

Кафедра економіки та менеджменту

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет Економічний
Кафедра Економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організації»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Борисенко Наталія Павлівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Методи підвищення ефективності системи організації праці менеджера»

керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09 квітня 2024 року №2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи «05» травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розкрити роль менеджера в організації управлінської праці. Визначити основні проблеми неефективності організації праці менеджера. Визначити основні вимоги до сучасного менеджера та вміння адаптуватися в складних ситуаціях. Дати загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз показників ефективності організації праці персоналу. Розглянути особливості створення електронного офісу та застосування методів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу. Розглянути процес реалізації цифрових технологій у розподілу робочого часу менеджера.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення основних категорій щодо ефективності праці менеджера в умовах воєнного стану в компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Аналіз і оцінка ефективності праці менеджера в умовах воєнного стану в компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


 (підпис)
Наталія БОРИСЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)
Ольга КРИКУН

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА.....	7
1.1. Роль менеджера в організації управлінської праці.....	7
1.2. Виявлення основних проблем неефективності організації праці менеджера.....	13
1.3. Вимоги до сучасного менеджера та методи впливу на персонал щодо адаптації в складних ситуаціях	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз показників ефективності організації праці персоналу.....	23
2.2. Особливості створення електронного офісу та застосування методів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу	32
2.3. Реалізація цифрових технологій як метод розподілу робочого часу менеджера.....	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Високий рівень забезпеченості виробничими ресурсами або вигідне географічне розташування ще не є гарантією для промислового підприємства щодо досягнення ним успіху у здійсненні виробничо-господарської діяльності. Потрібно зазначити, що лише вміле управління може забезпечити ефективний розвиток будь-якої організації.

Ринкові умови, в яких працюють сьогодні вітчизняні підприємства, вимагають від їхніх керівників вміння чітко організувати роботу не лише своїх підлеглих, а й свою власну діяльність, для досягнення поставлених цілей, з використанням положень наукової організації праці.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що саме управлінські кадри забезпечують будь-якому підприємству стабільний стан, необхідний для адаптації до зовнішніх умов, що змінюються, визначення нових цілей у розвитку бізнесу й шляхів досягнення цих цілей. Відповідно підвищення ефективності управлінської праці є однією з найбільш актуальних задач, вирішення якої забезпечує стійке положення підприємства на ринку й динамічний його розвиток.

Необхідно зазначити, що проблемі організації управлінської праці та особливостям її змісту присвятило свої праці чимало науковців, а саме: Б. Андрушків, Л. Балабанова, М. Виноградський, І. Герчикова, В. Данюк, П. Друкер, Й. Завадський, Е. Мейо, Г. Осовська, Р. Стюарт, М. Туган-Барановський, А. Файоль, Ф. Хміль, А. Шегда та інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Водночас, незважаючи на глибину наукових розробок щодо формування системи управлінської праці, механізм її удосконалення на підприємствах залишається не досить глибоко вивченим.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування основних теоретичних підходів в організації праці менеджера та визначення методів підвищення ефективності системи організації праці менеджера.

Для реалізації вказаної мети були визначені наступні завдання:

- розкрити роль менеджера в організації управлінської праці;
- визначити основні проблеми неефективності організації праці менеджера;
- визначити основні вимоги до сучасного менеджера та вміння адаптуватися в складних ситуаціях;
- дати загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз показників ефективності організації праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розглянути особливості створення електронного офісу та застосування методів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розглянути процес реалізації цифрових технологій у розподілу робочого часу менеджера.

Об'єктом дослідження є система організації праці менеджера в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є теоретичні підходи з підвищення ефективності управлінської праці та систематизація методів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.

В ході написання кваліфікаційної роботи бакалавра були використані наступні методи дослідження: діалектичний підхід, метод індукції, систематизації та обробки інформації, дедукції, аналізу й синтезу.

Інформаційну базу дослідження склали матеріали наукових статей вітчизняних дослідників, учбових посібників та підручників, фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», інформація стосовно процесу організації управлінської праці в компанії.

Основні положення та одержані результати були апробовані на VI Міжнародній студентській конференції «Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень» 10 травня 2024 року, м. Чернігів.

Основний текст роботи становить 47 сторінки, у тому числі 6 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Роль менеджера в організації управлінської праці

Основою успіху будь-якої компанії є компетентний менеджер. В процесі ефективного керування компанією значну роль відіграють саме відчуття відповідальності зі сторони останнього та розуміння власного призначення. В цілому ж практично доведеним є факт того, що без наявності достатньо компетентних менеджерів із повноцінним набором навичок компанія не в змозі досягнути успіху.

Слід відзначити, що сьогодні існують різноманітні підходи до ролі менеджера. Зокрема, Генрі Мінцберг в ході своїх спостережень та подальших досліджень зміг виокремити десять ролей, характерних для діяльності менеджерів. Дані ролі можна розділити на три категорії [2, с. 12]:

1. Інформаційна роль (управління інформацією);
2. Міжособистісна роль (управління інформацією);
3. Прийняття рішень (керування за допомогою дій).

В табл. 1.1 наведено приклади кожної із вказаних вище категорій ролей менеджера [11].

Таблиця 1.1 – Десять ролей менеджера

Категорія	Роль	Діяльність
Інформаційна	Контролюючий інформацію	Пошук та обробка інформації, читання періодики та звітів, підтримка особистих контактів
	Розподільник інформації	Надання інформації іншим членам організації, складання службових записок та звітів. Ведення телефонних перемовин
	Представник організації	Передача інформації за межі організації у формі записок, звітів та промов
Міжособистісна	Глава організації	Виконання церемоніальних та символічних обов'язків, наприклад, зустріч гостей, підписання юридичних документів

Продовження таблиці 1.1

Міжособистісна	Лідер	Керівництво та стимулювання, навчання та консультування підлеглих, а також спілкування із ними
	Зв'язуюча ланка	Підтримка інформаційних зв'язків всередині та поза організацією; використання поштового та телефонного зв'язку, проведення нарад
Прийняття рішень	Адміністратор	Ініціювання проектів щодо покращення діяльності; визначення нових ідей, встановлення відповідальності підлеглих за реалізацію ідеї
	Той, що усуває порушення	Коригування дій під час дискусій та криз; вирішення конфліктів між підлеглими; адаптація до криз у зовнішньому середовищі
	Розподільник ресурсів	Прийняття рішень щодо того, хто буде отримувати ресурси; планування бюджету, визначення пріоритетів
	Той, що веде перемовини	Подання організації (підрозділу) під час перемовин про укладання угод, про продажі, про покупки, про бюджети; представлення інтересів організації

Джерело: складено автором на основі [11]

Необхідно сказати, що в сучасних умовах інформація є одним із найдорожчих ресурсів. З огляду на це можна з впевненістю сказати, що для ефективного управління компанією велике значення має інформаційна діяльність менеджера. Складовими даного виду діяльності менеджера є контроль за інформацією, її пошук та розповсюдження.

Натомість, якщо говорити про роль менеджера у рамках міжособистісної діяльності, то тут він виступає у якості голови компанії та виконує цілий ряд символічних зобов'язань. Зокрема, для даного виду діяльності особливо важливим є лідерство. Лідерство – це одна із найважливіших функцій менеджера. Крім того, в процесі виконання даного виду діяльності менеджер також є зв'язуючою ланкою між зовнішнім та внутрішнім середовищем компанії.

У функції менеджера як особи, що приймає рішення, входять наступні ролі:

- адміністративна роль;
- роль того, що усуває порушення;
- роль розподільника ресурсів;
- роль того, що веде перемовини.

Зокрема, в адміністративній ролі менеджер виступає як ініціатор проєктів щодо покращення діяльності; створювач нових ідей. У рамках ролі того, що усуває порушення, менеджер коригує власні дії, вирішує конфлікти між підлеглими, веде обговорення під час криз та визначає вектор діяльності організації у відповідності до певних ситуацій у зовнішньому середовищі. Крім того, в даній категорії менеджер виступає також у ролі розподільника ресурсів і того, що веде перемовини.

Дещо інший підхід до аналізу ролі менеджера розробив Іцхак Адизес. Так, згідно із думкою даного науковця, для відповідності основним потребам будь-якої організації менеджер повинен виконувати чотири ролі:

1) Виробництво результатів, що обумовлює результативність організації (Р) – дана роль в управлінні пов'язана із здатністю виробляти результати. Вона вимагає швидких та впевнених дій, в основі яких лежать знання технологій та здатність до сміливих дій щодо реалізації. Сутність даної ролі полягає у питанні «Що повинно бути зроблено?». Виробництво результатів потребує підтвердження того, що робота виконана та завдання завершене. Реалізація вказаної ролі сприяє підвищенню результативності діяльності організації у короткостроковій перспективі. Люди, що схильні до (Р) – ролі:

- зорієнтовані на отриманні результату;
- працьовиті та продуктивні;
- прагматичні;
- схильні більше до дій, ніж до роздумів та аналізу;
- нетерплячі;
- їх девіз «хочеш попасти в ціль – спочатку стрілай»;
- компетентні.

2) Адміністрування, що забезпечує ефективність організації (А): для того, щоб організація залишалася ефективною у короткостроковому періоді, їй потрібен адміністратор. Завдяки даній функції організація може ефективно досягати своєї місії. Вона включає в себе координування, розподіл обов'язків, відслідковування процесу, контроль та керівництво. (А) – роль полягає в

систематизації процесу та виробленні необхідних правил та порядку дій, слідуючи котрим організація мала б можливість отримати вигоду зі свого досвіду та накопичених знань, уникнувши таким чином неефективної роботи. Керівник, що здатен проаналізувати успіхи, зможе їх систематизувати та відтворювати. В даному випадку ресурси не витрачатимуться на марну та надмірну діяльність. Люди, що схильні до (А) – ролі:

- завжди притримуються норм закону;
- приділяють увагу деталям;
- методичні та організовані;
- здатні передбачати проблеми, які тягне за собою певна ідея;
- мислять лінійно та логічно;
- полюбляють підрахунки та цифри;
- консервативні;
- прагнуть до керування іншими людьми.

3) Підприємництво, необхідне для здійснення змін (Е) – забезпечує організації результативність у довгостроковій перспективі. Дана роль визначає напрямок, який повинна вибрати компанія для досягнення бажаних змін. У рамках цієї ролі здійснюється прогнозування напрямків та розробка стратегій для адаптації організації у постійно змінюваному середовищі. (Е) – роль потребує творчого підходу та гнучкості мислення. Вона потребує також готовності ризикувати та бути проактивним. Відповідно, щоб бути успішним підприємцем, керівник повинен добре справлятися із (Р) – роллю, тобто бути гарним виробником результатів. При цьому недостатньо бути винахідливим, необхідно сконцентруватися на діях та досягненні результатів.

Люди, що схильні до (Е) – ролі:

- мрійники, здатні уявити собі нові напрямки діяльності;
- творчі особи, що схильні до новаторства;
- проактивні;
- мислять цілісними образами;
- прагнуть до змін;

- ентузіасти, що здатні надихати інших;
- шукають можливості та шанси;
- харизматичні;
- незалежні;
- потребують свободи мислення та дій.

4) Інтеграція людей в організацію заради її життєздатності та ефективності у довготривалій перспективі (І) – забезпечує організації ефективність у довготривалій перспективі. При формуванні атмосфери та системи цінностей в колективі функція даної ролі полягає у забезпеченні сумісної роботи людей в команді, а не окремо. Інтеграція потребує вміння згуртувати людей, не дивлячись на їх відмінності у їх здатностях, точках зору, стилях та особистих інтересах. Потрібно сказати, що ефективний інтегратор здатен замінити механічні взаємовідносини в організації, де кожен бореться виключно за себе, органічними. Необхідність даної ролі полягає у можливості перетворення взаємозв'язків для продуктивного вирішення конфліктів та внутрішньополітичних процесів, які в протилежному випадку могли б зруйнувати організацію. Ступінь продуктивності робітника, його ідентифікація з організацією та задоволеність працею суттєво залежать від поточного «інтегративного» стилю керівництва організацією.

Зокрема, люди, схильні до (І) – ролі:

- вміють виявляти лідера;
- здатні підтримувати атмосферу взаємної довіри та поваги;
- вміють вислухати;
- можуть примиряти людей та вирішувати конфлікти, знижувати напруженість;
- мають здатність до емпатії та встановленню міжособистісних взаємовідносин без прояву надмірної емоційності;
- розсудливі та справедливі, готові надати підтримку.

Отже, виконання всіх чотирьох ролей на адекватному рівні сприяє підвищенню результативності та ефективності організації як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективах. Водночас при більш детальному аналізі

вказаних ролей можна помітити той факт, що вони здатні конфліктувати між собою. Однак це не означає, що ці ролі повинні взаємовиключати одна одну. Так, якщо керівник прекрасно виконує одну роль, інші можуть даватися йому з труднощами. Наприклад, ті, хто гарно виконує (E) – роль, хочуть змін. Проте це може вступати у протиріччя із (A) – роллю, яка потребує контролю та консервативності. Ті, хто схильний до (P) – ролі, відстають в сторону почуття, концентруючись при цьому на меті, та втрачають міжособистісні аспекти взаємодії. Це призводить до утиску (I) – ролі. Крім того, виконавці (E) – ролі прагнуть до постійних нововведень, а їх думки спрямовані на довгострокову перспективу, що, в свою чергу, суперечить із якостями (P) – ролі, яка спрямована на виконання поточних процесів. І, нарешті, чим більше керівник прагне до систематизації та встановлення правил (A), тим більше він боїться змін та нововведень (E), і навпаки.

Як видно, кожна роль має свій вектор, спрямованість, тому грати декілька ролей одночасно досить важко. Необхідно зазначити, що перша складність полягає в тому, що кожна із названих вище ролей менеджера передбачає певний темперамент та тип мислення. Досить рідко зустрічаються менеджери, темперамент та мислення яких дозволяють ефективно діяти у всіх перелічених ролях.

Відомо також, що ефективність роботи менеджера залежить і від ефективності роботи підлеглих, котра у значній мірі визначається мотивацією працівників і тими інструментами, які використовуються для забезпечення цієї мотивації. В даному випадку можна з впевненістю сказати, що між мотивацією менеджера та мотивацією працівника існує причинно-наслідковий зв'язок. Саме мотивація співробітників багато в чому забезпечує ефективну діяльність організації, отримання бажаних результатів мотивує менеджера до пошуку нових ідей та підвищення ефективності управління.

Таким чином, узагальнюючи все сказане вище, доцільно зазначити, що у будь-якій організації незамінним робітником можна назвати менеджера, який визначає цілі та завдання організації, координує її діяльність, підбирає персонал,

керує співробітниками, аналізує ефективність та продуктивність фірми, займається делегуванням повноважень, вирішує конфлікти, що виникають, мотивує робітників, підвищує рівень кваліфікації співробітників та забезпечує їх кар'єрне зростання. В цілому менеджер контролює клімат у компанії. Завдяки грамотній, правильній та раціональній діяльності менеджера, організація здатна за достатньо короткі строки реалізувати як індивідуальні, так і колективні завдання, досягаючи таким чином високих результатів.

1.2. Виявлення основних проблем неефективності організації праці менеджера

На протязі довгого часу управлінська наука вивчала методи, засоби, інструменти та підходи до підвищення ефективності та результативності управлінської діяльності з метою її удосконалення. Велику роль при цьому відводили професійній майстерності та компетентності менеджерів, що відповідають за усі ключові питання розвитку компаній. Будь-яка неефективність у процесі менеджменту розглядалася як випадковість, що не має відношення до професійної діяльності спеціалістів із оперативним характером діяльності, тобто менеджерів. Неефективність управління вважалась ознакою незначних збоїв та прогалин до тих пір, поки в колах великих підприємств не стали піднімати питання стосовно системної неякісної непрофесійної роботи менеджерів [10, с. 84].

Потрібно зазначити, що тенденції сучасного управління свідчать, що всі організації шукають відповіді на питання «Як підвищити ефективність менеджменту?», «Як підвищити конкурентоздатність?», «Як налагодити соціально-економічну ефективність праці?». Водночас мало хто з теоретиків та практиків досліджують такий феномен, як «неефективність менеджерів». Хоча саме ця проблема приносить компаніям максимальну шкоду та веде до неминучих

ризиків та збитків, що в подальшому суттєво впливає на подальші перспективи їх розвитку.

Потрібно зазначити, що вперше проблему управлінської неефективності почав вивчати І.К. Адизес, котрий відмічав, що «одна людина не здатна виконувати усі ролі, необхідні для ефективного керівництва організацією: бути і виробником результатів, і адміністратором, і підприємцем, і інтегратором». У своєму дослідженні він підкреслив думку про те, що «місце неіснуючого ідеального керівника повинна посісти взаємодоповнююча команда менеджерів, кожний член якої вміє виконувати одну із ролей у досконалості, а іншими – володіє на прийнятному рівні». Інакше кажучи, вчений підкреслив, що менеджер не повинен бути поліфункціональним та універсальним спеціалістом, а його компетентність полягає не у широті заявлених ним вмінь та навичок, а у глибині їх засвоєння та здатності грамотного використання у практиці управління [5, с. 3].

Необхідно відзначити, що ключова ідея І. Адизеса розвивалася у ряді його положень та аргументів, що такі «управлінські перекоси» у вимогах до управлінців роблять менеджмент неефективним та ставлять під загрозу не тільки подальше функціонування організації, але і її співробітників.

Водночас пряме викривлення даних ідей наразі спостерігається у практиці багатьох вузів, що займаються підготовкою менеджерів. Основна їх помилка в тому, що при навчанні менеджера акцент робиться на підготовку спеціаліста широкого профілю, універсала, який здатен однаково добре демонструвати володіння усіма компетенціями, прописаними в освітніх стандартах. Саме цей принцип і стає першопричиною соціально-економічної неефективності менеджерів.

Досвід багатьох середніх та великих компаній в Україні дозволяє констатувати факт, що «неефективність менеджменту» - це проблема, яка реально існує в сучасній практиці управління.

Загалом під «неефективним менеджментом» необхідно розуміти стиль менеджменту, для якого характерна утопічна стратегія управління. Корисна доза неефективності, безумовно, необхідна для процесу управління, оскільки кризова

ситуація робить певний поштовх організації для пошуку раціональних шляхів існування та розвитку при обмежених можливостях, однак, коли вона переростає у надмірну кількість, починаються проблеми [19, с. 56].

Таким чином, серед багатьох причин неефективності, основною є вплив рівня та ступеня професійної підготовки менеджерів до складності проблем, що вирішуються. Зокрема, сьогодні багато управлінців намагаються слідувати усім новим тенденціям, які з'являються та оновлюються щоденно. З одного боку, такий підхід до управління допомагає менеджерам удосконалювати власне підприємство. З іншого ж, даний стиль керівництва не дозволяє реально оцінювати ситуацію на ринку, що призводить до різкого погіршення діяльності організації. Менеджери, намагаючись встигнути за всіма міжнародними тенденціями та глобальними змінами, як правило, не можуть прослідкувати за внутрішнім середовищем організації та за особистою здатністю до управлінських дій. Їх особиста та професійна неефективність проявляється саме у відсутності сформованих навичок та вмінь, необхідних для використання у реальних ситуаціях. Або ж навички та вміння сформовані настільки поверхово, що не приносять результатів на практиці. Зв'язок в даному випадку знову ж прослідковується із проблемами професійної підготовки.

Виходячи із стін учбового закладу, менеджер відчуває недолік знань та невпевненість у своїх практичних навичках, що одразу ж відображається у неефективній професійній діяльності на етапі входження в організацію. Згодом невдоволення зі сторони роботодавців та постійна зміна управлінських кадрів у пошуках «кращого» призводить до того, що на ринку праці саме менеджери займають лідируючі позиції з невлаштованості. Виникає негативне відношення до професії, що, в свою чергу, сприяє зниженню зацікавленості абітурієнтів в отриманні професії менеджера. До того ж, постійна оптимізація великих підприємств починається, як правило, саме зі скорочення числа «управлінських кадрів».

Водночас, важливо відзначити, що ринкові умови господарювання створюють менеджерам широкі можливості стати ефективним керівником. Для

ефективного виконання своїх обов'язків менеджер повинен добре володіти професіональними знаннями та використовувати професіональні навички.

Загалом ефективність менеджера сьогодні можна оцінити за двома напрямками (рис. 1.1) [13, с. 43].

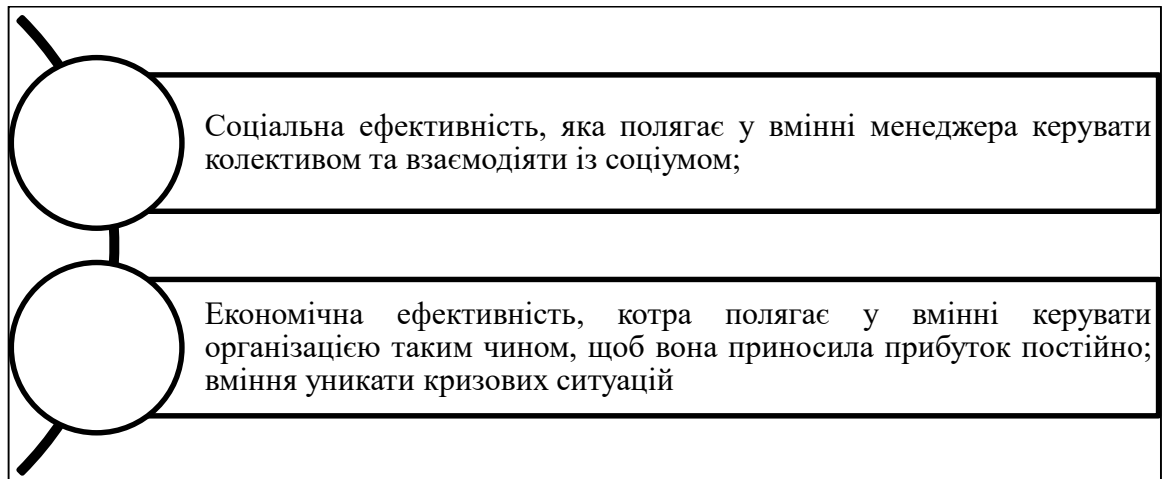


Рисунок 1.1 – Напрямки оцінки ефективності праці менеджера

Джерело: складено автором на основі [13, с. 43]

Отже, соціально ефективний менеджер – це менеджер, що має певний набір характеристик та здатний до ефективного управління колективом установи (організації), а також до безперебійної взаємодії із соціумом. Звідси слідує, що соціально неефективний менеджер – це менеджер, який не має вмінь та навичок щодо роботи із колективом організації та взаємодії із соціумом. До основних характеристик такого менеджера можна віднести [3, с. 3]:

1. Відсутність такту, культурного виховання та знань моральної порядності;
2. Невміння спілкуватися з людьми різних категорій та статусів;
3. Невміння висловлювати власні думки, переконувати людей;
4. Нездатність збереження рівноваги у складних психологічних та емоційних ситуаціях.
5. Неповажливе відношення до людей.
6. Страх великої кількості людей.

Крім того, основними результатами діяльності менеджера, у якого дані

навички сформовані слабо, для організації можуть стати: підвищення плинності кадрів; відмова клієнтів співпрацювати з організацією; скорочення продуктивності праці тощо.

Потрібно зазначити, що подібні наслідки досить швидко із соціальних переформуються в економічні. В даному випадку менеджер стає неефективним з точки зору економічних перспектив компанії. Економічно неефективний менеджер – це менеджер, який не може вирішити головне завдання менеджменту – досягнення цілей організації із мінімальними витратами на управління, а також основних цілей менеджменту в сфері фінансів, виробництва та збуту продукції (послуг).

Економічно неефективний менеджер має такі характеристики, як [3, с. 3]:

- невміння застосовувати знання на практиці, приймати рішення у складних та кризових ситуаціях;
- невміння вирішувати стратегічні та тактичні завдання, будувати прогнози та плани.

Інакше кажучи, саме таким чином проявляється відсутність базових управлінських компетенцій, які в сукупності формують загальну професіональну некомпетентність, яка і породжує всі можливі ризики для організації. Неефективність в даному випадку і є некомпетентністю. Причому економічні ризики для організацій є надзвичайно високими.

Таким чином, проблеми неефективності організації праці менеджера вже на протязі багатьох десятиліть хвилюють науковців та дослідників в області менеджменту, а також роботодавців. Зокрема, було встановлено, що основною такою проблемою є відсутність відповідних навичок та вмінь для здійснення процесу управління, що, в свою чергу, створює ризики для діяльності організації.

1.3. Вимоги до сучасного менеджера та методи впливу на персонал щодо адаптації в складних ситуаціях

Управління є дуже складним процесом, але більшість його аспектів можна представити у вигляді завдань що стоять перед організацією і при цьому ці завдання становлять основну її суть (рис. 1.2) [6, с. 118].

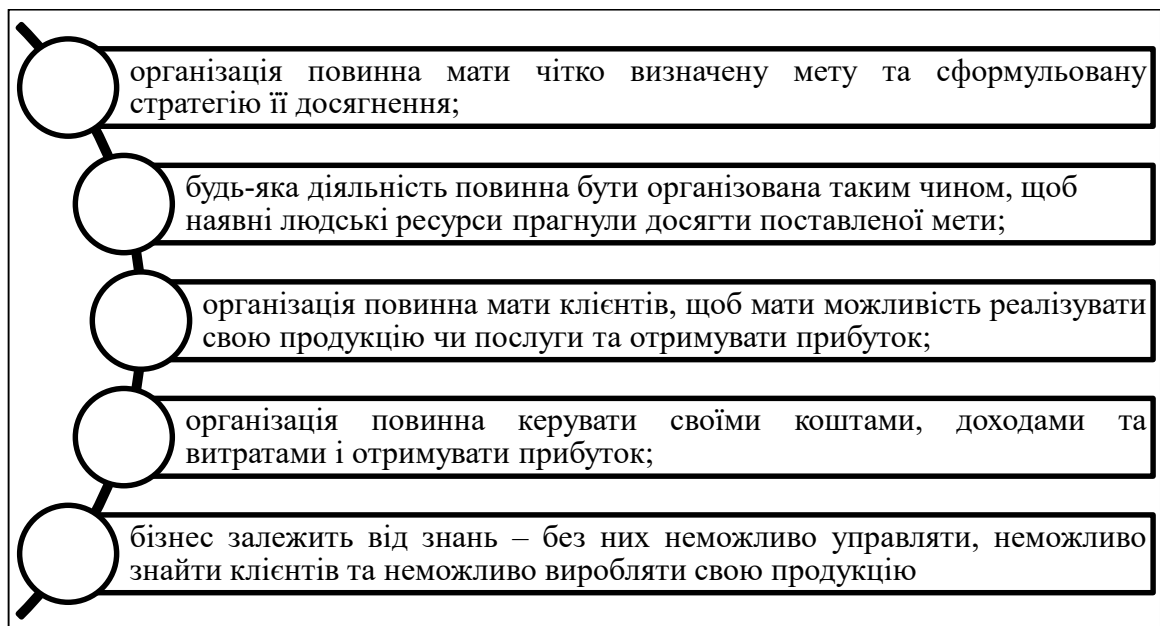


Рисунок 1.2 – Завдання, що стоять перед організацією

Джерело: складено автором на основі [6, с. 118]

Потрібно зазначити, що усі ці завдання складають основну ціль, встановлену керівництвом – виконувати завдання, необхідні для досягнення підприємством основної мети.

Водночас управління, як і будь який інший вид людської діяльності, підпадає під дію законів еволюційного розвитку суспільства, з часом видозмінюється та набуває нових рис, тобто еволюціонує. Зміна ключових ознак управлінського процесу перебуває у прямому взаємозв'язку зі зміною базових параметрів соціально-економічного розвитку та потребує відповідної професіоналізації управління задля забезпечення ефективності розвитку

суспільства загалом та організацій зокрема [22, с. 654].

Отже, управлінець (менеджер) – це особа, яка використовує у своїй діяльності практичні керівні принципи та функції управління, які є нерозривно пов'язаними [11, с. 22].

Анрі Файоль – французький інженер, що вважається одним з засновників управління, поділив обов'язки менеджерів на п'ять категорій – передбачення та планування, організація, керівництво підлеглими, координація різноманітних видів діяльності у всьому бізнесі та керівництво цією діяльністю, щоб вся організація працювала над однією і тією ж метою.

В свою чергу, інший вчений – Пітер Друкер, що вважається експертом у галузі управління, також розділив обов'язки менеджерів на п'ять категорій: постановка цілей, організація, мотивація та спілкування, вимірювання виконаної роботи та розвиток людей [10, с. 15].

Як видно, ці два переліки мають певні відмінності, а саме: Файоль був більше зосереджений на цілях, а Друкер враховував людський аспект. Водночас ці два підходи можна вважати такими, що повно ілюструють характер завдань та відповідальності, з якими стикаються менеджери.

Однак, окрім функцій, які повинні виконувати менеджери організації, кожен сучасний менеджер повинен мати навички. Отже, на рис. 1.3 відображені основні навички, які повинен мати сучасний менеджер [3, с. 3].

Отже, перша навичка – це управління технологіями. Технології розвиватимуться і надалі, так що не існуватиме жодної роботи, яка не буде захищена від наслідків. Це буде породжувати нові виклики, конфлікти і можливості, пов'язані зі створенням таких навичок, як управління даними, управління конфіденційністю тощо. Менеджери повинні добре розбиратися в технологіях, щоб передбачити ризики.

Друга навичка – лідерство «поза центром». Ефективні менеджери і лідери повинні бути менш егоцентричними. Підхід «я лідер, тому ви мене повинні слухати» вже не є актуальним. Тому працівникам, які будуть складати основну масу топ-менеджерів через кілька років треба врахувати цей аспект. Крім того,

менеджери повинні бути більш «outcentric», тобто «поза центром». Інакше кажучи, менеджери повинні бути не авторитарними і концентрувати увагу на розвитку людей і команд таким чином, щоб самим бути активними і цінними учасниками команд.

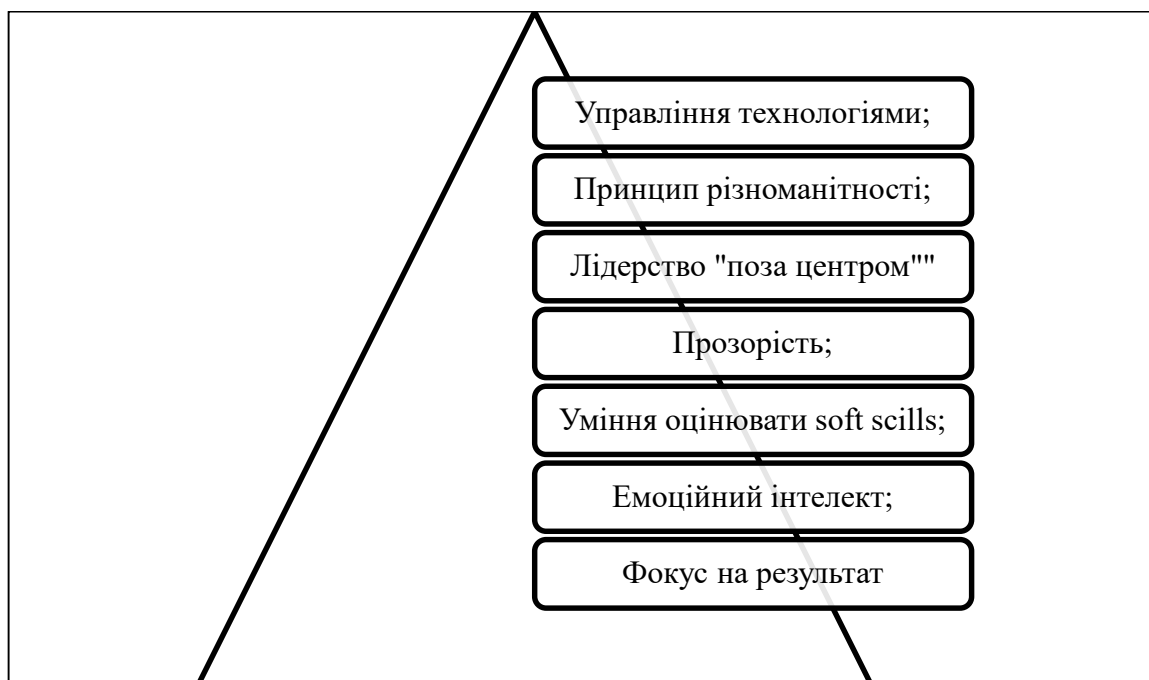


Рисунок 1.3 – Управлінські навички, необхідні сучасному менеджеру

Джерело: складено автором на основі [3, с. 3]

Третя навичка – уміння оцінювати soft skills. Ефективні менеджери повинні всебічно оцінювати співробітників, з огляду на їхні вміння взаємодіяти з іншими людьми і на суто професійні здібності. Кращими вважатимуться співробітники, які будуть мати сильне критичне мислення і творчі підходи у вирішенні проблем. Менеджери повинні мати можливість одночасно виявляти ці здібності в інших, а також залишатися в курсі нових інструментів та оцінок, які найбільш точно вираховуватимуть їх у кандидатів та працівників.

Четверта навичка – фокус на результат. Організації приймають більше осіб, орієнтованих на результат робочого середовища. Зокрема, ця стратегія управління персоналом, створена консультантами Калі Реслером та Джоді Томпсоном, фокусується на автономії та підзвітності. Іншими словами, ефективні менеджери

створюватимуть середовище, де менше уваги приділяється тому, де і як працюють люди, а більше вимірюваним результатам. Використання підрядників буде продовжувати зростати, і відповідно керівникам потрібно буде по-іншому подумати про те, як вони підбиратимуть навички, необхідні для досягнення своїх цілей.

П'ята навичка – принцип різноманітності. Демографічні зміни, зміни поколінь, розширення кіл спілкування завдяки іноземним партнерам, віддаленим співробітникам, акцентування на пошуку гендерного балансу – все це говорить про те, що нові лідери повинні бути чутливими до культурних відмінностей. Тому свою управлінську політику їм доведеться вибудовувати, враховуючи всі ці відмінності для того, щоб команда працювала ефективно.

Шоста навичка – прозорість. В епоху інтернету приховати будь-яку інформацію дуже складно. Відтак, люди потребуватимуть менеджерів, яким би довіряли, а такими можуть бути тільки ті лідери, які все роблять прозоро, нічого не приховуючи від своїх співробітників.

Сьома навичка – емоційний інтелект. Високий рівень інтелекту допоможе легко визначати не тільки власні сильні і слабкі сторони, але і співробітників. Загалом же ці знання допоможуть знайти шляхи для поліпшення будь-якої кризової, складної ситуації. Люди з високим рівнем інтелектуального розвитку, як правило, більш емпатичні, отже, можуть бачити ситуацію з точки зору інших.

Отже, описані вище функції та навички, які повинні бути притаманні менеджерам, є постійними елементами в управлінських науках. Водночас це не означає, що вони не змінюються, не розширюються або не замінюються іншими елементами.

Безперервний розвиток не лише технологічний, а й соціальний, динамічні зміни економічних умов та посилення глобалізації, ставлять перед собою нові виклики для менеджерів, як з точки зору функціональності, так і особистості. Наприклад, нові технології, зміна методів спілкування та охоплення клієнтів, сприяло появі нових вимог до групи характеристик, якими повинен володіти.

Крім того, середовище, в якому функціонують менеджери також зазнає

постійних змін. Так, раніше процес праці характеризувався рутиною, чітко визначеним завданням, стандартами, контролем та процедурами. Менеджер обережно ділився своїми знаннями та інформацією, організація найчастіше координувалася і контролювалася за вертикальною ієрархією, а рішення приймалися вищими менеджерами.

Нове середовище відрізняється плавністю та гнучкістю. Структури спрощені, і навіть працівники нижчого рівня можуть приймати деякі рішення. Знання широко поширені, а контакти встановлюються та підтримуються з багатьма людьми за допомогою нових технологій [9, с. 69].

Відтак все це потребує від керівників здатності адаптуватися до мінливого середовища, підтримувати та розвивати свої команди, ефективно спілкуватися й стимулювати розвиток працівників для досягнення бізнес-цілей.

Таким чином, управління, як і будь який інший вид людської діяльності, підпадає під дію законів еволюційного розвитку суспільства. Це означає, що з часом процес управління видозмінюється та набуває нових рис. В свою чергу, все це призводить до появи нових вмінь та навичок, якими повинні володіти сучасні менеджери. Крім того, через постійні зміни середовища, в якому функціонують менеджери, важливою навичкою повинна стати адаптація до мінливого середовища, стимулювання та розвиток працівників, їх підтримка тощо.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз показників ефективності організації праці персоналу

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» було створене у 2016 році. Сьогодні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (далі - Товариство) є одним з лідерів українського ринку продовольчого ритейлу. Крім того, Товариство є частиною групи Fozzy, яка займає друге місце серед українських продовольчих ритейлерів за обсягами продажів та торгівельною площею. Окрім «Сільпо» до Fozzy Group входять такі мережі як «Фора», «Thrash» та, власне, «Fozzy» [25].

Основним напрямком діяльності Товариства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Іншими глобально-оперативними напрямками діяльності підприємства є:

- виробничо-впроваджувальна (власна ТМ, вироби та ресторани);
- торгово-закупочна (договори про оптову закупівлю продукції у постачальників);
- логістична (транспортування та складування продукції, обслуговування власних транспортних засобів);
- зовнішньоекономічна діяльність (робота із закордонними ринками, власний імпорт продукції).

Станом на 31 грудня 2022 року загальна кількість торгівельних об'єктів складала 301 супермаркет у 71 місті України. Для порівняння: у 2020 році – 276 супермаркетів; у 2021 році – 338 супермаркетів, у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food. Скорочення кількості супермаркетів у 2022

році обумовлено повномасштабним вторгнення РФ на територію України, що відповідно призвело до призупинення діяльності тих супермаркетів, які були пошкоджені або зруйновані в результаті ракетних обстрілів, а також розташовані на тимчасово окупованих територіях [25, 26, 27].

Крім того, Товариство має в своїй структурі об'єкти логістики (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А), а також ресторани «Positano» та Сільпо Restro – фудкорти у торгових мережах. Зокрема, середня торговельна площа кожного магазину «Сільпо» дорівнює 1410 м².

Юридична адреса: вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090, Україна.

Середня кількість працівників Товариства в 2022 році складала 33390 співробітників (в 2021 році – 42 935 співробітників) [27].

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рис. 2.1.

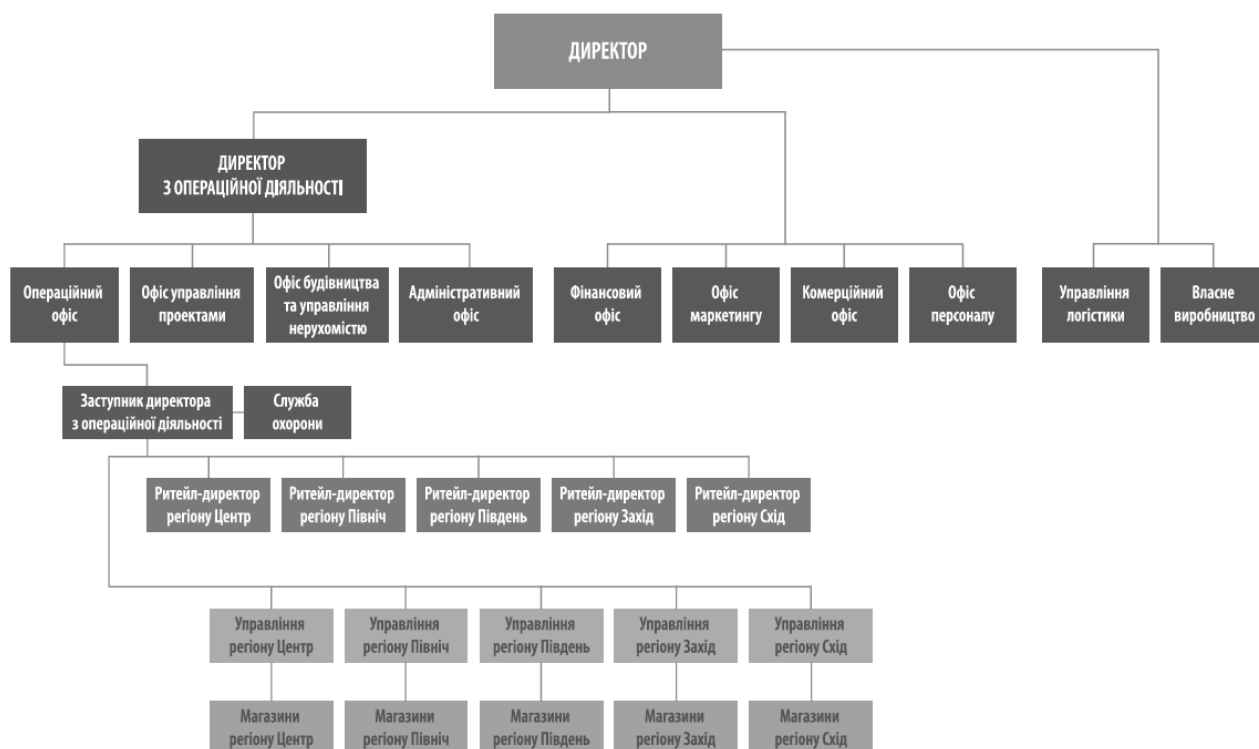


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі [27]

Отже, як видно, структура управління підприємством є дивізіональною. Потрібно зазначити, що дана структура характеризується наявністю в компанії автономних структурних одиниць, які, як правило, мають своє власне виробництво, маркетинг, постачання і збут. В дивізіональній структурі всередині кожного дивізіону створюються самостійні відділи маркетингу. При цьому кожен відділ має невелику чисельність, йому виділяються відповідні ресурси, він фокусується на одній товарній лінійці або одному купівельному сегменті. В результаті відбувається дублювання відділів для кількох товарних лінійок.

Загалом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має розгалужену організаційну структуру, яка включає в себе керівництво компанії, відділи замовлень та продажу, маркетингу тощо. Кожен з відділів має свій функціональний склад, завдання та обов'язки.

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» складається з генерального директора, який відповідає за загальне керівництво компанією, та керівників окремих відділів, які забезпечують функціонування та розвиток певного напрямку діяльності.

Далі доцільно провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Слід зазначити, що даний аналіз необхідний для того, щоб одержати певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

Зокрема, з метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 та № 2 за три останні періоди (роки).

В табл. 2.1 наведені основні фінансово-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 – 2022 роки [25, 26, 27].

Отже, наведені дані загалом демонструють погіршення становища підприємства впродовж 2020 – 2022 років. Обумовлена подібна тенденція спочатку була коронавірусними обмеженнями, а згодом повномасштабним

вторгненням рф на територію України, що, в свою чергу, суттєво вплинуло як на економіку країни, так і на становище суб'єктів господарювання.

Зокрема, у період з 2020 – 2021 роки чистий дохід від реалізації зростає на 13 % або на 8381597 тис. грн. У 2022 році спостерігається скорочення даного показника на 3,8 % або на 2793630 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансово-економічних показників
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				Абсолютне (+/-)	Відносне, %	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	64402634	72784231	69990601	8381597	113,0	-2793630	96,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	47249897	52182935	50688420	4933038	110,4	-1494515	97,1
Валовий прибуток, тис. грн.	17152737	20601296	19302181	3448559	120,1	-1299115	93,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	153528	-417390	-1157393	-570918	-271,9	-740003	277,3
Фінансовий результат звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-3157847	-1926148	-7366091	1231699	60,9	-5439943	382,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-3114238	-1846179	-7334656	1268059	59,3	-5488507	397,3
Валюта балансу, тис. грн.	29464993	34440462	36313433	4975469	116,9	1872971	105,4
Власний капітал, тис. грн.	348608	-2071625	-6724359	-2420233	-594,3	-4652734	324,6
Залучений капітал, тис. грн.	22979684	36512087	43037788	13532403	158,9	6525701	117,9
Необоротні активи, тис. грн.	15049748	19530832	23066453	4481084	129,8	3535621	118,1
Оборотні активи, тис. грн.	14415245	14909631	13246981	494386	103,4	-1662650	88,8

Джерело: складено автором

Водночас подібна тенденція спостерігається і стосовно собівартості реалізованої продукції. Якщо у 2021 році у порівнянні із 2020 роком даний

показник зростає на 10,4 % або на 4933038 тис. грн., то у 2022 році у порівнянні із 2021 роком – скорочується на 2,9 % або на 1494515 тис. грн.

Відповідно у 2021 році у порівнянні із 2020 роком зростає обсяг валового прибутку – на 20,1 % або на 3448559 тис. грн. У 2022 році у порівнянні із 2021 роком спостерігається протилежна ситуація – скорочення валового прибутку на 6,3 % або на 1299115 тис. грн.

Потрібно сказати, що з огляду на всі несприятливі умови, які склалися упродовж 2020 – 2022 років фінансові результати підприємства від операційної діяльності, від звичайної діяльності до оподаткування були від’ємними. І, як закономірність, у період з 2020 – 2022 рік підприємство отримало збитки.

Що стосується валюти балансу, то у 2021 році у порівнянні із 2020 роком даний показник збільшився на 16,9 % або на 4975469 тис. грн., у 2022 році у порівнянні із 2021 роком – на 5,4 % або на 1872971 тис. грн.

Власний капітал упродовж вказаних років демонструє скорочення. Натомість залучений капітал, навпаки, зростає. Так, у 2021 році він збільшився на 58,9 %, а у 2022 році – на 17,9 %. В цілому це є досить тривожною тенденцією, адже, це свідчить про те, що власних коштів підприємство не має, прибутків не отримує, користується залученими коштами. Причому обсяги залучених коштів зростають щорічно.

Говорячи про необоротні активи, слід відзначити, що вони щорічно зростають. При цьому оборотні активи, навпаки, у 2022 році у порівнянні із минулими роками, скорочуються. Така тенденція свідчить про зниження платоспроможності та ліквідності підприємства.

Також необхідно відзначити, що весь персонал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна поділити на певні категорії (рис. 2.2).

Отже, з огляду на все сказане вище, далі доцільно розглянути склад та структуру персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 році

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
1. Управлінський персонал, у т.ч.	4790	14,3
- керівники	1100	3,3
- спеціалісти	2380	7,1
- службовці	1310	3,9
2. Виробничий персонал, у т.ч.	28600	85,7
- основний персонал	18345	54,9
- допоміжний персонал	10255	30,7
ВСЬОГО	33390	100

Джерело: складено автором даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Отже, як видно, частка управлінського персоналу у загальній структурі персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» складає 14,3 %, з них: 3,3 % – керівники; 7,1 % – спеціалісти; 3,9 % – службовці. Найбільшу частку у загальній структурі товариства займає саме виробничий персонал, причому основний персонал складає 54,9 %, а допоміжний – 30,7 %.

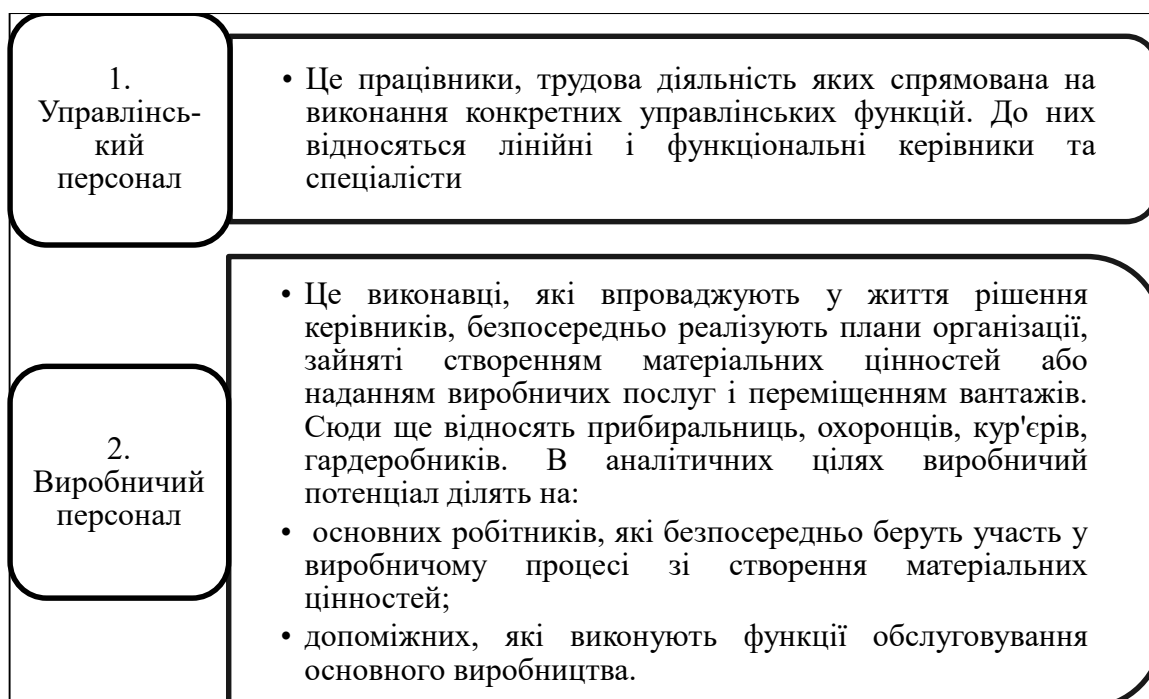


Рисунок 2.2 – Категорії розподілу персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Вікова структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відображена на рис. 2.3.

Наведені дані демонструють, що основна частина співробітників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – це працівники у віці від 30 – до 40 років – 46,4 %. Частки працівників у віці від 20 – до 30 років та у віці від 40 – до 50 років майже однакові – 19,7 % та 19,6 % відповідно. Найменша частка працівників, що працюють в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – це працівники старше 50 років, їх частка складає 14,3 %.

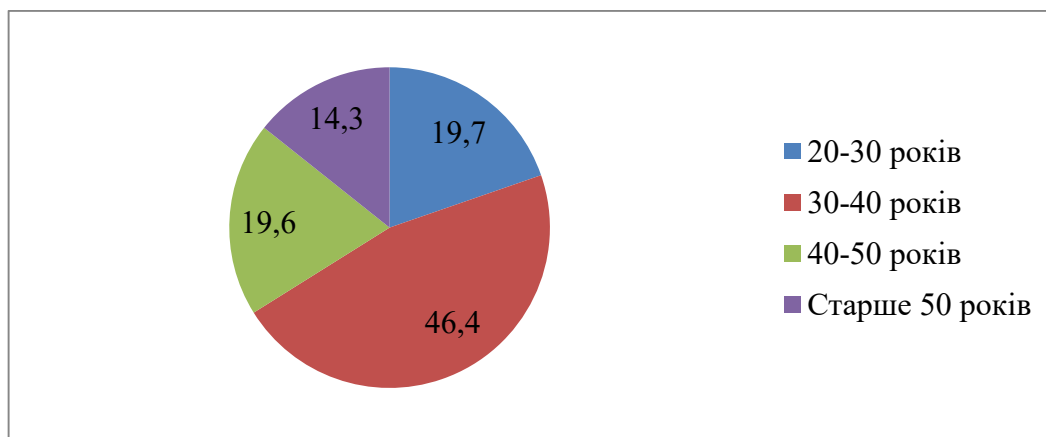


Рисунок 2.3 – Вікова структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

На рис. 2.4 наведена структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у відповідності до рівня освіти.

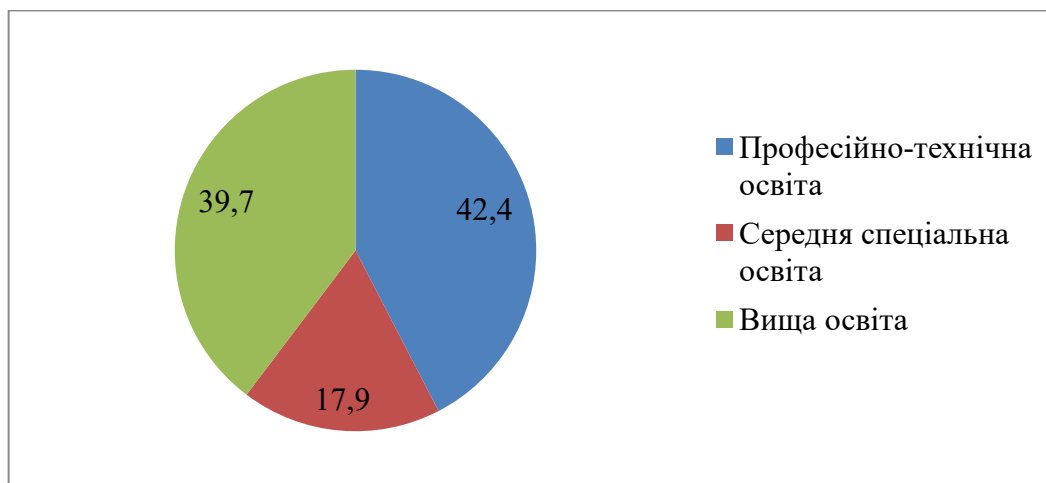


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у відповідності із рівнем освіти, %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Як видно, практично 40 % співробітників компанії мають вищу освіту. Трохи більший відсоток – 42,4 % – це працівники із професійно-технічною освітою. Найменша частка працівників, що мають середню спеціальну освіту – 17,9 %.

Далі доцільно провести оцінку ефективності праці співробітників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в розрізі плинності та сталості кадрів. Отже, в табл. 2.3 наведена інформація стосовно динаміки плинності та сталості персоналу компанії за період з 2020 – 2022 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміки плинності та сталості персоналу компанії за період з 2020 – 2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, осіб	39 431	42 935	33390
Кількість звільнених працівників, осіб	616	1129	9545
Кількість осіб, що відпрацювали на підприємстві протягом 1 року	3534	3773	1215
Коефіцієнт сталості кадрів, %	8,9	8,8	3,6
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,6	2,6	28,6

Джерело: складено автором даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Отже, проведена оцінка динаміки плинності та сталості персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 – 2022 роки демонструє суттєве скорочення чисельності персоналу товариства у 2022 році, що пов'язано із повномасштабним вторгненням Росії на територію України, окупацією деяких територій, звільненням та виїздом співробітників на більш безпечні території України або за кордом тощо. Відповідно все це сприяло тому, що у 2022 році коефіцієнт плинності кадрів у порівнянні із попередніми роками зріс 28,6 %.

При цьому коефіцієнт сталості кадрів у 2022 році скоротився і склав 3,6 %. Хоча у 2020 – 2021 роках значення даного коефіцієнту коливалися у межах 8,8 – 8,9 %.

На рис. 2.5 наведена динаміка показників середньорічної заробітної плати та середньорічного виробітку працівників товариства.

Як видно, середньорічна заробітна плата впродовж 2020 – 2022 років зростає. Водночас показники середньорічного виробітку, навпаки, демонструють скорочення у 2022 році у порівнянні із попередніми роками. Важливо зазначити, що подальше скорочення даного показника може призвести до скорочення доходності компанії та погіршенню її фінансового стану.

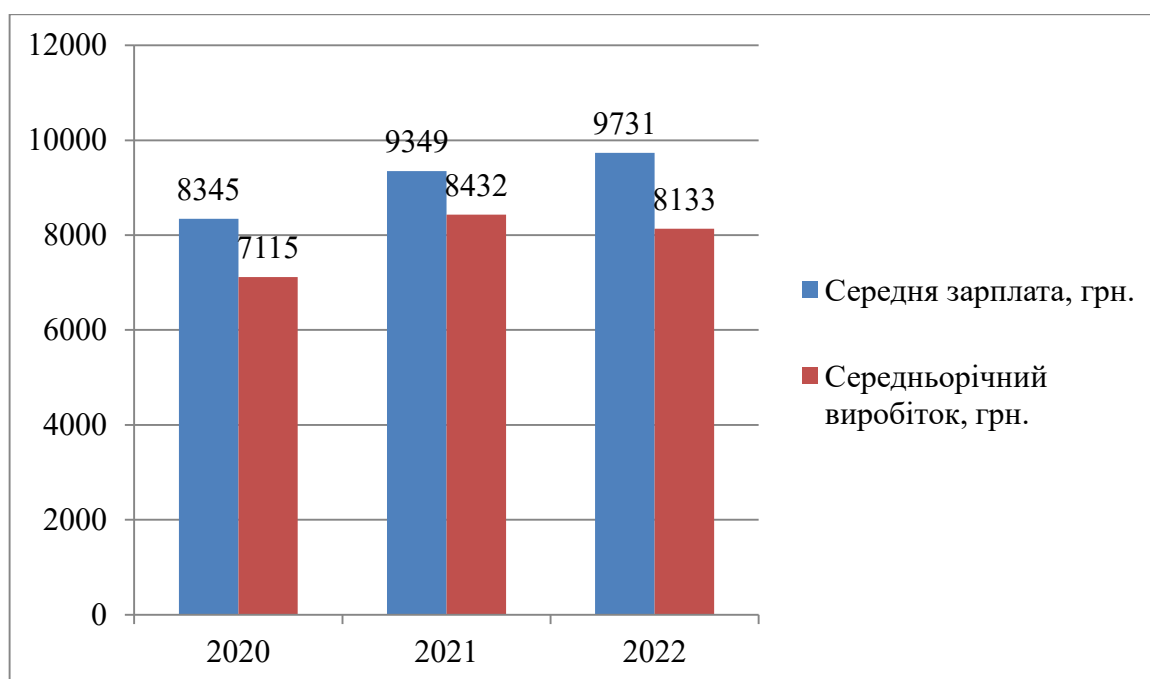


Рисунок 2.5 – Динаміка показників середньорічної заробітної плати та середньорічного виробітку працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», за 2020 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Потрібно сказати, що в цілому діяльність усіх працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» регламентується Уставом товариства, посадовими інструкціями у відповідності до посади, яку працівник займає, а також трудовим договором.

Крім того, організація праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає, перш за все, чіткий розподіл прав та обов'язків на основі поділу та кооперації праці, встановлення особистої відповідальності кожної особи за визначені та закріплені функціональні обов'язки згідно із організаційною структурою та штатним розписом.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» по кожному підрозділу розроблено відповідне положення, в якому відображені напрямки діяльності, права, обов'язки та відповідальність певного підрозділу. Також на кожного співробітника розроблено посадову інструкцію, в котрій відображено цілі, що стоять перед тим або іншим працівником (посадовою особою), його функціональні обов'язки, права та відповідальність.

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із лідерів вітчизняного ринку продовольчого ритейлу. Крім того, дане Товариство є частиною групи Fozzy, що займає друге місце серед українських продовольчих ритейлерів за обсягами продажів та торгівельною площею. Основним напрямком діяльності Товариства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Потрібно зазначити, що структура управління підприємством є дивізіональною. Інакше кажучи, у компанії є автономні структурні одиниці, які, як правило, мають своє власне виробництво, маркетинг, постачання і збут. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за період з 2020 – 2022 роки показав, що наразі становище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є скрутним. Так, упродовж 2020 – 2022 років в ході своєї діяльності підприємство отримувало збитки. Власний капітал скорочувався, при цьому залучений капітал збільшувався. Загалом доцільно зазначити, що 2020 – 2022 роки свідчать про зниження платоспроможності та ліквідності підприємства.

2.2. Особливості створення електронного офісу та застосування методів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу

Як було зазначено вище, кадри управління поділяють на певні категорії. Причому кожна із зазначених категорій характеризується специфічним місцем у системі управління, особливостями трудової діяльності, системою професійної підготовки і перепідготовки.

Відповідно до цього, доцільно зазначити, що управлінський вплив на об'єкт здійснює не тільки менеджер як керівник і лідер трудового колективу, а й група людей, яка виконує разом з менеджером управлінські функції, тобто сферою професійної діяльності якої є процеси управління. Необхідно зазначити, що даних людей прийнято називати управлінським персоналом, працівниками апарату управління, кадрами управління [24, с. 44].

Загалом якісне управління підприємством передбачає дотримання конкретних принципів, котрі забезпечують ефективність бізнес-процесів. Зокрема, це такі принципи, як [13, с. 30]:

1) дослідження – прийняття управлінських рішень неможливо без детального аналізу окремого напрямку роботи або діяльності підприємства в цілому. Оцінка дозволяє визначити пріоритети у відповідності із поточною ситуацією та скорегувати бізнес-процеси на основі визначених цілей та завдань;

2) планування – одночасно із поточними цілями необхідно орієнтуватися і на глобальні довготривалі завдання, періодичність яких залежить від конкретного виду бізнесу. Так, у середньому довгострокове планування передбачає періоди 5, 10 або 20 років;

3) адміністрування – не залежно від масштабів компанії вище управляючий є ключовим елементом прийняття рішень та урегулювання конфліктних ситуацій як всередині корпоративної організації, так і у зовнішньому середовищі – у взаємодії із клієнтами, підрядниками, інвесторами і т.д.;

4) контроль – включає в себе не тільки надання управлінської звітності, але і затвердження проміжних термінів та обсягів аналізу становища компанії. Точки контролю повинні бути зрозумілими та доступними для управлінського складу на усіх рівнях організаційної структури. Крім того, менеджер компанії затверджує контролюючих співробітників для кожного напрямку діяльності;

5) мотивація – взаємодія із підлеглими для досягнення встановлених цілей. При цьому система мотивації співробітників включає в себе матеріальні і нематеріальні аспекти;

6) відповідальність – незалежно від обраної схеми прийняття рішень

всередині підприємства, керівник несе особисту відповідальність за правомірність, якість та тривалість бізнес-процесів.

Крім того, додатково до основних принципів ефективності менеджменту власник підприємства може затверджувати індивідуально значимі принципи для керівного складу. Їх дотримання дозволяє забезпечувати стабільний розвиток суб'єкта господарювання завдяки високій якості управління з точки зору як фінансових, так і психологічних аспектів.

Узагальнюючи все сказане вище, можна з впевненістю констатувати, що управлінська праця є найважливішим елементом у системі управління компанією. Відтак, підвищення ефективності праці управлінського персоналу є важливим на будь-якому етапі функціонування компанії, оскільки у більшості випадків призводить до оптимізації бізнес-процесів і, як наслідок, до зростання обсягів продажів та прибутку компанії. При цьому необхідно використовувати методи, які спрямовані як на корпоративну, так і на технічну сторону процесу управління.

Найбільш дієві методи підвищення ефективності праці управлінського персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.4 – Методи підвищення ефективності праці управлінського персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Метод	Сутність методу
1. Підвищення кваліфікації	Вище керівництво товариства може вибирати найкваліфікованішого персоналу або навчання вже працюючих співробітників. Водночас необхідно приділяти увагу і власному навчанню для підвищення результативності з точки зору як фінансових, так і психологічних критеріїв.
2. Розробка системи мотивації	Дана система була розроблена на етапі формування організаційної структури товариства. Однак її можна запроваджувати і без прив'язки до моделі прийняття рішень. Так, у якості показника ефективності в даному випадку можна, наприклад, обрати показник виручки за певний період.

Продовження таблиці 2.4

3.Запровадження управлінської звітності	Одночасно із обов'язковою бухгалтерською та податковою звітністю доцільним є впровадження проміжних звітів, котрі дозволяють управлінню контролювати поточні бізнес-процеси та зіставляти динаміку показників ефективності із обраним вектором розвитку компанії. При цьому обсяги та періодичність такої звітності можна обирати у відповідності із індивідуальними потребами керівного складу, поточною ситуацією всередині компанії, актуальними локальними та довгостроковими завданнями.
4. Оптимізація витрат	Грамотний розподіл бюджету дозволяє не тільки уникнути кризових ситуацій, але і створити резервний фонд та проробити моделі розширення діяльності з точки зору географічного або товарного масштабування. Одночасно важливим моментом в оптимізації витрат є вибір пріоритетного напрямку діяльності з урахуванням поточних завдань та становища компанії на ринку.
5. Автоматизація	Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів актуальні на будь-якій стадії бізнесу та дозволяють підвищити швидкість внутрішніх та зовнішніх взаємодій, котрі в підсумку будуть сприяти збільшенню обсягів продажів. Крім того, вони впливають і на маркетингові показники.
6. Просування компанії	Для просування компанії на ринку важливо розробляти маркетингову та комунікаційну стратегію, а також проводити комплексний аналіз конкурентного середовища та товарів і послуг, що реалізуються. При цьому масштаби просування залежать від бюджету та наявних трудових ресурсів.

Джерело: складено автором

При цьому одним із найрозповсюджених на сьогодні методів підвищення ефективності управлінської праці є саме впровадження технологічних засобів у документальні процеси. Загалом документи є основним інформаційним будь-якого суб'єкта господарювання. Документообіг є складовою частиною документального забезпечення управління, мета якого – інформаційне забезпечення діяльності компанії, її документування та зберігання раніше створеної управлінської інформації [23, с. 115].

Відтак, важливо відзначити, що автоматизація контрольних функцій на базі ЕОМ відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінської праці. Так, суть автоматизації документообігу полягає в поліпшенні якості управління за рахунок більш повного і своєчасного інформування співробітників.

Зокрема, в сучасних умовах господарювання все більшої популярності

набуває так званий «електронний офіс», який перетворюється у невід’ємний інструмент для роботи та організації робочих процесів.

Електронний офіс – це технологія обробки інформації в компанії електронними засобами, що базується на обробці даних, документів, таблиць, текстів, зображень, графіків. В електронному офісі усі документи та дані зберігаються в електронному вигляді, що дозволяє скоротити використання паперових документів та спростити їх пошук та обробку. Крім того, електронний офіс забезпечує можливість віддаленої роботи, що є особливо актуальним в умовах сучасного світу, де багато співробітників працюють з дому або знаходяться у різних географічних точках.

Основна мета електронного офісу – підвищення ефективності роботи компанії, покращення комунікації між співробітниками та оптимізація бізнес-процесів. Він дозволяє автоматизувати рутинні завдання, спростити взаємодію між співробітниками та покращити контроль над виконанням завдань.

Узагальнюючи все сказане вище, доцільно зазначити, що завдяки запровадженню та використанню електронного офісу менеджерами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна буде вирішувати широкий спектр завдань, що стоять перед товариством, при оптимальних трудовитратах. Зокрема, це такі завдання як:

- скорочення операційних витрат на управління і прискорення прийняття рішень;
- зниження непередбачених/надмірних витрат;
- підвищення якості роботи з клієнтами, іншими підприємствами, включаючи звітні документи;
- підвищення ефективності командної роботи.

Так, для початку роботи електронного офісу у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є необхідність встановлення програмного забезпечення. Найбільше ефективно технологія електронного офісу реалізується за допомогою інтегрованих пакетів прикладних програм. В цілому ж на сьогодні існує безліч програмних продуктів, що забезпечують інформаційні технології автоматизації офісу.

Загалом слід сказати, що завдяки встановленню та використанню

електронного офісу перед управлінським персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відкриється ціла низка можливостей:

- планування подій і фіксація їх результатів (зустрічей, дзвінків тощо);
- оперативне планування і контроль виконання робіт у проекті;
- контроль за виконанням завдань і доручень;
- єдине сховище завдань і поточних справ співробітників;
- управління правами доступу до завдань та файлів;
- можливість спільної роботи з даними;
- ефективну систему пошуку документів як за їх властивостями, так і за змістом;
- автоматизацію основних процесів документообігу, таких як реєстрація, розгляд, узгодження документів та виконання завдань, ведення ділової документації, надання звітів, ведення бази клієнтів і контактних осіб, організація ефективної взаємодії компанії з клієнтами, організація спільної роботи підрозділів компанії.

Отже, з огляду на все сказане вище, доцільно констатувати, що створення електронного офісу у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дасть можливість суттєвого підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу, яка постійно потребує праці із великими інформаційними обсягами.

Далі доцільно розглянути найбільш поширені сьогодні системи електронного документообігу, які можна використовувати в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Наприклад, це може бути:

- Microsoft SharePoint – це система управління корпоративним контентом та спільної роботи, яку можна використовувати як корпоративний портал. Має безліч розширень та інтегрованих систем;
- FossDoc – це система керування документопотоками, призначена для наочності процесів опрацювання документів, підвищення ефективності роботи співробітників, оптимізація витрат підприємства;
- e-Docs – це система електронного обміну документами та автоматизації бізнес-процесів компанії: договори, закупівлі, продажі, HR процеси тощо;

- BAS Документооборот – це система електронного документообігу ЕСМ-класу на базі платформи 1С, що дозволяє організувати внутрішній електронний документообіг на підприємствах України. Програма надає широкий набір можливостей для автоматизації управління корпоративним контентом, діловими процесами та спільною роботою співробітників.

Таким чином, управлінський вплив на персонал у будь-якій компанії здійснює не тільки менеджер як керівник і лідер трудового колективу, але і певна сукупність людей, які також наділені управлінськими функціями, тобто сферою професійної діяльності яких є процеси управління. Всю цю сукупність людей прийнято називати управлінським персоналом. Варто зазначити, що управлінська праця – це найважливіший елемент у системі управління будь-якою компанією. Відповідно до цього підвищення ефективності праці управлінського персоналу є важливим на будь-якому етапі функціонування компанії, оскільки може сприяти оптимізації бізнес-процесів і зростання обсягів продажів та прибутку компанії. Водночас при підвищенні ефективності праці управлінського персоналу доцільно використовувати певні методи, найбільш поширеним серед яких в умовах цифровізації є автоматизація бізнес-процесів. У якості ефективного метода автоматизації бізнес-процесів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно запропонувати створення електронного офісу.

2.3. Реалізація цифрових технологій як метод розподілу робочого часу менеджера

Грамотно та правильно структурована та організована управлінська діяльність має де що позитивний вплив на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та на ринку дозволяє отримувати переваги серед конкурентів. Відповідно в умовах сучасного суспільства розвитку та функціонування економіки для менеджерів компанії є важливим вміння грамотно управляти власним часом, чітко формулювати свої цілі та робочими годинами своїх підлеглих. При цьому раціональна організація робочого часу керівника обов’язково вимагає врахування

всіх робіт, які він виконує, систематичного спостереження за власним робочим часом. Це, в свою чергу, дасть можливість аналізувати використання свого робочого часу, а також складати обґрунтовані плани особистої праці.

Серед основних причин непродуктивного використання часу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно виокремити:

1. Поганий тайм-менеджмент або його відсутність;
2. Технологічна пастка часу;
3. Погано організована комунікація;
4. Проблеми з організаційною культурою.

Отже, більша частина проблем із продуктивністю й ефективністю діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зумовлена саме неправильним підходом до планування, організації та використання такого ресурсу, як час.

Відповідно вміння грамотно планувати власний робочий час – це головний стандарт справжнього керівника. Обумовлено це тим, що чим ефективніше побудований графік керуючого, тим краще працюють усі робітники в цілому в компанії. З огляду на все сказане вище, важливо констатувати, що кожен менеджер повинен вміти планувати свій розпорядок дня. В цьому досить гарно допомогти може такий інструмент, як тайм-менеджмент.

Основними завданнями, які дозволяє розв'язати тайм-менеджмент є постановка мети діяльності, планування завдань на різні періоди діяльності, ведення обліку часу в процесі реалізації завдань. Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту, дозволяє керівникові значно підвищити продуктивність і результативність своєї повсякденної діяльності [15, с. 2].

Таким чином, щоб підвищити свою продуктивність праці, менеджери ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинні діяти, виходячи із розпланованого розкладу. Крім того, спланований розпорядок дня допоможе нічого не забути і не пропустити.

Нижче наведений розпланований розклад діяльності управляючого одним із супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»:

- 8.00 – 8.15 – Підготовка до початку роботи;

- 8.15 – 9.00 – Планерка;
- 9.00 – 9.30 – Ведення переговорів із потенційними постачальниками, а також підготовка потрібної документації;
- 9.30 – 10.00 – Узгодження термінів постачань продуктів;
- 10.00 – 11.00 – Індивідуальна нарада із вищим керівництвом товариства;
- 11.00 – 12.00 – Контроль за процесом роботи у супермаркеті;
- 12.00 – 13.00 – Обід;
- 13.00 – 14.30 – Робота з документами, розгляд комерційних пропозицій;
- 14.30 – 15.00 – Вирішення конфліктних ситуацій, пов'язаних із скаргами клієнтів;
- 15.00 – 16.30 – Проведення виїзних зустрічей;
- 16.30 – 17.00 – Підготовка звіту про виконану роботу для вищого керівництва та планування роботи на наступний день.

Як видно, робочий день управляючого супермаркетом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» починається о 8.00. П'ятнадцять хвилин дається управляючому для підготовки до початку роботи. Зазвичай щоденно управляючий проводить планерку. Згідно із графіком тривалість даного заходу не повинна перевищувати 45 хвилин і на ньому повинна аналізуватися виконана робота за попередній день, а також визначатися плани на сьогодні.

Крім того, управляючий проводить переговори із потенційними постачальниками продуктів і відповідно проводить підготовку потрібної документації. Для виконання даної роботи достатньо 30 хвилин. Крім того, управляючий може делегувати підготовку документів іншим співробітникам, що може скоротити витрати особистого часу.

Ще 30 хвилин повинно виділятися на узгодження термінів поставок продуктів.

Іноді управляючий приймає участь у нарадах із вищим керівництвом компанії для вирішення особливо важливих питань. На відміну від планерок наради є більш довготривалими та не носять настільки повторюваний характер. Зокрема, на нарадах такого плану вирішуються важливі питання та проблеми,

приймаються колективні рішення тощо. Сплановані та організовані таким чином наради допоможуть скоротити втрати часу та підвищити якість рішень, що приймаються.

Управляючий повинен безпосередньо контролювати роботу своїх підлеглих, адже від її якості залежить ефективність діяльності не тільки певного супермаркету, але і всього товариства.

З 12.00 – 13.00 – обідня перерва. Після її закінчення півтори години управляючий працює з документацією, проводить розгляд комерційних пропозицій. При цьому варто враховувати, що у процесі складання будь-якої документації (ділових листів, комерційних пропозицій) гарним помічником є саме комп'ютер. Для цього достатньо вкласти у пам'ять комп'ютера приклади ділових листів та іншої необхідної документації і при необхідності вносити лише потрібні виправлення. Це також допоможе скоротити втрати особистого часу менеджера.

Вирішення різноманітних конфліктних ситуацій, прийом за особистими питаннями рекомендується проводити у другій половині дня. Причому для цього краще виділити певний час на протязі робочого дня. Так, згідно із графіком, це час з 14.30 до 15.00.

Після 15.00 у управляючого супермаркетом можуть бути заплановані виїзні зустрічі. І звичайно ж підготовка звіту для вищого керівництва та планування графіку роботи на наступний день.

Для розробки, впровадження та використання ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту в сучасних умовах я рекомендуємо використовувати різні комп'ютерні програми від ТОВ «Сільпо-Фуд».

Зокрема, більш поширеною програмою для ефективної організації та використання часу в сучасних компаніях наведені у Додатку А [11, с. 47]. [10].

Як бачимо, кожна з вищезазначених програм є набором інструментів, які разом утворюють єдине ціле і створюють умови для ефективної роботи системи та її окремих підсистем. Слід зазначити, що різноманітність програм постійно збільшується і оновлюється відповідно до мінливих потреб споживачів і конкретних застосувань.

Він також базується на класичних методах тайм-менеджменту: постановці цілей, плануванні (з чіткими дедлайнами та критеріями успіху) та розстановці пріоритетів.

Таким чином, створення ефективної системи управління часом за допомогою програмного забезпечення виходить за рамки простих змін у технічній частині системи управління компанією і зосереджується на плануванні та організації часу шляхом впровадження спеціалізованих методів тайм-менеджменту.

Варто зазначити, що ефективну систему тайм-менеджменту можна створити, лише змінивши парадигму управління. Як відомо, сучасні технології в першу чергу покликані прискорити процеси, в яких вони використовуються. У той же час, вони легко можуть стати пастками часу і знизити продуктивність компанії. В даному випадку це означає, що при використанні комп'ютерних програм для планування та організації часу в компанії необхідно вносити відповідні зміни у функціонування всіх інших елементів системи управління компанією та їх взаємозв'язки, щоб отримати максимальну користь від програмного забезпечення:

- Підвищення продуктивності праці співробітників;
 - Підвищити точність обліку робочого часу та відвідуваності
 - Запобігання шахрайству при нарахуванні заробітної плати
 - Доступ співробітників до графіків роботи
 - Масштабованість системи планування та управління часом;
- Масштабованість системи планування та управління часом
- Аналітика в режимі реального часу
 - Економія фінансових ресурсів;
 - Підвищення морального духу співробітників.

Тому при виборі системи тайм-менеджменту для бізнесу важливо враховувати такі ключові характеристики: простота використання, гнучкість і орієнтованість на співпрацю між членами команди та керівництвом.

З огляду на це, необхідно сказати, що в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для

формування ефективної системи тайм-менеджменту доцільно використання таких програм, як, наприклад, Todoist. Такий вибір може бути обумовлений тим, що даний планер, по-перше, дозволить фіксувати всі важливі справи, вибирати пріоритети та виставляти періодичність. По-друге, в даній програмі, менеджер зможе стежити за своїм прогресом. По-третє, Todoist дозволяє надавати доступ до нотаток іншим користувачам, що, безумовно, є надзвичайно корисним, коли праця відбувається в команді. І врешті-решт, великою перевагою є те, що додаток доступний для всіх девайсів і може працювати офлайн, що в умовах сьогодення є надзвичайно актуальним.

Таким чином, від уміння менеджера організувати свою власну працю в кінцевому результаті залежать і загальні результати роботи підлеглих, а саме якість та своєчасність виконання виробничих завдань, продуктивне використання робочого часу, комп'ютерної техніки тощо. При цьому одним із найефективніших інструментів, який може допомогти спланувати власний робочий час, є тайм-менеджмент. Потрібно зазначити, що в умовах цифровізації для розробки, упровадження й використання ефективного тайм-менеджменту створено безліч комп'ютерних програм.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, узагальнюючи все сказане вище, доцільно зробити певні висновки:

1. Роль менеджера в організації управлінської праці відіграє важливе значення. В процесі теоретичного обґрунтування матеріалу, було встановлено, що визначена роль менеджера має свій вектор, спрямованість, тому грати декілька ролей одночасно досить важко. Зазначимо, що менеджер має свій певний темперамент та тип мислення, тому і діяти він буде від функцій, обов'язків і відповідальності, які на нього покладено. Водночас було доведено, що завдяки грамотній, правильній та раціональній діяльності менеджера компанія здатна за достатньо короткі строки реалізувати як індивідуальні, так і колективні завдання, досягаючи таким чином високих результатів.

2. В ході дослідження проблем неефективності організації праці менеджера було встановлено, що дана проблематика вже на протязі багатьох десятиліть хвилює не тільки науковців та дослідників в області менеджменту, але і роботодавців. Зокрема, було встановлено, що основною такою проблемою є відсутність відповідних навичок та вмінь для здійснення процесу управління, що, в свою чергу, створює ризики для діяльності організації.

3. Щодо визначення основних вимог до сучасного менеджера та вміння адаптуватися в складних ситуаціях, то тут було встановлено, що управління, будучи подібним до будь-якого іншого виду людської діяльності, піддається дії законів еволюційного розвитку суспільства. Іншими словами, з перебігом часу процес управління видозмінюється. Слід сказати, що в роботі було розглянуто думки відомих вчених щодо переліку основних функцій, покладених на сучасного менеджера. При цьому було визначено, що окрім функцій, які повинні виконувати менеджери організації, кожен сучасний менеджер повинен мати навички. Більш того, було зазначено, що через постійні зміни середовища, в якому функціонують менеджери, важливою навичкою повинна стати адаптація до мінливого середовища, стимулювання та розвиток працівників, їх підтримка.

В ході оцінки ефективності організації праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було визначено певні негативні моменти. По-перше, за вказаний період значно скоротилася чисельність робітників товариства, що в більшості своїй пов'язано із повномасштабним вторгненням росії і всіма витікаючими із цього наслідками. Крім того, в ході проведеного аналізу було виявлено скорочення середньорічного виробітку у 2022 році у порівнянні із попередніми роками. Подальше скорочення даного показника може призвести вже призвело бо у нас 2024р. до скорочення доходності компанії та ще більшому погіршенню її фінансового стану.

4. Визначені в процесі проведеного аналізу результати підтверджують те, що для стійкого функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливим є ефективна організація праці саме управлінського персоналу. Зокрема, в роботі були розглянуті різноманітні методи, спрямовані на підвищення ефективності праці управлінського персоналу. Причому ці методи доцільно використовувати в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для підвищення ефективності праці менеджменту компанії. Також було встановлено, що в сучасних умовах найбільшою популярністю користується такий метод, як автоматизація бізнес-процесів. Зокрема, у якості ефективного метода автоматизації бізнес-процесів компанії було запропоновано створення електронного офісу. У якості найбільш поширених сьогодні системам електронного документообігу, які можуть використовуватися в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було рекомендовано: Microsoft SharePoint, FossDoc, e-Docs, BAS Документооббіг тощо.

5. В процесі проведення аналізу було встановлено, що за умови наявності великої кількості інформації, кожен менеджер повинен вміти раціонально організовувати власну працю, адже від даного вміння безпосередньо залежать загальні результати роботи підлеглих. Як свідчить практика, одним із найефективніших інструментів, який може допомогти спланувати власний робочий час, є тайм-менеджмент. В роботі було визначено, що із правильним плануванням робочого часу серед управлінського персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» існують певні проблеми. Відповідно було запропоновано розпорядок дня

для управляючого одного із супермаркетів «Сільпо». Запропонований графік допоможе скоротити втрати часу менеджера на виконання певних дій, а також підвищить ефективність та продуктивність його діяльності.

Також було встановлено, що в умовах цифровізації для розробки, упровадження й використання ефективного тайм-менеджменту створено безліч комп'ютерних програм. Отже, з огляду на це, в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для формування ефективної системи тайм-менеджменту рекомендовано використання такої програми, як Todoist, що обумовлено численними перевагами даного додатку. Наприклад, вказаний додаток дозволяє фіксувати всі важливі справи, вибирати пріоритети та виставляти періодичність; є доступним для всіх девайсів і може працювати офлайн, що в умовах сьогодення є надзвичайно актуальним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012 р. № 39. Ст. 462.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.
3. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. Економіка та суспільство. 2021. № 3. С. 1-5.
4. Борисенко Н. П. Тайм-менеджмент, як спосіб підвищення ефективності праці менеджера. *Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень*: матеріали VI Міжнародної студентської наукової конференції, м. Чернігів, 10 травня, 2024 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2024. 300 с., С. 87-89. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-10.05.2024/79>
5. Бурачек І., Пащенко О., Ткачук Г. Організація та ведення бізнесу за умови раціонального часу керівника підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 1-6.
6. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021. № 49. С. 117-120.
7. Веретенникова Г.Б. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Захарова О. Використання управлінської праці на підприємстві: показники та критерії оцінювання. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. № 69. С.

61-74.

10. Крикун О.О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2022; 1(4): С. 48-56 <https://isg-journal.com/isjmef/> doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.02

11. Маковецька І.М., Виноградня Д.С. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4 (38). С. 84-87.

12. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: к.е.н., доц.Терлецька Н.М.; д.е.н., проф. Антохов А.А.; к.е.н., доц.Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запихляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас.Клевчік Л.Л. Чернівці, 2022. 684 с.

13. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

14. Окрема фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 рік. <https://content.silpo.ua/uploads/2020/10/06/633e8a9c12767.pdf>.

15. Окрема фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 рік. <https://content.silpo.ua/uploads/2021/10/06/633e8a9c12767.pdf>.

16. Оліх Л. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту за умов цифровізації управлінських процесів. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (221). С. 45-50.

17. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної

програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

18. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.

19. Півень А. В. Організація праці менеджера : опорний конспект лекцій для студентів екон. спец. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. / А. В. Півень, М. В. Півень, О. В. Шабінський ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Харків : [б. в.], 2020. 95 с.

20. Причепа І. В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2018. № 12. 1-10.

21. Приходченко Л.Л., Панченко Г.О., Піроженко Н.В., Оганісян М.С. Управління людськими ресурсами : конспект лекцій. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 207 с.

22. Рибачок Д.А. Організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 травня 2020 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 273-276.

23. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

24. Теорія управління : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

25. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ЗА 2022 РІК. <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>.

26. Чанишева Г.І., Наньєва М.І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2021. Випуск № 30. С. 1-4.

27. Чернушкіна О.О., Козак А.М. Особливості управлінської праці в

сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 11. С. 654-658.

28. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Микитюк П.П., Дудкіна О.Г., Овсянюк-Бердадіна О.Г. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163-174.

29. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

30. Юринець З.В. Самоменеджмент: підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 360 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Програмне забезпечення для формування й упровадження ефективного
тайм-менеджменту

Комп'ютерна програма	Сутність програми
Asana	Єдина платформа для управління операціями компанії: понад 200 інтегрованих функцій пов'язують усі частини діяльності компанії. Співробітникам не потрібно витрачати час на телефонні дзвінки, листування або особисті координаційні наради Співробітникам не потрібно витрачати час на телефонні дзвінки, листування або особисті координаційні наради.
Basecamp	Загальний опис програми - не "в одному місці, скрізь". Інтегрує завдання, календар, груповий чат, сповіщення про події та роботу з файлами. Замінює безліч додатків для розв'язання завдань, даючи змогу повністю організувати й автоматизувати роботу. Контролюйте проекти, клієнти та завдання, щоб вони не залишалися поза увагою.
Jira	Набору управлінських рішень, що забезпечують спільну діяльність усіх команд, від розроблення ідеї продукту до доставки його замовнику, для досягнення найкращих результатів і синергії між основними продуктами Jira. - Jira Software - для всіх членів agile-команди і не тільки: планування, відстеження та випуск продуктів; - Jira Service Management - програми підтримки клієнтів - Jira Work Management - управління бізнес-проектами, включно з рекламними кампаніями, підбором персоналу, узгодженням і затвердженням юридичних документів; - Jira Align - платформа для корпоративного agile-планування - пов'язує стратегії на рівні продукту, програми та портфеля з технічною реалізацією
Redmine	Гнучкий застосунок для керування проектами з такими інструментами, як діаграми Ганта, календарі, форуми, налаштування ролей і сповіщення електронною поштою. Можна одночасно керувати кількома проектами і мати доступ до них за допомогою ролей.
Todoist	Простий і зрозумілий менеджер завдань для початківців, ефективний як для командної роботи, так і для індивідуальної продуктивності. Ви можете призначати завдання для проєктів і підпроектів, змінювати теми, додавати коментарі, прикріплювати файли і вести спільні проєкти.
Trello	Зручний для реалізації проєктів невеликими командами, також підходить для особистого планування справ. У цій програмі можна створити віртуальну дошку з картками, до карток додати учасників, мітки, чек-лист, термін виконання, вкладення та змінити обкладинку



IN 64009
від 10.05.2024

СЕРТИФІКАТ

учасника конференції



БОРИСЕНКО НАТАЛІЯ ПАВЛІВНА

ВЗЯВ(-ЛА) УЧАСТЬ У VI МІЖНАРОДНІЙ СТУДЕНТСЬКІЙ НАУКОВІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
НАУКА СЬОГОДЕННЯ: ВІД ДОСЛІДЖЕНЬ
ДО СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ
10 ТРАВНЯ 2024 РІК • М. ЧЕРНІГІВ, УКРАЇНА

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника на тему:

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ
ІГОР КОРЕНЮК

