коефіцієнт	Рік					Відхилення 2023-2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	3,63	6,64	1,16	1,11	1,45	-2,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,5	0,73	0,62	0,54	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	1,19	0,01	0,01	0,05	-0,16

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Коефіцієнт покриття вказує, наскільки підприємство здатне виконати свої короткострокові зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідну частину своїх активів — оборотні кошти. Цей показник надає загальну оцінку ліквідності активів. Нормальне значення коефіцієнта варіюється від 1,5 до 2,5, але не повинно бути менше 1. Протягом 2019 та 2020 років цей коефіцієнт залишався на високому рівні, що свідчить про те, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 3,63 грн. та 6,64 грн. поточних активів, тобто оборотних коштів, відповідно. Однак у період з 2021 по 2023 роки коефіцієнт покриття значно знизився і не відповідав нормативним значенням через зростання поточних зобов'язань. Проте значення, що перевищує 1, свідчить про наявність у підприємства достатніх вільних ресурсів та позитивну тенденцію до їх збільшення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом всього аналізованого періоду залишався в межах нормативу (від 0,5 до 1), що вказує на здатність підприємства погасити більше половини своїх поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів, таких як грошові кошти та дебіторська заборгованість. Це припускає, що дебітори своєчасно виконуватимуть свої зобов'язання. Однак у період аналізу цей коефіцієнт знизився на 0,03 пункти, що вказує на негативну тенденцію.

Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності коливається від 0,1 до 0,25. Лише в 2019 році цей показник відповідав нормативному і становив 0,21. Найвищого значення коефіцієнт абсолютної ліквідності досяг у 2020 році, коли його значення склало 1,19, що було зумовлено великим обсягом грошових коштів на підприємстві в цей рік і найменшими поточними зобов'язаннями за весь аналізований період. Водночас у 2021-2023 роках цей коефіцієнт значно знизився і не досягав нормативного рівня, що вказує на недостатній обсяг грошових коштів для покриття поточних зобов'язань. Загалом за весь період коефіцієнт зменшився на 0,16 пункти, що є негативним сигналом для підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансового стану є розрахунок та оцінка показників фінансової стійкості підприємства, що дозволяють визначити ефективність використання фінансових ресурсів. Результати розрахунків основних відносних показників фінансової стійкості наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз відносних показників фінансової стійкості в підприємстві*

Коефіцієнт	Рік					Відхилення 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,84	1,17	1,5	1,7	1,9	1,06
Коефіцієнт фінансування	0,19	4,82	8,47	18,25	25,24	25,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	5,37	0,21	0,12	-0,05	0,004	-5,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,72	0,85	0,32	0,1	0,31	-0,41
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,49	2,31	1,73	-0,91	43,1	+41,37

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Оцінка відносних показників, представлених у таблиці 2.10, демонструє зниження рівня автономії підприємства та зростання його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджується зменшенням коефіцієнта автономії на 0,8 пункту і підвищенням коефіцієнта

фінансування, який відображає співвідношення позикових та власних коштів, на 256 пунктів протягом аналізованого періоду. Далі перейдемо до аналізу показників ділової активності, розрахунки яких представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників ділової активності в підприємстві*

Коефіцієнт	Рік					Відхилення 2019-2023 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	0,93	1,17	0,93	0,51	1,56	+0,63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,2	8,24	2,22	1,58	6,14	+2,94
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	112	43	162	227	58	-54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,23	11,82	1,77	1,11	3,37	-0,86
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	85	30	203	324	107	+22

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

За даними, наведеними в таблиці 2.11, можна зробити висновок, що з 2019 по 2023 рік загалом спостерігалось поліпшення показників ділової активності. Особливо значне зростання спостерігалось в 2023 році, коли коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 2,94, а коефіцієнт оборотності активів – на 0,63. Це сприяло скороченню середнього терміну обігу дебіторської заборгованості на 54 дні.

2.3 Аналіз ефективності виробництва та надання послуг

Прибуток є однією з ключових категорій товарного виробництва, що відображає відносини, які виникають у процесі суспільного виробництва. Його виникнення безпосередньо пов'язане з поняттям "витрати виробництва". Прибуток — це частина доходу, що залишається після покриття всіх витрат, пов'язаних з виробничою та комерційною діяльністю підприємства. Він відображає перевищення доходів над витратами на ресурси і є важливим показником мети підприємницької діяльності, а також основним критерієм результативності та економічної ефективності. У

ринкових умовах прибуток є основним джерелом фінансових ресурсів підприємства.

Таким чином, об'єктивна основа існування прибутку пов'язана з необхідністю первинного розподілу додаткового прибутку. Це означає, що прибуток є об'єктивною економічною категорією, і його формування визначається об'єктивними процесами, які відбуваються в суспільстві, в сфері виробництва і розподілу валового внутрішнього прибутку.

Значення прибутку полягає в тому, що він є основним джерелом фінансування розвитку підприємництва, покращення його матеріально-технічної бази та забезпечення різних форм інвестування. Вся діяльність підприємства спрямована на досягнення зростання прибутку, який є підсумковим показником результатів фінансово-господарської діяльності.

Формування прибутку як фінансового показника діяльності підприємства залежить від таких факторів: результативності його фінансово-господарської діяльності; сфери діяльності; галузі; а також встановлених законодавчих умов обліку фінансових результатів.

Прибуток є показником, що формується на мікрорівні. Залежно від способу його формування та розподілу виокремлюються різні види прибутків. Зокрема, розрізняють загальний прибуток та прибуток після оподаткування. Загальний прибуток — це сума всіх доходів підприємства від усіх видів діяльності до оподаткування і розподілу, який також називають балансовим прибутком. Прибуток після оподаткування — це чистий прибуток, який фактично надходить до підприємства після сплати податків [60].

В економічній теорії та підприємницькій практиці важливе значення мають поняття валового, маржинального та операційного прибутку.

Валовий прибуток — це різниця між виручкою та виробничими витратами, визначеними калькуляцією за неповними витратами. Це поняття включає сам прибуток, а також так звані невиробничі витрати — адміністративні та комерційні.

Маржинальний прибуток характеризує величину виторгу від продажу продукції, за мінусом змінних витрат. Отже, його величина збігатиметься з валовим прибутком, якщо калькуляція здійснюватиметься лише за змінними витратами.

Операційний прибуток — це також часто називають чистим прибутком. Він розраховується як валовий прибуток мінус невиробничі витрати.

Формування загальної суми прибутку підприємства, як було зазначено раніше, залежить від низки факторів, основними з яких є: результати фінансово-господарської діяльності; сфера діяльності підприємства; галузь економіки; встановлені законодавчі норми обліку фінансових результатів.

Як відомо, прибуток національного господарства України формується в результаті діяльності окремих підприємств, економічних секторів, розвитку різних сфер, а також структурних змін в економіці і змін у правилах обліку фінансових результатів.

Здатність підприємства ефективно управляти прибутком є важливим чинником для його короткострокової ліквідності та платоспроможності. Виявляється це через показники рентабельності, розрахунок яких наведений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників рентабельності в підприємстві, %*

Коефіцієнт	Рік					Відхилення 2019-2023 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт реальної вартості активів	0,05	0,04	0,08	0,06	0,07	+0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,06	0,24	0,03	0,09	0,17	+0,11
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,03	0,04	0,04	0,04	-0,01
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,11	0,09	0,02	-0,31	0,07	-0,04

*Джерело: розроблено на основі даних річних звітів підприємства та власних досліджень автора

Аналіз показників рентабельності показує, що найбільш успішним для підприємства став 2023 рік, коли спостерігалось зростання всіх показників. У 2023 році рентабельність власного капіталу значно підвищилася, що зумовлено істотним збільшенням капіталу на фоні незначного зниження чистого прибутку.

Основний показник рентабельності діяльності за цей період знизився на 0,01 пункт, що вказує на зменшення ефективності підприємницької діяльності. Проаналізувавши всі фінансові показники за період з 2019 по 2023 роки, можна зробити висновок про загальну нестабільність ситуації на підприємстві. Хоча в 2023 році підприємство досягло прибутковості, знос основних засобів за цей період перевищує 50%, що свідчить про моральне застаріння техніки.

Також слід відзначити погіршення ліквідності підприємства та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування, що обумовлено розширенням виробництва. За аналізований період зменшилися всі показники фінансової стійкості, що свідчить про загрозу неплатоспроможності. Чистий оборотний капітал зменшився вдвічі з 2019 по 2023 роки.

Висновки до II розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю НВП-МЕРІДІАН знаходиться в місті Львів і було засноване з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку. Згідно з даними, поданими під час реєстрації у 2019 році, компанія займається ремонтом та технічним обслуговуванням офісної техніки, а також оптовою і роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійними пристроями та програмним забезпеченням.

До послуг, що пропонує компанія, належать: проектування, монтаж, налаштування та адміністрування корпоративних мереж; створення і розробка вебсайтів; заправка і регенерація картриджів; абонентське

обслуговування комп'ютерної техніки та серверів; продаж комп'ютерної техніки та комплектуючих; встановлення і підтримка програмного забезпечення; монтаж комп'ютерних мереж; установка GPS-навігації від провідних брендів; комплексне обслуговування комп'ютерної техніки; встановлення сонячних батарей.

Основні категорії товарів, які реалізує компанія, включають: ноутбуки, нетбуки, медіаплеєри, мережеве обладнання, планшети, принтери, телевізори, чохли для планшетів, побутову техніку тощо. ТОВ НВП-МЕРІДІАН працює на основі статуту, який регулює назву підприємства, місцезнаходження та порядок управління його діяльністю.

В компанії працює 78 осіб, з яких четверо складають апарат управління, а решта — це робочі. У 2023 році 10% працівників мають вищу освіту, 34% — середню спеціальну освіту, а 56% — середню загальну освіту. За підсумками 2022 року коефіцієнт плинності персоналу склав 0,12 (12%), а у 2023 році цей показник збільшився до 0,14 (14%).

Основні засоби підприємства мають досить високий рівень зносу, який перевищує 50%. Однак протягом періоду з 2019 по 2023 роки спостерігається тенденція до незначного зменшення цього показника на 0,04 пункти, досягнувши у 2023 році рівня 0,61.

Досліджуване підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування, що означає, що у разі продажу свого майна компанія зможе повністю погасити зобов'язання перед кредиторами. Показник фінансового левериджу, що становить 0,03, свідчить про низький рівень ризику інвестування в компанію.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ НВП-МЕРІДІАН

3.1 Шляхи і етапи підвищення працездатності менеджера

Управління є однією з форм людської діяльності, яка потребує наявності специфічних якостей, що роблять людину придатною для виконання управлінських функцій.

Для того, щоб менеджер мав змогу успішно здійснювати керівництво і виконувати центральні функції управління, йому необхідно відповідати вимогам, які відповідають сучасним стандартам. Спочатку варто визначити загальні умови, що визначають придатність особи до управлінської ролі, а вже потім сформулювати конкретні вимоги до цієї людини. Основні вимоги до менеджера прописані в трудовому законодавстві, системі державних стандартів та інших нормативних актах, в той час як спеціалізовані вимоги можна знайти в кваліфікаційних довідниках, посадових інструкціях та інших документах. Водночас ці вимоги повинні бути конкретизовані відповідно до посади та умов, в яких буде працювати менеджер. Найважливішими загальними передумовами є мотиви, які спонукають людину прагнути до управлінської діяльності, та її інтелектуальні здібності.

Різноманітні вимоги до менеджерів можна згрупувати в дві категорії: професійні якості, які поєднують компетентність і організаторські здібності, а також особистісні риси, які включають три підкатегорії: вольові якості, морально-психологічні характеристики, а також вимоги до здоров'я та способу життя (див. рис. 3.1).

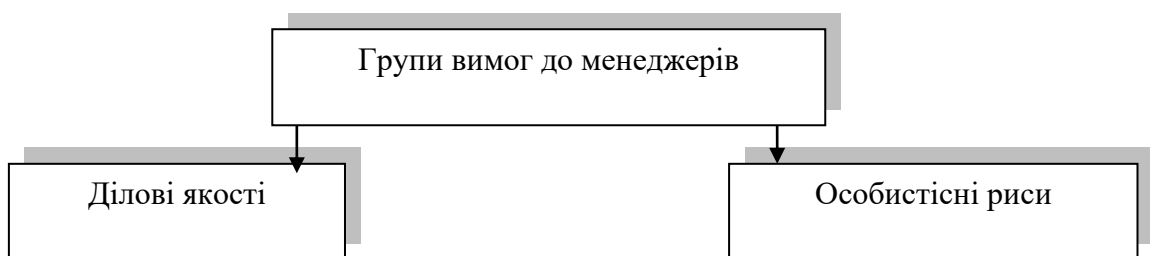


Рис. 3.1. Основні групи вимог до менеджерів*

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

Іншою важливою характеристикою особистості, яка визначає рівень її самореалізації, є розмаїття інтересів. Постійний інтерес стимулює активність, сприяє подоланню різних труднощів. Глибокий, сталий і всебічний інтерес до професійної діяльності, майстерності та досягнення досконалості виступає основою загальної орієнтації особистості, визначаючи основні напрями трудового життя і значною мірою формуючи психічні особливості. Однак самореалізація є результативною, якщо мотивація до праці переважно ґрунтується на інтересах до роботи та її результатів, а не на матеріальних винагородах або соціальному статусі, до якого прагне людина. Протягом своєї кар'єри менеджер повинен розвивати нові типи особистісних здібностей, зокрема: критичне оцінювання балансу між успішністю і безпекою діяльності; здатність до ризику в екстремальних ситуаціях, забезпечуючи при цьому ефективність і безпеку; уміння розпізнавати небезпеку; здатність коригувати помилки та уникати їх повторення.

Самореалізація особистості в межах підприємства сприяє розширеному розвитку потенціалу керівника, який має відповідати вимогам сучасного бізнесу. Потенціал успіху сучасного менеджера включає:

- інтелектуальні здібності: логічне мислення, обґрунтованість рішень, інтуїція, гнучкість у розв'язанні проблем, глибокі знання, мовні навички, цікавість, прагнення до розвитку та широкий кругозір;
- особисті якості: ініціативність, гнучкість, творчий підхід, чесність, сміливість та впевненість у собі, незалежність, амбіційність, рішучість і наполегливість, енергійність, здатність до праці, обов'язковість, співчуття;
- набуті навички та вміння: здатність здобувати підтримку, створювати позитивний імідж, організовувати процеси, переконувати, змінювати власні підходи, бути надійним, розуміти гумор і взаємодіяти з людьми тощо.

Сьогодні за кордоном спеціалісти з оцінки розробили від 30 до 100 критеріїв, що визначають сучасних менеджерів — професійних керівників. Однак у світі немає людини, яка б володіла всіма якостями, що описані в цих вимогах до менеджера. Водночас тисячі менеджерів успішно працюють, досягаючи високих результатів у своїх організаціях. Це можна пояснити, по-перше, здатністю окремих осіб за відповідних умов компенсувати недоліки чи відсутність певних рис характеру іншими, а по-друге, безперервним процесом самовдосконалення.

Робота сучасного менеджера визначається комплексами як стимулюючих, так і стримуючих тенденцій, які виникають під впливом політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів.

Найголовнішою вимогою до менеджера є здатність постійно розвиватися. Лише за цієї умови можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, котрий припинив працювати над собою, не може ефективно вирішувати сучасні завдання.

Мотиви — це фактори, що спонукають людину до дії. Основні мотиви для обрання посади менеджера можна поділити на творчі, економічні та амбіційні (див. рис. 3.2). Ці мотиви не завжди існують окремо, вони часто переплітаються, однак серед них зазвичай можна визначити домінуючий.

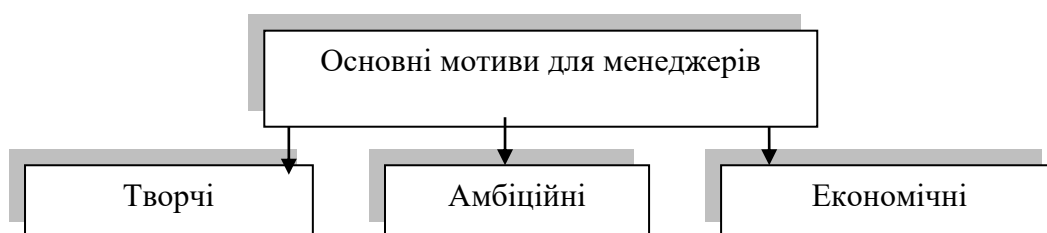


Рис. 3.2. Основні мотиви до зайняття посади менеджера*

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

Значення певного мотиву може варіюватися з часом. Життєвий досвід пропонує широку палітру змін у мотивації до зайняття певної посади, що зумовлені як умовами управлінської діяльності, так і індивідуальними рисами менеджера. Людина, яка раніше прагнула до посадових атрибутів, може в процесі своєї кар'єри досягти глибокого усвідомлення власного

покликання та шляхів самовираження. Однак часто спостерігається інший процес: особа, яка прагнула до керівної ролі для реалізації своїх талантів, з часом перетворюється на залежну від посадових атрибутів, яких раніше уникала.

Для ефективного управління людьми менеджер повинен в першу чергу навчитися як науці, так і мистецтву самоконтролю. Розумна самоорганізація дозволяє менеджеру отримувати такі переваги: виконання завдань з меншими витратами; підвищена організованість у праці; зниження робочого навантаження; зменшення кількості помилок у процесі виконання обов'язків; більша задоволеність роботою, підвищена мотивація; зменшення стресу і поспіху; постійне підвищення кваліфікації; поліпшення результатів праці; швидке досягнення професійних та особистих цілей (див. рис. 3.3).

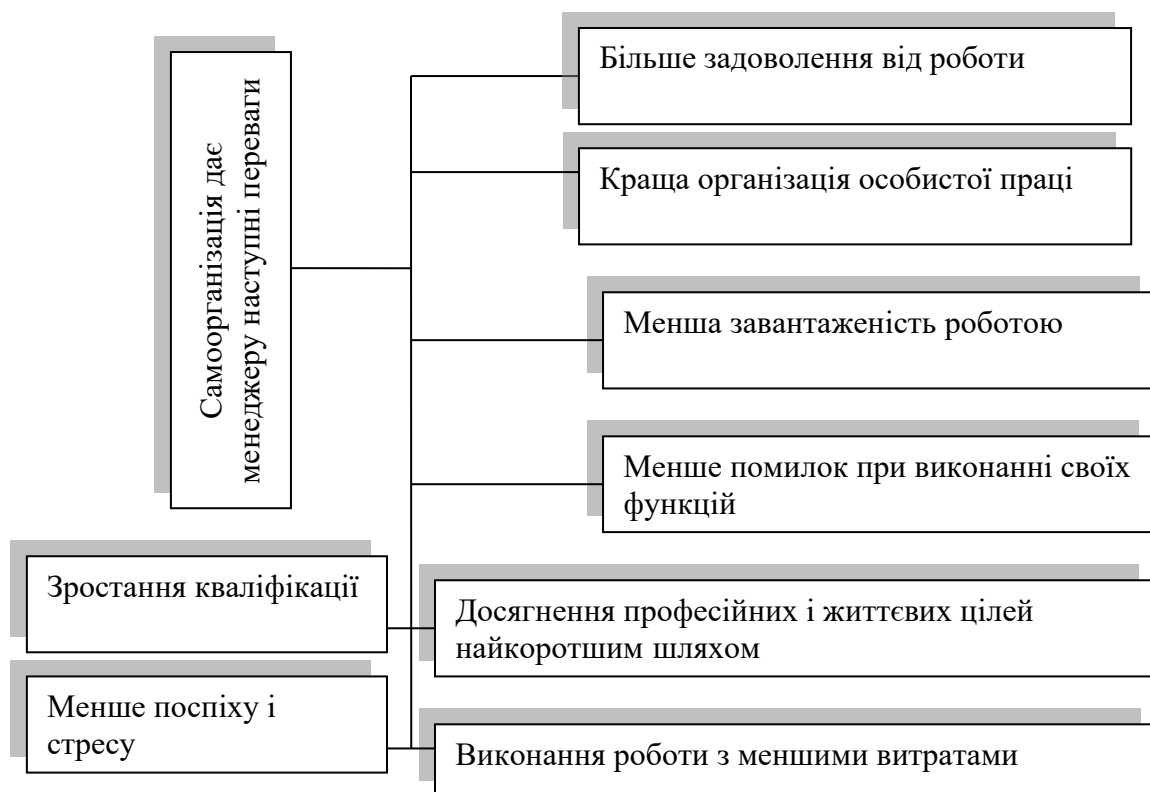


Рис. 3.3. Наслідки позитивної самоорганізації менеджера*

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

Індивідуальна технологія використання робочого часу є досить поширеним явищем. Вона передбачає цілеспрямоване та послідовне застосування перевірених практичних методів у повсякденній діяльності для максимально ефективного і змістовного використання часу. Результативне

самоврядування неминуче пов'язане як з людською природою (біоритмами, генетичними особливостями), так і з організацією (упорядкуванням речей, людей, ідей, відносин) та соціальним управлінням.

На нашу думку, підвищення працездатності сучасного менеджера є наукою і мистецтвом: ефективного використання базових ресурсів особистості (час, активність, платоспроможність, освіченість); управління життєвими процесами особистості (професійна діяльність, використання вільного часу, кар'єрний ріст); управління результатами діяльності менеджера (рівень кваліфікації, особисті якості, імідж). Основна мета сучасного менеджера полягає в тому, щоб оптимально використовувати свої можливості, свідомо керувати своїм життям (уміти самовизначатися), ефективно долати зовнішні обставини як у роботі, так і в особистому житті (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи підвищення працездатності менеджера на основі вдосконалення його якостей*

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

	том), контролювання підсумків (контролювання досягнення поставлених цілей, проміжних результатів), огляд підсумків минулого дня (самоконтроль)	перебіг життя
--	--	---------------

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [18]

Окремі етапи взаємно пов'язані і слідує один за одним, як це представлено в даній моделі, а деякі з них можуть переплітатися. Шляхи та етапи підвищення ефективності діяльності менеджера і удосконалення його праці включають в себе здатність управляти собою, а також організовувати процес управління в більш широкому сенсі – у часі, просторі, в міжособистісному спілкуванні та в діловому середовищі. Менеджер повинен вміти організувати свою діяльність таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність. Для цього необхідно постійно оцінювати свої дії: як я розподіляю управлінські функції між собою та своїми заступниками; як я планую і оптимізую використання свого часу; як я спілкуюся, слухаю інших і мотивую людей; як організоване моє робоче місце та інформаційна підтримка; як я можу поліпшити свій стиль і методи роботи.

Шляхи підвищення працездатності менеджера та вдосконалення його діяльності можна уявити як модель вимог до його якостей, що дозволяють ефективно керувати підлеглими і самим собою. Ця модель показує, що вміння управляти собою включає сім основних блоків особистісних характеристик.

Для досягнення високих результатів у своїй праці менеджер, передусім, має опанувати мистецтво впливу на людей, що є суттю лідерства. Менеджер-лідер здатний підняти організацію на новий рівень діяльності в галузі підприємництва, організувати колектив і мотивувати його на досягнення спільних цілей підприємства. Таким чином, лідерство – це здатність надихати людей досягати певних цілей добровільно, через їх власне бажання.

Влада сучасного менеджера базується на глибокому розумінні своїх підлеглих, умінні ставити себе на їхнє місце, оцінювати ситуацію та

передбачати наслідки своїх дій як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Важливими є прагнення до самовдосконалення та здатність вселяти впевненість у підлеглих, мотивуючи їх на виконання конкретних завдань, оскільки поведінка співробітників часто є відображенням того, що від них очікується (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шляхи підвищення працездатності сучасного менеджера щодо вміння керувати собою*

Основні шляхи	Зміст критерію	Якості працездатності
Особиста організованість	Здатність жити і працювати за системою	Орієнтація на системний підхід. Здатність цінувати час і використовувати його максимально ефективно. Вміння фокусуватися на найважливішому. Здатність виконувати завдання поетапно. Вміння звертати увагу на деталі. Здатність аналізувати витрати часу.
Самодисципліна	Уміння тримати себе в руках, керувати своєю поведінкою	Необхідність дотримання зобов'язань, здатність виконувати обіцяне. Своєчасність, уважність до деталей виконання. Зосередженість, уміння не розпорошуватися. Присутність почуття відповідальності. Вміння відмовлятися від короткострокових задоволень на користь важливіших цілей.
Знання техніки особистої роботи	Знання правил і прийомів особистої роботи й уміння ними користуватися	Оформлення робочого простору. Навички роботи з інформацією. Вміння готувати документи. Спеціальні навички телефонного спілкування. Здатність до активного слухання. Вміння організовувати власний графік. Знання методик підвищення ефективності особистої праці. Здатність працювати з сучасними організаційними та обчислювальними пристроями. Уміння адаптуватися до зміни завдань. Знання принципів комунікаційних технологій. Здатність ефективно делегувати обов'язки.
Емоційно-вольовий потенціал	Здатність керувати своєю волею	Вольові характеристики. Працьовитість і зусилля в праці. Стійкість до труднощів у виконанні завдань. Цілеспрямованість у досягненні мети. Рішучість в ухваленні рішень. Настійливість у вирішенні проблем. Здатність захоплювати і мотивувати себе. Оптимістичний погляд на життя. Ентузіазм у виконанні професійних обов'язків. Вірність справі та команді. Добробут сім'ї. Висока самооцінка. Психологічна готовність до виконання професійних завдань.
Здатність робити себе	Хороший стан здоров'я, гігієна	Фізичні вправи. Харчування. Спокійний сон. Правильне дихання. Водні процедури. Процес

здоровим	розумової праці	загартовування. Боротьба з шумовим забрудненням. Розвиток нервової системи. Здатність до розслаблення. Відмова від згубних звичок. Режим роботи та відпочинку.
Здатність формулювати і реалізовувати життєві цілі	Уміння формулювати і домагатися реалізації життєвих цілей	Опанування самопізнання. Здатність чітко визначати особисті життєві пріоритети. Навичка прийняття обґрунтованих рішень. Вміння стратегічно планувати професійний шлях. Спроможність знайти і здобути престижну роботу. Уміння ефективно інтегруватися в команду.
Особистий самоконтроль	Здатність контролювати процеси і результати своєї діяльності	Моніторинг процесів. Спостереження за результатами. Керування розкладом. Здатність створювати та управляти власним іміджем.

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

Кожен керівник формує свій власний стиль роботи: один може бути енергійним, харизматичним і здатним мотивувати інших, тоді як інший — спокійний, стриманий у своїх висловлюваннях та поведінці. Проте обидва можуть діяти з однаковою ефективністю, здобуваючи довіру і забезпечуючи швидко та якісне виконання завдань.

Сучасний менеджер повинен бути відданим своєму підприємству, не принижуючи його репутацію в очах працівників та не знижуючи авторитет своїх підлеглих перед керівництвом.

Ще однією важливою передумовою для зайняття керівної посади є інтелектуальні здібності. Потреба враховувати розумові можливості кандидатів на менеджерські ролі виникає через те, що людині важко об'єктивно оцінити межі власних здібностей. Людина зазвичай схильна надмірно оцінювати свій інтелект. Як зазначав Ларошфуко: «Всі скаржаться на свою пам'ять, але ніхто не скаржиться на свій розум».

Розум визначається як здатність до мислення і осмислення інформації. Однак оцінка розумових здібностей є надзвичайно складною, і в її процесі можуть бути допущені помилки, про які ми навіть не підозрюємо. Варто зазначити, що розум можна класифікувати за різними ознаками, зокрема: теоретичний, практичний і універсальний. Теоретичний розум характеризується здатністю мислити абстрактно, відволікаючись від конкретних деталей. Людина з розвиненим практичним розумом більш

швидко й точно сприймає ситуацію і здатна оперативно знаходити рішення конкретних завдань. Особи з універсальним розумом можуть вільно адаптуватися до поточних обставин і одночасно виявляти схильність до абстрактного мислення (див. рис. 3.4).

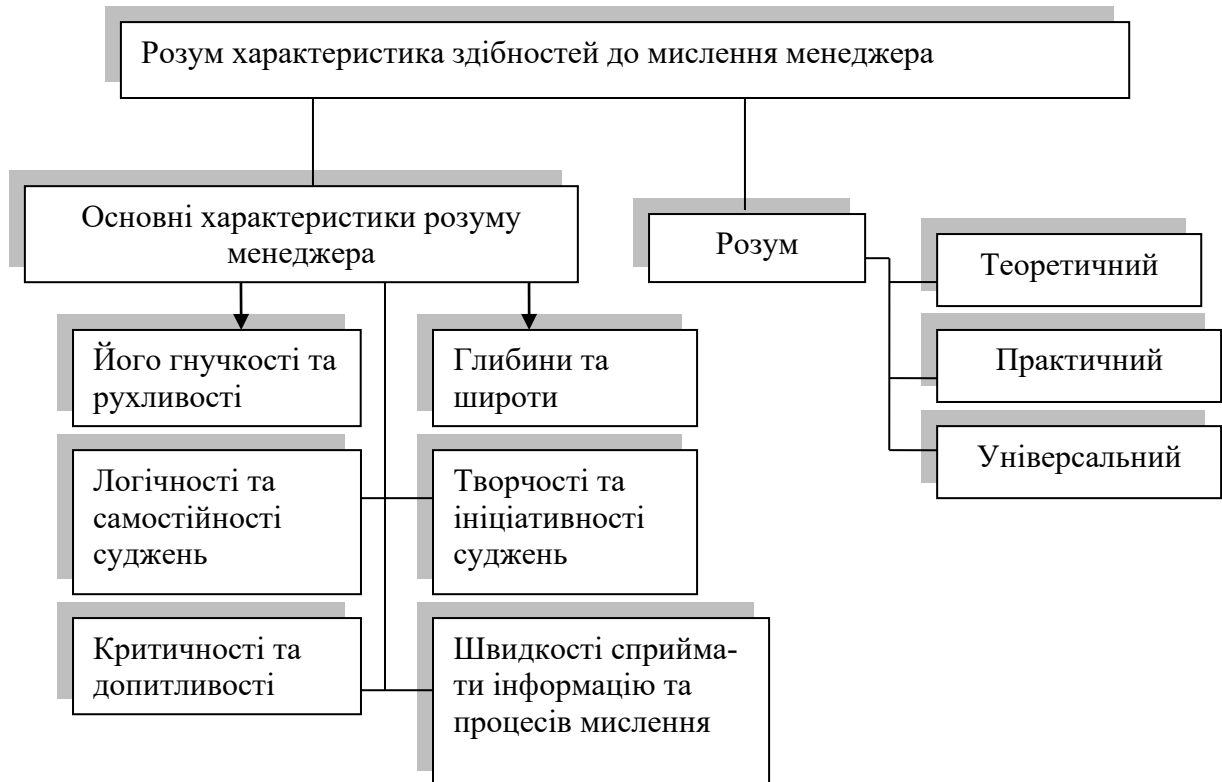


Рис. 3.4. Характеристика розумових здібностей менеджера до мислення*

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

Існує можливість доволі точного визначення основних властивостей розуму: його здатності до адаптації та гнучкості, глибини та широти, логічності й самостійності суджень, критичності та допитливості, творчих здібностей та ініціативності, а також швидкості сприйняття інформації та здійснення мислительних процесів, що значною мірою визначають ефективність і результативність управлінської діяльності.

Для менеджера важливим є системне мислення, яке є найкращим інструментом для подолання парадоксів у сфері менеджменту. Це вміння поєднувати аналіз і синтез, здатність виділяти головне та другорядне, діалектично сприймати явища як цілісні образи, що складаються з різних елементів і взаємозв'язків між ними. Системне мислення не уникає

складностей і з радістю сприймає непередбачуваність багатьох явищ і процесів.

Креативність відіграє важливу роль в успішності управлінської діяльності, оскільки вона дозволяє творчо підходити до вирішення завдань. Особливо важлива роль креативності в інноваційному процесі, де менеджер є новатором і творцем, займаючись розробкою і впровадженням інновацій у підприємстві. Креативність менеджера виявляється також у здатності помічати елементи новизни в роботі інших, зокрема підлеглих, і в умінні розкривати їхній потенціал. Ця здатність важлива і для розробки стратегічних управлінських рішень, а також для створення комплексних програм.

Реалістичний погляд на речі є суттєвою перевагою для менеджера. Водночас розвинене уявлення і природна здатність фантазувати можуть суттєво підвищити потенціал менеджера, сприяючи кращим результатам у його діяльності. Потреба уяви легко підтверджується тим, що творчі працівники часто відтворюють в уяві різні варіанти рішень до того, як почати діяти. Перенесення звичайного шляху «проб і помилок» в уяву допомагає менеджеру швидше адаптуватися до змін ситуації. Межі досягнень керівника значною мірою залежать від обсягу його уяви. Чим більша самостійність менеджера, тим ефективніше він може використовувати свою уяву для досягнення результатів.

Основні напрямки вдосконалення організаторських здібностей менеджера, зокрема навичок організації спільної роботи людей і розпорядливості, полягають в умінні оцінювати ситуацію, визначати пріоритетність завдань, планувати терміни їх виконання; вчасно ухвалювати обґрунтовані рішення, узгоджуючи їх з реальними умовами, і забезпечувати їх виконання; керувати, координувати та контролювати діяльність підлеглих; розподіляти роботу серед співробітників і забезпечувати їх взаємодію; сприяти відповідальності кожного за виконання завдань; підтримувати дисципліну та організувати дієву систему контролю результатів; ухвалювати

обґрунтований ризик у випадку невизначеності або обмеженої інформації; активно використовувати зовнішні фактори для досягнення мети і змінювати обставини на свою користь; створювати оптимальні комбінації доступних ресурсів.

Особа, яка володіє високими діловими якостями, але не має достатніх особистісних рис, особливо вольових, може не справитися з управлінням колективом. Вольові якості передбачають свідоме керування власною поведінкою та діяльністю, що включає подолання як внутрішніх, так і зовнішніх труднощів. Для покращення ефективності роботи менеджера важливими є такі риси:

- цілеспрямованість — здатність людини узгоджувати свої дії з визначеними цілями. Особи з цілеспрямованістю завжди мають чітко сформульовані життєві орієнтири;
- наполегливість — вміння мобілізувати внутрішні ресурси для тривалої боротьби з труднощами, здатність довгий час спрямовувати і контролювати свою поведінку відповідно до мети;
- рішучість — здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення, не вагатися і твердо діяти на досягнення обраної мети, не допускаючи сумнівів щодо її реалізації;
- ініціативність — здатність до самостійної творчої діяльності, прийняття рішень і вчинків на власний розсуд;
- самостійність — здатність не піддаватися впливу сторонніх факторів, які можуть завадити досягненню мети, критично оцінювати чужі поради і пропозиції, діяти відповідно до своїх переконань;
- сміливість — здатність подолати страх і йти на обґрунтований ризик заради досягнення поставленої мети, незважаючи на можливу загрозу для власного благополуччя;
- витримка — здатність ігнорувати дії, емоції і думки, що можуть перешкодити прийняттю і реалізації рішення.

Значення моральних якостей і репутації керівників значно зростає в умовах збільшення рівня корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві. Вдосконалення морально-психологічних характеристик і властивостей керівника є важливим чинником, що дозволяє привертати до себе людей, що є необхідною умовою для успішного здійснення управлінської діяльності. До цієї групи відносяться: чесність і порядність, правдивість і щирість, скромність і простота; принциповість, розвинене почуття відповідальності, високі вимоги до себе та інших; справедливість, доброзичливість і повага до підлеглих, неупередженість у спілкуванні з ними, здатність створювати в колективі атмосферу, яка сприяє ефективній діяльності; знання людської психології та індивідуальний підхід до кожного підлеглого, враховуючи їхні характеристики – характер, темперамент, цінності, здатність налагоджувати стосунки з людьми і застосовувати методи впливу на них; готовність до встановлення контактів із підлеглими, прагнення захищати їхні законні інтереси, увага до їхніх повсякденних потреб; здатність до співпереживання, уміння поставити себе на місце іншої людини і побачити проблему з її точки зору; доброта, тактовність, визнання досягнень інших, відсутність дріб'язковості; об'єктивність, здатність сприймати критику з тверезим розумом; терпимість і ввічливість, розсудливість і врівноваженість; комунікабельність, вміння слухати і чути; розвинене почуття гумору; почуття особистої відповідальності або надійності.

3.2 Оцінка здатності особистості до управлінської діяльності, професіограма менеджера

Формування потенціалу менеджера у великій мірі визначається соціальними відносинами, політичними цілями держави та шляхами їх досягнення. Для країн із високим рівнем добробуту характерна політика, яка орієнтована на покращення якості людських ресурсів. Методики реалізації такої політики можуть мати національні особливості, але в загальному вони

спрямовані на відбір і підтримку талановитих людей, удосконалення освітньої системи, варіативність оплати праці залежно від досягнутих результатів тощо.

Основним критерієм ефективності будь-якої суспільної системи, яка впливає на формування стартових можливостей індивіда і передумов для розкриття потенціалу людини, є її спрямованість на максимальний розвиток і використання людських здібностей.

Людина може повною мірою реалізувати свій потенціал лише через активну діяльність. Отже, основною умовою для самореалізації особистості і відтворення її потенціалу в процесі роботи є створення таких умов, які є найбільш сприятливими для цього, з урахуванням раціонального співвідношення підсистем структури якості трудового потенціалу.

Ми здійснили дослідження для виявлення сукупності компетенцій, які сприяють досягненню управлінського успіху менеджерами різних рівнів в управлінні підприємствами.

Результати опитувань зображені графічно на рисунку 3.5.

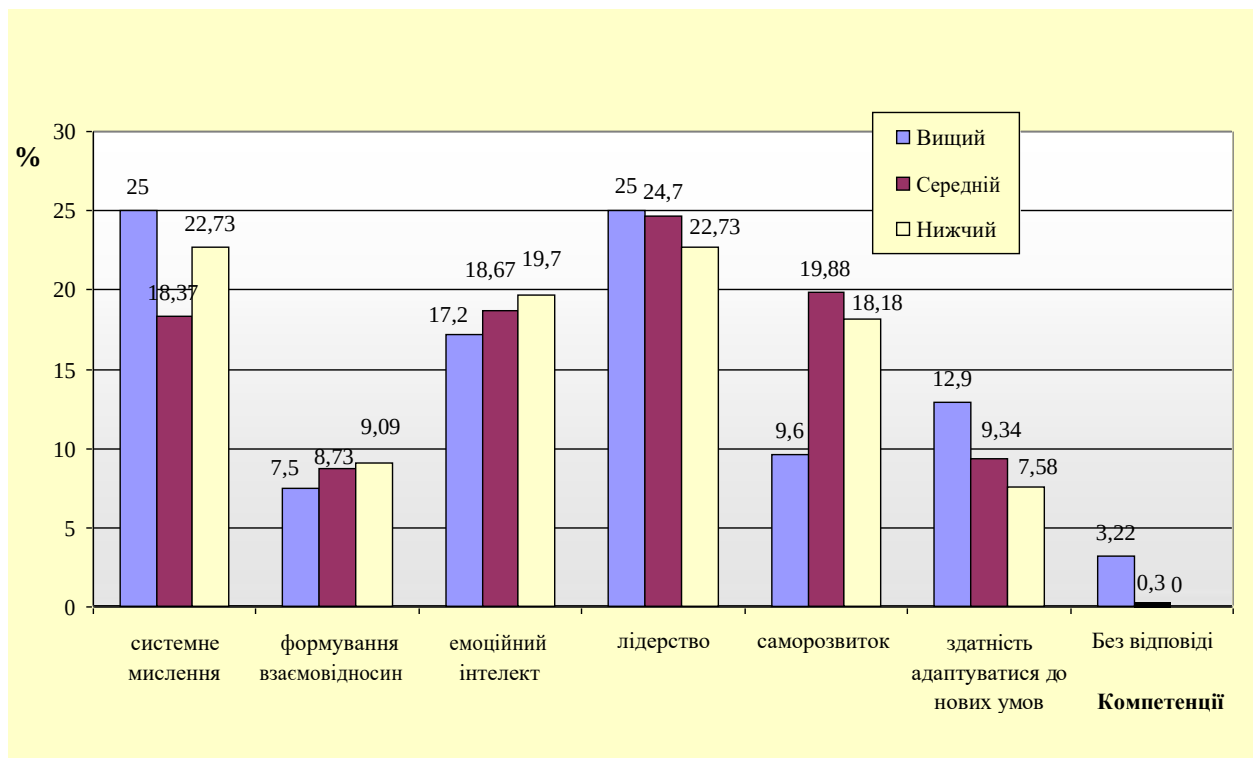


Рис. 3.5. Аналіз компетенцій, що визначають успіх менеджерів різних рівнів управління*

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

Згідно з отриманими даними, однією з основних управлінських компетенцій є лідерство. Цю компетенцію відзначили 24,4% респондентів, серед яких 25% керівників вищого рівня управління, 24,7% – середнього та 22,7% – нижчого рівня.

Під час досліджень ми виявили такі аспекти сприйняття лідерства як важливої системоутворюючої категорії:

- як осередок групових процесів: усвідомлення значущості внутрішньої структури групи та її процесів лідерства; активна роль лідера; лідер — це особистість, що знаходиться в центрі групової активності та визнається всіма учасниками;
- як прояв особистісних характеристик: силу особистості індивіда можна оцінити через ступінь його впливу на інших;
- як мистецтво досягнення гармонії: здатність лідера через власну волю впливати на людей, добиваючись покори, поваги, лояльності та співпраці з їх боку;
- як дія та поведінка: опис лідерства через поняття «дія» та «поведінка»;
- як інструмент досягнення мети або результату;
- як взаємодія: лідерство є результатом активного процесу взаємодії, що сприяє усвідомленню та підтримці лідерської поведінки серед інших членів групи;
- як здатність переконувати: мистецтво розуміння людської природи, вміння впливати на людей через переконання та приклад задля конкретної орієнтації їхніх дій;
- як здійснення впливу: лідерство є процесом безпосереднього впливу, під час якого індивід, зазвичай через мовлення, впливає на поведінку інших, спонукаючи їх до досягнення певного результату;
- як відносини влади: здатність одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх виконувати те, що необхідно для успіху організації. Лідер має формальний статус і керує груповою діяльністю;

- як диференціація ролей: кожен член суспільства займає визначене місце в системі соціальних статусів.

Беручи до уваги попередньо викладене, під поняттям «лідерство» розуміється: здатність організувати людей для досягнення спільних цілей на благо підрозділу, його співробітників та осіб, яких цей підрозділ обслуговує; залучення до команди висококваліфікованих працівників, надання їм підтримки, сприяння їх професійному розвитку та інтеграції в колектив; забезпечення підтримки високого морального стану в колективі.

На ефективність реалізації лідерських компетенцій впливають комбінація особистих якостей керівника, які формують його потенціал, а також його професійні навички, мотиваційні орієнтації, управлінські та міжособистісні здібності.

Під час дослідження були виявлені та проаналізовані фактори, що спричиняють негативні емоції в діяльності управлінців (див. рис. 3.6).

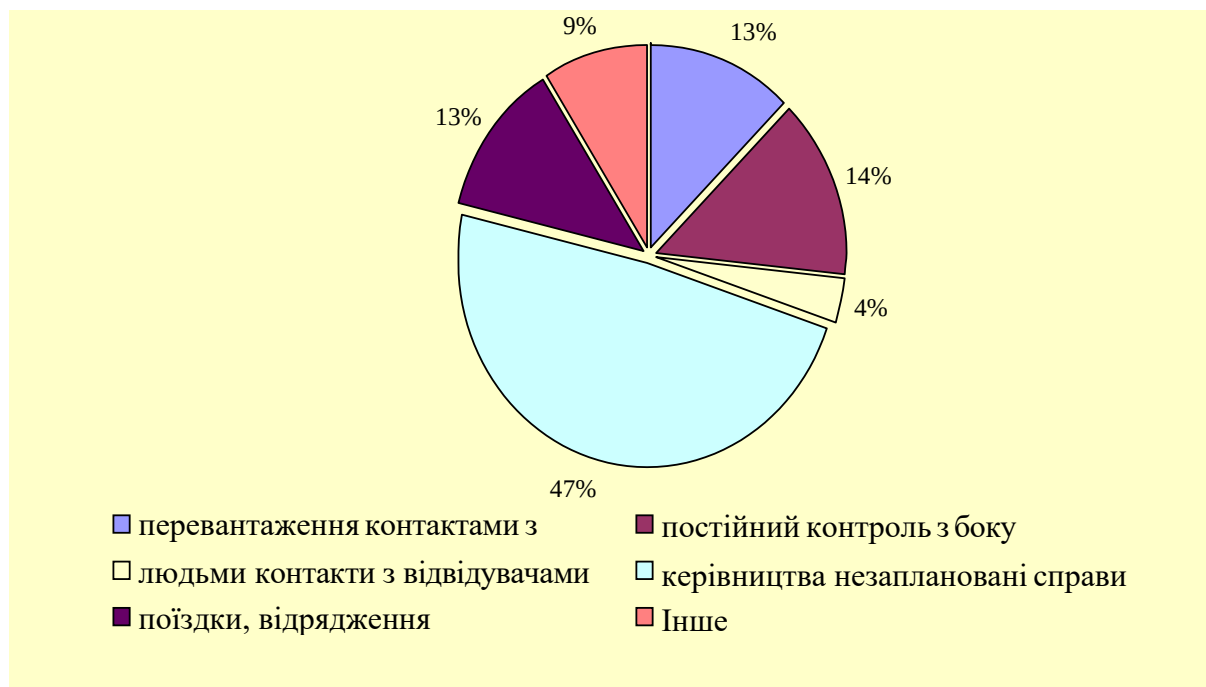


Рис. 3.6. Чинники, що викликають негативні емоції в діяльності управлінського персоналу*

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

Як показує рисунок 3.6, майже половина опитаних (47%) вказали на збільшення негативних емоцій на робочому місці через необхідність виконання незапланованих завдань. Ці результати вказують на недостатню увагу, яку керівництво організації приділяє питанням ефективного планування особистої роботи.

Для створення ефективної моделі поведінки менеджер у процесі управлінських і мотиваційних заходів може реалізувати такі кроки:

- делегувати підлеглим повноваження та відповідальність, здійснювати контроль за їх подальшою діяльністю, а також надавати можливість співробітникам розвивати необхідні навички для вирішення складних і конфліктних ситуацій, враховуючи індивідуальні мотиви кожного працівника;
- формувати умови для того, щоб працівники могли самостійно вирішувати проблеми.

Ключовим аспектом розвитку навичок розв'язання проблем та, як наслідок, підвищення рівня самостійності і відповідальності, є здатність виходити за межі звичних уявлень. Для цього існують різноманітні методи та техніки, які неодноразово підтверджували свою ефективність:

- після пропонування одного варіанту дій слід шукати інші, а ще краще – кілька різних можливостей;
- старатися знаходити альтернативні пояснення вчинків інших осіб;
- шукати рішення в нестандартних сферах діяльності та бізнесу;
- використовувати всі доступні можливості для мінітренінгів з розвитку креативності;
- намагатися запам'ятовувати вирази, які викликають здивування, несподівані або незвичайні.

Збільшення навантаження на інформаційно-комунікаційну діяльність через неефективне планування та організацію власної роботи

підтверджується результатами аналізу взаємодії керівників з підлеглими (див. рис. 3.7).

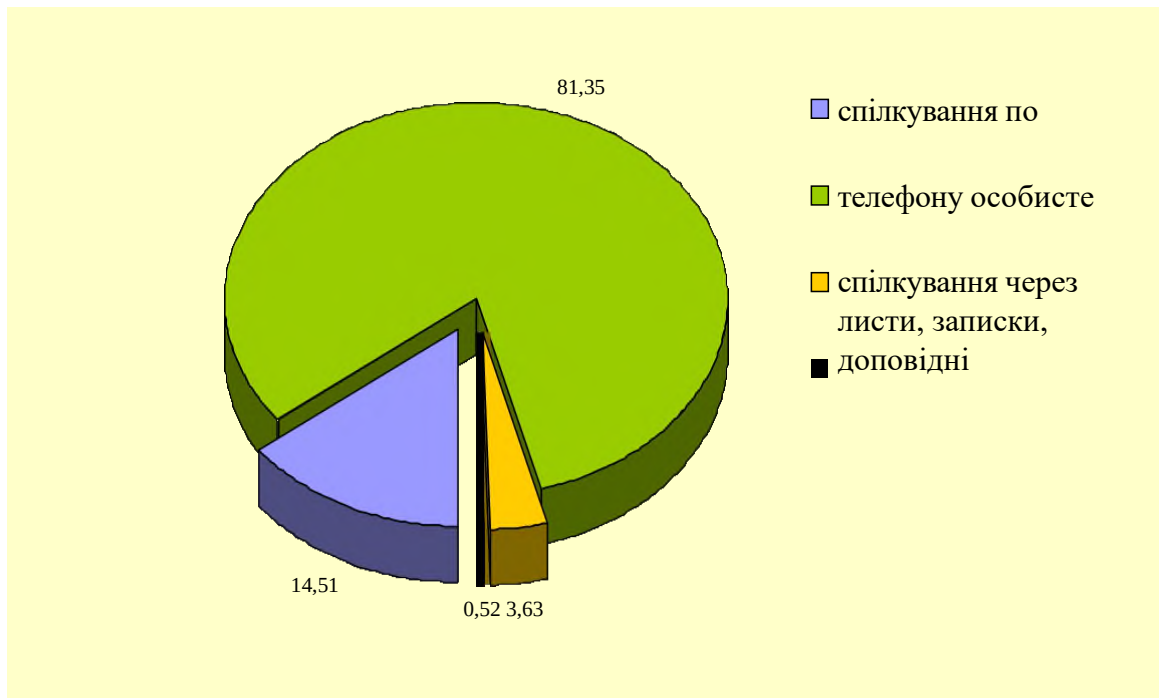


Рис. 3.7. Форми спілкування керівників з підлеглими*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [18]

Згідно з даними, представленими на рис. 3.7, найпоширенішою формою взаємодії менеджерів з підлеглими є особисте спілкування (81,4%). Цей вид комунікації є найбільш привабливим для менеджерів середнього рівня управління (82,5%), що цілком зумовлює динамічність реалізації міжособистісних ролей у їхній діяльності.

Не менш важливою є роль психофізіологічних характеристик розумової праці менеджера в ефективності управлінської діяльності. У зв'язку з цим, планування режиму праці та відпочинку, аналіз емоційного стану керівника та його впливу на працездатність мають важливе значення при визначенні заходів для розвитку потенціалу успіху керівника.

Менеджер має володіти здатністю: визначати емоції, які впливають на нього дезорганізуючи, а також ті, що сприяють мобілізації сил для досягнення поставлених цілей; формувати відповідне ставлення до них,

застосовуючи силу волі та знання, оцінюючи їхню реальність і ступінь впливу; запобігати виникненню небажаних емоцій, таких як озлобеність чи поганий настрій; визначати параметри і стабільність свого настрою під впливом виробничих та міжособистісних ситуацій, а також різноманітних вражень, від зовнішніх факторів (життєві турботи, занепокоєння, роздуми) до внутрішніх (наприклад, уражене самолюбство), а також оцінювати вплив цих факторів на емоційний тонус, здібності й можливості стабілізувати настрій на тривалий час з урахуванням темпераменту.

Одним із важливих аспектів ефективної діяльності менеджера є його ставлення до виконуваної роботи. Практика показує, що людина не може досягнути високих результатів у справі, яка постійно викликає у неї роздратування або дискомфорт. У рамках дослідження ми провели опитування менеджерів різних рівнів управління, аби виявити навички та вміння, необхідні для успішного виконання роботи. Згідно з отриманими результатами, основними факторами успішної управлінської діяльності є орієнтація на результат (21,18% відповідей), здатність зосередитись на цілях (18,23%), захопленість роботою (10,34%), стресостійкість (13,79%) та інші. Зазначимо, що ці показники тісно взаємопов'язані з компетенціями, що визначають успіх управлінської діяльності.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що набір компетенцій менеджера, який складає його потенціал для досягнення управлінського успіху, безпосередньо впливає на результативність та ефективність виконуваної роботи. Згідно з результатами досліджень, ми виявили, що більшість менеджерів вищого рівня управління вважають важливим вивчення іноземних мов (14,5%), розвиток лідерських якостей (11,1%), створення ефективної системи комунікацій (9,4%). Менеджери середнього рівня управління акцентують на важливості додаткового навчання іноземним мовам (14,37%), розвитку навичок організації робочого часу (12,32%) та освоєнні сучасних інформаційних технологій (10,47%). Водночас 18,67% менеджерів нижчого рівня управління вказали на

відсутність необхідних знань та навичок для ефективного делегування повноважень, а 16% зазначили важливість розвитку навичок мотивації персоналу.

Основні компоненти особистої системи збалансованих показників зображені на рис. 3.8.

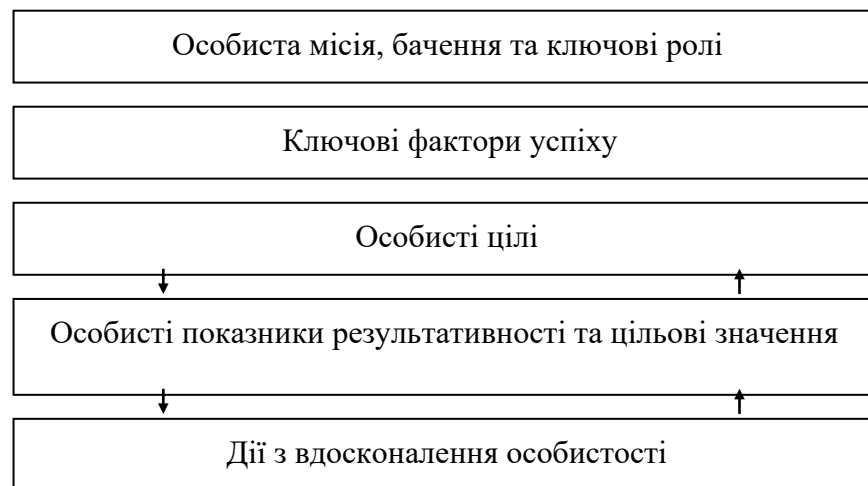


Рис. 3.8. Елементи особистої системи збалансованих показників*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [18]

Знання цінностей кожної особи сприятиме досягненню стійких результатів у процесі організаційних змін і вдосконалення. Підсумовуючи попереднє, можна виділити наступні взаємозв'язки (див. рис. 3.9):

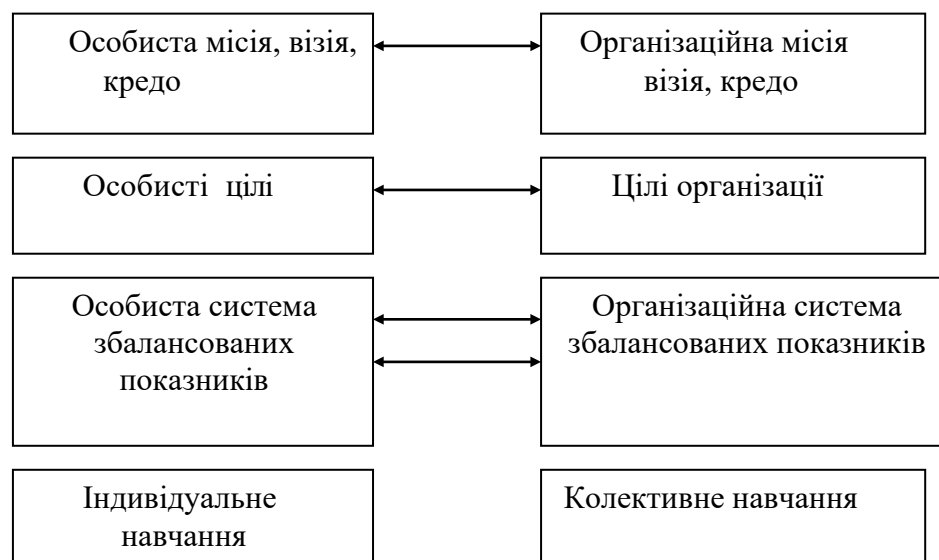


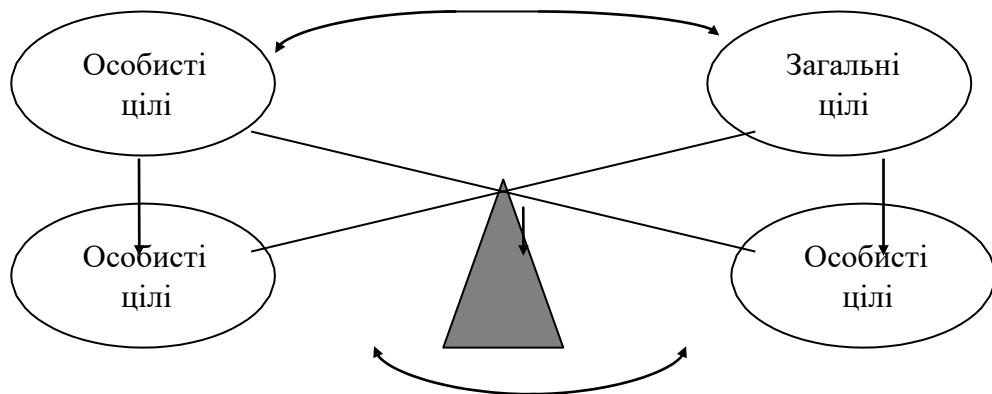
Рис. 3.9. Взаємозв'язок особистих цілей та цілей організації *

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [48]

Визначення рівноваги між індивідуальними цілями та цілями організації пов'язане з узгодженням особистої та організаційної системи збалансованих показників або зі співвідношенням індивідуальних та колективних методів навчання (див. рис. 3.10).

Індивідуальне навчання

Колективне навчання



- Внутрішні поведінкові паттерни
- Висока ступінь самосвідомості
- Особисті прагнення, власна ідентичність, ідеали та цінності
- Внутрішні потреби
- Уявлення про власний образ та самопізнання

- Мотивація
- Самостійність в прийнятті рішень
- Задоволення
- Участь
- Енергія
- Додана цінність, вииграш для всіх
- Внутрішня захопленість
- Етична поведінка
- Зниження стресу та “вигорання на роботі”

- Причини існування організації, унікальність організації, організаційні цінності та інтереси
- Уявлення колективу про організаційний імідж та колективні знання
- Колективна поведінка

Рис. 3.10. Баланс між цілями особистості та загальними цілями підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [27]

Узгодження індивідуальних цілей з загальними цілями організації повинно здійснюватися на всіх рівнях організаційної структури, включаючи нижчестоящі рівні. Це робить необхідним розуміння тих внутрішніх потреб,

які стоять за поведінкою працівників, а також визначення чинників, що мотивують їх залишатися в організації або, навпаки, йти з неї.

Для забезпечення ефективного зв'язку між стратегічними цілями організації та інтересами співробітників важливо:

- стимулювати дух конкуренції в колективі та покращувати умови праці;
- надавати співробітникам можливість вирішувати складні завдання, що підвищує рівень задоволення від роботи;
- зосереджувати увагу на підвищенні продуктивності праці, розвитку мотивації та забезпеченні добробуту працівників.

Узгодження особистих цілей з загальними цілями підприємства повинно здійснюватися також на всіх рівнях організації. Тому важливо розуміти, які внутрішні потреби приховані за діями працівників і що спонукає їх залишатися в компанії або ж залишити її.

Кваліфікаційні вимоги до особистості сучасного менеджера у Великобританії включають: розуміння суті управлінських процесів, знання основних типів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, а також володіння методами підвищення ефективності управління; здатність орієнтуватися в сучасних інформаційних технологіях та засобах комунікації, які необхідні для керівників; ораторські навички та здатність чітко виражати свої думки; уміння управляти людьми, обирати і готувати кадри, регулювати взаємодію серед підлеглих; здатність налагоджувати стосунки між компанією та її клієнтами, ефективно управляти ресурсами, планувати та прогнозувати діяльність; вміння самооцінювати свою роботу, робити правильні висновки та підвищувати свою кваліфікацію; здатність оцінювати не лише знання, але й застосовувати навички на практиці.

Ідеальна модель менеджера представлена в таблиці 3.3..

Ідеальна модель менеджера*

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

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [18]

Згідно з дослідженням Інституту Геллапа, в управлінській системі США виділяють п'ять ключових вимог, які забезпечують успіх будь-якого керівника: здоровий глузд, глибоке знання своєї справи, впевненість у власних силах, високий загальний рівень розвитку та здатність доводити розпочате до кінця.

Для ефективного виконання своїх обов'язків менеджер повинен раціонально організовувати свою діяльність.

Наукова організація праці керівника включає такі основні аспекти:

- оптимальний розподіл часу для виконання конкретних завдань і обов'язків між менеджером, його заступниками та іншими управлінськими працівниками;
- планування праці та нормування робочого часу керівника;
- використання ефективних методів і інструментів для виконання управлінських завдань;
- організація належного контролю за діяльністю підлеглих.

Цілі менеджера (див. рис. 3.11) мають відповідати певним вимогам: вони повинні бути досяжними, зазвичай містити певний виклик, не бути занадто легкими для виконання, але й не перевищувати реальні можливості менеджера; цілі повинні бути конкретними та вимірними; мати визначений

часовий горизонт; і вони повинні бути узгоджені між собою, щоб уникнути суперечностей.

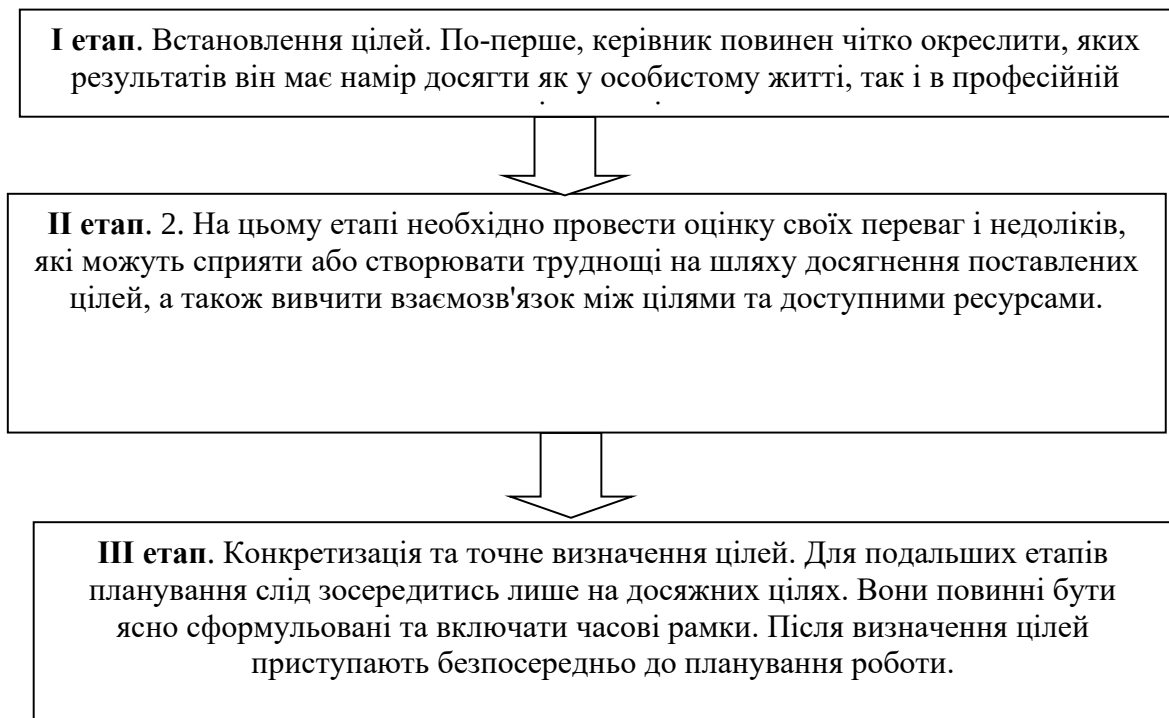


Рис. 3.11. Етапи постановки цілей менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених

На нашу думку, для сучасного менеджера важливими є не лише професійні навички, але й певні особистісні якості. Менеджер повинен володіти: прагненням до знань, високим рівнем професіоналізму, інноваційним підходом і креативністю в роботі; рішучістю, самовпевненістю та відданістю своїй справі; нестандартним мисленням, кмітливістю, ініціативністю та здатністю генерувати нові ідеї; психологічними вміннями впливати на людей; комунікабельністю та відчуттям досягнутого успіху; емоційною стабільністю і здатністю витримувати стрес; відкритістю, адаптивністю та готовністю до змін; лідерськими якостями в контексті змінюваних ситуацій і активною позицією в корпоративних структурах; внутрішнім бажанням до саморозвитку та організованості; енергійністю і здатністю подолати труднощі; схильністю до ефективного захисту своїх позицій та успішного нападу; відповідальністю за результати діяльності і

прийнятті рішення; а також бажанням працювати в команді і взаємодіяти з колективом.

3.3 Особливості планування особистої праці менеджера

Менеджер є ключовою фігурою в управлінській структурі, і від ефективності його роботи залежить функціонування системи управління та підприємства в цілому. Основними факторами, що спричиняють неефективне використання робочого часу, є:

- недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу; - неупорядкованість інформації;
- низький ступінь механізації праці в управлінні;
- неорганізованість, відсутність задоволення від виконуваної роботи та виробничих процесів;
- неясний розподіл прав і обов'язків; - надмірна кількість нарад.

Успішне функціонування підприємства можливе лише в разі цілеспрямованого планування. Крім того, сам план та процес планування не завжди забезпечують успіх. Проте, формальне планування може стати важливим чинником, що забезпечує успіх підприємства. Таким чином, процес планування діяльності менеджера має розпочинатися з визначення особистої мети менеджером.

Мета – це те, до чого прагнуть досягти, орієнтир, який визначає кінцевий результат. Постановка мети є свідомим напрямком дій для її реалізації, і це є постійним процесом, оскільки в ході діяльності менеджера можуть виникнути зміни, які потребуватимуть коригування мети. Саме визначення мети є основою діяльності підприємства та запорукою його майбутнього успіху.

Мета менеджера повинна відповідати певним вимогам, зокрема: бути досяжною, конкретною та вимірюваною, мати чітко визначений часовий горизонт та бути узгодженою.

Процес розробки плану особистої роботи менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рисунку 3.12.

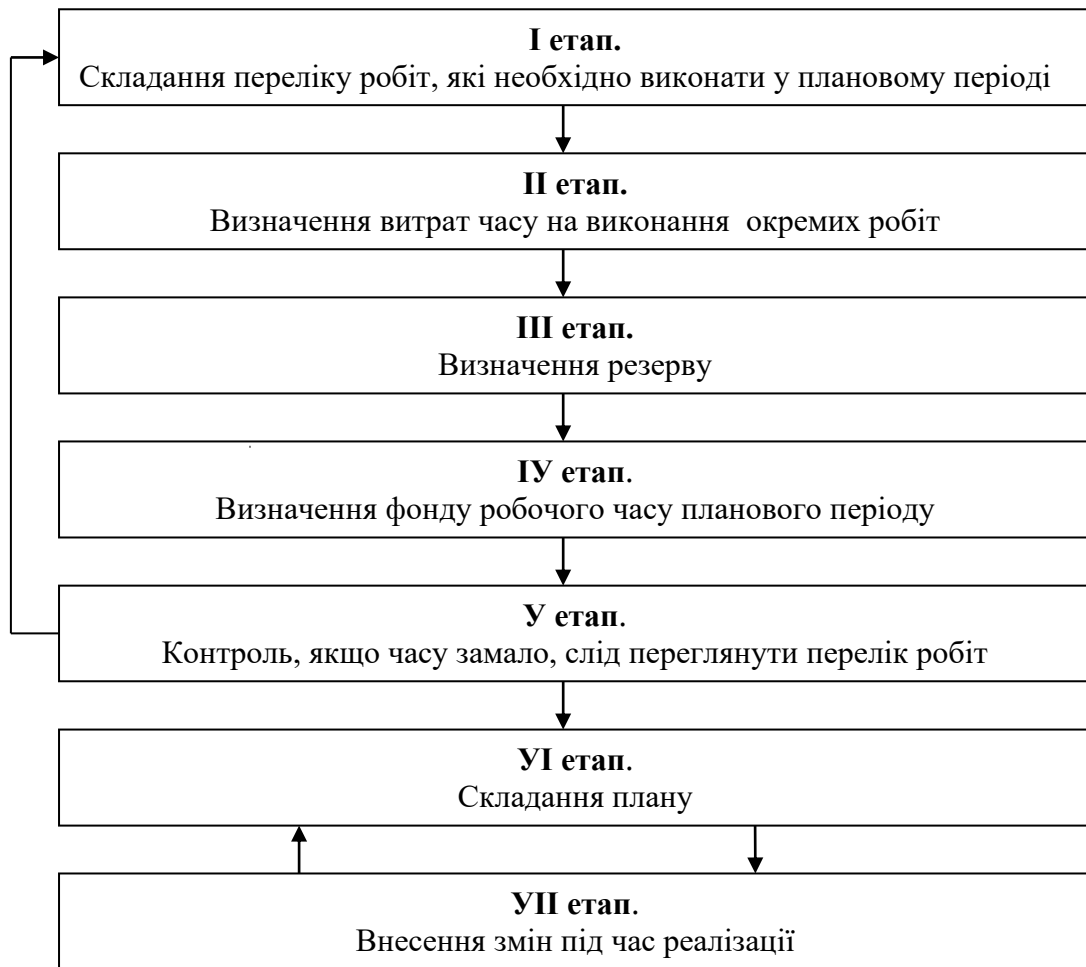


Рис. 3.12. Алгоритм процесу планування особистої праці менеджера*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [22]

На першому етапі менеджер формує список завдань, які потрібно виконати протягом запланованого періоду. Це можуть бути завдання з довгострокового списку, які не були виконані в попередньому періоді, а також нові справи та ті, що регулярно виникають. Перелік справ необхідно створювати в письмовій формі. Наприклад, у щоденному списку можуть бути такі пункти: проведення зустрічей, прийомів, робота з документами, поїздки, контроль, телефонні переговори та ін. На цій стадії достатньо провести приблизну класифікацію завдань за важливістю або терміновістю.

Другий етап: після складання списку завдань на період потрібно оцінити, скільки часу знадобиться для виконання кожної конкретної роботи. Це складна задача, оскільки заздалегідь важко точно передбачити, скільки часу витратиться на ту чи іншу справу.

Третій етап: оскільки неможливо передбачити всі завдання на плановий період, потрібно залишити резерв часу для непередбачених справ. Загалом, робочий час керівника можна поділити на три частини з таким розподілом: заплановані справи – 60%. За умови 8-годинного робочого дня, плановані завдання не повинні займати більше 5-6 годин; резерв для непередбачених завдань – 20%; резерв для творчої діяльності керівника – 20%. Отже, співвідношення запланованого часу та резерву має бути 60:40.

Четвертий етап: потрібно визначити фонд робочого часу для планового періоду. Для цього слід передбачити 5-6 годин на день. Таким чином, за п'ятиденний робочий тиждень загальний фонд часу складе 40 годин, з яких не більше 30 годин має йти на виконання планових завдань.

П'ятий етап: перед остаточним затвердженням плану особистої роботи, потрібно провести перевірку відповідності розрахованих на другому етапі витрат часу з наявним фондом робочого часу. Якщо потреби в часі перевищують запланований фонд, потрібно скоригувати перелік робіт.

Шостий етап: менеджер складає детальний план своєї роботи. Для зручності такі плани бажано розробляти з використанням щоденників, комп'ютерних програм, які допомагають відобразити завдання, необхідні дії, телефонні номери, адреси та іншу важливу інформацію. Завдяки резерву часу менеджер має можливість вчасно реагувати на непередбачені обставини, вирішувати неплановані справи та здійснювати творчі завдання.

Сьомий етап: коригування плану за необхідністю – внесення змін або доповнень. Зазначений резерв часу дозволяє менеджеру ефективно реагувати на складнощі, які можуть виникнути під час виконання завдань, а також вирішувати непередбачені ситуації і займатися творчою роботою.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціонального порядку вирішення завдань, починаючи з найбільш пріоритетних. Спершу варто запланувати завдання, що мають чітко визначений термін виконання; ті, які потребують значних витрат часу; а також неприємні справи, відкладання яких може призвести до небажаних

наслідків. Далі планується виконання рутинних завдань і повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться менш важливим і випадковим завданням (наприклад, перевірка кореспонденції або обходу робочих місць). При цьому в будь-якому випадку для кожного завдання має бути встановлений чіткий термін завершення.

Застосування принципу підвищеної працездатності є важливим при складанні денного плану. У більшості людей спостерігаються два періоди підвищеної продуктивності: з 9 до 13 та з 16 до 18 год. Саме в цей час слід планувати виконання найбільш складних і важливих завдань.

Визначення пріоритетності завдань дозволяє менеджеру: зосередитися лише на важливих і необхідних справах; приділяти увагу виконанню одного завдання одночасно; делегувати виконання тих завдань, які можуть виконати інші; завершити виконання найважливіших завдань наприкінці планового періоду; не залишати невиконаними важливі завдання. Таким чином, визначення пріоритетів сприяє дотриманню встановлених термінів, мотивує як керівника, так і його підлеглих, а також знижує ймовірність виникнення конфліктів і стресів.

Метод визначення пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких принципах:

- найбільш важливі завдання (категорія А) складають близько 15 % від загальної кількості завдань, але їх внесок у досягнення цілей складає приблизно 65%;
- важливі завдання (категорія Б) складають у середньому 20 % загальної кількості і відповідають за 20 % значущості завдань менеджера;
- менш важливі завдання (категорія В) становлять 65 % від загальної кількості завдань, але їх значущість складає лише 15 % від усіх справ, які має виконати менеджер.

Отже, згідно з результатами АБВ-аналізу, керівник повинен першочергово зосереджуватися на виконанні завдань категорії А, адже лише кілька дій дозволяють досягти більшої частини загального результату. Лише

після цього доцільно переходити до завдань категорії Б, які також є важливими для досягнення значної частини кінцевого результату, а вже потім вирішувати численні завдання категорії В, що вносять мінімальний вклад у загальну мету. При плануванні особистої роботи за допомогою АБВ-аналізу, керівник повинен упорядкувати завдання за рівнем їх важливості та включити їх у план у такій послідовності: найважливіші завдання категорії А повинні бути обов'язково виконані самим керівником, виділяючи для них 65% запланованого часу; важливим завданням категорії Б слід відводити 20% часу, і якщо для їх виконання потрібно більше часу, їх можна делегувати підлеглим. Завдання категорії В, менш важливі, повинні отримати 15% часу, причому більшість з них варто передати підлеглим. Однак керівник не може обмежитися виконанням лише найважливіших завдань. Окрім завдань категорій А і Б, існують й інші, які теж потребують виконання. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання через їх терміновість, коли простіше зробити це самому, ніж витратити час на делегування.

Основним методом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожную категорію робіт з середніми показниками інших керівників на тому ж рівні.

Дослідження вказують, що на особисті стосунки витрачається до 76% робочого часу, що включає:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) — 23,5%;
- службові поїздки (ділові зустрічі) — 23,5%;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідування робочих місць — 23,5%;
- телефонні розмови — 6,5%.

Інші витрати часу включають:

- робота з документами — до 13,5%;
- підготовка і організація роботи — 5%;
- особисті потреби і відпочинок — 2%;

- втрати робочого часу — 3,5%.

Планування особистої праці не потребує великих затрат часу від керівника. Для складання плану достатньо витратити лише 15-20 хвилин в кінці робочого дня. Замість цього переваги планування особистої роботи набагато перевищують ці витрати. Це включає можливість скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, організувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, зосередитись на важливих завданнях, самодисциплінуватися, отримати відчуття досягнення в кінці дня, підвищити задоволення та мотивацію і, в цілому, сприяти ефективності праці. Засоби планування роботи менеджера можна поділити на традиційні та комп'ютерні (див. рис. 3.13).



Рис. 3.13. Засоби планування особистої праці менеджера*

*Джерело: авторська розробка на основі опрацювання праць вчених [19]

Насамперед важливо зазначити, що для ефективної, раціональної організації праці, менеджер, незалежно від типу організації, в якій він працює, повинен володіти відповідними психологічними та професійними

навичками, а також відповідати певним кваліфікаційним вимогам. Розглянемо їх.

У роботі керівника є багато привабливих аспектів: вона відкриває великі можливості для розвитку особистості, надає людині відчуття гідності та є захоплюючою і цікавою. Менеджеру часто доводиться розв'язувати складні завдання в умовах критичних ситуацій і невизначених перспектив.

Діяльність менеджерів охоплює широкий спектр проблем, серед яких основними є:

- проблеми глобальної конкуренції та більш різноманітний спектр протидіючих сил. Це обумовлено інтернаціоналізацією економік країн, що супроводжується ускладненням і зміною ринків сировини та збуту. Тому менеджери повинні бути готові до роботи в різних умовах. Важливо також, щоб вони враховували національні культурні особливості країни, де вони працюють;
- проблеми, що стосуються забезпечення маркетингової орієнтації підприємств. Так, ефективність діяльності підприємств і менеджерів значною мірою залежатиме від трьох взаємозалежних складових: якості, продуктивності та орієнтації на потреби споживачів;
- подальший розвиток науково-технічного прогресу, технологічні зміни у виробничих процесах та швидкий розвиток інформаційних технологій. Сьогодні на бізнес впливають три основні фактори в області інформаційних технологій: Інтернет і глобальні мережі, електронна комерція та мобільна обчислювальна техніка. У зв'язку з цим зростають вимоги до менеджерів, які повинні володіти сучасними інформаційними технологіями;
- зміна критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт. Ключову роль відіграватимуть роботи, що вимагають використання машин із широкими технічними можливостями, а також співробітники, які поєднують гнучкість і здатність до творчої діяльності. Це призводить до зростання вимог до кваліфікації як працівників, так і менеджерів;

- зростання значущості ділової репутації менеджерів. Важливими елементами ділової репутації є: успіхи в управлінні, багатий досвід та глибокі знання своєї професії, а також високі моральні якості;
- зміни в ціннісних орієнтаціях працівників. Відбувається переосмислення етики праці: робота тепер сприймається не лише як засіб для заробітку, але і як шлях до саморозвитку та самоорганізації.

Отже, менеджер нового покоління має бути прикладом не лише в межах своєї організації, а й за її межами. В цих умовах виникає об'єктивна потреба у розробці вимог до сучасного менеджера. Загальні вимоги до керівників (менеджерів) зафіксовані в трудовому законодавстві, внутрішніх правилах та інших нормативних актах, а специфічні вимоги визначені у кваліфікаційних довідниках, посадових інструкціях і деяких інших документах. Однак ці вимоги повинні бути адаптовані до конкретних умов та посади менеджера.

Для ефективного управління підприємством в умовах ринкової економіки менеджер має відповідати таким вимогам та володіти такими характеристиками: стратегічне мислення, яке дозволяє планувати діяльність з урахуванням перспективного розвитку ринків; здатність до моніторингу бізнес-середовища, гнучкість та адаптивність: це включає здатність визначати й реагувати на несподівані зміни, своєчасно коригувати плани та дії, орієнтуючись на нові умови.

Ефективні менеджери повинні не тільки приймати зміни, але й активно їх використовувати, сприяючи їхньому розвитку. Сучасні менеджери повинні випереджати тенденції на ринку, шукати нові підходи до задоволення потреб споживачів і вдосконалювати методи підвищення ефективності та результативності підприємства. Особливо менеджери вищого рівня повинні чітко розуміти перспективи бізнесу, в якому вони працюють. У той час як в західних корпораціях планування здійснюється на період до 10 років, для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах

економічної нестабільності, цей термін зазвичай обмежується одним або двома роками.

Інноваційне мислення та здатність створювати "інноваційну атмосферу" в колективі, підтримуючи ініціативу співробітників і сприяючи розвитку їхнього потенціалу, є важливими рисами менеджера. Для розвитку цих навичок менеджери повинні постійно займатися саморозвитком, самонавчанням і самовдосконаленням.

Добре розвинена теоретична база та практичний досвід є основою для того, щоб менеджер володів:

- умінням ефективно керувати, навичками взаємодії з людьми
- розвиненою політичною свідомістю
- інтеграційним підходом до виконання завдань
- здатністю генерувати нові ідеї та втілювати їх у реальні дії
- креативним мисленням, сучасним економічним підходом
- володінням комп'ютерними навичками
- правильним підходом до організації роботи, етикетом спілкування
- знанням іноземних мов, зокрема англійської.

У ході своєї професійної діяльності та постійного вдосконалення менеджер розвиває свої управлінські навички. Кваліфікований керівник має володіти такими вміннями:

- мислити в глобальному масштабі, знаходити рішення для стратегічних задач;
- аналізувати організаційну структуру, оцінювати ситуацію і робити обґрунтовані висновки;
- швидко приймати нестандартні рішення та впроваджувати їх на практиці;
- ефективно взаємодіяти з людьми, мотивувати їх на продуктивну працю та вести за собою команду;

- оптимально організовувати свою роботу та роботу підлеглих, підтримувати високий рівень трудової дисципліни;
- об'єктивно підбирати та оцінювати кадри, визначати їх відповідність посадам;
- створювати умови для самоорганізації колективу, сприяти формуванню позитивного психологічного клімату;
- знати людей, розуміти їхні характери, здібності та емоційний стан; – будувати ділові взаємини з іншими керівниками;
- володіти самоконтролем у будь-якій ситуації;
- вміти вести переговори, бути переконливим, чітким, аргументованим, вміти вести бесіду та мати почуття гумору.

Ці ключові вимоги до навичок менеджера є трансформованими знаннями, які реалізуються під час виконання конкретних управлінських функцій: планування роботи, аналізу ситуацій, проведення нарад, видання розпоряджень тощо. У свою чергу, навички, які стають автоматичними (частково знаходяться на підсвідомому рівні), є необхідною умовою для ефективності повторюваних операцій, таких як ведення переговорів, взаємодія з підлеглими, використання комп'ютерної техніки тощо. Керівник з великим досвідом відрізняється від новачка саме ступенем розвитку своїх навичок. Від ефективності управлінської діяльності, як показує практика, залежить не тільки досвід і професіоналізм менеджера, але й його особисті здібності. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн підкреслював, що під час реалізації здібностей набуваються не лише знання, але й навички та вміння. Отже, розвинені особистісні якості є обов'язковою складовою сучасного менеджера.

Висновки до III розділу

Менеджер, здійснюючи управління людьми, має підтримувати позитивні стосунки зі своїм колективом. Він повинен бути лідером, який здатен вести своїх підлеглих. Для цього йому необхідно мати авторитет,

високий рівень професіоналізму та позитивний настрій. Також важливо володіти дипломатичними здібностями, щоб ефективно будувати стосунки як з партнерами, так і з колегами.

Менеджер мусить бути наставником, котрий відзначається високими моральними принципами. Йому слід бути новатором, здатним оцінити роль науково-технічного прогресу. У загальному, сучасний керівник повинен бути висококласною особистістю, яка володіє знаннями, культурою, рішучістю та професіоналізмом.

Основне завдання керівника – це вибір найбільш підходящого стилю управління, який відповідає його особистим рисам. Володіючи реальними повноваженнями, керівник має значний вплив на колектив, а також на результати роботи організації в цілому.

Ефективний менеджер повинен володіти здатністю: мати глобальне мислення, вирішувати стратегічні завдання; діагностувати організаційні проблеми, адекватно оцінювати ситуацію та робити правильні висновки; швидко приймати і втілювати нестандартні рішення; вміти працювати з людьми, мотивувати їх до високої продуктивності та вести за собою команду; раціонально організовувати свою діяльність і діяльність підлеглих, забезпечувати високий рівень трудової дисципліни; об'єктивно підбирати, оцінювати та розставляти кадри; сприяти самоорганізації колективу та створювати сприятливий психологічний клімат; розуміти людей, їх характер, здібності та психологічний стан; будувати ділові стосунки з іншими керівниками; зберігати самовладання в будь-яких ситуаціях; вести бесіду, бути виразним, переконливим і аргументованим під час переговорів, а також мати почуття гумору.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі на теоретичному рівні ми проаналізували основні аспекти організації роботи менеджера та наголошено на важливості планування його діяльності, а також розглянули ключові фактори, що впливають на ефективність управлінської роботи.

Ефективність роботи сучасного менеджера значною мірою визначається його здатністю вдосконалювати власну діяльність – через самоменеджмент. Це дозволяє розвивати навички більш раціонального, ефективного та правильного виконання завдань. Частина таких навичок залежить безпосередньо від самого керівника, зокрема від його вміння організувати свою роботу та роботу підлеглих, а також від ставлення до них. Наприклад, здатність до планування, правильного визначення пріоритетів та терміновості завдань, послідовність виконання дій, кількість ухвалених рішень, а також уміння ефективно залучати підлеглих, знання їхніх можливостей, віра в них, здатність до відвертої комунікації та постановка завдань замість прямого керівництва значно підвищують результативність.

Негативно позначаються на ефективності роботи менеджера такі фактори, як відсутність поваги серед колег під час обговорень важливих питань, привласнення результатів роботи колективу, а також упереджене ставлення до співробітників.

Водночас у деяких ситуаціях ефективність роботи керівника багато в чому залежить від підлеглих. Наприклад, якщо вони недостатньо опрацьовують питання або не здатні самостійно ухвалювати рішення, це може призвести до того, що вони звертаються за консультаціями до керівника, відволікаючи його від виконання інших важливих завдань.

Товариство з обмеженою відповідальністю НВП-МЕРІДІАН розташоване в місті Львів і було створене для ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. Згідно з даними, поданими при

реєстрації в 2019 році, підприємство здійснює діяльність у галузі ремонту та технічного обслуговування офісної техніки, а також роздрібної і оптової торгівлі комп'ютерами, периферійним обладнанням і програмним забезпеченням.

До переліку послуг підприємства входять: монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також інші будівельно-монтажні роботи; діяльність посередників, що спеціалізуються на торгівлі іншими товарами; проектування, монтаж, налаштування та адміністрування корпоративних мереж; створення і розробка вебсайтів; заправка і регенерація картриджів; абонентське обслуговування комп'ютерів і серверів; продаж комп'ютерної техніки та комплектуючих; встановлення і обслуговування програмного забезпечення; монтаж комп'ютерних мереж і GPS-навігації від провідних виробників; комплексне обслуговування комп'ютерної техніки; монтаж сонячних батарей.

Основними групами товарів, які реалізує підприємство, є: ноутбуки, нетбуки, медіаплеєри, мережеве обладнання, планшети, принтери, телевізори, чохли для планшетів, побутова техніка тощо. ТОВ НВП-МЕРІДІАН функціонує на основі статуту, який регламентує найменування компанії, місце її розташування та порядок управління діяльністю.

На підприємстві працює 78 осіб, з яких четверо належать до апарату управління, решта – це робітники. За 2022 рік коефіцієнт плинності персоналу становить 0,12, що відповідає 12%. Водночас, за 2023 рік цей коефіцієнт досяг 0,14, що становить 14%.

Основні засоби підприємства мають значний ступінь зносу, який перевищує 50%. Однак, спостерігається позитивна динаміка з незначним зменшенням цього показника протягом періоду з 2019 по 2023 роки на приблизно 0,04 пункти. У 2023 році цей показник склав 0,61.

Підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування, що означає, що при продажу свого майна воно зможе повністю погасити свої зобов'язання перед кредиторами. Значення фінансового

левериджу (0,03) свідчить про низький рівень ризику для інвесторів у виробництво.

У Великобританії кваліфікаційні вимоги до сучасного менеджера включають: розуміння природи управлінських процесів, знання основних типів організаційних структур управління, функціональних обов'язків та стилів роботи, володіння методами підвищення ефективності управління; здатність орієнтуватися у сучасних інформаційних технологіях і засобах комунікацій, необхідних для управлінців; ораторські навички та вміння чітко висловлювати думки; майстерність у керуванні людьми, підборі та підготовці кадрів, налагодженні відносин серед підлеглих; здатність встановлювати взаємодію між компанією та її клієнтами, ефективно управляти ресурсами та планувати їх використання; вміння оцінювати власну діяльність, робити правильні висновки та підвищувати свою кваліфікацію; здатність оцінювати не лише знання, але й практичні навички.

Цілі менеджера мають відповідати таким вимогам: вони повинні бути досяжними, зазвичай мають певний виклик, не можуть бути занадто простими для досягнення, але водночас не повинні бути надто амбітними чи виходити за межі можливостей менеджера.

Менеджер, який займається керівництвом, має підтримувати позитивні стосунки з персоналом. Йому слід бути лідером, здатним направляти своїх підлеглих. Для цього важливо заслужити повагу, демонструвати високий рівень професіоналізму і виявляти позитивні емоції. Менеджер має бути дипломатом, здатним ефективно взаємодіяти як з партнерами, так і з колегами.

Менеджер також повинен бути вихователем, який володіє високими моральними якостями. Він має бути інноватором, що розуміє важливість науково-технічних досягнень. У цілому, сучасний керівник повинен бути людиною у найкращому сенсі цього слова – володіти знаннями, культурою, мати рішучий характер і високі професійні навички.

Щоб досягти майстерності у професії менеджера, потрібно докладати значних зусиль, мати велике бажання, а також володіти внутрішніми якостями, необхідними для успіху в цій діяльності.

Основне завдання керівника – обрати найбільш підходящий стиль управління, який гармонійно поєднується з його особистісними рисами. Завдяки реальній владі, керівник здатен істотно впливати на колектив, а через нього – на характер і результати роботи самого підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Баб'як Г. П., Сич Т. М. Планування ділової кар'єри і професійного навчання на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал*. Випуск 23. Тернопіль : Економічна думка, 2018. С. 95-99.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
6. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с
7. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: [http:// confcv. at.a/forum/53-482-1](http://confcv.at.a/forum/53-482-1) (дата звернення: 26.10.2024)
8. Біляєва Олена. Підвищення кваліфікації: оподаткування й облік // БУХГАЛТЕР 911. 2018. № 27 [Електронний ресурс]. URL: [https://i.factor. ua/ukr /journals/buh911/2018/june/issue-27/article-37556.html](https://i.factor.ua/ukr /journals/buh911/2018/june/issue-27/article-37556.html)
9. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.

10. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 260 с.
11. Веретенко Д. Менеджер по персоналу. URL: www.hrliga.com/ (дата звернення: 26.11.2024)
12. Виробничий менеджмент : підручник для студентів вищих навчальних закладів / М. П. Бутко, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова, М. І. Мурашко [та 3 інших] ; Київ : Центр учбової літератури, 2020. 422 с.
13. Гаврись П. О., Гаврись М. О., Гаврись О. М. Методи оцінки та контролю витрат у промисловості : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 175 с.
14. Галюк І. Б. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. С. 75- 83. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.17.75-83>.
15. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. Київ : Вища шк., 2018. 203 с.
16. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77.
17. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68
18. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>.
19. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях*. Київ, 2020. С. 42-50.
20. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.

21. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с.
22. Гуторова О. О., Пахуча Е. В. Економіка і підприємництво, менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНАУ, 2018. 247 с.
23. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.
24. Дегтяренко Е. А., Труфанова Д. О., Рой В. І. Управління персоналом як ключова роль у розвитку бізнесу підприємства. *Нова наука: Стратегії та вектори розвитку*. 2018. Т. 1. № 4. С. 71-74.
25. Добрава Н. В. Основи бізнесу : навч. посіб. Одеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
26. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
27. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с.
28. Дослідження ринку праці в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>.
29. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
30. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.
31. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 12. С. 46-51. DOI: <https://10.32851/2708-0366/2022.12.6>

32. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: [https:// stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilnist_organizatsiyi](https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilnist_organizatsiyi) (дата звернення: 12.10.2024).
33. Залуцький І. Р., Цимбалюк В. М., Шевченко С. Г. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : Видавництво «Новий світ-2000», 2020. 320 с.
34. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
35. Інноваційний розвиток підприємства : навч.посіб. /Пугач А. М. та ін. Миколаїв : ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.
36. Кабанов В. Н., Шканов Н. К. Мотивація. *Управління персоналом*. 2018. № 4. С. 77-81.
37. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць*. Харків. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.
38. Касіч І. О. Шляхи підвищення працездатності менеджера [Електронний ресурс]. II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». URL:<https://er.knutd.edu.ua/bitstream.pdf>.
39. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с..
40. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html> (дата звернення: 12.10.2024).
41. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
42. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
43. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» / укладач Маліновська О.Я. Львів, 2018. 112 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/> (дата звернення: 05.02.2024).

44. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
45. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2019. 241 с.
46. Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.
47. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства (Електронний ресурс) : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
48. Лункіна Т., Зубрик А. Антикризисний менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. Інституційний репозитарій Миколаївського НАУ. 2022. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>.
49. Магас, Н., Парфенюк, Є., Стойко, Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>
50. Маркіна І. А., Біловол Л. І., Власенко В. А. Менеджмент організації. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 248 с.
51. Менеджер та його працездатність [Електронний ресурс]. URL: <http://referatok.com.ua/menedzhment-organizaciji/menedzher-ta-iogo-pracezdatnist>.
52. Механізми забезпечення ефективної діяльності підприємств: контрольноаналітичний аспект : колективна монографія / Луцький національний технічний університет. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 115 с.
53. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182–188.

54. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
55. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.
56. Мотивування як загальна функція менеджменту. URL: dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0737&T=09&lng=1&st=0 (дата звернення: 12.10.2024).
57. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організації і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 105 с.
58. Новікова М. М., Швед А. Б. Вступ до менеджменту : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 70 с.
59. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
60. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Організація праці менеджера». Розділ 2 «Основні види роботи менеджера» [Електронний ресурс] / уклад. : О. М. Шарапова, Л. І. Безгінова. Електрон. дані. Харків : ХДУХТ, 2019. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана.
61. Основні фази працездатності [Електронний ресурс]. URL: https://lubbook.org/book_531_glava_14_Tema_14_Organ%D1%96za%D1%81%D1%96jjna_str.html.
62. Перець Г. Ф. Менеджмент соціально-культурної сфери: Фактори успішності менеджера. 2020. 19 с.
63. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspectivi_rozvitky_M_2018.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
64. Петрина М. Ю., Ріщук Л. І., Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Організація і планування виробництва: навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 90 с.

65. Півень А. В. Організація праці менеджера : опорний конспект лекцій для студентів екон. спец. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. / Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків : [б. в.], 2020. 95 с.
66. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. *АГРОСВІТ*. № 20. 2019. С. 31-37.
67. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків : ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
68. Працездатність менеджера та вимоги до її підтримки. Шляхи і етапи підвищення працездатності менеджера [Електронний ресурс]. URL: <https://helpiks.org/5-67538.html>.
69. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства // Мукачівський державний університет: *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 461–467.
70. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
71. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 214-221.
72. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу // *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 22.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33
73. Свінцов О. М., Вовк Ю. Я. Системний погляд на процес управління особистістю. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-

- економічними системами в умовах глобалізації» / за ред. Б. Ю. Кишакевича. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім.І.Франка, 2018. 308 с.
74. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник. Електрон. дані. Харків : ХДУХТ, 2018.
75. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
76. Соколова О. Рецепт збереження керованості підприємства під час війни. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua /columns/2022/07/12/689085>.
77. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295>.
78. Стратегічне управління людськими ресурсами. URL: https://www.academia.edu/17958729/Стратегічне_управління_людськими_ресурсами_навчальний_посібник (дата звернення: 12.10.2024).
79. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
80. Сучасні аспекти управління промисловими підприємствами : монографія / І. В. Макалюк, Н. П. Круш, А. Ю. Погребняк та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 254 с.
81. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
82. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.
83. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ : ЦП "Компринт", 2018. 417 с
84. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

85. Управління персоналом : підручник/ О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
86. Урсакий Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. І-ІІ (77-78). С. 325-338.
87. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. URL: www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/566/1/ (дата звернення: 12.10.2024).
88. Хлебнікова, Т., Темченко, О., Білінська, О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
89. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається (08.01.2021 р.). URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vinzaymaetsya>.
90. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 220 с.
91. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2. С. 7–20.
92. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник [Електронне мережне навчальне видання]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022.
93. Юдіна Н. В. Бренд-менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 114 с.