

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«22» лютого 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Планування та організація роботи менеджера»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Дукат»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр та назва)

Виконавець роботи

Бондаренко Сергій Юрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

старший викладач Кужель Наталія Леонідівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ТОВ «Дукат»
Казакова Людмила Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

«Затверджую»
Зав. кафедри _____
(підпис)

доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич Л.М.

«30» жовтня 2022 р.

«Погоджено»
Науковий керівник
_____ (підпис)

Старший викладач
Кужель Н.Л.

«30» жовтня 2022 р.

План
кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**
Бондаренка Сергія Юрійовича
на тему «Планування та організація роботи менеджера»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Дукат»)

Вступ

Розділ 1 Теоретичні підходи до процесів планування та організації роботи менеджера на підприємстві

1.1. Планування роботи менеджера: механізм та основні методи

1.2. Концептуальні підходи до організації роботи менеджера на підприємстві

Розділ 2 Дослідження процесів планування та організації роботи менеджера у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Дукат»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ТОВ «Дукат»

2.2. Оцінка ефективності використання робочого часу менеджерів ТОВ «Дукат»

Розділ 3 Напрями удосконалення процесів планування та організації роботи менеджера у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Дукат»

3.1. Впровадження технологій та інструментів самоменеджменту в діяльність менеджерів ТОВ «Дукат»

3.2. Підвищення результативності управлінської діяльності менеджерів ТОВ «Дукат» та напрями її оцінки

Висновки

Студент _____

С.Ю. Бондаренко

«30» жовтня 2022 р.

Вступ	3
Розділ 1 Теоретичні підходи до процесів планування та організації роботи менеджера на підприємстві	6
1.1. Планування роботи менеджера: механізм та основні методи	6
1.2. Концептуальні підходи до організації роботи менеджера на підприємстві	16
Розділ 2 Дослідження процесів планування та організації роботи менеджера у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Дукат»	38
2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ТОВ «Дукат»	38
2.2. Оцінка ефективності використання робочого часу менеджерів ТОВ «Дукат»	50
Розділ 3 Напрями удосконалення процесів планування та організації роботи менеджера у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Дукат»	59
3.1. Впровадження технологій та інструментів самоменеджменту в діяльність менеджерів ТОВ «Дукат»	59
3.2. Підвищення результативності управлінської діяльності менеджерів ТОВ «Дукат» та напрями її оцінки	69
Висновки	80
Список використаних джерел	87
Додатки	93

Технологічні, технічні, економічні, соціальні зміни, власне глобальні світові зміни формують нові вимоги до роботи менеджерів. В умовах, коли змінюються норми, менеджер повинен знаходити інноваційні способи вирішення проблем, з якими зустрічаються керівники організацій у процесі діяльності. У результаті, спектр класичних здібностей та навичок, які були притаманні менеджерам, доповнюється новими компетенціями, необхідними для ефективного управління.

Для досягнення традиційних цілей (виробництво, прибуток, ринкова ніша), за класичним підходом менеджерам достатньо було організувати ієрархічну структуру управління та встановити контроль над діяльністю людей. Ситуація змінюється, коли кардинально зростає використання інноваційних рішень для досягнення високих показників не більшої кількості, але і якості виробництва, що відображається на рівні його конкурентоспроможності. У цьому випадку менеджери повинні володіти набором навичок, які допомагають лідерам не лише мотивувати людей, використовуючи свій авторитет у процесі отримання вигод із результатів інтелектуального та фізичного співробітництва, а також результативно та ефективно планувати та організовувати свою власну роботу.

Вагомий внесок у розвиток і формування теоретико-методичних та прикладних основ використання інструментів планування та організації роботи менеджерів зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: M. Chakkol, M. Johnson, J. Raja and A. Raffoni, Hanan ELSayed Elsabahy, Wafaa Fathi Sleem and Hala Gaber El Atroush, Michael Lawrence Mogga Rombe, Brian Tracy, Білявська Ю.В., Буняк Н.М., Васильчук О.В., Вацьківська А.В., Водянка Л.Д., Гаврилова Л.Л., Гаврись О.М., Галайда Т.О., Голованова Г.Є., Іваницька С.Б., Калініченко Л. Л., Карп А.Г., Колесов О. С., Колпаченко Н.М., Лесько Т.В., Маркова С.В., Микитенко Н.В., Музиченко Г.В., Олійник О.М., Писаревська Г.І., Примак Т.Ю., Причепка І. В., Соломонюк І.Л., Тодорюк С.І.,

Толочій Р.М., Тронько С.П., Хитра О.В., Холодницька А.В., Чкан А.С. та інші.

У контексті досягнення успіху в управлінській діяльності сучасні менеджери повинні, використовуючи наявні у їхніх організаціях умови розвитку, самостійно формувати свою поведінку для вдосконалення власних компетенцій і вмінь через оцінку себе і своєї діяльності та активно переживати нові події через подолання різних розвиваючих подій-випробувань із метою задоволення власних мотивів і досягнення особистих цілей управлінського розвитку. При цьому менеджеру слід дотримуватися морально-етичних норм, бути впевненим у собі, уміти швидко долати стресові ситуації, а також враховувати фактори часу та хаосу, розуміючи, що зміни невідворотні. Це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи – «Планування та організація роботи менеджера».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо процесів планування та організації роботи менеджерів у ТОВ «Дукат».

Мету кваліфікаційної роботи було виконано за рахунок реалізації наступних завдань:

дослідити механізм та основні методи планування роботи менеджера;

охарактеризувати концептуальні підходи до організації роботи менеджера на підприємстві;

надати соціально-економічну характеристику системи управління ТОВ «Дукат»;

оцінити ефективність використання робочого часу менеджерів ТОВ «Дукат»;

розробити напрями впровадження технологій та інструментів самоменеджменту в діяльність менеджерів ТОВ «Дукат»;

запропонувати напрями підвищення результативності та оцінки управлінської діяльності менеджерів ТОВ «Дукат».

Об'єктом дослідження є процеси планування та організації роботи менеджерів у ТОВ «Дукат».

Предметом дослідження є методичні засади формування ефективних процесів планування та організації роботи менеджерів у ТОВ «Дукат».

Основними методами дослідження були: економічний аналіз, порівняння, графічний, методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції. Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних дослідників із питань менеджменту, управління персоналом, статистичні дані, бухгалтерські документи ТОВ «Дукат».

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягають в узагальненні теоретичних досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно напрямів підвищення ефективності процесів планування та організації роботи менеджерів у ТОВ «Дукат».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні напрямів впровадження технологій та інструментів самоменеджменту в діяльність менеджерів та підвищення результативності управлінської діяльності менеджерів ТОВ «Дукат».

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на **X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики»**, 10 листопада 2022 року, м. Харків, Харківський Національний фармацевтичний університет.

Були опубліковані тези доповіді: Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л., Бондаренко С.Ю. Професія менеджера: сучасні напрями інтеграції.

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, 54 використаних джерела за переліком, 2 додатка. Робота містить 17 таблиць та 9 рисунків, розміщена на 92 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Планування роботи менеджера: механізм та основні методи

Сучасна система управлінської діяльності акцентується на проблемах ефективного використання робочого часу та істотного підвищення ролі менеджера для досягнення його результативної праці. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства менеджерам усіх рівнів постійно доводиться виконувати багато завдань, які визначаються посадою та функціональними обов'язками. Раціональне використання робочого часу для виконання завдань потребує планування діяльності менеджера на рік, півріччя, місяць, тиждень і день. У плануванні особистої праці менеджера найскладнішим є попередня розробка плану на день, що враховує обсяг діяльності, який необхідно виконати для досягнення мети підприємства, взаємозв'язок з діями та завданнями, що охоплюють сфери, які пов'язані з отриманням результатів діяльності людини [19].

Планування робочого часу є одним з головних завдань керівника, так само, як і здійснення планування діяльності організації в цілому. Планування дозволяє керівнику сконцентруватися на головному з урахуванням термінів і часу вирішення завдань [11]. В результаті планування поліпшується структура робочого дня і виникає можливість складання розкладу.

Планування скорочує час виконання службових обов'язків менеджерів, організації цілеспрямованої діяльності та зменшує ймовірність захоплення поточними подіями [38].

Організаційно-економічний механізм планування робочого часу менеджера передбачає обґрунтування таких елементів як: мета і завдання, суб'єкти і об'єкти, чинники, нормативно-правове регулювання,

інструментарій тощо. Організаційно-економічний механізм планування робочого часу менеджера представлено на рис. 1.1.

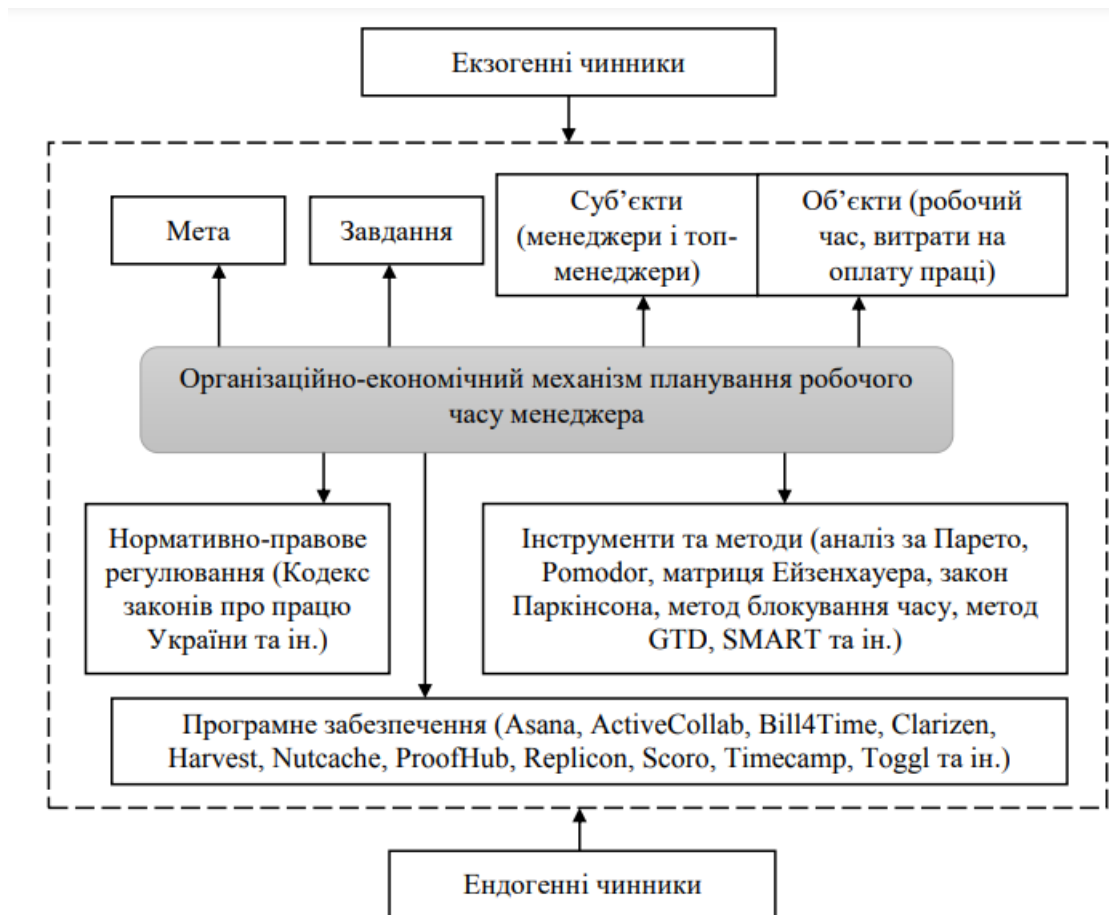


Рис. 1.1. Організаційно-економічний механізм планування робочого часу менеджера [29]

Планування є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Це полегшує навігацію кращими та ефективними способами досягнення цілей підприємства. План визначає область та межі потенційних проблем і несподіваних результатів, обсяг бюджетів, ресурсів та вартість інших витрат статей бюджетування. Крім того план є основою контролю, за допомогою якого визначаються взаємодія та відносини [11].

Планування особистої праці менеджера – це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного вирішення багатьох завдань, виконання

чималих розрахунків, передбачення ситуацій. Правильне планування відіграє важливу роль у виконанні діяльності менеджера та досягненні мети, визначені пріоритетних напрямів, що впливають на кінцеві результати роботи підприємства [8].

Метою планування робочого часу менеджера є забезпечення ефективності індивідуальної праці менеджера, його особистісного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень [22].

Завдання планування робочого часу менеджера можна групувати за напрямками [13]:

- оптимізація процедури прийняття рішень та узгодження їх з планами робочого часу;

- забезпечення делегування завдань відповідно до планів робочого часу менеджера та його підлеглих, створення інтегрованої системи планів робочого часу;

- встановлення норм та нормативів продуктивності праці та вартісного виміру ефективності праці менеджерів;

- встановлення цілей особистісного розвитку із зазначенням тривалості та кроків їх реалізації;

- мотивування до ефективного використання робочого часу та його економії;

- збільшення прибутку підприємства завдяки підвищенню ефективності праці менеджера тощо.

Об'єктами планування робочого часу менеджера є робочий час як провідний об'єкт, додатково – витрати на оплату праці, табель робочого часу, бюджет витрат на оплату праці, діаграма Ганта тощо.

Методичне забезпеченням планування робочого часу менеджера базується на сукупності таких методів і інструментів [5, 21, 26, 32, 39, 48, 53]:

1. Аналіз за Парето (Pareto Analysis) або правило 80/20, згідно якого 20 % дій відповідають за 80 % результатів. В основі даного методу покладений

аналіз пріоритетності під час планування робочого часу у наступній послідовності: ідентифікація проблеми планування робочого часу та виконання професійних завдань; визначення першопричин кожної проблеми; присвоєння оцінки проблемі та їх ранжування; групування проблем за причинами та ранжування проблем за групами.

2. Pomodoro. Метод Pomodoro створений підприємцем і письменником Франческо Чірілло та базується на часових інтервалах. Кожен інтервал відомий як Pomodoro. Планування робочого часу за даним методом передбачає встановлення таймеру на певний час та фіксування виконання завдання чи його частини, через певний час повторити виконання цього завдання за визначеним інтервалом чергуючи роботу та перерви.

3. Матриця Ейзенхауера (Eisenhower's Matrix). Даний метод розроблений Д. Ейзенхауером на основі військового та керівного досвіду та полягає у плануванні роботи з групуванням завдань у чотири групи: важливі чи неважливі; термінові чи нетермінові (рис.1.2). Для забезпечення ефективності роботи менеджера потрібно працювати над терміновими та важливими завданнями, інші можливо відтермінувати та делегувати.



Рис. 1.2. Матриця Д. Ейзенхауера [48]

4. Закон Паркінсона (Parkinson's Law) передбачає обмеження запланованого часу для виконання завдань, що стимулює працівників

ефективніше та продуктивніше використовувати робочий час. Під час планування робочого часу за таким методом, тривалість роботи можна зменшувати у два рази, тим самим мотивуючи до швидшого виконання завдань.

Перший закон Паркінсона говорить: «Робота заповнює час, відпущений на неї». Британський воєнний історик та журналіст Сіріл Норткот Паркінсон висунув таку теорію у 1955 році в журналі Economist. У своєму сатиричному нарисі він пояснив, чому люди нічого не встигають. Адже часто швидкість виконання завдання залежить від дати дедлайну. Паркінсон у публікації навів приклад літньої жінки, яка пише лист своїй племінниці і витрачає на нього цілий день, хоча зайнятий джентльмен може написати його за три хвилини. Саме тому, що жінка не має інших справ, вона може дозволити собі витратити цілий день на таке просте завдання.

5. Метод блокування часу (Time Blocking Method) розроблений І. Маском. В основі планування часу до даним методом покладено розподіл аркушу на дві колонки. Ліворуч визначаються блоки часу для виконання запланованих завдань та буфер часу для коригування часу, праворуч – заплановані завдання.

6. Метод ABC-аналізу. Призначений для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде вбік від досягнення основної мети. По суті, в даній методиці об'єднані [Матриця Ейзенхауера](#) і [Принцип Парето](#). Перше поняття описує важливість того чи іншого завдання на момент аналізу. Друге – визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання відповідно до її «терміновості / важливості».

Група А – справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє і обов'язкові до виконання: «термінові і важливі справи». Це першорядні і невідкладні справи, які слід виконувати саме вам, так як вони найбільш складні і підлягають виключно вашому виконанню. Незважаючи на те, що дані справи вимагають безпосередньої уваги, а вклад їх у досягнення мети

становить близько 65%, витратити на виконання цих справ потрібно лише близько 15% часу.

Група В – справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають істотне значення для досягнення мети (матриця Ейзенхауера класифікує їх як «нетермінові, але важливі справи»). Їх частка в структурі справ, необхідних для досягнення мети, становить 20%. Істотною відмінністю справ з даної групи є те, що більша частина завдань з цього списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для виконання справ з групи В, становить також близько 20% від загального обсягу.

Група С – справи, які класифікуються як пожирачі часу. По матриці Ейзенхауера вони відносяться до «неважливим і терміновим» і «неважливим і нетермінових». Це – пожирачі часу. На них йде близько 65% часу. Їх частка в досягненні мети лише 15%.

7. Метод GTD (Gettings Things Done) розроблений Д. Алленом та передбачає виконання п'яти кроків:

- збирання або складання переліку всіх запланованих справ чи завдань;
- уточнення або деталізація запланованих справ чи завдань;
- організація виконання запланованих справ чи завдань з визначенням місця, часу та інших умов;
- регулярний перегляд запланованих справ чи завдань;
- виконання запланованих справ чи завдань.

8. SMART-планування передбачає постановку усіх цілей за критеріями SMART-планування. SMART – це відома для менеджерів аббревіатура, яка формується за першими літерами та передбачає обґрунтування відповіді на сукупність поставлених типових питань (табл. 1.1). SMART-планування включає стратегічне, тактичне та поточне планування. Система постановки SMART-цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання [20].

Таблиця 1.1

Особливості SMART-планування [складено за джерелами 20, 45]

Абревіатура	Сутність	Питання
S (Specific)	Конкретність цілей	Що саме ви хочете досягти? Хто бере участь у досягненні цієї мети, на кого вона вплине? Де ви плануєте досягти цієї мети? Чому ця мета така важлива для вас? Коли ви хочете досягти цієї мети?
M (Measurable)	Вимірність цілей	Якого рівня результат ви хочете досягти? Як дізнатися, коли ви досягли своєї мети? Які критерії вимірювання прогресу?
A (Attainable)	Досяжність цілей	Як складно буде досягти встановлену ціль?
R (Relevant)	Реалістичність цілей	Чи вартує мета зусиль? Чи вдалий час почати працювати наддосягненням мети? Чи узгоджується це з іншими цілями, над якими ви працюєте чи намагаєтеся досягти?
T (Time-Bound)	Обмеженість цілей в часі	Коли я хочу досягти цієї мети? Де я хочу бути через рік? Чого я можу досягти через два місяці? Що я можу зробити сьогодні для досягнення мети?

До програмного забезпечення планування робочого часу належать велика чисельність комп'ютерного програмного забезпечення та мобільних додатків для планування часу та виконання додаткових управлінських функцій. За даними міжнародних експертів визначено краще програмне забезпечення планування робочого часу (табл. 1.2).

Основним функціональним завданням програмного забезпечення планування робочого часу є допомога у плануванні та контроль за виконанням запланованих завдань, контроль за ефективністю використання робочого часу, формування рахунків на оплату відпрацьованого часу, а також вистежування часу, проведений на різних веб-сайтах і соціальних мережах (Hubstaff) [24].

Процес розробки плану особистої роботи менеджера здебільшого пропонується здійснювати за такими етапами [30, 44].

Таблиця 1.2.

Програмне забезпечення для планування та управління робочим

часом [складено за джерелами 20, 53-54]

Назва	Основні функціональні можливості	Додаткові функціональні можливості
Scoro	відстеження фактично відпрацьованого часу і часу, що підлягає оплаті; перерахунок годин в рахунок-фактуру	широке управління проектами, завданнями та клієнтами; звітність про роботу, результати продажів, бюджети тощо
ActiveCollab	планування робіт з кількома користувачами та дедлайнами; хронічний графік планування робочого часу, подібний до Ганта; відстеження часу та надсилання рахунків-фактур	коментування завдань і згадування колег; спільний календар команди для співпраці;
ProofHub	онлайн-перевірки планування часу як окремого менеджера, так і команди; візуальне уявлення про проекти за допомогою діаграм Ганта	мобільний додаток для користувачів Android та iOS
Clarizen	необмежена кількість завдань для планування часу і завдань; автоматизовані та повторювані процеси сповіщення про заплановані заходи	відстеження бюджетів та управління витратами підприємства
Harvest	створення кошторисів та рахунків-фактур на основі відпрацьованого часу; звіти в режимі реального часу про запланований та витрачений час на заплановані заходи	– відстеження часу з будь-якого браузера, Mac, iPhone або Android, – інтеграція для відстеження часу з більшістю інструментів управління проектами
Toggl	необмежена кількість проектів і підпроектів для точного відстеження запланованого часу	відстеження часу онлайн та офлайн; легко інтегрується з іншими програмами, такими як Trello, Scoro або Asana
Replicon	відстеження робочого часу та формування таблиць робочого часу; аналіз використання робочого часу	бюджетування проектів та управління витратами
Timesamp	відстеження робочого часу, що оплачується та не оплачується	бюджетування у грошовому та часовому вимірниках; наявність мобільного додатку
Bill4Time	відстеження робочого часу, що оплачується та не оплачується; щоденні, щотижневі та щомісячні підсумки роботи	розширена звітність з бухгалтерського обліку оплати праці, проектів тощо
Nutcache	відстеження робочого часу та виставлення рахунків	прив'язка проектів і готових завдань до клієнтів; управління витратами

На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Другий етап: після складання переліку робіт на

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

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

Прийнявши рішення про пріоритетність виконання тієї, чи іншої роботи, доцільно переходити до її планування та реалізації відповідних дій. Згідно з тайм-менеджментом є такі етапи виконання планів [4, 23]:

1. Формування цілей. Цей етап є найвідповідальнішим, оскільки він визначає ефективність кінцевих результатів. Напрямок подальшої роботи залежить від правильно поставленої цілі, яку потрібно формулювати чітко та конкретно.

2. Планування. Систематичне планування є запорукою ефективного розподілення часу. Занотовування планів дає змогу досягнути розмір робіт, що має бути виконаний. Робота зі списком запланованих справ, який направляє нас в потрібне робоче русло, у перший же день покращує продуктивність на 25%.

3. Прийняття необхідних рішень для виконання майбутніх справ. Перед початком роботи можуть виникати суперечливі питання і для того, щоб

максимально бути зосередженим на здійсненні запланованого, слід попередньо прийняти певні рішення, які дозволять працювати ефективніше.

4. Виконання запланованих справ. Процес панування здійснюється саме з метою реалізації задумів. Саме тому після формування цілей і прийняття рішень настає етап реалізації планів.

5. Контроль і підбиття підсумків. На цьому етапі оцінюється виконана робота і вносяться корективи.

Спеціалісти з тайм-менеджменту наголошують на необхідності складання плану на кожен день. За допомогою їх менеджер організовує свою діяльність, нічого не забуває, може займатися самоконтролем та легко аналізує результати своєї діяльності в кінці дня. Виділення пріоритетних завдань у плані на день не прив'язуються до чітких часових обмежень, але задають послідовність виконання робочих справ. Фахівці з тайм-менеджменту наголошують на трьох складових системи власного планування: «день» – завдання на один день, розпорядок дня; «тиждень» – середньострокові завдання, що прогнозуються на тиждень-місяць; «рік» – довгострокові завдання [28, 43].

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

Аналіз практики управління свідчить, що організація праці менеджера – це складне біологічне, соціальне, духовне, інформаційне, організаційно-технологічне явище, системна діяльність у сфері управління або самоуправління власною розумовою працею, призначенням якої є безпосереднє управління діями персоналу у процесі їхньої трудової

діяльності, тому доцільно визначити концептуальні підходи до організації роботи менеджера на підприємстві у наступному параграфі кваліфікаційної роботи.

1.2. Концептуальні підходи до організації роботи менеджера на підприємстві

Найважливішим напрямком роботи із наукової організації праці менеджера є створення раціональної системи розподілу і кооперації праці в процесі управління. Під розподілом праці розуміється розмежовування діяльності керівників у процесі виконання функцій управління, а під кооперацією – спільна участь керівників у одному або декількох пов'язаних між собою процесах управлінської праці.

Основне завдання розподілу праці і кооперації полягає в тому, щоб забезпечити ефективне, якісне виконання покладених на них функцій шляхом найбільш доцільної спеціалізації працівників і колективів підрозділів, суворого розмежування сфери їх компетенції, прав і відповідальності, встановлення чіткої взаємодії всіх учасників спільної роботи [3].

Розподіл і кооперація праці в системі управління підприємством припускають аналіз і синтез процесів діяльності управлінського персоналу за функціональною, програмно-цільовою, лінійною (об'єктною), технологічною і професійно-кваліфікаційною ознаками. Розподіл праці за функціональною, програмно-цільовою, об'єктною і технологічною ознаками є основою формування організаційної структури управління для визначення складу і сфери компетенції відповідних служб підрозділів, а кооперація – для забезпечення їх взаємодії [47]. Таким чином, побудова організаційної структури управління може розглядатися, з одного боку, як результат застосування раціональних форм розподілу праці і кооперації. А з іншого

боку, удосконалення організаційної структури управління, перехід до більш прогресивних систем управління підприємством потребують перегляду форм організації праці, що вже склалися. Так, при введенні гнучких структур для реалізації програмно-цільового управління традиційна форма кооперації функціональних структурних підрозділів доповнюється створенням тимчасових творчих колективів, у яких спільно працюють над рішенням загальної задачі, представники різних підрозділів [7].

Прийнята система розподілу праці і кооперації може успішно функціонувати лише за умови її регламентації за допомогою відповідних нормативних організаційно-правових документів – положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій.

Можливості раціонального розподілу праці і забезпечення ефективності роботи підрозділів і служб підприємства залежать від того, наскільки обміркована і правильна система заміщення посад працівниками необхідної кваліфікації. Важливий резерв скорочення необхідної чисельності працівників при одночасному підвищенні змістовності їх праці являють сумісництво і розширення виконуваних ними посадових обов'язків. Це завдання потребує розвитку колективних форм організації праці, в умовах яких забезпечується необхідний ступінь взаємозаміни працівників, розширюються функції кожного з них, підвищується відповідальність за результати діяльності всього колективу підрозділу або групи [52].

Таким чином, проблема розподілу праці і кооперації в управлінні підприємством, розвитку самоврядування і побудови організаційної структури, а також підбору і розстановки працівників являє собою комплекс взаємопов'язаних завдань, що потребують системного перегляду.

Розподіл праці в сфері управління припускає розмежування діяльності працівників апарату управління в процесі спільної праці, розмежування їх в самостійні види робіт, а також виділення і утворення спеціальних підрозділів, окремих виконавців для виконання однорідних управлінських робіт. Основними ознаками розподілу управлінської праці є склад і зміст

функцій управління, характер завдань, які вирішуються, склад керівних об'єктів, технологічна однорідність робіт і професійно-кваліфікаційні характеристики виконавців [40].

Відповідно до цих ознак можуть бути визначені наступні форми розподілу праці: функціональна, програмно-цільова, лінійна, технологічна і професійно-кваліфікаційна [2].

Функціональний розподіл праці невідривно пов'язаний зі створенням структурних підрозділів і служб, що спеціалізуються на виконанні різних функцій управління. Під функцією управління розуміється специфічна форма цілеспрямованої дії апарату управління на певну сферу діяльності керованого об'єкту, яка необхідна для нормативного функціонування згідно з його призначенням. В залежності від масштабів підприємства і його підрозділів, ступінь деталізації функцій може бути різним. Згідно з функціями управління здійснюється розподіл праці і спеціалізація працівників функціональних служб і підрозділів [35]. Функціональний розподіл праці припускає розмежовування їх діяльності в залежності від функціонального призначення робіт, а також визначає роль та місце окремих груп працівників, що приймають участь у процесі управління. Правильному визначенню переліку функцій управління, удосконаленню функціонального розподілу праці сприяє розробка класифікатора функцій, який показує зміст діяльності відповідних підрозділів і служб. Класифікатор дозволяє оптимально розподілити функції управління між структурними підрозділами і відповідними посадами і служить основою при встановленні повноважень і обов'язків із кожного виду робіт для закріплення права приймати рішення і відповідальності за їх виконання [51].

Програмно-цільовий розподіл праці припускає відокремлення спеціальних груп працівників різного профілю для вирішення важливих завдань на певному етапі діяльності підприємства, практикується формування тимчасових творчих колективів або груп. Для керівництва програмою призначається керівник, у підпорядкуванні якого на період

проведення роботи виділяється спеціальна група. До складу такої групи можуть входити робітники функціональних служб, що забезпечують планування, координування виконання робіт і контроль за використанням ресурсів [17].

Лінійний (пооб'єктний) розподіл праці полягає в тому, що лінійні керівники закріплюються за визначеним об'єктом – структурним підрозділом, дільницею, ланкою, цехом, виробництвом. Ця форма розподілу праці безпосередньо обумовлена структурою підприємства та змінністю роботи. При цьому має бути забезпечено чітке розмежування функцій, прав і відповідальності лінійних керівників у їх взаємозв'язку як по горизонталі, так і по вертикалі – від бригадира і майстра до керівника підприємства [17].

Технологічний розподіл праці службовців припускає його розчленування за видами робіт і операцій із відповідною спеціалізацією робітників [35]. Отже, діяльність керівників полягає в виконанні організаційно-адміністративних робіт, які органічно поєднуються з виконанням аналітичних робіт, що пов'язано з підготовкою та прийняттям найбільш важливих рішень, які мають принципове значення для функціонування керованого об'єкта. Основним видом діяльності фахівців є аналітико-конструктивна робота. Поряд з цим частина робочого часу фахівців при виконанні покладених на них функцій використовується для організаційної роботи, необхідної для реалізації розроблених ними рішень. Технічні виконавці виконують інформаційно-технічну роботу. Деякі з них, наприклад секретарі, зайняті, окрім того, організаційно-технічним обслуговуванням керівників. Ступінь глибини технологічного розподілу праці (диференціації трудових дій) відмінний для різних категорій службовців. Найменш диференційована праця робітників, за якими закріплені не окремі операції або завдання, а широке коло обов'язків, що пов'язані з керівництвом діяльністю колективу для досягнення необхідних цілей, тобто з виконанням організаційно-адміністративних робіт. Найменший ступінь диференціації праці властивий працівникам, за якими частіше за все

закріплюється вирішення одного або декількох однорідних або пов'язаних між собою завдань, кожне з яких складається з комплексу аналітичних і конструктивних робіт. Найбільш диференційована праця працівників, за кожним з яких закріплені окремі, не пов'язані поміж собою однорідні операції, наприклад інформаційно-технічні [51].

Виходячи зі змісту праці, у сфері управління можна виділити три взаємопов'язані, але відмінні види розумової праці: евристична, адміністративна і операторна [2]. Кожний з цих видів праці характеризується відповідними видами робіт і типами операцій, класифікація яких обумовлює віднесення працівників до різних категорій (керівники, фахівці, інші працівники).

Професійно-кваліфікаційний розподіл праці працівників засновано на розподілі обов'язків і розмежуванні відповідальності між працівниками із урахуванням посади, що займається, ступеню складності доручених робіт і необхідної для цього кваліфікації з метою забезпечення максимально можливої їх відповідності. Одним з найважливіших принципів розподілу праці персоналу є недопущення завантаження їх невластивими роботами або операціями, які можуть бути виконані менш кваліфікованими працівниками. Професійно-кваліфікований розподіл праці здійснюється на основі Кваліфікаційного довідника посад, в якому для кожної посади визначається коло обов'язків, вказується що повинен знати робітник, та встановлюються кваліфікаційні вимоги (освіта та стаж роботи за фахом) [18].

Для раціонального використання працівників відповідно до їх кваліфікації необхідне встановлення обґрунтованих пропорцій поміж різними посадовими і кваліфікаційними групами. З цією метою використовуються нормативи співвідношень чисельності персоналу, а при відсутності таких нормативів необхідно за допомогою фотографій або самофотографій робочого часу виявити зайнятість працівників невластивими функціями і внести відповідні зміни до штатного розкладу. При необхідності (наприклад, при збільшенні обсягу робіт) посадові обов'язки, що встановлені

для певної посади, можуть бути розподілені поміж декількох виконавців у межах чисельності працівників, передбаченої нормативами [40].

Кожна форма розподілу праці органічно пов'язана з певною формою кооперації робітників. Так, функціональний розподіл праці обумовлює необхідність кооперації між відповідними структурними підрозділами і службами при виконанні закріплених за ними функцій. При программно-цільовому розподілі праці кооперація здійснюється між окремими працівниками у межах тимчасової групи [7]. Лінійний розподіл праці передбачає кооперацію лінійних керівників і колективів, які вони очолюють, згідно зі спеціалізацією виробничих підрозділів. При технічному розподілі праці можлива кооперація як поміж окремими робітниками, так і поміж структурними підрозділами. Професійно-кваліфікаційному розподілу праці в основному відповідає кооперація всередині підрозділу між працівниками [37].

Основна ідея організація праці сучасного керівника полягає в тому, щоб забезпечити найкращі умови для його ефективної інтелектуальної діяльності, спрямованій на розв'язання стратегічних завдань розвитку підприємства, розробку загальних питань, оволодіння економічними і управлінськими нововведеннями, швидке і ефективне використання їх у виробництві. Для цього необхідно максимально вивільнити керівника від функцій і робіт, які можуть бути виконанні персоналом апарату управління [10].

Керівник повинен уміти грамотно, з урахуванням багатьох факторів розподілити серед працівників апарату управління обов'язки і права (компетенцію, функції, роботи, операції). Крім того, раціональний розподіл і кооперація праці персоналу апарату управління, досягнуті внаслідок зусиль керівника, забезпечують доцільну спеціалізацію працівників, набуття ними необхідних знань і навичок, їхню чітку взаємодію, підвищення відповідальності кожного за доручену справу [16].

Якість роботи характеризується працею підлеглих. Уміння керівника передати значну частину своєї компетентності підлеглим, раціонально розподілити функції між ними – невід’ємний і досить важливий елемент управління.

Слід зазначити, що внаслідок багатолітнього панування директивних, командно-розпорядчих методів управління сформувався винятково високий рівень централізації функцій управління. Майже всі питання діяльності розв’язує керівник підприємства. Прості, другорядні питання іноді не можуть бути розв’язанні ніким, крім нього. Очевидно, що такий порядок значно знижує оперативність управління, стримує використання інтелектуального потенціалу спеціалістів, позначається на якості рішень, які приймають. Обґрунтований розподіл функцій дасть змогу уникнути цих та інших помилок в управлінні, підвищити компетентність і ефективність як роботи апарату управління в цілому, так і окремих його ланок і працівників [15].

Нижче наведено низку методів, за допомогою яких керівник досягає бажаного рівня децентралізації своїх повноважень і функцій [27, 41]:

- поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- делегування повноважень;
- управління за відхиленнями;
- принципи «тиску знизу»;
- використання матричних структур;
- створення комісії;
- розподіл функцій між членами загального керівництва;
- розробка положень про підрозділи;
- розробка посадових інструкцій.

Управління сучасним підприємством ґрунтується на широкому використанні принципу єдиноначальності. У його основу покладено положення про те, що кожен ділянку роботи очолює працівник – керівник, який несе всю повноту відповідальності за діяльність певної ділянки (галузі, підприємства, підрозділу тощо). Єдиноначальність передбачає

підпорядкування колективу працівників волі керівника. Вона забезпечує конкретність і оперативність управління, усуває знеособлення в управлінні і встановлює персональну відповідальність кожного працівника за методи і результати його діяльності [33]. Відповідно до принципу єдиноначальності кожний працівник має одного і тільки одного безпосереднього керівника. Організуючи роботу своїх підлеглих, підписуючи накази, визначаючи завдання і доручення, формуючи організаційну структуру управління, керівник постійно стежить за тим, щоб функції підрозділів і працівників були встановлені чітко і однозначно, щоб кожний діставав обов'язкові для виконання завдання з мінімальної кількості джерел, найкраще з одного, щоб звітував працівник про свої дії також перед одним керівником [9].

Відсутність єдиноначальності призводить до подвійного або потрійного підпорядкування працівників. Наслідки такої ситуації різні: знижується відповідальність працівника, оскільки завжди можна не виконати одне завдання, посилаючись на наявність іншого; працівник постійно відчуває невпевненість, оскільки те, що важливо, терміново і необхідно з погляду однієї людини, другорядне і необов'язкове з погляду іншої; серед керівників виникає нездорове суперництво, зумовлене успіхами підлеглих у справі, яка виконується за вказівкою не цього, а іншого керівника [34].

Єдиноначальність не можна трактувати як диктаторство і тим більше як всеохоплюючу компетентність [34]. Навіть найдосвідченіший керівник не може бути одночасно спеціалістом із питань виробництва і права, економіки і технології, фінансів і кадрів, якості продукції і маркетингу. Тому одне з найважливіших завдань кожного керівника – формування свого штабу, своєї команди, члени якої допоможуть йому виробити і виконати рішення в усіх сферах управління підприємством. В умовах сучасного управління єдиноначальність слід поєднувати з широкою колегіальністю. Економічна і соціальна кон'юнктура, техніка і технологія, що швидко змінюються, потребують нових нетрадиційних підходів і методів, незвичайних рішень, немалих знань і досвіду. Проте найширша колегіальність не може і не

повинна замінити волю і рішучість керівника при прийнятті і реалізації рішення [33]. Отже, необхідні максимальна колегіальність до моменту прийняття рішення, тобто в процесі підготовки його варіантів, оцінки їх, обговорення методів виконання, єдиноначальність і персональна відповідальність у прийнятті рішень і виконання їх.

Делегування повноважень – чіткий і обґрунтований розподіл обов'язків, прав і відповідальності – найважливіша передумова ефективності діяльності керівника [36]. Один з основних посадових обов'язків директора (генерального директора, начальника, керуючого) полягає у тому, що він доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам – заступникам директора, керівникам виробничих одиниць, а також функціональних і виробничих підрозділів підприємства.

Недоліком деяких систем управління є концентрування права прийняття всіх або більшості рішень у руках першого керівника або на найвищих рівнях управління. Звичайно у таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень, а стиль подібного управління прийнято визначати як авторитарний. Негативні риси цього стилю управління такі [6, 31]:

керівник не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних питань, що визначають діяльність підприємства, оскільки він постійно завантажений розв'язанням поточних, як правило, другорядних проблем;

ігноруються, а іноді не помічаються здібності і можливості підлеглих, не стимулюються їхні здорове честолюбство, професійне зростання і творча активність;

створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної й активної частини адміністративного персоналу, що негативно позначається на якості прийнятих рішень і самому процесі управління в цілому;

знижується відповідальність керівників підрозділів, безпосередніх виконавців;

знижується оперативність управління, оскільки усі або більшість прийнятих рішень мають бути у тій або іншій формі санкціоновані керівником (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості тощо);

збільшується фізичне і нервово-емоційне навантаження на керівників, робочий день їх триває 10-12 годин, багато хто працює без вихідних днів, що негативно позначається на їхньому стані здоров'я;

переважають адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні працівників.

Етапи процесу делегування повноважень відображено на рис. 1.3.

Ефективність діяльності у таких умовах, як правило, не висока, зростанню авторитету керівника вона не сприяє. Такій організації управління протидіє більш демократичний стиль вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних і організаційних можливостей своєї «команди» – заступників, помічників, керівників підрозділів, інших безпосередньо підлеглих йому осіб.

Сукупність методів, що дають змогу керівнику покласти виконання частини своїх функцій на інших працівників, називають делегуванням повноважень. Делегування повноважень полягає у тому, що керівник надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для виконання їх, керівник передає підлеглим. Відповідальність не делегують, її зберігає цей керівник перед вищим керівником незалежно від того, кому і які функції він делегував.

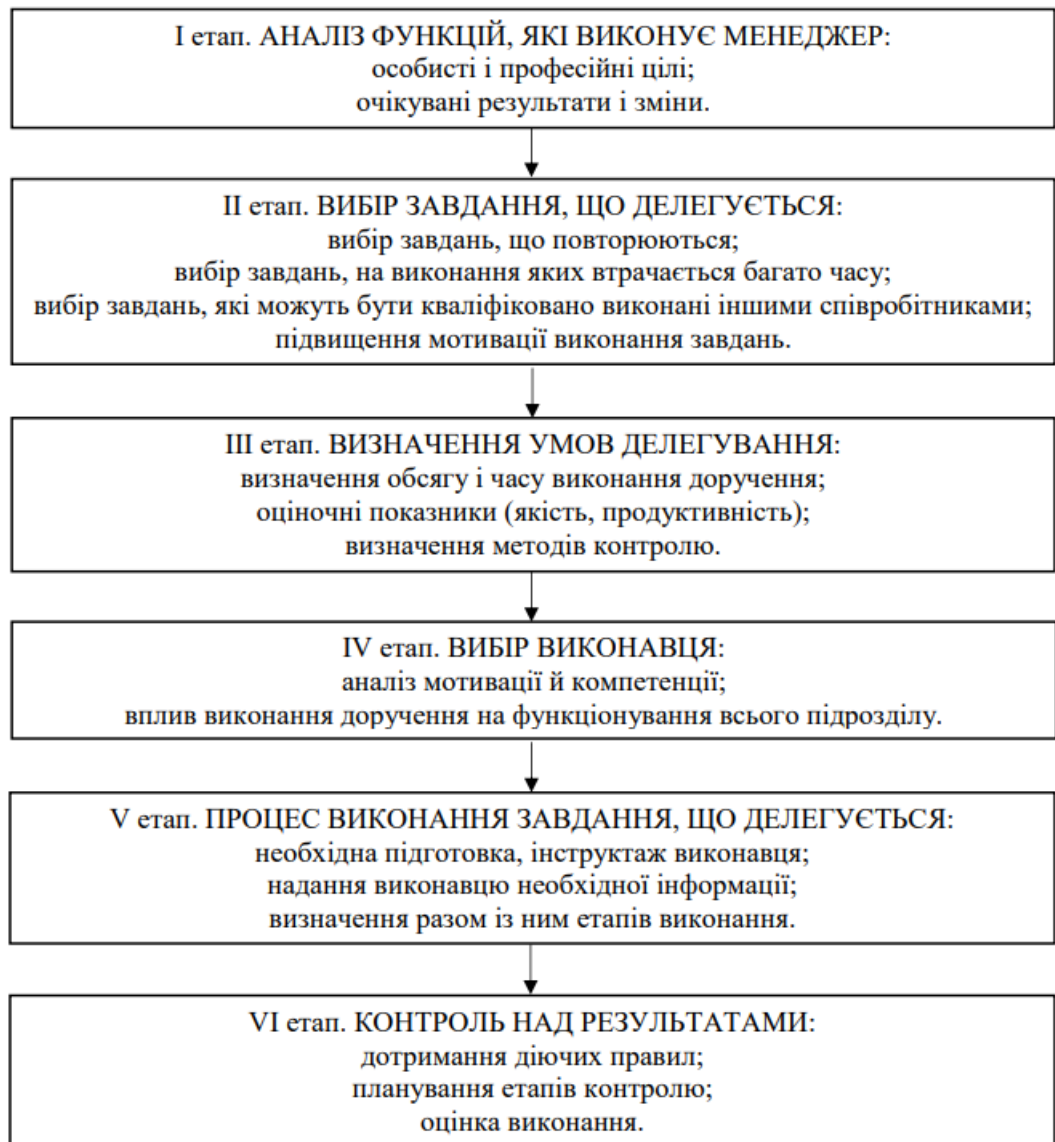


Рис. 1.3. Етапи процесу делегування повноважень керівника [42]

Отже, керівник, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, що дістали ці повноваження (принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, ці особи відповідальні перед керівником. Очевидно, що одним з найважливіших завдань керівника будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб (команди), здатних виконувати делеговані їм повноваження.

Свої обов'язки і права керівник може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання або вирішення

будь-якого завдання може бути організована тимчасова група, керівник якої відповідно до своєї посади керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим на період виконання завдання він може надати йому певні повноваження, у тому числі і такі, що передбачають дії від його імені [4].

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та частина їх, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати. Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання і його централізацію. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник передає (делегує) іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчасністю має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Тому система контролю, зокрема, повинна передбачати постійну й оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих йому обов'язків і використання прав [12].

При делегуванні слід додержувати відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих працівникові прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза невиконання їх; коли прав більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності [25]. Слід підкреслити, що делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Дійсно, кожний керівник по-своєму оцінює можливості і прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає їм ті або інші повноваження. Тому зміну акцентів щодо тих або інших працівників управління в разі появи нового керівника можна пояснити і певною мірою виправдати.

Делегування допомагає керівнику управляти великими колективами, сприяє формуванню кращої структури управління. Найбільш доцільно використовувати делегування у таких ситуаціях [14, 36, 42]:

керівник бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще;

зайнятість не дає змоги керівнику самому розв'язати проблеми;

керівник намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;

керівникові необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має ряд переваг:

підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;

у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;

керівник вивільняється від виконання другорядних, рутинних робіт; – розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Практична реалізація принципу делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками [22, 46].

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва підприємства, тобто між керівником, його заступниками і головним інженером. Основна мета – вивільнення керівника від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники і головний інженер. Прийнятий розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних керівників.

2. Передача частини своїх функцій і прав членами керівництва підприємства керівникам лінійних і функціональних структурних підрозділів. На основі прийнятих рішень коригують і доповнюють положення про

підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки і права їхніх керівників.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації підприємства, тобто лінійними і функціональними керівниками, їхніми заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з другого. Для цього уточнюють посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання тощо.

5. Стимулювання працівників, які при виконанні своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за проведення раніш не передбачених робіт і операцій.

6. Введення порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа. У ряді випадків цій особі надається право оперативно розв'язувати всі питання, що передбачають у віданні підприємства (підрозділу).

7. Надання права керівникам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, обмеженій посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі підприємства. Тобто йдеться про те, щоб надавати право керівникам підрозділів у межах їхньої компетентності здійснювати листування від імені підприємства.

Зазначимо, що відсутність широких повноважень апарату управління призводить до такої небажаної ситуації, коли усі рішення приймає тільки перший керівник. Делегуючи свої повноваження, керівник має право вимагати більшої самостійності підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати і оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачити наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; вибирати шляхи і засоби для досягнення поставленої мети [8]. Підлеглі повинні бути впевнені у тому, що у будь-який

момент їм буде надана з боку керівника допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому взаєморозумінню керівників і підлеглих, однозначному розумінню завдань, посилить довіру до керівника, а також дасть змогу йому здійснити у разі потреби контроль, одержати інформацію про дії підлеглого.

Управління за відхиленнями. Однією з умов ефективного управління є наявність повної, достовірної і своєчасної інформації. Кожний керівник прагне мати таку інформацію про процеси і об'єкти, що є його компетенцією. З цією метою вдаються до телефонних переговорів, складають довідки, збирають наради, де працівники доповідають про стан справ, розглядають інші питання. Отже, інформування здійснюється періодичним поданням певних відомостей. Такий порядок малоефективний, оскільки, по-перше, у звітах, довідках, доповідях часто повторюються ті самі відомості, з якими добре обізнаний керівник. По-друге, він витрачає час на вивчення інформації, у використанні якої іноді немає потреби. По-третє, і це основне, такий порядок, як правило, призводить до того, що керівник проти своєї волі, іноді непомітно для нього самого, розглядає справи, які є компетенцією підлеглих. Нерідко підлеглі свідомо намагаються досягти такого ефекту, оскільки як тільки керівник стає певною мірою співвиконавцем завдання, виконання якого він контролює, відповідальність підлеглих зменшується, а іноді зникає зовсім. Її проти своєї волі бере на себе керівник (принцип зворотного делегування функцій). Нарешті, все це потребує великих витрат часу, відволікає керівника від важливих справ [19].

Змінити таке становище дає змогу використання методу, що дістав назву «управління за відхиленнями». Він передбачає, що керівника інформують не про стан об'єкта в цілому або про хід виконання завдання, а лише про відхилення від встановлених керівником параметрів (строки, обсяги, методи, результати, ресурси тощо). При цьому потрібна інформація про відхилення як в один, так і інший бік. Важливо підкреслити, що якщо завдання (план, графік) виконується згідно з передбаченими нормативами

(додержано строків, обсягів і номенклатури ресурсів, досягнуто проміжних результатів, відповідних контрольних параметрів), то конкретна інформація може не надходити керівнику зовсім. Відсутність її означає, що процес здійснюється у встановленому порядку. Використання цього прийому, не знижуючи рівня інформованості керівника, дає змогу скоротити витрати праці його, уникнути участі у дріб'язкових ситуаціях, здійснювати дійовий контроль за станом того чи іншого процесу. Інформація про відхилення має надходити не на всі рівні управління, а тільки на ті, де з її використанням може бути прийнято найефективніше рішення. Практика неодноразово підтверджує такий висновок: ефективність управління зростає, якщо за усіх інших однакових умов інформація для прийняття рішень надходить на якомога нижчий рівень управління [29].

Принцип «тиску знизу». Сучасний керівник працює в умовах дедалі зростаючого інформаційного навантаження. Виконуючи інтегруючу роль в управлінні, він повинен постійно підтримувати необхідний рівень своєї обізнаності у різних напрямках діяльності – у плануванні, фінансуванні, постачанні, праві, взаємовідносинах з партнерами тощо. Прагнення самостійно охопити безліч відомостей і відібрати необхідний їх мінімум, по-перше, не ефективне внаслідок великих витрат часу, а по-друге, не завжди надійне. Це пояснюється тим, що керівник не може мати достатню ерудицію у різних сферах управління, що утруднює відбір необхідної інформації: потрібні відомості можуть бути не розпізнані або не оцінені. В цих умовах доцільно організувати справу так, щоб безпосередньо підпорядковані керівникові працівники своєчасно подавали йому необхідні відомості про сферу їхньої діяльності. Підкреслимо, що не всі відомості, а лише ті, які будуть корисними керівнику для бездоганного виконання ним своїх функцій [8].

Керівник не має можливості і не повинен докладно ознайомлюватися з великою кількістю різних інструкцій, правил, методик, описів, що надходять на підприємство, з усіма публікаціями, які можуть бути корисними для

діяльності підприємства і його роботи. Постійно сприяючи підвищенню рівня інформованості керівника з питань, що стосуються його компетенції, підлеглий дає змогу керівнику краще орієнтуватися при професійних контактах, прийнятті рішень, оцінці конкретних ситуацій. Це сприяє кращій взаємодії керівника з підлеглими, посилює їхню загальну зацікавленість у використанні інформації, підвищує відповідальність підлеглого, стимулює набуття ним нових знань, розширює його професійну компетентність, дає змогу керівнику своєчасно оцінювати нові ідеї і пропозиції [40].

Слід враховувати, що чим вищий рівень централізації управління, тим глибше повинен знати керівник конкретні функціональні елементи і, навпаки, у міру децентралізації управління у нього зникає потреба вникати у сутність реалізації конкретної функції, і він дістає змогу зосередити свою увагу на вирішенні перспективних питань діяльності підприємства. Керівник повинен враховувати також, що підлеглий, передаючи інформацію, може дещо змінювати (спотворювати) її. Далеко не завжди це роблять свідомо. Тому слід вимагати від підлеглих суворо об'єктивного викладання справи або змісту документа. Це не означає, що підлеглий повинен бути позбавлений права викладати свій власний погляд щодо інформації, яку він передає керівнику [6, 31].

Використання матричних структур. При вирішенні складних питань, що виходять за межі компетенції одного структурного підрозділу, керівник може використовувати нетрадиційну форму розподілу функцій, що дістала назву матричної структури управління. Зазначені методи застосовуються в разі потреби активної координації діяльності спеціалістів, що працюють у різних підрозділах, проте беруть участь у вирішенні однієї проблеми [14]. Організаційну структуру програмно-цільового управління звичайно подають у вигляді матриці (рис.1.4).



Рис. 1.4. Схема матричної організаційної структури [14]

Розподілити функції керівництва групами можна одним з таких варіантів [5, 18].

1. Групою керує директор або його заступник. Її члени працюють на робочих місцях у своїх підрозділах. Робота над проектом (завданням) є пріоритетною щодо інших їх обов'язків. Керівник групи координує дії її членів через керівників тих підрозділів, де вони працюють.

2. Групою керує один із її членів, безпосередньо підпорядкований на час виконання завдання (проекту) директору або його заступнику. Члени групи працюють на своїх робочих місцях. Їхню роботу над завданням (проектом) планує, організовує і контролює керівник групи. Відносини між керівником групи і керівниками функціональних підрозділів визначаються відповідним положенням про групу, яке затверджує директор, або рішенням наради при директорі, відображеним у протоколі.

3. Групою керує один з її членів, підпорядкований директору або його заступнику. Члени групи працюють в одному приміщенні.

Можуть бути і інші варіанти взаємодії. Найскладнішим є другий варіант, коли працівники групи одночасно підпорядковані керівникам групи і підрозділу, що певною мірою суперечить принципу єдиноначальності.

Поєднання інтересів керівників можна досягти одним з таких прийомів [12, 44]:

визначають місце роботи і ступінь участі виконавця у виконанні завдання у межах його компетенції;

розраховують час (кількість годин на день, днів на тиждень та ін.), протягом якого працівник працює над проектом;

керівники групи і підрозділу погоджують і затверджують план роботи виконавця.

У процесі роботи функції керівника групи можуть змінюватися. На початку вони можуть бути погоджувально-координуючими, наприкінці – розпорядчими. В останньому випадку керівнику групи (програми) надається право давати вказівки керівникам підрозділів-виконавцям програми у межах їхніх функцій. Ці вказівки може скасувати тільки директор підприємства. Після виконання завдання (проекту) групу розформовують, її працівники продовжують виконувати свої обов’язки у відповідних підрозділах [9].

У системі програмно-цільового управління активно розвиваються структури, що передбачають управління за проектом, за продуктом тощо. Вони зорієнтовані на досягнення конкретної мети протягом певного строку; відрізняються гнучкістю, здатністю до адаптації та ін.; дають змогу залучати висококваліфікованих спеціалістів різних підрозділів до роботи над проектом, забезпечуючи оперативність і якість робіт, не допускаючи бюрократизму у вирішенні нестандартних ситуацій. Застосовуючи такі структури, керівник має можливість ефективніше вирішувати завдання, ніж при використанні традиційних структур і способів [23].

При матричній структурі виникає потреба у наданні керівникам неформальних груп повноважень, які забезпечать ефективну взаємодію їх з штатними підрозділами. Створюючи для розв’язання нестандартних ситуацій неформальні підрозділи, керівник використовує своє право єдиноначальності, покладаючи на керівників таких підрозділів частину своїх повноважень [20].

Створення комісій. У деяких ситуаціях керівники вдаються до допомоги комісій, надаючи їм відповідні права, а іноді частину своїх повноважень. Розрізняють два підходи до створення комісій.

Перший полягає у тому, що комісія насправді здатна ретельно дослідити факти, глибше проаналізувати причини, зіставити різні погляди, запропонувати обґрунтований проект рішення. Керівник при цьому одержує інформацію, що дає змогу більш ґрунтовно оцінити ситуацію, визначити думку спеціалістів. Вивчивши проект, керівник особисто приймає рішення і несе відповідальність за його зміст і наслідки. Рішення, таким чином, незалежно від висновків комісії є результатом думки і волі керівника [49].

Другий підхід відрізняється тим, що створюють комісію для підготовки такого рішення, яке буде колективним, прийнятим колегіально. В подальшому керівник посиляється на висновки комісії, яку він створив, підкреслюючи, що рішення знайдено (обґрунтовано, запропоновано, прийнято) колегіально, а він лише санкціонував його. Посилання на авторитет комісії не має підстав: комісію створив керівник і він має право змінити, відхилити або прийняти її пропозиції. У кінцевому підсумку рішення приймає керівник і воно доводиться до відома колективу від його імені. Практика свідчить, що створення подібних комісій є наслідком невміння або небажання керівника брати участь у вирішенні проблеми, спробою ухилитися від вираження особистої думки, способом уникнути відповідальності, спираючись при цьому на так званий колективний авторитет [49].

Такі комісії породжені командно-бюрократичним стилем управління, при якому особиста відповідальність стає безадресною. Безумовно, не можна заперечувати користь від роботи деяких комісій. Проте при створенні їх слід враховувати типові недоліки, основними з яких є: відсутність наступності, традицій; кожна комісія звичайно починає свою роботу з нуля; дуже рідко при організації комісії визначають її статус, права і повноваження; часто комісії не відповідають за наслідки своїх рішень і рекомендацій.

Розподіл функцій між членами загального керівництва. Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, керівнику підприємства безпосередньо підпорядковуються: його заступники за об'єктами і напрямками діяльності; керівники низки підрозділів; окремі працівники (референти, секретарі, помічники тощо); керівники неформальних підрозділів, створюваних на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо; голови створюваних керівником комісій [4].

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів. Керівники підприємств, які прогресивно думають і діють, прагнуть до більш повного передавання функцій заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи. Підприємствам надано право самостійно розробляти свою структуру управління. Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать: загальний обсяг робіт, напрями діяльності і кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник, широта погоджень прийнятих керівником рішень, традиції, що склалися тощо. Точно визначити раціональні межі завантаженості керівника важко. Вони багато в чому залежать від його здібностей і нахилів. Прийнято вважати, що керівник може мати в безпосередньому підпорядкуванні до 10 осіб (заступники, керівники виробничих і функціональних підрозділів) [17].

Погоджений і санкціонований керівником розподіл функцій фіксують у спеціальному документі, який доводять до відома усіх працівників апарату управління і лінійних керівників. Таким документом може бути наказ про

розподіл обов'язків між керівниками і його заступниками або перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва. Розподіл функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності. Застосування влади керівника у такій ситуації може мати місце тільки як виняток.

Дослідження процесів планування та організації роботи менеджера у ТОВ «Дукат» проведено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДУКАТ»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ТОВ «Дукат»

Швейне виробництво завжди відігравало значну роль у розвитку економіки держави та в житті кожної людини, як фактор задоволення потреб споживачів і джерело доходів бюджету, проте останніми роками спостерігається вкрай скрутне становище – швейна промисловість майже повністю втратила конкурентоспроможність на споживчому ринку. Насамперед, така ситуація виникла через жорстку конкуренцію з боку імпортованих товарів, які насичують ринок своїми товарами відомих брендів, з нижчою ціною, тим самим витісняють вітчизняні товари. Зазначене, спонукає до необхідності дослідження даної галузі, враховуючи специфіку роботи з давальницькою сировиною, з метою виявлення проблем та шляхів їх подолання в умовах глобальної світової конкуренції

Забезпечення населення нашої країни якісним одягом є досить впливовим чинником як підвищення ефективності виробництва та збільшення добробуту населення, так і забезпеченості робочими місцями наявних трудових ресурсів, особливо жіночих. Адже, на підприємствах легкої промисловості, в тому ж числі і швейної, у виробництві зайняті переважно жінки. Це зумовлено особливостями виробництва, специфікою технологічних операцій.

Вкрай актуально досліджувати підприємства швейної галузі з метою розробки пропозицій щодо удосконалення їх діяльності. На рівні підприємства необхідно проводити спостереження за життєвим циклом

товару, щоб уникнути спаду виробництва; систематично працювати над проектуванням нових моделей, слідкувати за тенденціями, щоб при досягненні зрілості виробів вчасно впровадити у виробництво нові моделі; постійно спрямувати діяльність підприємств на підвищення якості продукції та розширення асортименту відповідно до вимог ринку.

ТОВ «Дукат» має таку юридичну адресу: м. Харків, проспект Московський, буд. 200.

Основними видами діяльності ТОВ «Дукат» є такі:

- виробництво верхнього одягу;
- виробництво іншого верхнього одягу;
- виготовлення виробів із хутра;
- дублення шкур і оздоблення шкіри, вичинка та фарбування хутра;
- роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям;
- ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;
- оптова торгівля одягом і взуттям.

Місією ТОВ «Дукат» є забезпечення споживачів якісним, сучасним і екологічно чистим одягом за помірними цінами.

Цілями діяльності ТОВ «Дукат» є:

- впровадження інноваційних технологій виробництва; розширення асортименту продукції; формування сучасних процесів постачання і логістики; динамічний розвиток дистрибуції; залучення нових клієнтів; збільшення частки ринку; зростання обсягів продажу; удосконалення якості обслуговування; зменшення кількісних показників браку; заохочення персоналу до інновацій та новаторських пропозицій; скорочення плинності кадрів; підвищення продуктивності праці та рентабельності виробництва; мінімізація фінансових ризиків.

ТОВ «Дукат» є соціально-економічною системою, що складається з двох підсистем – керуючої і керованої (об'єкт і суб'єкт управління). Згідно

статуту управління товариством здійснюють: вищий орган товариства – загальні збори учасників; правління; ревізійна комісія.

Вищим органом ТОВ «Дукат» є загальні збори учасників. Правомочність їх у прийнятті ними рішення, порядок і строки їх скликання визначаються у відповідності з чинним законодавством України і діючим статутом. Керівництво поточною діяльністю ТОВ «Дукат» здійснюють директор і головний бухгалтер. До компетенції директора відносяться всі питання діяльності товариства, окрім тих, які згідно чинному законодавству, статуту або рішенню вищого органу товариства віднесені виключно до компетенції іншого органу товариства. Директор може приймати рішення про передання частини належних йому прав до компетенції правління. Директор підзвітний Загальним зборам учасників і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Директор ТОВ «Дукат», перебуває у трудових відносинах з Товариством. Посадова інструкція директора ТОВ «Дукат» наведена в додатку А. Ревізійна комісія є органом товариства, який в цілях захисту інтересів учасників здійснює контроль за діяльністю дирекції.

Організаційна структура управління ТОВ «Дукат» представлена в додатку Б.

На ТОВ «Дукат» як на соціально-економічну систему має вплив зовнішнє та внутрішнє середовище. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Дукат», зокрема аналіз можливостей та загроз товариства представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Зовнішні можливості та загрози ТОВ «Дукат»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1. Можливість пошуку нових замовників 2. Вихід на нові ринки 3. Достатня кількість кваліфікованих кадрів на ринку робочої сили 4. Швидке зростання ринку 5. Налагоджені канали збуту 6. Збільшення обсягів реалізації	1. Інфляція 2. Політична нестабільність в країні 3. Зростання тиску з боку конкурентів 4. Зміни в потребах та смаках замовників 5. Підвищення стандартів якості 6. Високі податки

7. Залучення іноземних інвестицій	
-----------------------------------	--

Для оцінки потенційних можливостей зовнішнього середовища застосовано метод позиціонування, використовуючи матрицю можливостей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця можливостей ТОВ «Дукат»

Вплив \ Ймовірність	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле ВС(1)	Поле ВП (3;5)	Поле ВМ
Середня	Поле СС(6)	Поле СП(2;4;7)	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Аналогічна матриця складається для оцінки загроз що мають вплив на ТОВ «Дукат» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця загроз ТОВ «Дукат»

Наслідки \ Ймовірність	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі удари
Висока	Поле ВР	Поле ВК (1)	Поле ВВ (2)	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ(6)	Поле СЛ(3;4;5)
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Аналіз сильних і слабких сторін характеризує дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Дукат». Характеристику сильних і слабких сторін ТОВ «Дукат» представлено в таблиці 2.4.

Технологія проведення SWOT-аналізу загалом зводиться до заповнення матриці, у якій відображаються, а потім зіставляються сильні й слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Матриця SWOT-аналізу не містить остаточної інформації для прийняття управлінських

рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації із використанням власних думок та оцінок.

Таблиця 2.4

Загальні характеристики сильних і слабких сторін ТОВ «Дукат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стиль управління 2. Система контролю якості 3. Високий рівень сервісу 4. Ступінь маркетингової активності 5. Матеріально-технічна база 6. Кваліфікований склад кадрів 7. Організаційна культура 8. Організаційна структура фірми 9. Ефективна система відбору персоналу 10. Страхування фінансових ризиків 11. Система моніторингу поточної діяльності	1. Наявність дебіторської заборгованості 2. Внутрішні проблеми у ефективності управління персоналом 3. Зростання витрат 4. Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал 5. Недостатня увага до наукових розробок, що стосуються виробництва 6. Недосконала система розподілу ресурсів 7. Зміна смаків споживачів 8. Застосування бартерних схем оплати 9. Відсутність масштабних маркетингових досліджень

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [4, с.221].

Результати SWOT-аналізу дозволили побудувати матрицю (рис. 2.1).

	Можливості 7	Загрози 6
Сильні сторони 11	Поле СіМ 18	Поле СіЗ 18
Слабкі сторони 9	Поле СЛМ 16	Поле СЛЗ 15

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Дукат»

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що ТОВ «Дукат» знаходиться в полях СіЗ та СіМ – це означає, що підприємство максимально повинно використати всі свої сильні сторони та можливості для пом’якшення (усунення) загроз. Для того, щоб ТОВ «Дукат» не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз, потрібно розвивати та удосконалювати свою діяльність в тому напрямку, де товариство має певні слабкості, які необхідно усунути або вдосконалити. Свою діяльність ТОВ «Дукат» повинно спрямувати на стратегії зростання за рахунок

захоплення ринку та формування виробничого потенціалу, вертикальної та горизонтальної інтеграції, глобалізації діяльності.

В результаті проведеного дослідження було оцінено загальний стратегічний рівень ТОВ «Дукат». Вказану оцінку було проведено за допомогою експертних методів, що були застосовані управлінським персоналом товариства. Анкета, з якою працювали керівники та фахівці ТОВ «Дукат» та результати її опрацювання наведено в табл. 2.5.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що на даному етапі розвитку ТОВ «Дукат» основними стратегічними напрямками діяльності є вихід на нові ринки збуту, пошук нових замовників на зовнішньому ринку, розробка дієвої кадрової політики, пошук нових систем співпраці із замовниками.

Таблиця 2.5

**Анкета та результати визначення загального стратегічного рівня
ТОВ «Дукат»**

Критерії	Оціночна шкала			Оцінка
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє	0↔10	Наявне	6
Цілі діяльності	Невизначені	0↔10	Визначені	8
Стратегії	Відсутні	0↔10	Наявні	4
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення непередбачених подій	0↔10	Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів	4
Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду та навиків керівників, безсистемні не сприймаються як стратегічні	0↔10	Формуються як результат стратегічної діагностики та встановлення цілей	4

Плани	<i>Поточні, безсистемні</i>	0↔10	Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	5
Виконання планів	Доведення прийнятих рішень абияк до кінця	0↔10	Частина механізму стратегічного управління	8
Разом (середнє значення)				5,57

Дані табл. 2.5 свідчать про наявність резервів для удосконалення стратегічного управління в ТОВ «Дукат».

Дослідження, здійснене за допомогою SWOT-аналізу, у поєднанні з аналітичною роботою з узагальнення його результатів дозволяє генерувати широку гаму управлінських рішень для використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Дукат».

Достатня забезпеченість ТОВ «Дукат» необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «Дукат» трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

На основі аналізу первинної документації проведено аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Дукат». Трудові ресурси ТОВ «Дукат» складають дві категорії працівників: управлінський та виробничий персонал (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Загальна структура персоналу ТОВ «Дукат» по категоріях зайнятих за
2019 – 2021 роки**

Категорія зайнятих	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення питомої ваги, %	
	Кіль- Кість, осіб.	Пито ма вага, %	Кіль- Кість, Осіб.	Пито ма вага, %	Кіль- Кість, осіб.	Питом а вага, %	2021 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Управлінський персонал	4	16,67	5	17,24	8	21,62	4,95	4,38
у тому числі: Керівники	1	4,17	2	6,90	3	8,11	3,94	1,21
Спеціалісти	3	12,50	3	10,34	4	10,81	-1,69	0,47
Технічні службовці	0	0,00	0	0,00	1	2,70	2,70	2,70
Виробничий персонал	20	83,33	24	82,76	29	79,38	-4,95	-4,38
Разом	24	100,00	29	100,00	37	100,00	X	X
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	5		5		4		X	X
Частка управлінського персоналу, %	16,67		17,24		21,62		4,95	4,38

Дані табл. 2.6 відображають, що у 2021 році в порівнянні з 2019 роком загальна чисельність персоналу ТОВ «Дукат» збільшилась на 13 осіб, а в порівнянні з 2020 роком – на 8 осіб.

Протягом 2019-2021 років кількість керівників ТОВ «Дукат» значно збільшується. У 2019 році в ТОВ «Дукат» працює 1 керівник, у 2020 році – 2, а в 2021 році керівні посади займають 3 працівника. Кількість спеціалістів протягом досліджуваного періоду залишилась майже незмінною і в 2021 році склала 4 особи. Кількість технічних службовців протягом 2019-2021 років збільшилась до 1 працівника.

Частка виробничого персоналу ТОВ «Дукат» протягом 3 років поступово зменшувалась. Так, у 2019 році цей показник був на рівні 83,33 %, у 2020 році – 82,76 %, а в 2021 році зменшився до 79,38 %. Кількість виробничого персоналу на одного управлінця в ТОВ «Дукат» протягом досліджуваного періоду зменшилась з 5 до 4 осіб.

У табл. 2.7 необхідно проаналізовано чисельність окремих категорій працівників за статтю за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.7

Статева структури персоналу ТОВ «Дукат» за 2019 - 2021 роки

Стать	Кількість по роках, осіб.			У % до загальної чисельності			Відхилення у %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Персонал в цілому								
Жінки	22	27	34	91,67	93,10	91,89	0,23	-1,21
Чоловіки	2	2	3	8,33	6,90	8,11	-0,23	1,21
Управлінський персонал								
Жінки	2	3	5	8,33	10,34	13,51	5,18	3,17
Чоловіки	2	2	3	8,33	6,90	8,11	-0,23	1,21
Виробничий персонал								
Жінки	20	24	29	83,33	82,76	78,38	-4,95	-4,38
Чоловіки	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
РАЗОМ	24	29	37	100,00	100,00	100,00	X	X

Отже, за результатами проведеного аналізу в таблиці 2.7 виявлено, що протягом 2019-2021 років персонал ТОВ «Дукат» формується в основному за рахунок жіночої сили. Так, у 2019 році на підприємстві працювало 91,97 % жінок, у 2020 році – 93,1 %, а в 2021 році – 91,89 %. В структурі управлінського персоналу ТОВ «Дукат» протягом 2019-2021 років спостерігаються деякі зміни. У 2019 році управлінський персонал ТОВ «Дукат» представлений в рівній кількості чоловіками і жінками. Протягом наступних 2 років кількість жінок-управлінців перевищує кількість чоловіків із категорії управлінського персоналу. Виробничий персонал ТОВ «Дукат» представлений виключно жінками.

Використовуючи звітність товариства та первинні документи обліку, проведено аналіз динаміки основних показників господарської діяльності ТОВ «Дукат». У табл. 2.8 представлена динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Дукат».

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ТОВ «Дукат» за 2019-2021 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2021р. (+;-) від	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	531,00	578,00	684,00	153,00	106,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	24,00	29,00	37,00	13,00	8,00
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	327,00	346,00	574,00	247,00	228,00
Матеріальні затрати, тис. грн.	704,00	802,00	904,00	200,00	102,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	522,50	521,50	529,00	6,50	7,50
Амортизація, тис. грн.	21,00	4,00	4,00	-17,00	0,00
Оборотні активи, тис. грн.	899,00	1053,00	1179,00	280,00	126,00
Продуктивність праці, тис. грн.	22,13	19,93	18,49	-3,64	-1,44
Матеріаловіддача, грн.	0,75	0,72	0,76	0,01	0,04
Фондовіддача основних засобів, грн.	1,02	1,11	1,29	0,28	0,18
Фондоємність продукції, коп.	0,98	0,90	0,77	-0,21	-0,13

Дані таблиці 2.8 характеризують позитивну динаміку показників господарської діяльності ТОВ «Дукат». У 2021 р. чистий дохід підприємства

зріс на 153 тис. грн., порівняно з 2019 роком, та на 106 тис. грн. – порівняно з 2020 р. Матеріаловіддача збільшилась у 2021 р. на 0,04 грн., порівняно з попереднім роком. Фондовіддача основних засобів також збільшилась у 2021 році, порівняно з 2020 роком, на 0,18 грн., а фондоємність продукції, навпаки, зменшилась на 0,13 коп. Середньорічна вартість основних засобів 2021 року стала на 7,5 тис. грн. більшою, ніж минулого року, а вартість оборотних активів – на 126 тис. грн. Але продуктивність праці, порівняно з попередніми роками аналізованого періоду, у 2021 році знизилась – на 3,64 тис. грн. та 1,44 тис. грн. відносно 2019 та 2020 років відповідно.

Також доцільно провести аналіз та оцінку показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Дукат» за 2019-2021 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Дукат» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	531	578	684	153	106
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	241	290	308	67	18
Валовий прибуток, тис. грн.	290	288	376	86	88
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	298	317	341	43	24
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	248	275	352	104	77
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	340	330	365	25	35
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	-30	-29	-52	-22	-23

Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	310	301	313	3	12
--	-----	-----	-----	---	----

За аналізом даних таблиці 2.9 простежується позитивна динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарювання ТОВ «Дукат». Чистий прибуток 2021 року зріс, в порівнянні з минулими роками аналізованого періоду – на 3 тис. грн., порівняно з результатом 2019 року та на 12 тис. грн. – в порівнянні з показником 2020 року. Збільшилась у 2021 р. на 24 тис. грн., порівняно з 2020 р., сума за статтею інші доходи. Але, разом із цим, у 2021 році збільшились собівартість продукції та стаття інших витрат – в порівнянні з 2020 роком, на 18 тис. грн. – собівартість, на 77 тис. грн. – інші витрати.

Рентабельність – це відносний показник прибутковості, що характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства. Показники рентабельності розраховуються як відношення різноманітних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат, тощо. Динаміку показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «Дукат» представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності
ТОВ «Дукат» за 2019-2021 роки**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	310,00	301,00	313,00	3,00	12,00
Середня вартість активів, тис. грн.	1332,00	1561,00	1687,00	355,00	126,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	241,00	290,00	308,00	67,00	18,00
Чистий дохід від реалізації продукції,	531,00	578,00	684,00	153,00	106,00

тис. грн.					
Власний капітал, тис. грн.	473,00	495,00	478,00	5,00	-17,00
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	23,27	19,28	18,55	-4,72	-0,73
Рентабельність (збитковість) витрат, %	128,63	103,79	101,62	-27,01	-2,17
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	58,38	52,08	45,76	-12,62	-6,32
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	65,54	60,81	65,48	-0,06	4,67

Дані таблиці 2.10 свідчать, що у 2019-2021 роках спостерігається негативна динаміка майже всіх показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «Дукат». Лише показник рентабельності власного капіталу 2021 року, порівняно з показником 2020 року, зріс – на 4,67%. Рентабельність сукупних активів у 2021 році не значно знизилась, порівняно з 2020 р. – на 0,73%. На більший відсоток знизилась рентабельність витрат у 2021 р. – на 2,17%, відносно минулого року. Ще більшу негативну різницю, в порівнянні з попереднім роком – на 6,32% – має у 2021 р. рентабельність реалізації продукції.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Дукат» – це підприємство, що має позитивну динаміку основних показників господарської діяльності та фінансових результатів господарювання.

Управлінська діяльність має три основних складових: діяльність, що пов'язана з організацією та управлінням певною системою; діяльність, що пов'язана з управлінням людьми, міжособистісна взаємодія; діяльність, що пов'язана безпосередньо з організацією технологічного процесу. В залежності від того, наскільки вдало менеджер може забезпечити та узгодити між собою ці три складових і визначається ефективність управління. Тому

наступним завданням кваліфікаційної роботи є саме оцінка ефективності роботи менеджерів ТОВ «Дукат».

2.2. Оцінка ефективності використання робочого часу менеджерів ТОВ «Дукат»

Вирішення задач – це спосіб життя менеджерів ТОВ «Дукат» і сутність їх роботи. Замість того, щоб уникати проблем, менеджери повинні ефективно розв'язувати їх. Вирішення проблем та подолання труднощів – це посадові посадові обов'язки менеджерів ТОВ «Дукат».

Принципи і правила вирішення менеджерських задач можуть здаватися інколи простими, але насправді складність полягає в їх систематичному дотриманні. Проаналізувавши досвід управлінського персоналу ТОВ «Дукат», спостерігається певна кількість елементарних помилок через те, що управлінський персонал, який ухвалює рішення, забуває про елементарні принципи управління.

Деякі працівники ТОВ «Дукат» розглядають роботу як найважливішу складову частину свого життя, черпають із неї задоволення і впевненість у собі. Однак навіть на вищих рівнях управління, де можлива творча та цілеспрямована діяльність, іноді спостерігається і незадоволення менеджерів своєю роботою. Проблеми, які найчастіше вирішують менеджери ТОВ «Дукат», відомі достатньо добре: це брак часу, недотримання встановлених термінів, надмірна кількість справ, які варто вирішити, рутинні процедури, невміння чітко формувати проблеми, відсутність єдиних концепцій, труднощі з делегуванням повноважень і стимулюванням працівників, труднощі в міжособовому спілкуванні, управлінні конфліктами, а також стиль управління.

Іноді менеджери ТОВ «Дукат», аналізуючи все, що було зроблено за останні дні або тижні, відчують почуття незадоволення. Багато із

виконаного не заслуговує на увагу, деякі справи незавершені, часу завжди не вистачає. Це стереотипні відповіді на запитання про те, чому багато питань залишаються не розв'язаними. Чим пояснюється такий стан справ в ТОВ «Дукат»? Які напрями їх вирішення? Найпростіша відповідь – за необхідний проміжок часу виконати великий обсяг робіт. Але це вимагає підвищення продуктивності праці менеджерів ТОВ «Дукат». На підвищення рівня продуктивності праці впливає використання робочого часу. Одержуємо замкнуте коло. Як його розірвати?

Менеджер який, на перший погляд, витрачає щоразу більше фізичних сил, насправді відчуває всезростаюче психічне навантаження. У зв'язку з тим, що не всі задачі можуть бути вирішені одночасно, накопичується низка невирішених справ. Розвивається психологічний стрес як результат безсилля перед потоком невирішених задач.

В якийсь час менеджер виходить на нерегульовану поведінку. Припустимо, що в певний момент повинна бути вирішена певна задача. Однак вона була відкладена на майбутнє. Реальні витрати праці на вирішення цієї задачі будуть однаковими у будь-який час, але зростає психічне навантаження менеджера ТОВ «Дукат» – незавершені справи бентежать і створюють відчуття напруги. Починається пошук напрямів вирішення завдання-проблеми, з'являється бажання швидко оволодіти інструментами тайм-менеджменту.

Водночас менеджери ТОВ «Дукат» повинні пам'ятати, що потрібно всебічно вирішувати питання підвищення якості своєї праці. Теоретичне вивчення прийомів і методів без застосування їх на практиці може тільки посилити почуття незадоволення.

Науковці виокремлюють шість стереотипів поведінки із погляду використання часу, які нижче будуть прийняті за критерії аналізу в дослідженні, це:

1. Самотність – відсторонення від навколишнього світу в марення наяву, у світ фантазій, ілюзій, якими можна безконтрольно насолоджуватися.

Недоліки: дуже мало заохочень, небезпека ізоляції.

2. Ритуал – процеси спілкування, запрограмовані суспільством, поверхова комунікація, що відповідає загальноприйнятим кліше, небагато чисельні, але одержуються без особливого ризику, заохочення, корисний під час переходу до більш інтенсивної комунікації.

3. Часопроведення – поверхова, прямолінійна комунікація, що швидко набридає, розмови на «світські теми», корисне під час переходу до більш інтенсивної комунікації.

4. Активність – завжди бути в русі, працювати, заробляти гроші, виготовляти щось.

5. Інтриги – приховані мотиви і відчутні пастки призводять до невідвертих «ігор», при яких потреби в заохоченнях задовольняються в завуальованій формі, ретельно приховуються від партнерів.

6. Довіра – прямий обмін ідеями і почуттями [1].

З першого по шостий стереотип інтенсивність міжособових контактів зростає, потреба в заохоченнях дедалі більше задовольняється. Ті, хто дотримається «Ритуалу», «Часопроведення», одержують мало заохочень при значних витратах часу. Багато менеджерів саме так використовують вільний час. Вони не прагнуть до знань і не здатні до розвитку, ніяк не можуть зрозуміти, чому незважаючи на постійне спілкування з людьми, всередині відчувається порожнеча. Також і той, хто на роботі або у вільний час зайнятий активною діяльністю, нерідко потрапляє в «замкнуте коло»: щоразу більше часу вкладається в діяльність, яка не дає достатньої віддачі і призводить до нових, додаткових видів діяльності, що вимагають додаткових витрат часу тощо.

Для вивчення проблематики використання робочого часу в ТОВ «Дукат» було обрано такі критерії: особистий сценарій; три рази по 20 хвилин менше однієї години; раціональний розподіл часу протягом робочого дня, «самостійність чи чужа воля».

В кваліфікаційній роботі проведено дослідження витрат часу протягом робочого дня відповідно до особистого сценарію за стереотипами поведінки із погляду використання часу, що були розглянуті вище, для таких управлінських посад в ТОВ «Дукат» як начальник виробничо-технічного відділу та економіст, у табл 2.11.

Результати аналізу свідчать про стан розподілу робочого часу за різними стереотипами: понад 50 % часу витрачається на перші три напрями поведінки – самотність, ритуал, часопроведення, які характеризуються відносно низькою віддачею у вигляді «одиниць заохочення». Менеджери повинні переорієнтувати свою діяльність на «активність» та «довіру», прагнути до визнання і взаєморозуміння.

Таблиця 2.11

Витрати часу протягом робочого дня за стереотипами поведінки щодо використання часу для управлінських посад в ТОВ «Дукат»

Типи поведінки	Посада	
	Начальник виробничо-технічного відділу	Економіст
1. Самотність	20 %	15 %
2. Ритуал	15 %	10 %
3. Часопроведення	30 %	35 %
4. Активність	10 %	15 %
5. Інтриги	20 %	20 %
6. Довіра	5 %	5 %

Аналізуючи використання часу, необхідно звернути увагу передусім на часті перешкоди, адже кожна перешкода призводить до повторного занурення в перервану роботу. Негативно впливають не лише перешкоди (небажані втручання ззовні), а й часті зміни видів діяльності, тому що вони викликають збільшення витрат часу на підготовку до роботи в ТОВ «Дукат». У цьому випадку можна з усією визначеністю сказати, що «три рази по 20 хвилин – більше однієї години». Перервати роботу три рази – означає три рази знову «входити» в перерваний процес. До того ж при швидкій зміні

тематики робіт трапляються помилки, які не враховані під час аналізу використання часу. За даними спостереження менеджери ТОВ «Дукат» повинні починати нову справу кожні 10 хвилин, а якщо на підготовку до кожної нової справи виділити по 30 секунд, то загальний час на «впрацювання» становить за день півгодини. Тому необхідно прагнути до продовження інтервалів, під час яких здійснюються комплекси робіт (без перерв).

Зовсім не потрібно цілий день займатися однією справою, але слід прагнути до того, щоб переходи від однієї роботи до іншої відповідали внутрішньому ритму менеджера ТОВ «Дукат», його можливостям і прагненню до розвитку, тобто здійснювалися свідомо. Однак через те, що багато перешкод залежать не від волі людини, а від різних зовнішніх подій, день поділяється на маленькі проміжки часу. Варто створювати взаємозв'язані комплекси робіт, тобто пакетувати роботи.

Пакетування – це свідоме зведення разом однотипних робіт. Пакетування можна здійснювати залежно від змісту робіт і видів діяльності. Під час пакетування видів діяльності краще з'єднувати дрібні, малозначні справи, а за змістом варто пакетувати найважливіші роботи. День, наповнений змінами, повинен характеризуватися не множиною перешкод, а добре спланованим, бажаним поєднанням часових блоків, які складаються з дрібних однотипних робіт і блоків, що створюються замкненими процесами. Результат роботи залежить від вміння правильно використовувати час.

Кожен менеджер, який буде зосереджено управляти собою, зробить спробу уникнути діяльності, нав'язаної іншим працівниками чи стейкхолдерами. Якщо детальніше проаналізувати роботи, можна виявити, що вони поділяються на реально нав'язані ззовні та уявні, тобто «власної ініціативи» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

**Самоаналіз використання робочого часу для управлінських посад
в ТОВ «Дукат»**

Посада	Нав'язані роботи, %		Відповідальність робіт, %			Терміновість робіт, %		
	власної ініціативи	реальної роботи	мала	середня	висока	мала	середня	висока
Начальник виробничо-технічного відділу	10,2	42,9	25,0	50,0	25,0	13,1	30,4	56,5
Економіст	7,1	32,7	25,0	45,8	29,2	16,6	29,2	54,2

У процесі самоаналізу використання робочого часу (таблиця 2.12), з'ясовано, що частка нав'язаних робіт досить велика. Використання нав'язаних робіт для виправдання власної неорганізованості свідчить про недостатнє прагнення до творчої роботи і капітуляцію перед навколишніми обставинами.

Під час самоаналізу використання робочого часу необхідно звернути увагу на відповідальність за виконану роботу. Дані самоаналізу свідчать, що процентне співвідношення робіт малої, середньої та високої відповідальності становить для начальника виробничо-технічного відділу ТОВ «Дукат» – 25 %, 50 %, 25 %; економіста – 25 %, 45,8 %, 29,2 %. У цьому випадку на роботи середньої відповідальності припадає до 50 %. Якщо основний акцент робиться на роботи маловідповідальні, це може свідчити про неправильний розподіл робіт, незадоволення роботою або відсутністю інтересу чи низькою компетенцією працівників.

Не всі важливі справи належать одночасно до термінових справ, які обмежують свободу дій, примушують відкладати важливі справи, впливають на самостійність прийняття рішень. Але терміновість переважно домінує. Згідно із даними самоаналізу начальника виробничо-технічного відділу ТОВ «Дукат» 56,52 % часу відводить на справи, які визначає як термінові;

економіст – 54,2 %. На справи середньої терміновості вони витрачають, відповідно, 30,4 % та 29,2 %; на нетермінові справи – 13,1 % та 16,6 %. Віддаючи перевагу терміновим справам, порівняно з важливими, менеджер ТОВ «Дукат» досягає короточасних успіхів, програючи за такої умови у питаннях довготривалої перспективи. Основна частина перевантажень менеджерів ТОВ «Дукат» зумовлена терміновими справами, які варто було виконати раніше, тобто немає планування, перспективи, прогнозування.

Розбіжність між бажаним і реальним виконанням не так легко подолати: важливі справи керівники частіше відкладають на майбутнє, сподіваючись на те, що час терпить, і займаються нескінченним дріб'язком (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз використання робочого часу для управлінських посад в ТОВ «Дукат» за значущістю робіт

Розподіл часу	Значущість робіт, %		
	Дуже важливі	Важливі	Не важливі, дріб'язкові
1. Ідеальний розподіл	65	20	15
2. Реальний розподіл:			
Начальник виробничо-технічного відділу	10	33	67
Економіст	22	33	45

З парадоксом використання часу, який стверджує, що на дріб'язок завжди витрачається багато часу, а на важливі справи його завжди бракує, можна боротися лише шляхом поетапних перетворень. Зміну балансу часу на користь важливих справ варто розглядати як великий успіх.

Досить часто результат роботи менеджера ТОВ «Дукат» залежить від вміння правильно формувати кількісний і якісний розподіл часу. Якісний базується на врахуванні відмінностей у продуктивності різних індивідів залежно від того, на який час дня припадає конкретна робота.

У рамках персонального розподілу часу однакові за тривалістю проміжки часу іноді нерівні: одна година роботи вранці може бути набагато продуктивнішою, ніж година роботи після обіду. Таке нестандартне сприйняття часу лежить в основі наступних міркувань. Реальний час не повинен прирівнюватися лише до часу, який відмірюється стрілками годинника. Раціональний розподіл часу полегшується використанням графіка продуктивності, який доцільно брати до уваги управлінському персоналу ТОВ «Дукат». Крива на графіку показує зміни продуктивності протягом дня (рис. 2.2).

Важливо встановити для кожного менеджера ТОВ «Дукат» індивідуальний графік продуктивності.

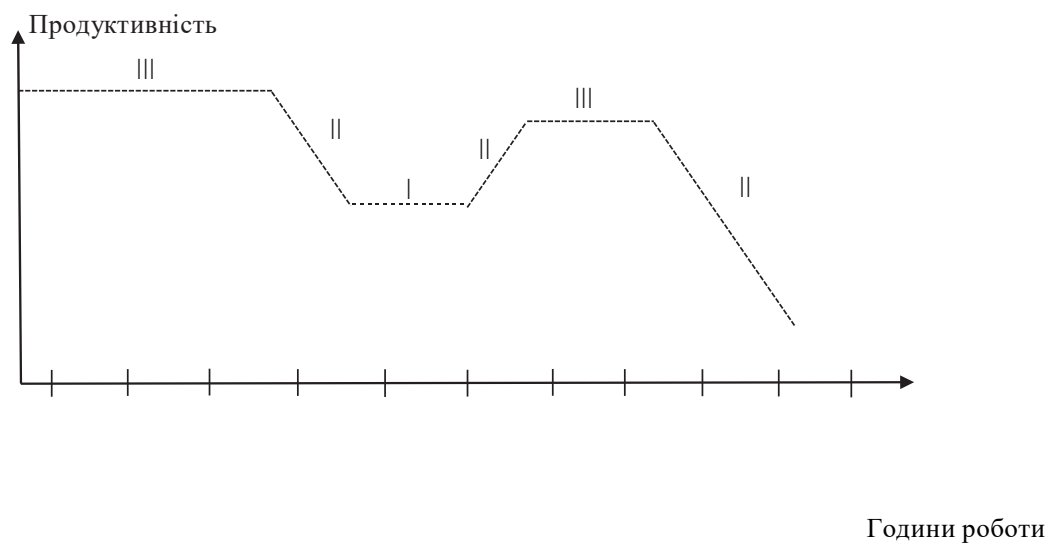


Рис. 2.2. Крива денної продуктивності праці для менеджерів ТОВ «Дукат»

Позначення:

Рівні продуктивності:

III – найвища продуктивність = найважчі роботи;

II – середній рівень = звичайні роботи;

I – період інертності = легкі роботи.

Ефективна робота менеджерів ТОВ «Дукат» залежить від вміння ефективно використовувати свій робочий час. Під час виконання робіт необхідно приділяти належну увагу визначенню пріоритетності тієї чи іншої роботи залежно від важливості та терміновості.

Результати дослідження відображені в кваліфікаційній роботі свідчать, що робота менеджерів ТОВ «Дукат» потребує пошуку потенційних резервів і інноваційних напрямів її удосконалення, тому доцільно у третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтувати напрями підвищення результативності процесів планування та організації роботи менеджерів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДУКАТ»

3.1. Впровадження технологій та інструментів самоменеджменту в діяльність менеджерів ТОВ «Дукат»

Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів безперервного саморозвитку, уміння управляти собою, використання власного творчого потенціалу. Одним із перспективних напрямів удосконалення управління стає самоменеджмент, який є послідовним і цілеспрямованим використанням менеджерами випробуваних методів і практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення встановлених цілей.

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання управлінським персоналом ТОВ «Дукат» власних можливостей і свідоме управління власним робочим часом. Самоменеджмент – це напрям у менеджменті, який виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини на основі досягнення його особистих і професійних цілей [28].

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти перебігом власного життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як в професійному середовищі, так і в особистому житті [9].

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами: час, простір, комунікації, фінанси. Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку через

саморозвиток. Саморозвиток – процес, у межах якого людина набуває здатність управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки із навколишнім світом. Процес саморозвитку здійснюється через подолання перешкод і розвиток особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне).

Виходячи із зазначеного вище, основними напрямками удосконалення управлінської праці менеджерів ТОВ «Дукат» за допомогою прийомів самоменеджменту можна назвати наступні [5, 19, 47]:

1. Формування здатності до концептуального мислення, уміння абстрагуватися від формальної сторони виконання завдань, правильно визначати пріоритети при розподілі завдань між підлеглими та плануванні власного робочого часу в ТОВ «Дукат». Керівник, який акцентує увагу на процедурних аспектах діяльності, який розглядає діяльність як самоціль та спосіб утвердження власної влади над підлеглими, а не як шлях до досягнення організаційних цілей, в сучасних умовах не може бути ефективним лідером та провідником нововведень.

2. Підвищення рівня мотивації до професійного та особистісного саморозвитку та самовдосконалення, що є необхідною умовою підвищення якості людських ресурсів. Саморозвиток менеджера ТОВ «Дукат» включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечує ефективність професійної діяльності. Важливо також зазначити, що мотивація до саморозвитку повинна бути внутрішнього походження, тобто являти собою усвідомлену потребу в безперервному самовдосконаленню, а не визначатися впливом зовнішніх чинників (наприклад, вимогами вищого керівництва, формальною необхідністю підвищення кваліфікації тощо).

3. Удосконалення конфліктологічної компетентності менеджера ТОВ «Дукат». Менеджер завжди, у будь-якій ситуації, знаходиться в епіцентрі конфлікту, який виникає в організації чи в її структурному

підрозділі. Одне з важливих завдань роботи менеджера ТОВ «Дукат» – вирішення конфліктних ситуацій. Конфліктологічна компетентність передбачає не стільки уміння конструктивно регулювати суперечності й конфлікти, скільки здатність до розробки та впровадження заходів по недопущенню таких ситуацій. Такими заходами є чіткий розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності в організаціях, цілеспрямована діяльність по створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, справедливості та об'єктивності в оцінюванні роботи кожного підлеглого.

4. Підвищення здатності формувати колектив ТОВ «Дукат». Людський ресурс будь-якої організації є не тільки найціннішим, але й унікальним ресурсом, його унікальність визначається можливістю безконечно удосконалювати, розвивати професійні здібності персоналу та підвищувати продуктивність його праці. Коли керівникові не вдається перетворити групу на висококваліфікований і результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає віддачі.

5. Удосконалення навичок ефективного планування та організації власної діяльності в ТОВ «Дукат». Планування у самоменеджменті розглядається як функція встановлення цілей і розробки заходів для їх досягнення. Планування повинне забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу – часу.

Сучасний менеджер виконує дуже широкий спектр робіт та завдань, різноманітних за змістом, сутністю та очікуваними результатами. Тому при плануванні та організації управлінської праці в ТОВ «Дукат» надзвичайно важливим є уміння правильно визначити пріоритети, з'ясувати терміновість виконання завдань та можливість і доцільність делегування частини робіт та повноважень. Надати допомогу менеджерам ТОВ «Дукат» у вирішенні згаданих вище проблем може прикладний самоменеджмент. Систему планування особистої праці керівника можна представити як закриту систему, в якій чітко видно взаємозв'язки між окремими видами планів:

довгострокові плани конкретизуються у відповідних середньострокових та короткострокових, а також у планах поточного періоду [18].

Таким чином, самоменеджмент як новий напрям у системі наук про управління покликаний вирішувати важливі практичні завдання по зростанню ефективності управлінської праці, розвитку трудового та управлінського потенціалу менеджерів, формування у них стійкої вмотивованості на безперервний професійний та особистісний саморозвиток.

У сучасній теорії та практиці самоменеджменту значного поширення набули технології, інструменти, методи забезпечення ефективного використання часу, які системно та комплексно через ґрунтовний аналіз літературних джерел [6, 9, 12, 18, 28, 36, 48] досліджено та рекомендовано до прикладного застосування менеджерам ТОВ «Дукат».

1. Матриця Ейзенхауера (рис. 3.1). Дуайт Девід Ейзенхауер відомий, перш за все, як 34-й президент США (1953-1961).

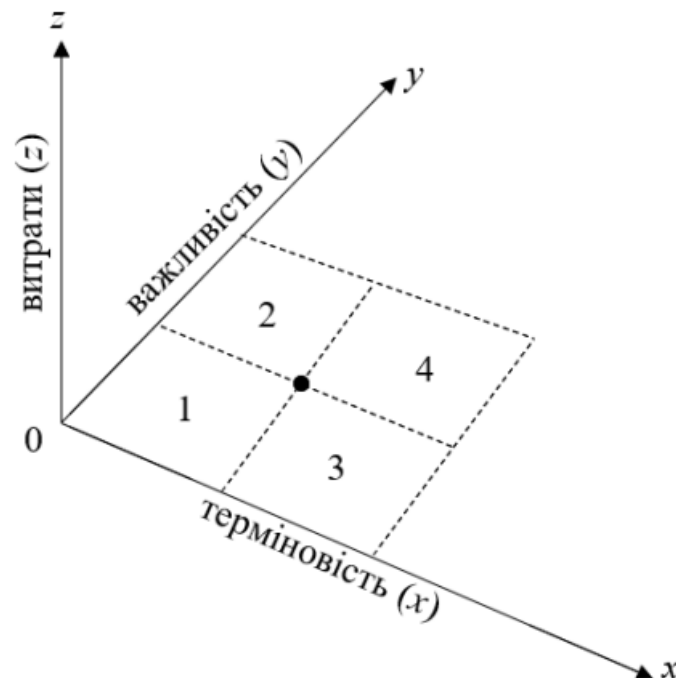


Рис. 3.1. Матриця Д. Ейзенхауера [48]

Позначення: 1 відповідає ситуації – проблема не важлива і не термінова; 2 – справа важлива, але не термінова; 3 – термінова справа, але не важлива; 4 – ситуація і термінова і важлива.

Специфічна професійна діяльність постійно змушувала Д. Ейзенхауера приймати жорсткі рішення і щодня фокусуватися на різних завданнях. Щоб оптимізувати процес, він створив свій метод, який став широко відомий як матриця Ейзенхауера.

Цей інструмент підходить тим, хто готовий і здатний оцінювати важливість своїх завдань і чітко їх класифікувати. Метод має на увазі поділ завдань і дій на чотири групи: термінові і важливі; важливі, але не термінові; термінові, але не важливі; не термінові і не важливі.

Кінцева мета методу Ейзенхауера – допомогти відфільтрувати другорядні справи від важливих рішень і зосередитися на тому, що дійсно має значення.

Завдання розподіляються по конкретним квадрантам, які, у свою чергу, визначають, коли і як довго ви можете виконувати завдання.

Квадрант I – *«Зробіть це негайно»* (термінові і важливі). Сюди потрапляють пріоритетні завдання, що вимагають негайної уваги.

Квадрант II – *«Вирішіть, коли ви це зробите»* (важливі, але не термінові). Цей квадрант – стратегічна частина матриці, яка ідеально підходить для довгострокового розвитку. Елементи, які він включає, важливі, але не вимагають негайного втручання.

Квадрант III – *«Делегуйте кому-небудь»* (термінові, але не важливі). У цей квадрант потрапляють телефонні дзвінки, електронні листи, планування зустрічей і заходів. Ці типи завдань зазвичай не вимагають особистої уваги.

Квадрант IV – *«Зробіть це пізніше»* (не важливі, не термінові). Дії, що потрапляють у квадрант IV, – це супутні справи, які не приносять ніякої цінності.

Засвоївши принципи цієї концепції, можна навчитися легко і швидко визначати різницю між важливим, терміновим, другорядним і непотрібним.

2. Принцип Парето. У 1897 році італійський економіст Вільфредо Парето підрахував, що 20% сімей володіють 80% всіх грошей. Він був новатором і одразу ж перевіряв це правило на зеленому горошку у своєму

саду: 20% стручків дають 80% усього врожаю. Ця закономірність працює при будь-яких обставинах і в усіх випадках.

Принцип Парето (правило 80/20) – правило, яке стверджує, що найчастіше **80% наслідків спричинені 20% причин; 20% зусиль, які дають 80% результатів.**

Правильне фокусування і втілення в діях **20% зусиль дозволяє реалізувати 80% своїх бажань.** Зусилля, що вживаються понад ці 20% частіше зводяться до втрати часу і сил. Правильно фокусувати увагу і зусилля – значить вміти визначати речі, що мають для нас першочергове значення, головні цінності, що наповнюють життя сенсом і яскравим змістом.

3. Метод ABC-аналізу. Призначений для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде вбік від досягнення основної мети. По суті, в даній методиці об'єднані [Матриця Ейзенхауера](#) і [Принцип Парето](#). Перше поняття описує важливість того чи іншого завдання на момент аналізу. Друге – визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання відповідно до її «терміновості / важливості».

Група А – справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє і обов'язкові до виконання: «термінові і важливі справи». Це першорядні і невідкладні справи, які слід виконувати саме вам, так як вони найбільш складні і підлягають виключно вашому виконанню. Незважаючи на те, що дані справи вимагають безпосередньої уваги, а вклад їх у досягнення мети становить близько 65%, витратити на виконання цих справ потрібно лише близько 15% часу.

Група В – справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають істотне значення для досягнення мети (матриця Ейзенхауера класифікує їх як «нетермінові, але важливі справи»). Їх частка в структурі справ, необхідних для досягнення мети, становить 20%. Істотною відмінністю справ з даної групи є те, що більша частина завдань з цього

списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для виконання справ з групи В, становить також близько 20% від загального обсягу.

Група С – справи, які класифікуються як пожирачі часу. По матриці Ейзенхауера вони відносяться до «неважливим і терміновим» і «неважливим і нетермінових». Це – пожирачі часу. На них йде близько 65% часу. Їх частка в досягненні мети лише 15%.

4. Піраміди Франкліна (рис. 3.2). Бенджамін Франклін (1706-1790) – політик, дипломат, вчений, винахідник, журналіст, бізнесмен. Був дуже впливовим політиком, незважаючи на те, що ніколи не був президентом США.

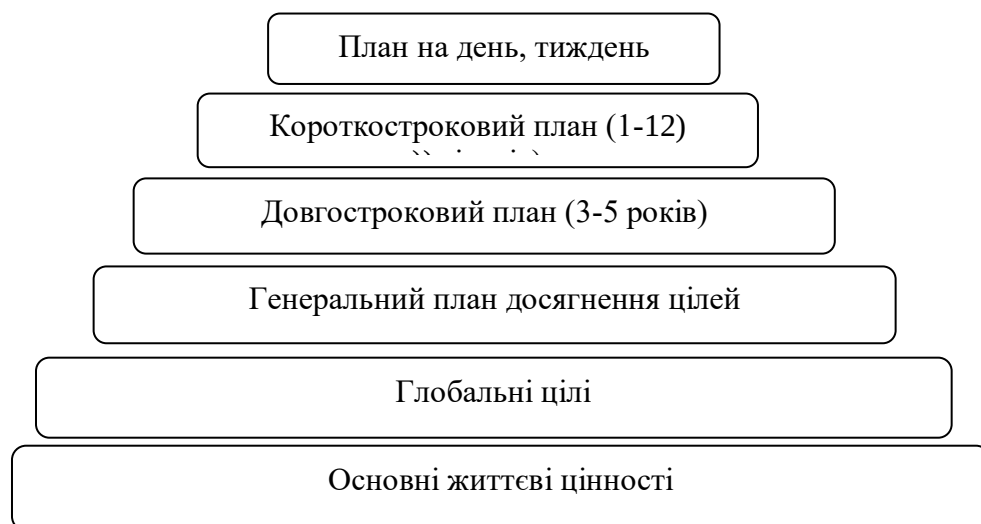


Рис. 3.2. Піраміди Б. Франкліна [43]

Піраміда Франкліна – щось більш універсальне, ніж управління часом. Це комплексна система постановки і досягнення цілей, яка розрахована на все життя. Відмінність піраміди Франкліна від інших методик в тому, що вона планує не тільки час, але і зайнятість, напрями досягнення глобальної мети.

Сутність ідеї піраміди Франкліна полягала в наступному: глобальне завдання розбивалося на більш дрібні, а ті, в свою чергу, на підзадачі..

5. «Салямі». Уявіть, що за один вечір потрібно з'їсти цілу ковбасу салямі. Неможливо? Але якщо відрізати по тоненькій скибочці й смакувати, поки дивишся серіал або читаєш книгу, то завдання стає цілком реальним. Так можна впоратися й із складними справами.

Методика «Салямі» допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків: кожне окреме завдання повинно мати конкретний результат; потрібно розподіляти час на конкретні завдання і враховувати їх залежність одне від одного, тому що результати певної справи можуть допомогти виконати іншу; не можна пропускати окремі завдання, якщо їх виконання не приносить задоволення.

6. «Знайдений час». Популяризатор цієї методики – тренер з продуктивності Джейсон Вомак. Сутність її полягає у тому, щоб максимально використовувати час, який неочікувано з'являється: наприклад, коли ми стоїмо у черзі або чекаємо на зустріч.

Зазвичай у такі хвилини не можливо займатися чимось дійсно важливим. Але на виконання дрібних поточних завдань можливо знайти ресурс, для цього потрібно: скласти список із 15-20 дрібних справ: почистити електронну пошту, прочитати цікавий текст; підготувати усе необхідне для виконання: завантаж текст чи аудіо на телефон, зберегти посилання на ресурс; починати виконання справ, як тільки з'явиться незапланований вільний час; періодично переглядати і доповнювати список.

7. Правило 1-3-5. Щоб встигати більше й доводити справи до кінця, варто відмовитися від виконання кількох справ одночасно. Необхідно обрати 9 завдань, які обов'язково потрібно завершити протягом дня. Якщо складно, допоможе правило 1-3-5.

1 – надважливе завдання. Воно вимагає максимальної концентрації та наполегливості. Його не можна відкладати.

3 – другорядні завдання. Вони не настільки термінові й важливі як перше, але можуть з нього впливати.

5 – поточні завдання. Ті, які потрібно виконувати щодня. Зазвичай не вимагають серйозної зосередженості.

8. «Швейцарський сир». Цю методику розробив фахівець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Вона підходить для великих завдань, коли складно визначити чіткі кроки для їх виконання. Необхідно уявити, що завдання – це швейцарський сир. Але він без дірочок, тому необхідно їх зробити. Цим можна займатися в хаотичній послідовності, тому спершу доцільно зробити найлегший крок: наприклад, записати ідеї, які виникають при плануванні справи. За першим кроком обов'язково йде другий. Після того, як сформовано основні ідеї, рекомендовано обрати одну з них, яка стане продовженням завдання.

Кожен наступний крок буде продовженням попереднього. Щоб не заплутатися, варто схематично представити своє завдання – можна й у формі сиру, вписувати у малюнок уже виконані кроки, так з'являтимуться ідеї для наступних. Суворі послідовності не обов'язкові: головне – щодня робити «дірки». Чим більше «сирних дірок» у завданні, тим менше часу піде на його вирішення.

9. Метод «Pomodoro». Автором методу є італійський студент Франческо Чирилло. Він, як і всі студенти, перед сесією намагався досягнути неосяжне. І йому це вдалося. За допомогою кухонного таймера у вигляді помідора. Студент заводив таймер на 25 хв., протягом яких інтенсивно вчив лекції. Потім влаштовував 5-хв. перерву. Далі йшов другий «помідор» тривалістю 25 хв. І знову невелику перерву. Після запуску 4-х «помідорів» студент дозволяв собі розслабитися протягом 15-20 хв.

Успіх методу пояснюється тим, що людина здатна максимально концентруватися на завданні протягом півгодини, потім активність мозку плавно знижується. Якщо планувати час із урахуванням цих біоритмів, можна виконати великий обсяг робіт у стислі терміни.

10. Метод «З'їжте жабу на сніданок». У кожного є неприємні справи, для когось це дзвінок клієнту, для когось – розмова з керівником. В

термінології тайм-менеджменту неприємні справи (які водночас є необхідними) називаються «жабами». І ранок, відповідно до цього методу, потрібно починати із ліквідації такої «жаби».

Це дозволяє відчувати прилив енергії, сил і гарного настрою. Якщо відтягувати вирішення неприємною завдання, то людина буде посилювати стресові відчуття, тим самим знижуючи свою продуктивність праці.

11. Метод «Слона». «Слонами» в тайм-менеджменті називають великі завдання і обсяги робіт. Людину лякає саме масштабність: незрозуміло, з чого починати виконання завдання, чи вистачить сил. Тому рекомендується ділити завдання на фрагменти. Це називається «з'їсти слона».

Якщо задачу розділяти на підзадачі, вона не буде здаватися такою масштабною. Нервові напруження людини зменшаться, а ефективність роботи збільшиться.

12. Метод Шваба або «Метод 25 тисяч доларів». Саме таку суму заплатив Чарльз Шваб, президент компанії Bethlehem Steel (американська металургійна компанія), консультанту Айві Лі за створення даного методу.

Технологію методу розкривають такі етапи реалізації:

записати найважливіші завдання наступного дня;

визначити послідовність завдань і пронумерувати їх;

виконувати завдання у встановленій послідовності;

виконавши завдання, перевірити, чи не змістилися пріоритети у виконанні інших завдань і не з'явилися нові;

додати нові завдання в список, дотримуючись пріоритетність;

продовжувати виконувати завдання у напрямку зниження їх важливості.

13. Метод «Якір». Це матеріальні асоціації (музика, колір, рух), пов'язані з певним емоційним станом людини. «Якір» необхідний для того, щоб налаштуватися на вирішення тієї чи іншої задачі. Наприклад, можна виробити звичку працювати із кореспонденцією під класичну музику, і

кожного разу, коли не буде натхнення опрацьовувати листи, доцільно буде включити В. Моцарта або Л. Бетховена.

Розуміння і використання в професійній діяльності чи особистому житті менеджерів ТОВ «Дукат» основ часової компетентності означає адекватність часового сприйняття і навичок планування часу, здатність раціонально перерозподіляти тимчасові пріоритети та ліміти часу за рахунок охарактеризованих технологій та методів самоменеджменту, різноманітність яких дозволяє обирати альтернативні варіанти, адаптувати існуючі авторські методики.

Однією з передумов виживання і розвитку ТОВ «Дукат» у ринковому середовищі є постійне підвищення результативності його функціонування. Якщо ТОВ «Дукат» має тенденцію до розвитку та процвітання, то вважають, що управлінська результативність праці у цій компанії є позитивною. У сучасних умовах важливим завданням для ТОВ «Дукат» є оцінювання роботи менеджерів, наслідків і доцільності менеджерських зусиль. Таке оцінювання управлінської праці ТОВ «Дукат» полягає в організації дослідження результативності, що більш ґрунтовно представлено в наступному параграфі кваліфікаційної роботи.

3.2. Підвищення результативності управлінської діяльності менеджерів ТОВ «Дукат» та напрями її оцінки

Оцінювання результативності управлінської праці менеджерів ТОВ «Дукат» – це систематичне відстежування переваг, сильних і слабких сторін діяльності менеджера. Метою оцінювання результативності праці є допомога менеджерам ТОВ «Дукат» у підвищенні власної результативності завдяки повному використанню своїх потенційних можливостей і забезпеченню інформацією для ухвалення рішень.

Система оцінювання результативності управлінської праці, якісного виконання управлінських функцій менеджерів ТОВ «Дукат» повинна ґрунтуватись на таких підходах до дослідження:

організаційного дизайну управлінської роботи менеджера. Управлінську роботу можна вважати спроектованою ефективно у випадку збігу (балансу) суми показників діапазонів контролю і підтримки (з боку працівників) із сумою показників діапазонів відповідальності та впливу на персонал для виконання поставлених завдань [13];

роботи менеджера завдяки організації раціонального розподілу відповідальності менеджером, забезпечення балансу між відповідальністю і повноваженнями. Культуру результативності менеджера визначають через формування інтегрального вектора поведінки, позицій і установок персоналу підприємства, використання ресурсів й інструментів, інформації, знань, навиків, здібностей, методології оцінювання, стимулювання і контролю [29];

ефективності дій менеджера завдяки визначенню двох рис: сфокусованості на меті та цілях (умінні бачити завдання від початку і до його завершення) та енергійності, яка здебільшого є результатом особистої відданості компанії [12];

ефективного співвідношення професійних та управлінських обов'язків менеджера;

особистих задатків менеджера. Характер особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність та результативність діяльності менеджера [1, 7];

сильних сторін, чеснот, талантів, які виявляють під час управлінської роботи менеджера. Усі сильні сторони менеджера об'єднують у шість чеснот: мудрість, мужність, любов і гуманність, справедливість, помірність у діях, трансцендентність [5];

управлінського потенціалу менеджера з використанням показників сформованості якісних характеристик менеджера, рівня відповідності вимогам посади [19];

роботи менеджера завдяки показникам, які характеризують процес делегування повноважень і ґрунтуються на інформації про кількість виконаних і делегованих функцій та підфункцій працівникам [36].

Оцінювання результативності менеджерів ТОВ «Дукат» можливо визначати завдяки методам, які поділяють на дві групи [7, 28]:

1. Методи, що орієнтовані на оцінювання поведінки менеджерів: оцінювання праці менеджера і його ставлення до підлеглих (відносна рейтингова система) або оцінювання праці менеджера і його ставлення до встановлених стандартів (абсолютна рейтингова система). До цієї категорії методів відносять: метод характеристик, порівняльні методи, ранжування (просте й альтернативне), графічну шкалу ранжування, шкалу з фіксованими видами поведінки, примусовий розподіл, поведінкові форми, критичні інциденти.

2. Методи, що орієнтовані на оцінювання досягнутих результатів (обсяг продажів, кількість вироблених одиниць продукції, кількість клієнтів). До цих методів відносять управління за цілями (вимірює внесок кожного керівника, працівника у досягнення загального успіху підприємства, а результативність управлінської роботи характеризується ступенем досягнення цілей), планування та аналіз роботи (полягає в періодичному огляді процесу виконання робочих планів спільно керівником і підлеглим для того, щоб визначити досягнуті цілі, проблеми, потреби в навчанні). На практиці ці методи є зазвичай невиразними.

Аналіз сучасної наукової літератури, де розглядаються підходи до оцінки менеджерів, дозволяє об'єднати їх в три групи, відповідно до спрямованості: якісні, кількісні та комбіновані (табл. 3.1).

Незважаючи на багатоваріантність запропонованих методів, можна узагальнити, що всі вони здатні оцінити лише певний аспект роботи менеджера ТОВ «Дукат» або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом рекомендовано використовувати для об'єктивного

оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

Таблиця 3.1

Характеристика рекомендованих для ТОВ «Дукат» методів оцінки роботи менеджерів [складено за джерелами 28, 30, 46-47]

Назва методу	Зміст методу
Якісні методи оцінки – описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних	
Матричний метод	порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу підприємства
Метод системи довільних характеристик	кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення
Оцінка виконання завдань	найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому; дозволяє визначити зусилля керівника при виконанні конкретного завдання
Метод «360 градусів»	оцінка працівника управлінського персоналу підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та ним самим
Групова дискусія	розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результативної роботи і перспективи
Метод еталону	на підставі результатів роботи найбільш успішних працівників розробляються планові показники, яких необхідно досягти іншим працівникам
Кількісні методи оцінки – вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах	
Метод бальної оцінки	за кожне професійне досягнення управлінський персонал підприємства отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду — місяця, кварталу або року
Ранговий метод	група керівників розробляє власний рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду
Метод вільної бальної оцінки	кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються і на основі отриманих фактів складається рейтинг
Комбіновані методи оцінки – найбільш ефективні, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти	
Метод суми оцінок	кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади
Система угруповання	всіх співробітників управлінського персоналу підприємства ділять на кілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна
Метод тестування	оцінює компетентність робітників в процесі моделювання виробничої ситуації, зазначеної в змісті тестів

До таких комплексних методів варто віднести: методи оцінки компетенції персоналу (атестація, ассесмент-центр, тестування, метод експертних оцінок персоналу, ділові ігри) та методи оцінки результативності персоналу (за показником КРІ: ключові показники ефективності) [43].

Кожний менеджер ТОВ «Дукат» повинен бути зосереджений на визначених результатах і на тому, як їх досягти. Власні можливості й здатності менеджера матеріалізуються в індивідуальні результати, які згодом втілюються у конкретні результати ТОВ «Дукат». Для досягнення запланованих цілей менеджерам варто розвивати лідерські здібності. Збагачуючи знання та вміння, підвищуючи результативність працівників (команди), менеджери досягають вищих результатів. Залежно від цілей та вимог для оцінювання результативності менеджера ТОВ «Дукат» та його праці варто враховувати чинники та визначати критерії виміру результативності, а також обирати й застосовувати різні підходи й методи оцінювання результативності діяльності менеджера.

Менеджер, який раціоналізує персональну працю – планує її, повинен враховувати час, необхідний для підвищення ділової кваліфікації, економічних знань, виконання громадських доручень і прийом працівників ТОВ «Дукат» зі службових і особистих питань. План має чітко визначати час на роботу з документами, прийом відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, участь у зборах, проведення нарад з підлеглими тощо.

Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації. Завдяки такому плану менеджер ТОВ «Дукат» компетентно і завчасно може займатися постановкою і вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Планування роботи менеджерів ТОВ «Дукат» рекомендовано здійснювати відповідно до запропонованої нижче технології [2, 32, 39].

Перший етап: менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Тут багато залежить від складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів [1].

Третій етап: оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ. Робочий час менеджера поділяється на три частин: заплановані справи – 60 %. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год.; резерв часу на непередбачені роботи – 20 %; резерв часу на творчу діяльність менеджера – 20 %. Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40.

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

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план власної роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо необхідні витрати часу перевищують фонд планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з точки зору важливості і невідкладності їх і

вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

Шостий етап: менеджер складає план власної роботи до виконання. Для зручності їх рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

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

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці. Деякі роботи передбачити у плані неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшувати витрати часу на заплановані роботи, переносити на інший час або доручати їх виконання відповідальному працівнику апарату управління ТОВ «Дукат». Після складання плану необхідно проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Контроль виконання плану особистої організації праці менеджера ТОВ «Дукат» має бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера, а також його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління ТОВ «Дукат».

Рівень відповідальності вищого менеджера ТОВ «Дукат» (директора), масштаб його повноважень є максимальним у межах товариства. Тому перспективи ТОВ «Дукат», як і доля всього персоналу, залежать від ефективності її керівника. Узагальнені якісні показники потенціалу керівника ТОВ «Дукат», які є вирішальними чинниками його результативності і

лідерства в колективі, та відповідні напрями розвитку результативності представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Комплексний підхід до структури управлінського потенціалу
менеджера ТОВ «Дукат» та орієнтирів розвитку ефективності [складено
за джерелами 11, 28, 39, 44]**

Фактор потенціалу	Ключовий показник	Орієнтир розвитку ефективності
Рівень знань	Фахові; Базові; Загальні; Багатосторонні; Поверхневі	Постійна самоосвіта; Ознайомлення з фаховою інтернет-інформацією; Повне вникнення в сутність життя і проблеми організації; Систематична робота з персоналом: підбір, навчання
Рівень навичок	Самодостатність; Настирливість; Інтегрування; Відповідальність; Впевненість	Вдосконалювати операційно-технічні навички за напрямом діяльності підприємства; Аналізувати ідеї та узагальнювати їх для прийняття рішень; Впевнено доводити цілі організації до персоналу та об'єднувати їх навколо мети
Рівень умінь	Комунікабельність; Ініціативність; Схильність до співпраці; Вміння організувати людей	Щиро спілкуватися з персоналом, показувати особистий приклад; Організовувати командну діяльність, розподіляти обов'язки; Зосереджуватися на основних проблемах, контролювати їх вирішення
Ментальний інтелект (IQ)	Творчий; Аналітичний; Узагальнюючий; Універсальний	Здійснювати пошук нових ідей, технологій, заохочувати до цього інших; На основі аналізу власного та чужого досвіду робити вигідні узагальнення; Розвивати особистий інтелектуальний багаж;
Емоційний інтелект (EQ)	Самосвідомість; Толерантність; Співпереживання; Самоконтроль; Співучасть	Постійно контролювати своїм емоції, рухи, жести; Розвивати співпереживання на основі поінформованості про особисті проблеми підлеглих; Впливати на розвиток і регулювати конфліктні ситуації

Діагностика результативності менеджера також необхідна і самому керівнику ТОВ «Дукат». Вона допоможе йому зовнішніми засобами виявити свої сильні і слабкі сторони. У підсумку він зможе зайнятися самовдосконаленням і саморозвитком, розвиваючи свої сильні якості. Це не тільки відповідатиме його потребам, а корелюватиме із прагненнями власників, метою організації. Досягнення керівника будуть адекватними

діяльності підприємства. Саморозвиток керівника на основі результатів діагностики допоможе йому віддати свої знання на користь організації, зробити їх позитивним надбанням, що примножуватиме всі успіхи ТОВ «Дукат».

Отже, на сьогодні не існує єдиних критеріїв і методів оцінки роботи менеджерів. Проведений аналіз дозволив розробити схему оцінки роботи менеджерів ТОВ «Дукат», яка представлена на рис. 3.3. Перший рівень – це мета. Другий рівень – це групування критеріїв, за допомогою яких буде оцінюватися робота менеджерів.



Рис. 3.3. Структурна схема оцінки роботи менеджерів ТОВ «Дукат» [складено за джерелами 11, 24]

Отже, система оцінювання діяльності менеджерів ТОВ «Дукат» повинна забезпечувати точні та достовірні дані. Чим чіткішою та більш

визначеною вона є, тим вища вірогідність отримати достовірні та інформативні дані.

Для ТОВ «Дукат» рекомендовано створювати основу для такої системи у шість етапів [6, 31, 49]:

1 етап: встановити стандарти результативності праці по кожному робочому місцю менеджера та критерії її оцінки;

2 етап: розробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто вирішити, коли, як часто, кому належить виконувати оцінку;

3 етап: зобов'язати деяких відповідальних осіб проводити оцінку результативності праці;

4 етап: встановити обов'язок персоналу, що проводить оцінку, щодо збору даних по результативності праці менеджерів;

5 етап: обговорити оцінку з менеджером;

6 етап: прийняти рішення та задокументувати його.

Оцінку можуть проводити колеги оцінюваного чи група колег (це може виключити упередженість, яка може існувати при оцінювання однією особою), підлеглі. Може проводитись самооцінка, а також комбінація з декількох перелічених методів. Як вже зазначалось, в умовах сьогодення ефективність та результативність господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Дукат» визначається та прямо залежить від раціональної організації та здійснення менеджерами управлінської діяльності.

Економічне зростання ТОВ «Дукат» можна забезпечити, розвиваючи здатність працівників системи управління ефективно реагувати на об'єктивні процеси змін та ускладнення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, адже якість менеджменту є одним із головних чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Тому, без адекватної системи організації, забезпечення та оцінки управлінської діяльності неможливо розробити програми формування та розвитку потенціалу підприємства.

Розглянуті підходи до дослідження результативності праці менеджера дають можливість сформулювати напрям дій як для самого менеджера, так і для керівництва ТОВ «Дукат» задля покращення процесу роботи працівників, окремих менеджерів та товариства загалом. Такі дослідження необхідні для вироблення заходів розвитку, організації й контролю усіх процесів, що відбуваються в ТОВ «Дукат» і безпосередньо залежать від дій менеджерів. Враховуючи запропоновані основи формування системи оцінювання результативності управлінської праці, керівництво ТОВ «Дукат» має можливість розширити можливі напрями ухвалення управлінських рішень для сприяння власному розвитку і процвітанню ТОВ «Дукат» загалом.

Результат праці менеджерів ТОВ «Дукат» – це творчі та аналітичні узагальнення, ідеї, концепції, які набувають форм управлінських рішень. Кількість цих рішень ще не визначає ефективності результатів праці керівника або спеціаліста. Тому сьогодні питання адекватної оцінки діяльності менеджерів ТОВ «Дукат» є надзвичайно важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.