

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Основні напрями вдосконалення діяльності керівника організації на засадах самоменеджменту (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування» _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітня програма _____ «Бізнес-адміністрування» _____

КвРМН. 023228.01.07.ПЗ

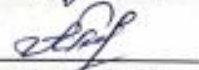
Виконав:
студент 2 курсу,
група БАмз-23-1



Підпис, дата

Богдан КИЛИВНИК

Керівник
к.е.н., доцент



Підпис, дата

Ольга БАКСАЛОВА

Нормоконтролер



Підпис, дата

Ірина ГРАБОВСЬКА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
Менеджменту та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 грудня 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ Управління, адміністрування та туризму _____
 Кафедра _____ Менеджменту та адміністрування _____
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
 Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування» _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітня програма _____ «Бізнес-адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри
 Менеджменту та адміністрування


 Підпис _____ Ніла ТЮРИНА
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Киливник Богдан Олегович _____

1. Тема роботи: Основні напрямки вдосконалення діяльності керівника організації на засадах самоменеджменту (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
У першому розділі наведено теоретичні засади діяльності керівника на засадах самоменеджменту. У другому розділі наведено оцінку діяльності керівника ТОВ «Альпмонтаж». Третій розділ присвячено напрямкам вдосконалення діяльності керівника ТОВ «Альпмонтаж» на засадах самоменеджменту.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиця - Основні концепції само менеджменту; Рисунок - Функції само менеджменту; Таблиця - Техніка самоменеджменту фахівця; Рисунок - Логіка процесу управлінської праці; Таблиця - Види розподілу управлінської праці в

організації; Таблиця - Огляд технік та технологій само менеджменту.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдан прийм
1. теоретична методична	Баксалова О.М. доц. к.е.р.		
2. аналітична орієнтована	Баксалова О.М. доц. к.е.р.		
3. проектно-рекомендаційна орієнтована	Баксалова О.М. доц. к.е.р.		
4. Нормеконтр	Гребенська І.В. к.е.р. М		

7. Дата видачі завдання 28.08.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Приміть
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Вико
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Вико
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Вико
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Вико
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Вико
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент

Підпис

Богдан КИЛИВНИК

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис

Ольга БАКСАЛОВА

АНОТАЦІЯ

Киливник Б. О. Основні напрямки вдосконалення діяльності керівника організації на засадах самоменеджменту (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О. М. Кваліфікаційна робота: 71 с., 14 рисунків, 22 таблиці, 43 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: САМОМЕНЕДЖМЕНТ, КЕРІВНИК, РОБОЧИЙ ЧАС, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЬ, ОЦІНЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ.

Розглянуто теоретичні засади діяльності керівника на засадах самоменеджменту. Визначено організацію практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту. Охарактеризовано особливості особливості управлінської праці.

Проведено стратегічний аналіз діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Здійснено діагностику лідерських якостей керівника ХКП «Електротранс». Виконано аналіз самоменеджменту керівника ХКП «Електротранс» через призму тайм-менеджменту.

Обґрунтовано напрями вдосконалення діяльності керівника ХКП «Електротранс» на засадах самоменеджменту. Розроблено інструменти аціонального використання робочого часу керівника підприємства. Запропоновано одель «ідеального керівника» відділу персоналу ХКП «Електротранс».



« 9 » 12 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1 Сутнісні характеристики самоменеджменту	8
1.2 Особливості управлінської праці	12
1.3 Організація практичної роботи керівника в умовах само менеджменту ...	17
Висновки до першого розділу	22
2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»	24
2.1 Стратегічний аналіз діяльності та конкурентоспроможності підприємства	24
2.2 Діагностика лідерських якостей керівника ХКП «Електротранс»	32
2.3 Аналіз самоменеджменту керівника ХКП «Електротранс» через призму тайм-менеджменту	40
Висновки до другого розділу	45
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС» НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	46
3.1 Розробка інструментів раціонального використання робочого часу керівника підприємства	45
3.2 Побудова моделі «ідеального керівника» відділу персоналу ХКП «Електротранс»	51
3.3 Запровадження компетентісного підходу до оцінювання успішності діяльності керівника ХКП «Електротранс»	59
Висновки до третього розділу	67
ВИСНОВКИ	69
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Трансформації, що відбуваються у світі, вимагають від сучасних фахівців знань, умінь і навичок, які дають їм змогу миттєво реагувати на зміни навколишнього середовища, з одного боку, і протистояти моральному, психологічному та соціокультурному тиску суспільства, з іншого. Сьогодні здатність до самоорганізації є вкрай необхідною компетенцією компетентного фахівця, основою професійного успіху та запорукою особистісного розвитку. Дослідження самоменеджменту соціальних працівників як інструменту покращення їхньої професійної діяльності стає все більш важливим.

У сучасному світі, де зміни відбуваються з феноменальною швидкістю, а конкуренція в бізнес-середовищі постійно зростає, ефективність діяльності керівника організації визначається не тільки його професійними знаннями та навичками, а й умінням ефективно управляти собою. Підвищення ефективності управлінської праці є одним з найактуальніших завдань, вирішення якого гарантуватиме стабільне становище та динамічний розвиток підприємств на ринку. Рациональна організація управлінської праці на підприємствах проявляється у забезпеченні управлінських процесів інформаційно-комунікаційними технологіями та якісному складі працівників. Для перспективних підприємств ефективність їх діяльності визначається рівнем виконання працівниками своїх обов'язків. Самоменеджмент - важливий елемент управлінської діяльності - передбачає вміння організовувати свій час та емоції, приймати виважені рішення, підтримувати баланс між роботою та особистим життям і постійно вдосконалювати свої управлінські навички.

Лідери, які володіють принципами самоменеджменту, можуть значно підвищити продуктивність, покращити взаємодію в команді, побудувати ефективні бізнес-процеси та впровадити інновації, необхідні для сталого розвитку організації.

Вони здатні не лише реагувати на зміни, але й ініціювати їх, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною на глобальному ринку.

В умовах високих вимог до керівників, зростаючої адміністративної складності та необхідності забезпечення високої результативності ця тема є надзвичайно актуальною, оскільки самоменеджмент є не тільки корисним, але й необхідним інструментом для досягнення успіху. Тому вивчення діяльності керівників організацій, заснованої на самоменеджменті, може допомогти зрозуміти, як самодисципліна, планування, ефективне використання часу і ресурсів, розвиток лідерських якостей і стресостійкість впливають на успіх організації в цілому.

Проблематика управлінської праці та її особливості досліджуються в працях таких вчених, як Л. Балабанова, М. Виноградський, Б. Андрушков, І. Герчикова, Й. Завадський, Г. Осовська, Ф. Хміль, А. Шегда та інших. Багато робіт також присвячено цьому питанню вітчизняними дослідниками, зокрема О. Гудзем, О. Гусевою, О. Виноградовою, В. Колоском, Л. Лазоренко та іншими. Однак питання вдосконалення діяльності керівника організації через самоменеджмент в умовах ринкової економіки залишаються надзвичайно актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і методичних засад, а також науково-практичних рекомендацій для побудови, впровадження та реалізації напрямків удосконалення діяльності керівника організації на основі принципів самоменеджменту. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити методологічні підходи до самоменеджменту;
- поглибити теоретичні та методичні аспекти управлінської праці;
- визначити специфіку організації практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту;
- розробити математичну модель для оцінки впливу самоменеджменту на ефективність діяльності компанії;
- провести аналіз управлінської діяльності керівника за принципами самоменеджменту;

- сформулювати основні напрямки вдосконалення діяльності керівника організації на основі самоменеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управлінської діяльності керівника організації на засадах самоменеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення діяльності керівника ТОВ "Альпмонтаж" на засадах самоменеджменту.

В ході дослідження були використані загальнонаукові і спеціальні методи наукового пізнання. Тобто критичний аналіз для наукового дослідження сучасних теоретичних досліджень, наукове абстрагування і узагальнення (для вивчення теоретичних основ і наукового підходу до процесу діяльності керівника організації на засадах самоменеджменту, при визначенні напрямків вдосконалення понятійного апарату); аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний аналіз (з метою вивчення теоретичних аспектів діяльності керівника організації на засадах самоменеджменту).

Інформаційною основою дослідження є наукові статті, адміністративно-управлінські та інформаційно-аналітичні матеріали, дані річної та оперативної звітності підприємства, публікації економістів, навчальні й довідкові видання, а також роботи провідних вчених як вітчизняних, так і зарубіжних авторів.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота магістра складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 43 найменування. Загальний обсяг роботи – ___ сторінок, з яких 71 сторінка займає основний текст. Робота містить 14 рисунків і 22 таблиці.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутнісні характеристики самоменеджменту

Самоменеджмент — це «відносно новий, але швидко зростаючий напрям у сучасному менеджменті, який виник через потребу максимально ефективно використовувати творчі можливості працівників. Це мистецтво свідомо управляти своєю кар'єрою, часом і життям, спираючись на самооцінку, самовизначення та саморозвиток. Самоменеджмент передбачає систематичне і цілеспрямоване застосування ефективних методів, технік та стратегій для самореалізації та розвитку творчого потенціалу» [1, с. 7].

Методичні підходи до самоменеджменту включають низку теоретичних і практичних концепцій, що сприяють розвитку навичок ефективного управління власним часом, ресурсами, емоціями та діяльністю. Це дозволяє менеджерам та іншим особам підвищувати продуктивність, досягати встановлених цілей та зберігати баланс між роботою і особистим життям. Основні методологічні підходи до самоменеджменту наведено в таблиці 1.1 [2].

Концепція є системою поглядів на певне явище або процес, способом його розуміння та інтерпретації. Існуючі концепції самоменеджменту ґрунтуються на конкретних ідеях, які формують систему методів і прийомів роботи над собою для їх реалізації (таблиця 1.2) [3].

Функції самоменеджменту — це завдання і дії, що допомагають менеджерам вирішувати різноманітні проблеми та завдання, з якими вони стикаються щодня. Ці функції взаємопов'язані і виконуються в певному порядку (рисунок 1.1) (Додаток Г) [4].

Головними цілями самоменеджменту є максимальне використання своїх

можливостей, свідоме управління власним життям (тобто самовизначення) та здолання зовнішніх труднощів як у професійній діяльності, так і в особистому житті [5, с. 47].

Таблиця 1.2 - Основні концепції самоменеджменту

Автор концепції	Основна ідея	Розуміння самоменеджменту
Лотар Зайверт	економія свого часу	Тайм-менеджмент - це послідовне і цілеспрямоване використання перевірених методів роботи в повсякденній практиці для забезпечення оптимального і осмисленого використання часу.
Майк Вудкок та Дэйв Френсіс	подолання власних обмежень	Самоменеджмент - це комплексний спосіб виявлення власних здібностей та обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистих та ділових якостей.
В.А. Андрєєв	саморозвиток творчої особистості	Самоменеджмент - це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, який дозволяє безперервно саморозвиватися і самореалізовуватися в одному або декількох видах професійної діяльності.
А.Т. Хроленко	підвищення особистої культури ділового життя	Самоменеджмент - це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) шляхом пізнання себе і вдосконалення своїх ділових якостей.
Бербель і Хайнц Швальбе	досягнення особистого ділового успіху	Самоменеджмент - це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) шляхом пізнання себе і вдосконалення своїх ділових якостей.

Переваги самоменеджменту включають: зниження витрат на роботу, підвищення продуктивності праці, покращення організації роботи, зменшення стресу та метушні, більшу задоволеність роботою, підвищену мотивацію, розвиток навичок, зниження робочого навантаження, меншу кількість помилок, а також досягнення професійних і особистих цілей у найкоротші строки [6, с. 327].

Передумовами виникнення самоменеджменту є значні зміни в управлінській діяльності в Україні та світі [7, с. 88]:

1) Посилення конкуренції, зростання масштабів та динамічні зміни бізнес-середовища вимагають від менеджерів вдосконалення та оволодіння новими управлінськими підходами та навичками;

2) зростання невизначеності та напруженості в різних сферах функціонування

організацій створюють стресові ситуації, з якими кожен менеджер повинен вміти справлятися самостійно

3) перетворення творчого потенціалу працівників на найцінніший капітал організації, а отже, підтримка та розвиток цього потенціалу, в тому числі й самими працівниками, є однією з найважливіших умов виживання ділової кар'єри

4) необхідність удосконалення та модифікації традиційних управлінських підходів, що вимагає від менеджерів переоцінки власного потенціалу та освоєння сучасних управлінських технологій для його розвитку.



Рисунок 1.1 - Функції самоменеджменту

Беручи до уваги наведені вище судження та дослідження українських науковців щодо виокремлення самоменеджменту та тайм-менеджменту серед «м'яких» навичок/компетентностей сучасних фахівців, усвідомлюємо проблему їх подальшого вивчення та впровадження в освітній процес навчальних закладів. Українські науковці представляють техніки самоменеджменту та тайм-менеджменту відповідно до функцій самоменеджменту, визначених Лотаром Цювертом (таблиця 1.3) [8, с. 107]:

Особливістю сучасних поглядів на керівників закладів професійної освіти є те, що вони розглядаються як носії інноваційної організаційної культури та головні ініціатори послідовних змін у навчальних закладах.

Таблиця 1.3 - Техніка самоменеджменту фахівця

Назва поняття	Зміст
Безперервний професійний розвиток	Безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної
Менеджмент (англ. management)	Процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника закладу) на об'єкт управління, у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг
Компетентність (англ. competency)	Динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність
Знання (англ. knowledge)	Осміслена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (знання фактів та уявлення) і теоретичні (концептуальні, методологічні)
Уміння/навички (англ. skills)	Здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання проблем. Уміння/навички поділяються на когнітивні (що включають логічне, інтуїтивне та творче мислення) і практичні (що включають ручну вправність, застосування практичних способів (методів), матеріалів, знарядь та інструментів, комунікацію)
Hard skills («жорсткі», професійні, спеціальні навички)	Система професійних знань, умінь/навичок/компетенцій, які поєднують спеціальні фахові та загальнодидактичні знання, фахові уміння, професійні здібності та професійно важливі риси особистості; відображають професійний рівень фахівця, який можна наочно продемонструвати, виміряти, застосувати для виконання професійних завдань; «жорстко» прив'язані до певної професії; ефективні для розв'язання типових завдань, характерних для однієї сфери діяльності
Soft skills	Сукупність навичок та особистих характеристик працівника, необхідних у будь-якій професії, володіння якими призводить до досягнення успіху на робочому місці; дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, вирішувати нестандартні завдання, змінювати сферу діяльності

Професіоналізм, здатність керувати колективом, готовність створювати та підтримувати здоровий соціально-психологічний клімат, а також творчий підхід до управління є ключовими рисами сучасних освітніх лідерів, і вони неможливі без застосування технік самовдосконалення та самоменеджменту. Стримання до самовдосконалення та підвищення кваліфікації є постійним джерелом інновацій, творчості та розвитку в усіх аспектах діяльності керівників закладів професійної освіти. Тому кожен керівник прагне пройти шлях від самоменеджменту до

ефективного управління освітнім закладом. Оволодіння техніками самоменеджменту дозволяє уникнути перевантажень і стресів, навчитися визначати пріоритети для власної роботи та для закладу загалом. В умовах інноваційних змін особиста мотивація керівників до самоуправління має важливе значення для підвищення їхньої компетентності, розвитку творчого потенціалу керівників, підвищення професійної майстерності педагогічного колективу та розширення ресурсів закладів професійної освіти.

1.2 Особливості управлінської праці

Управлінська діяльність є особливим видом трудової праці, який має відмінності від безпосередньої виробничої праці, що зосереджена на створенні матеріальних благ. Управління, в основному, є процесом роботи з людьми, і їхня трудова діяльність підлягає управлінському впливу. Це творча праця, в основному розумова, що потребує значних нервово-психічних зусиль. Розумова праця включає в себе елементарні завдання, такі як слухання, читання, спілкування, встановлення контактів, спостереження за поведінкою та мислення [10, с. 82].

Управлінська праця є видом трудової діяльності, яку виконують менеджери або управлінські працівники з метою реалізації управлінських функцій в організації. Це специфічний тип соціальної роботи, основне завдання якої полягає в забезпеченні злагодженої та цілеспрямованої діяльності як окремих учасників, так і робочої групи в цілому під час спільної праці. Рисунок 1.2 демонструє логіку процесу управлінської праці та її орієнтацію на досягнення результатів організації [12, с. 41].

На відміну від працівників, які безпосередньо працюють з предметами праці, адміністративно-управлінські працівники не взаємодіють з ними напряму. Їх основне завдання — створення організаційно-технічних та соціально-економічних

умов для успішної роботи тих, хто здійснює виробничі або комерційні операції. Тому, чим краще виконуються управлінські функції, тим ефективніше і надійніше працюють виробничі потужності.

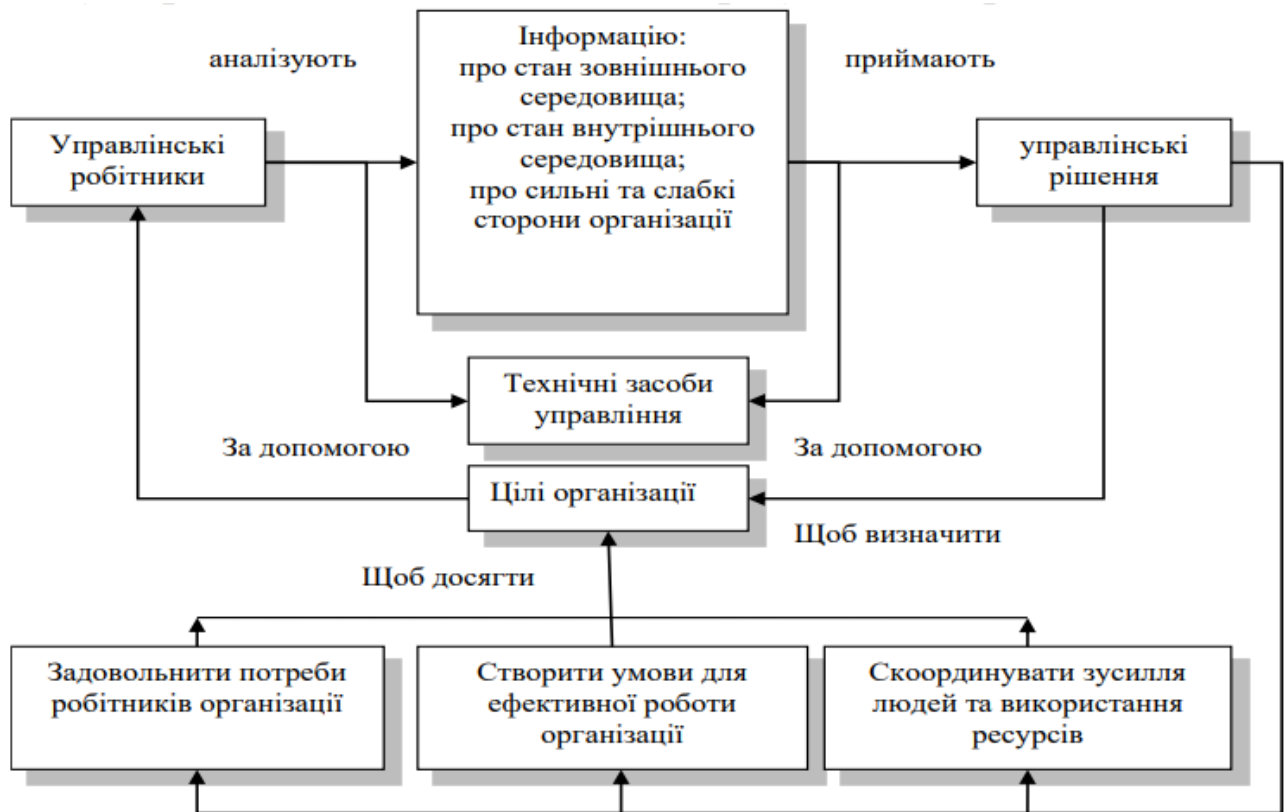


Рисунок 1.2 - Логіка процесу управлінської праці

Зміст управлінської праці визначається як її функціональним змістом (горизонтальний поділ), так і обсягом повноважень (вертикальний поділ). Горизонтальний поділ управлінської праці пов'язаний з професійним вибором менеджерів та організаційним профілем функціонального підрозділу, який вони очолюють. Основними характеристиками управлінської праці є рівень управлінської діяльності, професійні та функціональні вимоги, умови оплати праці, перспективи кар'єрного росту та режим роботи. Вони визначають параметри попиту на відповідні посади та визначають зміст праці. Управлінська праця є специфічною формою діяльності, де її вплив на створення матеріальних благ є непрямим, оскільки вона здійснюється через працю інших осіб. Діяльність менеджерів реалізується в

продуктах праці всіх працівників. Продуктом управлінської праці є не конкретні товари чи послуги, а управлінський вплив, виражений у прийнятті рішень [14, с. 106]. Управлінська діяльність є спеціалізованою діяльністю, що полягає в організації, плануванні, координації та контролю роботи людей, ресурсів і процесів в організації з метою досягнення її цілей. Її особливість полягає в тому, що менеджери не лише виконують завдання, але й забезпечують ефективну взаємодію між людьми, управляють інформацією, приймають рішення, формулюють стратегії та адаптуються до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [15, с. 112].

Ключові характеристики управлінської праці (таблиця 1.4) (Додаток Д) [16, с. 118].

Організація праці є основою управлінської діяльності та важливим видом суспільної праці. Її основним завданням є забезпечення скоординованої та цілеспрямованої діяльності робочої групи в цілому та окремих учасників спільного трудового процесу. Для досягнення результатів менеджери аналізують інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони організації.

Для досягнення поставлених цілей вони приймають управлінські рішення, використовуючи технічні засоби [17]:

- Створюють належні умови для ефективної роботи.
- Задовольняють потреби працівників.
- Координувати людські зусилля та використання ресурсів.

Основним завданням менеджменту є постановка цілей організації, створення необхідних технічних, економічних, психологічних, організаційних та соціальних умов для їх досягнення, а також координація спільної діяльності працівників. Основні типи управлінських ролей в організації представлені в таблиці 1.5 [18]. Функціональний сектор займає ключову позицію, що визначає появу інших типів управлінських ролей. Кожен тип має своє місце в розподілі управлінської праці. Ця діяльність є важливою, а її координація передбачає об'єднання та взаємодію груп

працівників при спільному виконанні взаємопов'язаних трудових процесів [19, с. 58].

Таблиця 1.5 - Види розподілу управлінської праці в організації

Вид	Сутність
Посадовий	Полягає в розподілі управлінських працівників відповідно до компетенцій
Кваліфікаційний	Зводиться до того, щоб розподілити роботу відповідно до класифікацій, особистих здібностей і стажу роботи працівників
Професійний	Означає розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої професійності
Технологічний	Полягає в диференціації процесу управління на операції передання, збору, перетворення й збереження інформації, що здійснюються певними категоріями управлінських і спеціалізованих технологічних працівників
Ієрархічний	Зводиться до диференціації робіт за рівнем ієрархії управління й функціями; процес їхнього закріплення за підрозділами й певними працівниками, формування повноважень на цій основі
Функціональний	Полягає в процесі виділення функцій, які є об'єктивно необхідними для ефективного управління, а їхнє виконання закріплюється за певними підрозділами апарату управління й працівниками

Управлінська праця, як будь-яка інша діяльність, включає кілька основних компонентів: об'єкт праці (те, на що впливають), засоби праці (інструменти впливу), сам процес (дії, спрямовані на досягнення мети) та результат. Ці елементи визначають характер і специфіку управлінської праці, незалежно від її сфери чи рівня. Спрощено, управлінську працю можна розглядати як систему, де на вхід надходить інформація (об'єкт праці), що обробляється людським інтелектом із використанням технічних засобів, таких як комп'ютери та організаційна техніка, в результаті чого генеруються нові управлінські рішення (результат праці) [20, с. 107].

Основним об'єктом управлінської праці є інформація, що робить її інформаційною за своєю суттю. Управлінська праця поєднує творчі, логічні та технічні аспекти, пов'язані з обробкою інформації. Обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, а також всередині суб'єкта управління, має інформаційний характер [21, с. 251].

Вміння працювати з інформацією дозволяє керівникам краще розуміти факти

та звіти, які вони отримують від підлеглих та з інших джерел. Ступінь обізнаності залежить як від їхньої професійної компетентності, так і від їхньої віри у важливість систематичного збору та обробки даних. Деякі керівники можуть погано розуміти свою роботу і не надавати великого значення формуванню інформаційних потоків. Інші ж прагнуть всіляко покращувати свою інформаційну базу даних про стан складових організації та бізнесу [22, с. 164]. Досягнення управлінських цілей здійснюється через вплив, який менеджери чинять на колективи та трудову діяльність. Цей вплив є суттєвим результатом управлінської праці. Основними методами такого впливу є ухвалення управлінських рішень і їх подальша реалізація [23, с. 87].

Управлінські рішення обумовлені складними та змінними факторами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які постійно створюють нові, непередбачувані ситуації. Тому від людей, що займаються управлінням, необхідні певні якості та навички. Рішення, прийняті менеджерами, залежать від їхнього досвіду, знань, інтуїції та особистих рис. Коли ці фактори поєднуються у процесі ухвалення рішень, це і становить суть мистецтва управління. Результати управлінської роботи характеризуються тим, що їх важко виміряти кількісно.

На підприємствах кожен керівник вищої ланки виконує такі управлінські функції, як збір та аналіз інформації, планування робочого часу, виконання завдань, нагляд за підлеглими та аналіз діяльності [24, с. 118]. Кожна з цих функцій впливає на раціональну організацію управлінської праці через низку різних управлінських процедур, які забезпечуються відповідними інструментами на підприємстві. Методи управління відображають сутність управлінської діяльності, процес обробки та передачі інформації, визначають структуру та процедури виконання управлінських завдань, в ході яких відбувається перетворення інформації. Вони створюють основу для впливу на досягнення бажаного стану об'єкта управління та забезпечують ефективну взаємодію між структурними підрозділами і окремими виконавцями у процесі управлінської діяльності. На підприємстві організація процесів управління

проявляється через макросередовище, безпосереднє оточення та внутрішнє середовище. Дослідження управлінських складових макросередовища має на меті зрозуміти вплив соціальних явищ і процесів на управління, таких як: ставлення працівників до роботи та якості життя, колективні цінності людських ресурсів, демографічний склад організації управління, рівень освіти, мобільність управлінського персоналу тощо.

1.3 Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту

Швидкі зміни в економіці України створили нові вимоги до якості людських ресурсів компаній. Від працівників очікується здатність швидко реагувати, адаптуватися, бути лояльними та мобільними, готовими нести відповідальність за делеговані повноваження та додаткове навантаження, а також до професійного розвитку, постійного самовдосконалення як особистих, так і професійних якостей. Важливими є також розвиток трудового та інноваційного потенціалу, ефективна співпраця, взаємна підтримка в команді, дотримання ділової етики та трудової дисципліни [25, с. 37].

Удосконалення діяльності керівників організацій на засадах самоменеджменту включає кілька важливих аспектів, що відображають сучасні вимоги до ефективної управлінської роботи в умовах глобалізації, постійних змін та жорсткої конкуренції.

1. Підвищення ефективності управлінської діяльності. В умовах стрімких змін бізнес-середовища, технологічних інновацій та глобалізації організації потребують менеджерів, які вміють швидко реагувати на нові виклики. Самоменеджмент як система саморозвитку та управління власним часом і ресурсами допомагає менеджерам оптимізувати свою роботу, покращити процес прийняття рішень та забезпечити стабільність і розвиток організації.

2. Підвищення вимог до особистої ефективності менеджерів. Сучасним менеджерам потрібні не лише професійні знання та навички, а й навички самоменеджменту. Самоменеджмент включає в себе планування часу, управління стресом, постановку цілей та їх досягнення і допомагає менеджерам підтримувати баланс між робочими та особистими обов'язками, а також ефективно взаємодіяти з підлеглими.

3. Забезпечують організаційну адаптивність та інновації: лідери, які активно використовують принципи самоменеджменту, більш сприйнятливі до нових ідей і можуть ефективно інтегрувати інноваційні підходи в організацію. Це дозволяє організації швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможною [26, с. 622].

4. Розвиток лідерських навичок: важливою складовою самоменеджменту є розвиток лідерських навичок, таких як комунікація, мотивація та управління командою. Самоменеджмент дозволяє менеджерам бути більш самодисциплінованими та відповідальними, що може позитивно вплинути на їхню взаємодію з підлеглими та забезпечити високу ефективність організації.

5. Управління стресом та емоційна стабільність: високий рівень стресу, пов'язаний з постійною відповідальністю та прийняттям ключових рішень, може мати негативний вплив на ефективність роботи менеджерів. Самоменеджмент може допомогти уникнути вигорання та зберегти довгострокову ефективність, розвиваючи навички управління стресом та підтримуючи психологічну стійкість.

6. Підвищити конкурентоспроможність організації: менеджери, які ефективно використовують самоменеджмент, не лише покращують індивідуальну ефективність, але й формують ефективні команди, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації. Як наслідок, підвищується їхня конкурентоспроможність на ринку.

Тема вдосконалення діяльності менеджерів на засадах самоменеджменту є надзвичайно актуальною в сучасному динамічному бізнес-середовищі, оскільки

ефективний самоменеджмент, як правило, є основою для досягнення загального успіху організації [27, с. 218].

Ефективне використання самоменеджменту як новітнього напрямку традиційного менеджменту є результатом впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, організаційних змін, впровадження нових методів, процесів і ресурсів, необхідних для успішного виконання поточних та майбутніх завдань, а також для самореалізації, професійного розвитку та кар'єрного росту. Самоменеджмент тісно пов'язаний із розвитком людських ресурсів, основою якого є задоволеність працівників.

Особистісний розвиток працівників залежить від того, що люди з високим рівнем особистих навичок досягають кращих результатів. Розвиток організації полягає у розвитку її працівників. Організація, яка навчається, здатна змінювати мислення своїх працівників і формувати нові типи спеціалістів. Самоменеджмент є одним із найперспективніших напрямків в управлінні.

Самоменеджмент — це систематичне і цілеспрямоване застосування перевірених методів і практичних прийомів управлінської діяльності для покращення процедур, підвищення операційної ефективності та досягнення встановлених цілей. Зважаючи на завдання, які потрібно вирішити для розвитку людських ресурсів в організації, можна розробити комплексну модель самоменеджменту, що включає набір визначених дій. На основі аналізу різних джерел в основу концептуальної моделі самоменеджменту покладено принципи і закони самоменеджменту, які простежуються в діяльності менеджера і не залежать від усвідомлення, волі або бажання менеджера.

Ефективність самоменеджменту пов'язана з тим, наскільки менеджери враховують у своїй діяльності закони самоменеджменту, що визначає їхню поведінку, становлення і розвиток. Знання законів самоменеджменту, механізмів їх дії та форм виявлення і використання в процесі життєдіяльності в конкретних умовах сприяє ефективному управлінню менеджерами самими собою і своїми підлеглими [28, с. 187].

Отже, вивчення принципів і законів самоменеджменту дозволяє свідомо формувати умови, за яких вони працюють на благо, прогнозувати розвиток подій, визначати раціональні і реалістичні управлінські цілі, приймати оптимальні рішення та ефективно і вчасно їх реалізовувати. Результатом застосування більшості розглянутих принципів є категорія «розвиток». Водночас, сучасне ринкове середовище змушує менеджерів шукати нові підходи до вирішення управлінських проблем. Іншими словами, самоменеджмент оптимізує виконання функцій менеджменту, які являють собою постійну низку етапів, співзвучних з основними функціями. Для кожної функції розробляються методи роботи і способи їх реалізації, а також очікувані результати у вигляді економії часу. Всі ці елементи складають техніки самоменеджменту (таблиця 1.6) [29, с. 197].

Організація діяльності менеджерів з точки зору самоменеджменту є ключовим аспектом ефективного управління, що дозволяє оптимізувати використання часу та ресурсів, досягати високих результатів і зберігати психологічну рівновагу. Таким чином, самоменеджмент є стратегією, яка включає планування, організацію, пріоритетизацію завдань, контроль емоцій та постійне самовдосконалення.

Для ефективної організації роботи менеджерів важливо ставити перед собою чіткі короткострокові та довгострокові цілі та визначати пріоритетність завдань. В контексті самоменеджменту менеджери мають можливість розділити завдання на важливі та термінові і визначити, які з них потребують негайного вирішення, а які можна відкласти або делегувати.

Самоменеджмент є ключовим елементом ефективного управління в умовах, коли менеджери мають справу з численними викликами, швидкими змінами в бізнес-середовищі та зростаючими вимогами до продуктивності та здатності адаптуватися. Самоменеджмент вимагає не лише професійних знань і досвіду, але й здатності ефективно управляти часом, емоціями та ресурсами, а також приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності (таблиця 1.7) (Додаток Е) [30, с. 251]. Лідери, які практикують самоменеджмент, повинні володіти навичками

планування часу, щоб ефективно справлятися з численними обов'язками і завданнями. Це передбачає використання низки інструментів тайм-менеджменту для організації робочих сесій, встановлення дедлайнів і забезпечення послідовності в роботі.

Таблиця 1.6 - Огляд технік та технологій самоменеджменту

Функція	Методи, техніки роботи	Результат (виграш у часі)
Постановка цілей	Стратегія цілей і методів досягнення успіху Знаходження і формулювання цілей Ситуаційний аналіз	Мотивування Розпізнавання переваг Концентрація зусиль на «вузьких місцях» Фіксування термінів і послідовних дій
Планування	Принципи тимчасового менеджменту Стратегічне й оперативне планування Метод «Альпі» Система Франкліна «Пряме» та «зворотне» планування Ведення «щоденника часу»	Підготовка до реалізації мети (цілі) Оптимальний розподіл і планування часу Скорочення тривалості проведення заходів
Прийняття рішень	Установка пріоритетів Принцип Парето (Правило «80:20») АВС-аналіз Делегування повноважень	Організація праці, що призводить до успіху Першочергове вирішення життєво важливих проблем Пріоритетність у справах
Реалізація та організація	Розпорядок дня Графік продуктивності Біоритми Саморозвиток Денний робочий план	Застосування принципів самоменеджменту Врахування періодичних коливань працездатності Вироблення індивідуального стилю роботи
Контроль	Контролювання результатів Контроль протягом дня Огляд проведеного дня	Забезпечення виконання запланованих заходів Позитивне ведення життя
Інформація і зв'язок (комунікація)	Раціональні бесіди, наради, обговорення Раціональні діалоги Раціональне спілкування по телефону Раціональне ведення кореспонденції Раціональне читання Використання чек-листів і формулярів	Краща організація нарад, часу для переговорів усунення перешкод Менші перерви в роботі Більш висока швидкість читання Менша «паперова війна»

Лідери з навичками самоменеджменту повинні активно делегувати частину завдань своїм підлеглим, щоб не перевантажувати себе і дозволити їм зосередитися на стратегічних питаннях. Делегування є важливим аспектом ефективного управління, оскільки воно максимально розкриває потенціал команди та зменшує

навантаження на керівника. З точки зору самоменеджменту, менеджери повинні вміти контролювати свої емоції та справлятися зі стресовими ситуаціями, оскільки їх емоційний стан суттєво впливає на їхню продуктивність. Це вимагає розвитку емоційного інтелекту та застосування різноманітних технік управління емоціями, таких як медитація, дихальні вправи та регулярні перерви.

Один із важливих аспектів організації роботи менеджерів в умовах самоменеджменту полягає в моніторингу прогресу та оцінці результатів виконання завдань. Менеджери повинні не лише делегувати завдання, а й регулярно перевіряти їх виконання, оцінювати результати та при необхідності коригувати плани. Для цього важливо постійно розвивати та вдосконалювати свої навички і компетенції.

Самоменеджмент означає, що лідери мають здатність вдосконалюватися та навчатися. Це допомагає їм бути в курсі останніх тенденцій та ефективно реагувати на виклики в організації. Ключовим аспектом самоменеджменту є забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям. Керівники повинні вміти організовувати свою діяльність так, щоб запобігти вигоранню, стресу та перевантаженню.

Висновки до першого розділу

Визначено поняття самоменеджменту, основні складові самоменеджменту та роль самоменеджменту в підвищенні ефективності підприємницької діяльності. Самоменеджмент – це здатність управляти своїм життям, часом та кар'єрою, здійснюючи самооцінку, самовизначення і саморозвиток. Вплив самоменеджменту на виконання проекту можна трактувати як поєднання позитивних і стабільних факторів. Уміння самостійно встановлювати цілі, ефективно організовувати час і ресурси, підтримувати внутрішню мотивацію та працювати в команді є необхідними для

досягнення успіху в управлінні проектами. Методологічні підходи до самоменеджменту включають низку технік і принципів, які допомагають менеджерам та іншим людям ефективно організовувати свою діяльність, досягати поставлених цілей і зберігати здоров'я та емоційну стабільність. Кожен з цих підходів є ключовим елементом успішного самоменеджменту, що дозволяє адаптуватися до мінливих обставин і бути продуктивними в особистому та професійному житті.

Це зумовлено тим, що більша частина успіху та зростання продуктивності на підприємствах залежить від того, як організовано управлінський процес. Обсяг впливу менеджменту значно перевищує обсяг конкретних завдань. Ефективне управління вимагає високого рівня творчого підходу. Іншими словами, організація управління є в першу чергу розумовою і психологічною діяльністю всіх співробітників. Таким чином, особливістю управлінської праці є її розумовий характер, опосередкований вплив менеджерів на створення матеріальних благ через працю інших, використання людського інтелекту, а також прийняття рішень як основний результат управлінської діяльності.

Організація практик менеджерів у контексті самоменеджменту є важливим фактором, що впливає на ефективність управлінської діяльності. Менеджери, які опанували принципи самоменеджменту, здатні ефективніше виконувати свої обов'язки, адаптуватися до мінливих обставин і досягати стратегічних цілей організації. Успішна організація роботи на основі самоменеджменту вимагає чіткої постановки цілей, ефективного використання часу, делегування відповідальності, емоційного самоконтролю та постійного самовдосконалення. Організація роботи менеджерів в контексті самоменеджменту виправдана необхідністю підвищення управлінської ефективності, зменшення стресу, покращення якості прийняття рішень та розвитку організаційної культури. Впроваджуючи принципи самоменеджменту, менеджери можуть ефективно планувати свою діяльність, підтримувати баланс між роботою та особистим життям і вдосконалювати свої управлінські навички. Це дозволяє організації не лише досягти високих результатів, але й підготуватися до змін у бізнес-середовищі.

2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Стратегічний аналіз діяльності та конкурентоспроможності підприємства

Історія ХКП «Електротранс» у місті Хмельницькому розпочалася 24 грудня 1970 року. В цей день у Хмельницькому було відкрито першу тролейбусну лінію. Цей новий вид транспорту швидко став популярним серед хмельничан та туристів. Як наслідок, до кінця 1971 року кількість тролейбусів, що працювали на маршруті, зросла до 14. На той час довжина тролейбусного маршруту становила приблизно 30 км. За 15 місяців ХКП «Електротранс» продав тролейбусних квитків на загальну суму 36,4 млн грн. Прибутковість значно відрізнялася на різних маршрутах. Найприбутковішим виявився маршрут 7А, який згенерував майже 4 мільйони гривень. Найменш прибутковим виявився маршрут 1, який заробив трохи більше 250 000 гривень. Цього вистачає лише на зарплату одного водія. Загалом, дохід маршруту залежить від кількості мікрорайонів, які він обслуговує. Чим більше мікрорайонів, тим більший дохід. Далі подивимось на місячні доходи. Згідно з проаналізованими даними, повномасштабне вторгнення не мало значного впливу: у лютому 2022 року відбулося незначне падіння, але в березні воно повернулося до січневого рівня, а потім суттєво зросло.

Проаналізуємо ефективність роботи підприємства, використовуючи основні техніко-економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» (таблиця 2.1).

Значне зростання також спостерігалось в липні, коли ціни на проїзд були підвищені на одну гривню. Різкий спад відбувся у жовтні, коли почалися відключення електроенергії. Однак обсяги виручки все одно не впали нижче рівня січня, лютого та березня 2022 року. Після того, як відключення електроенергії закінчилися, доходи почали зростати. Однак, як тільки вторгнення почалося по-

справжньому, дохід від щомісячного продажу туристичних путівок скоротився майже вдвічі: у березні він перевищив 250 000 гривень.

Таблиця 2.1 - Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2021 - 2023 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	97 221	113 748,6	120 568,0	17,0	6,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	138 134	160 235,4	168 452,1	16,0	5,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,42	1,41	1,40	-0,7	-0,7
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-15 846	-11 320,0	-7 456,8	-	-
Рентабельність реалізованої	%	-	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	156 574	242 093,4	395 780,0	54,6	63,5
Фондовіддача	грн/грн	0,6	0,5	0,3	-16,7	-40,0
Фондомісткість	грн/грн	1,6	2,1	3,3	31,3	57,1
Виробничі запаси	тис.грн	3 521,0	4 084,4	4 856,2	16,0	18,9
Товари	тис.грн	26,5	30,5	41,3	15,1	35,4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	628	572	475	-8,9	-17,0
у т.ч. робітників	осіб	508	460	382	-9,4	-17,0
Річний ефективний фонд робочого	год.	1204	1027 483,6	969 475,0	-14,7	-5,6
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	154,8	198,9	253,8	28,5	27,6
- одного робітника	грн.	191,4	247,3	315,6	29,2	27,6
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	76 895,1	77 220,0	73 131,0	0,4	-5,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	10 203,7	11 250,0	12 830,0	10,3	14,0

Потім він почав зростати, особливо коли підвищили тарифи на проїзд; серпень 2022 року став рекордним місяцем, перевищивши 467 000 гривень. Потім, після початку віялових відключень, знову різко впав. Відтоді доходи від проїзних

поступово зростали, у березні 2023 року вони досягли рівня березня 2022 року. За останні 15 місяців ХКП «Електротранс» отримав понад 7,8 млн грн від продажу автобусних квитків. Місто залежне від муніципальних автобусів. Це підтверджують і дані, отримані від ХКП «Електротранс»: у січні 2022 року підприємство обслуговувало один маршрут, а в березні 2023 року - сім маршрутів. Як і у випадку з тролейбусами, прибутковість маршрутів сильно варіюється. Найбільший дохід за аналізований період приніс 35-й маршрут, який працював сім місяців; він був найприбутковішим маршрутом за аналізований період, його дохід склав понад 2,8 мільйона гривень. Найменший дохід приніс 4-й маршрут - понад 83 000 доларів США за дев'ять місяців. Цієї суми не вистачає навіть на зарплату одного водія.

Особливо успішним був вищезгаданий маршрут 35. Цей маршрут був відкритий у вересні 2022 року і з'єднує Озерну з Південно-Західним регіоном. За перші сім місяців роботи він приніс більше доходів, ніж 20-й маршрут за 15 місяців. Зі збільшенням кількості маршрутів зростали і доходи. Так, з січня по квітень 2022 року рівень становив 100 000 грн. Потім, зі збільшенням кількості маршрутів, доходи зросли в кілька разів: у вересні вони перевищили 500 000 гривень, а в листопаді сягнули майже 1,3 мільйона. Це зростання припало на період віялових відключень, з листопада спостерігається стійке зниження, тоді як у лютому-березні цього року воно майже не змінилося. Зростання чистого прибутку дещо перевищило зростання витрат, що є позитивним моментом. Це, своєю чергою, вплинуло на витрати на гривню реалізованої продукції: у 2022 році витрати ХКП «Електротранс» на гривню реалізованої продукції зменшилися на 0,7% порівняно з 2021 роком та на 0,7% у 2023 році; у 2021-2023 роках господарська діяльність призвела до збитків. Останніми роками ХКП «Електротранс» відчуває значні труднощі з генеруванням доходів. У 2020 році, в рік пандемії, пасажиропотік скоротився, особливо в перші місяці карантину; в перші місяці повномасштабного вторгнення у 2022 році також спостерігалось зниження кількості пасажирів, які користувалися громадським транспортом. Ситуація ще більше ускладнилася восени, коли російські обстріли

призвели до знеструмлення.

Сьогодні тролейбуси перевозять переважно пільгових пасажирів, тоді як «платні» пасажери пересуваються містом в автобусах та маршрутках. Тому транспортна мережа міста потребує значного розвитку та вдосконалення. Упродовж аналізованого періоду зросли запаси: вартість основних засобів ХКП «Електротранс» на кінець 2022 року збільшилася на 54,6% порівняно з 2021 роком та на 63,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зниження фондівіддачі та збільшення фондомісткості у 2022-2023 роках свідчить про неефективне використання основних засобів. Про що свідчить старіння тролейбусного парку призводить до додаткових витрат фізичних ресурсів підприємства.

Тролейбусне господарство залишається найбільшим транспортним підприємством міста: у 2021-2023 роках збільшився обсяг перевезень підприємства; у 2022-2023 роках спостерігається зростання продуктивності праці працівників та робітників. Середньооблікова чисельність працівників змінювалася повільніше, ніж темпи зростання товарообігу. У 2022 році збільшення фонду оплати праці ХКП «Електротранс» сприяло підвищенню середньомісячної заробітної плати. Серед внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, варто відзначити обсяги та структуру продажів, цінову політику та системи знижок. Дохід від операційної діяльності залишається основним джерелом доходів суб'єкта господарювання. Для оцінки ефективності роботи ХКП «Електротранс» було здійснено аналіз елементів операційних витрат підприємства (таблиця 2.2). Основою для проведення аналізу стали дані форми 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

За даними таблиці 2.2, матеріальні витрати у 2022 році зросли на 17,0 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 27,4 % у порівнянні з 2022 роком. Витрати на оплату праці демонстрували тенденцію до зростання протягом усього досліджуваного періоду, що також вплинуло на збільшення витрат на відрахування на соціальні заходи.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	35 119	41 089,2	52 362,0	17,0	27,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	81 357	91 119,8	90 511,2	12,0	-0,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	17 813	20 306,8	19 156,1	14,0	-5,7
Амортизація, тис. грн	14 692	17 562	21 503,2	19,5	22,4
Інші операційні витрати, тис. грн	12 562	13 890,2	17 451,2	10,6	25,6
Разом	161 543	183 968,0	200 983,7	13,9	9,2

У 2022 році амортизаційні витрати збільшилися на 19,5 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році їх зростання становило 22,4 % порівняно з попереднім роком. Інші операційні витрати зросли на 25,6 % у 2023 році порівняно з 2022 роком. Загальний обсяг операційних витрат ХКП «Електротранс» зріс на 13,9 % у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 9,2 % у 2023 році порівняно з 2022 роком. Далі розглянемо структуру оборотного капіталу ХКП «Електротранс» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2021 – 2023 рр.

Обігові кошти	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	3 521,0	38,6	4 084,4	38,3	4 856,2	25,6
Товари	26,5	0,3	30,5	0,3	41,3	0,2
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	486,0	5,3	751,9	7,0	7 035,2	37,1
Гроші та їх еквіваленти	3 357,0	36,8	3 850,0	36,1	38,1	0,2
Витрати майбутніх періодів	1 301,5	14,3	1 520,1	14,3	1 944,1	10,2
Інші оборотні активи	425,0	4,7	430,0	4,0	5 070,3	26,7
Всього обігових коштів	9 117	100,0	10 666,9	100,0	18 985,2	100,0

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про зменшення виробничих запасів у складі оборотних активів: між 2021 та 2022 роками найбільшу частку оборотних активів становили виробничі запаси, які дещо зменшилися з 38,6% у 2021 році до 38,3% у 2022 році. З іншого боку, у 2021-2023 роках частка дебіторської заборгованості зростає з 5,3% у 2021 році до 37,1% у 2023 році.

Порівнюючи цю таблицю з результатами аналізу, підприємство має дуже розгалужену транспортну мережу, достатню кількість транспортних одиниць різної пасажиромісткості та достатню кількість виробничих площ і обладнання. Однак попит на діяльність підприємства може бути втрачений через низьку культуру обслуговування пасажирів, незадовільний стан транспортних засобів та брак коштів (таблиця 2.4).

Засоби підвищення ефективності транспорту включають розробку транспортної моделі міста, усунення дублюючих маршрутів, визначення найбільш ефективних типів вагонів та інтервалів між ними, а також розробку довгострокової стратегії розвитку транспортної системи міста. З даних, представлених у SWOT-аналізі (рисунок 2.1), можливостей для ХКП «Електротранс», загрози, сильні та слабкі сторони, можна зробити загальні висновки щодо Необхідно вжити заходів для усунення цих слабких сторін та зменшення впливу загроз на діяльність ХКП «Електротранс». Оскільки темою моєї бакалаврської роботи є дослідження маркетингової стратегії компанії на ринку послуг, після проведення SWOT-аналізу буде побудована кореляційна матриця SWOT-аналізу для визначення стратегічних цілей.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні та оцінці впливу макроекономічних факторів на поточні та майбутні результати діяльності підприємства. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін у макросередовищі на чотирьох вузлах та виявлення тенденцій і подій, які впливають на прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ХКП «Електротранс»

Strength (внутрішні фактори)Сильні сторони	Weak (внутрішні фактори)Слабкі сторони
Високорозгалужена транспортна мережа	Недостатньо сформована законодавча та нормативна база щодо здійснення громадських перевезень
Практично цілодобовий характер діяльності	Недостатня кваліфікація працівників
Наявність різних видів громадського транспорту(автобуси, трамваї, тролейбуси, метро, міська електричка)	Велика частина застарілого технологічного обладнання та технологій
Достатня кількість транспортних одиниць різної пасажиромісткості	Погана якість дорожнього покриття
Постійно зростаюча кількість пасажирів	Недостатня компенсація затрат на перевезення пільгових категорій
Доступність для населення онлайн-карт руху міських транспортних засобів	Наявність великої конкуренції
Opportunities (зовнішні фактори)Можливості	Strength (внутрішні фактори)Загрози
Можливості технічного удосконалення дорожньої інфраструктури та розвитку громадського транспорту.	Погіршення стану доріг
Створення єдиної транспортної служби	Завантаженість транспортом центральних частин міста
Освоєння європейської практики благоустрою доріг	Важке транспортне сполучення в години пік та в пізній час
Побудова естакад, шляхопроводів, розв'язок.	Недостатнє фінансування.
Відкриття нових транспортних пасажирських маршрутів	Ріст цін на паливно-мастильні матеріали
Модернізація структури електротранспорту	Негативна екологічна ситуація
Запуск маркетингових програм щодо популяризації громадського транспорту	Збільшення рівня автомобілізації міських жителів

PEST-аналіз спрямований на ідентифікацію та оцінку впливу макроекономічних факторів на результати діяльності компанії як у теперішньому, так і в майбутньому періодах.

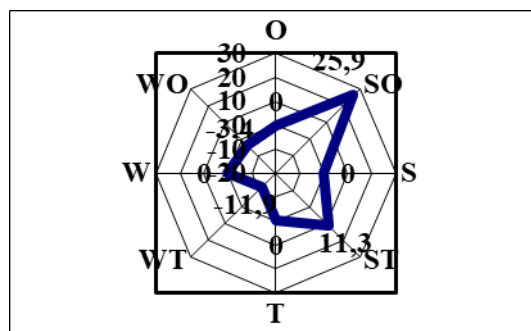


Рисунок 2.1 – Стратегічний напрямок розвитку ХКП «Електротранс»

Результати SWOT- та STEP-аналізу дозволяють визначити певні критерії для оцінки ефективності пасажирських перевезень (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз транспортної системи ХКП «Електротранс»

Political/legal (політико-правові)	Economic (економічні)
Місцева транспортна політика	Рівень інфляції
Місцева бюджетна політика	Ціни на ресурси
Транспортне законодавство	Доходи населення
Зміна законодавства України	Рівень безробіття
Sociocultural (соціо-культурні)	Technological (технологічні)
Демографічні зміни населення	Зміна комунікаційних технологій
Розвиток системи цінностей суспільства	Розвиток нових технологій у виготовленні автомобілів
Зміни у стилі життя	Нові технології у виготовленні міського транспорту
Рівень освіченості населення	Рівень фінансування наукових досліджень у транспортній галузі

З розвитком міського транспорту критерії його ефективності змінювалися. Однак велика кількість показників ускладнює об'єктивну оцінку ефективності роботи пасажирського транспорту.

Аналіз системи показників для оцінки успішності проєктів і програм дав змогу визначити основні типи критеріїв оцінки та класифікувати їх за категоріями прийнятності, оптимальності та переваги. Використання окремих критеріїв сприятиме оптимізації організації перевезень на міських маршрутах м. Хмельницького з урахуванням еколого-економічних показників.

2.2 Діагностика лідерських якостей керівника ХКП «Електротранс»

Безперебійна діяльність ХКП «Електротранс» значною мірою залежить від компетентності керівництва та персоналу, їхньої здатності до командної роботи та досягнення спільних цілей. Для забезпечення цього необхідно впровадити ефективні інструменти контролю за виконанням завдань і обов'язків працівників. Доцільно проводити регулярний моніторинг та оцінювання роботи підрозділів, встановлювати ключові показники ефективності та розробляти заходи для їх оптимізації.

Також важливим є створення прозорої системи звітності та комунікації між відділами і рівнями управління, що можна реалізувати через регулярні зустрічі, конференції чи впровадження електронної платформи для обміну інформацією. Внутрішні документи, такі як статут, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, повинні чітко регламентувати обов'язки, права та взаємодію працівників з іншими відділами й управлінським складом, забезпечуючи ефективну організацію роботи компанії.

Забезпечення системи навчання та розвитку персоналу є важливим аспектом для гарантування того, що працівники володіють необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи. Це охоплює як професійне навчання, так і розвиток потенціалу співробітників. Лідерство та управління разом відіграють вирішальну роль у досягненні успіху: лідерство спрямоване на визначення цілей і натхнення команди, тоді як управління зосереджене на організації та контролі процесів. Їхнє поєднання формує ефективний управлінський підхід, який відповідає динамічним змінам у корпоративному середовищі. У таблиці 2.6 показано взаємозв'язок між професійними якостями менеджера та характеристиками емоційного інтелекту.

Люди, яким притаманні ці якості, є цілеспрямованими, рішучими, непохитними та здатними зробити все можливе для досягнення своїх цілей. До цих

рис можна додати чесність, яка допомагає людині оперативно реагувати на організаційні зміни та ефективно їх вирішувати. Принципи, у свою чергу, формують незалежність особистості та впевненість у правильності прийнятих рішень. Врівноваженість є свідченням підготовленості керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими, що впливає на рівень взаєморозуміння в колективі. Інноваційність і комунікабельність визначають відкритість керівника до нововведень, а також його ставлення до молодого покоління працівників та сучасних змін. Освіта та професійна компетентність визначають ступінь відданості певному виду діяльності.

Таблиця 2.6 - Результати оцінки професійних якостей керівників ХКП «Електротранс»

Фактори, які відображають професійні якості керівників	Директор	Керівник фінансового відділу	Керівник HR-менеджерів
Емпатія та самоконтроль	5	4	3
Узгодженість	5	3	3
Відважність	5	4	4
Принциповість	5	5	4
Передбачливість	5	3	2
Організаторські здібності	5	5	3
Врівноваженість	4	4	3
Чіткість	5	4	3
Компетентність	5	4	4
Звичка вирішувати спочатку важливе	4	4	3
Професійна підготовка	5	5	4
Досвід роботи	5	4	2
Авторитет	5	4	3
Розуміння інших	4	4	4
Комунікабельність	4	4	4
ВСЬОГО	71	62	49

Комунікативні навички (рисунок 2.2) та впевненість (рисунок 2.3) визначені як важливі якості лідерів та проранжовані за ступенем їх важливості.

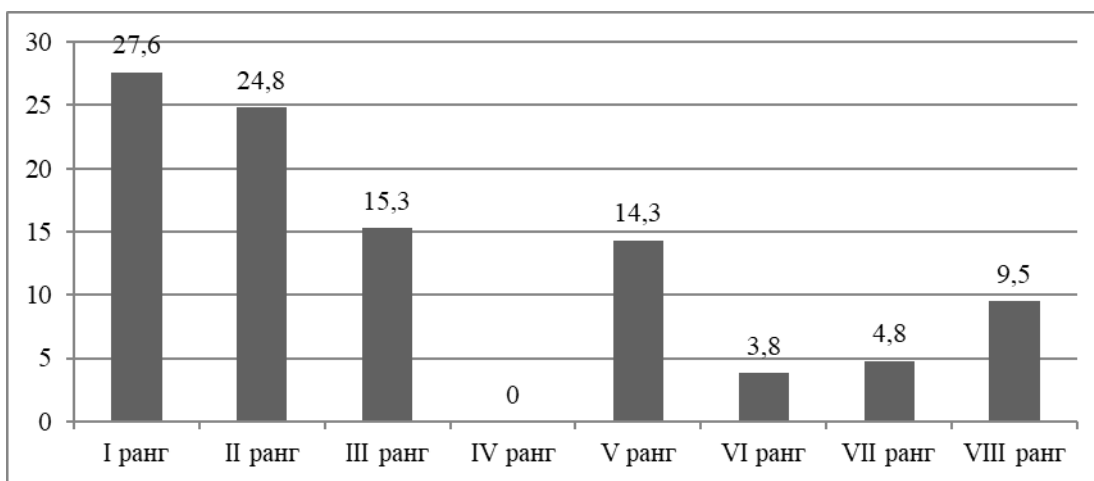


Рисунок 2.2 - Рангова значущість комунікабельності як якості лідера ХКП «Електротранс»

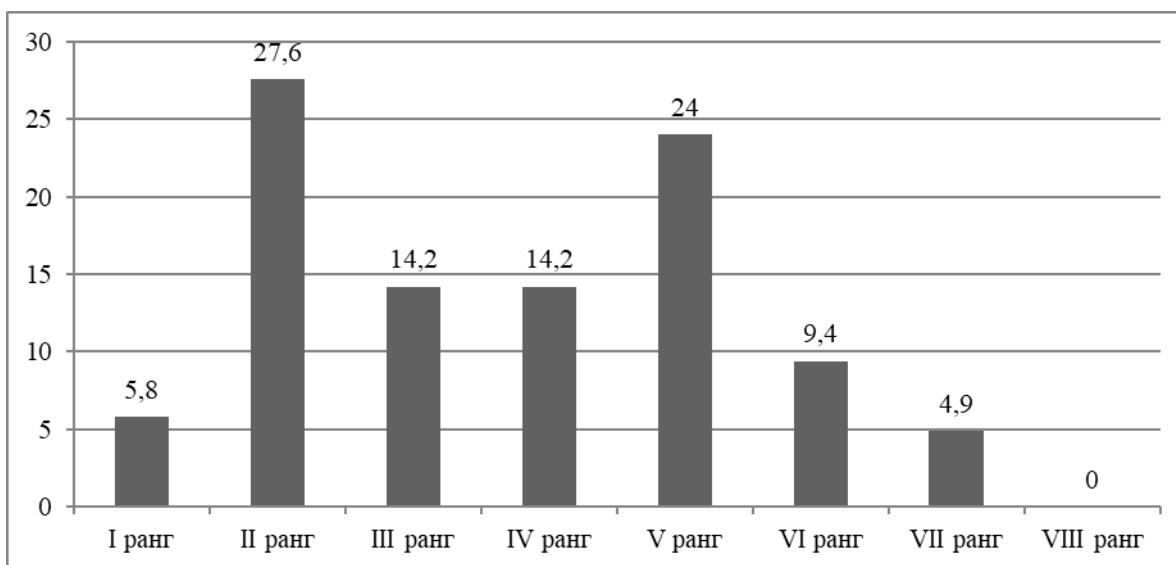


Рисунок 2.3 - Рангова значущість впевненості як якості лідера ХКП «Електротранс»

Що стосується навичок, то опитування визначило дві найважливіші, на думку респондентів, навички: здатність мислити нестандартно (рисунок 2.4) та організаторські здібності (рисунок 2.5).

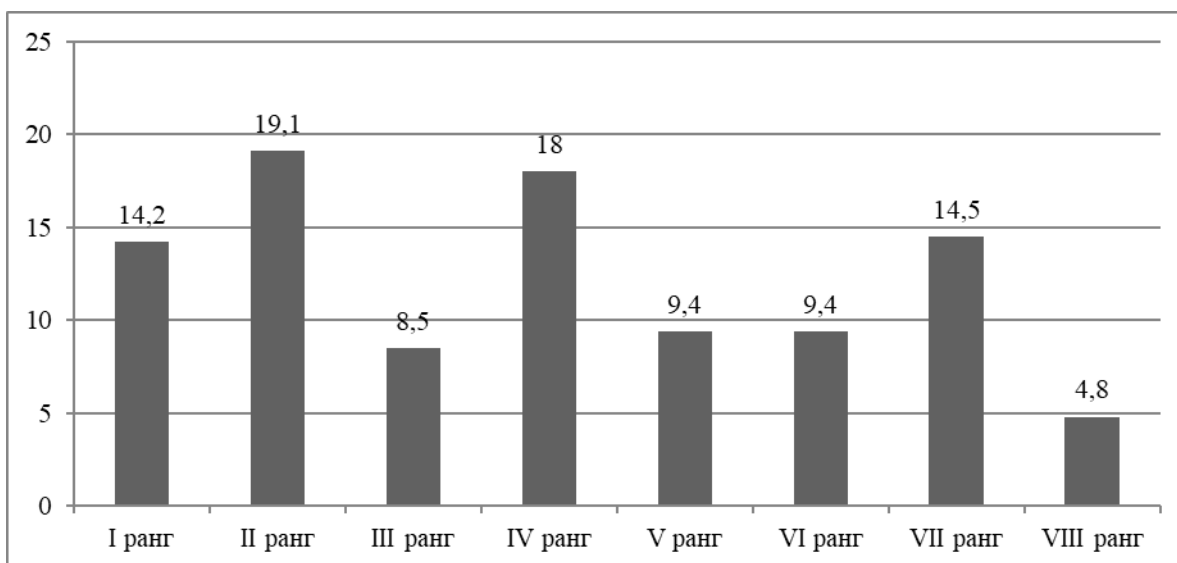


Рисунок 2.4 - Рангова значущість лідерського вміння нестандартно мислити

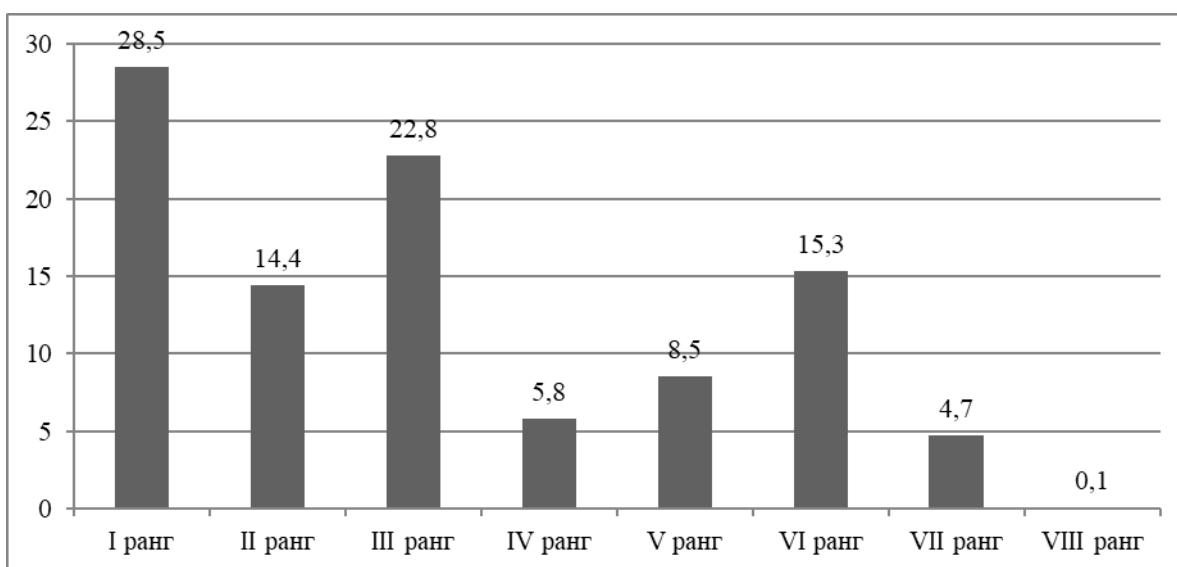


Рисунок 2.5 - Рангова значущість організаторських умінь лідера

Керівників ХКП «Електротранс» також попросили оцінити найважливіші якості лідера, зокрема впевненість, рішучість, комунікабельність, рішучість, наполегливість, переконливість, дружелюбність та інтелект, за шкалою від 1 до 10. На основі отриманих даних було розроблено діаграму важливості лідерських якостей (рисунок 2.6).

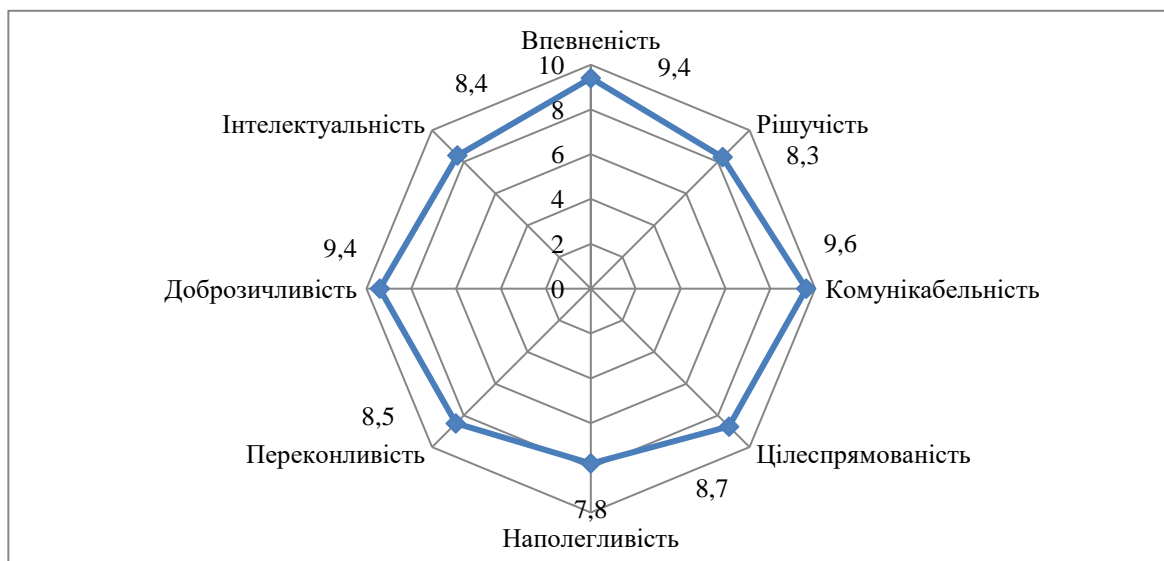


Рисунок 2.6 - Діаграма значущості найважливіших якостей лідера ХКП «Електротранс»

Так само керівники ХКП «Електротранс» мали оцінити, наскільки вони повинні розвивати найважливіші навички лідера (ораторське мистецтво, організаторські здібності, вміння мислити нестандартно, передбачуваність, вміння організувати команду) за шкалою від 1 до 10. На основі отриманих даних було побудовано графік важливості лідерських якостей керівників ХКП «Електротранс» (рисунок 2.7).

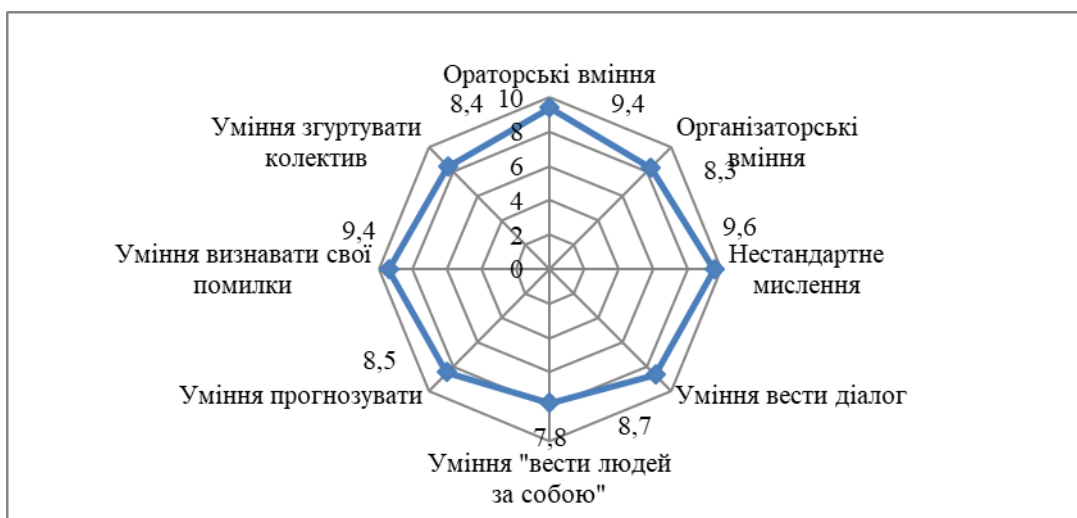


Рисунок 2.7 - Діаграма значущості найважливіших умінь лідера ХКП «Електротранс»

Лідерство є однією з найважливіших функцій у професійній компетенції менеджера. Для діагностики впливу менеджерів на діяльність організації використовується концепція Блейка-Мортон. Ця методика базується на двофакторній моделі лідерської поведінки:

- Перший фактор визначається поняттям «орієнтація на співробітників».
- Другий фактор - «орієнтація на завдання».

Ці фактори формують дві осі так званої «управлінської решітки», яка має дев'ять етапів (рисунок 2.8).

Таким чином, управлінська решітка являє собою простір з 81 комірки, кожна з яких характеризує певний стиль керівництва. По суті, ця методика не лише кількісно оцінює лідерську поведінку, а й, що більш важливо, дає можливість визначити домінуючі фактори мислення та етичного кодексу лідера (менеджера) в контексті управлінської проблеми, яку він вирішує. Семантично можна виділити п'ять основних стильових груп, які займають однорідні зони в просторі сітки.

Вертикальна вісь діаграми показує «орієнтованість на людину» за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь відображає «орієнтованість на виробництво», також за шкалою від 1 до 9. Стиль управління визначається за цими двома критеріями. На основі цієї оцінки можна виділити 81 (9 x 9) можливе застосування стилів управління ((рисунок 2.8). Звичайно, чітко розмежувати стилі управління за допомогою вищезазначеного підходу неможливо, тому Р. Блейк і Ж. Мутон описали п'ять найбільш типових позицій у матриці:

– «1» бал – низький рівень: характеризується слабким розвитком СКК. Особа уникає спілкування, відчувається невпевнено в нових колективах, надає перевагу самотності, має обмежене коло знайомих, не вміє ефективно комунікувати чи виступати перед аудиторією, недостатньо адаптується до нестандартних ситуацій, не відстоює власну думку і не проявляє ініціативу.

– «2» бали – рівень СКК нижче середнього: особа намагається спілкуватися, але відчувається ніяково в нових умовах. Їй складно розширювати коло знайомств

або виступати перед аудиторією. Така людина рідко проявляє ініціативу, має труднощі в прийнятті проактивних рішень, а також недостатньо впевнено долає нестандартні ситуації.

– «3» бали – середній рівень ОКР: особа активно шукає контактів з іншими, не обмежується вузьким колом знайомих, відстоює свою думку та здатна планувати власну діяльність. Проте стійкість цих навичок потребує вдосконалення. Респондентам цієї групи необхідно приділити більше уваги систематичній роботі над розвитком емоційного інтелекту (EQ).

– «4» бали – високий рівень EQ: особа легко адаптується до нових умов, швидко знаходить спільну мову з іншими, активно розширює коло знайомств і бере участь у громадській діяльності. Така людина підтримує рідних і близьких, проявляє ініціативу у спілкуванні, охоче організовує соціальні заходи та приймає проактивні рішення навіть у складних ситуаціях.

– «5» балів - дуже високий рівень ОКР: особи з дуже високим рівнем ОКР демонструють виняткову потребу та активний пошук можливостей для розвитку комунікативних і організаторських навичок. Вони швидко адаптуються до складних обставин і ефективно працюють у нових командах. Такі люди ініціативні у прийнятті рішень щодо важливих і складних питань, впевнено відстоюють свою точку зору та активно прагнуть отримати визнання від оточуючих. Їхня присутність оживляє атмосферу в незнайомому середовищі, вони із задоволенням організовують ігри й заходи, шукають цікаві завдання для виконання та активно долучаються до процесів, які задовольняють їхні потреби у спілкуванні й організації.

У сучасному світі ефективність організації значною мірою залежить від того, як лідери та менеджери взаємодіють, спираючись на свою компетентність, особистісні якості та відданість справі (таблиця 2.7). Лідерські компетенції є ключовим чинником для досягнення амбітних цілей, успішного подолання викликів і формування сприятливого бізнес-середовища.

незначна ← УВАГА ДО ЛЮДЕЙ → підвищена	9	1.9	«будинок відпочинку» Соціальне управління				«команда» Командне управління	9.9	
	8	Керівник зосереджується на теплих людських стосунках, але мало турбується про ефективність виконання завдань					Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності керівник досягає того, що підлеглі залучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.		
	7								
	6				«організація» Виробничо-соціальне управління				
	5					5.5			
	4				Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знайшовши баланс ефективності і гарного морального настрою				
	3	З боку керівництва вимагається мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення					Керівник дбає про ефективність виконуваної роботи, але мало звертає уваги на моральний настрій		
	2								
	1	1.1	«страх перед бідністю» Примітивне управління				«авторитет-підпорядкування» Авторитарне управління	9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8
занижена ← УВАГА ДО СПРАВИ → підвищена									

Рисунок 2.8 - Управлінська решітка Блейка-Моутон

Часто виникають ситуації, коли керівники не мають чіткого уявлення про те, що саме від них очікується. Список необхідних лідерських компетенцій може бути сформований на основі специфічних потреб бізнесу, а також рівня готовності команди до змін. У підсумку, якщо менеджери не усвідомлюють своїх завдань, обов'язків та зони відповідальності, стає складно вимагати від них належної відповідальності за результати.

Таблиця 2.7 - Елементи характеру лідера згідно концепції «Leadership based on character» та емоційного інтелекту (EI або EQ)

Компетенції	Лідер 1	Лідер 2	Лідер 3
1. Компетенції			
	директор	керівник фін. відділу	HR-менеджер
Управління людьми та капіталом	5	5	3
колаборація	5	4	2
стратегії та цінності	5	5	5
2. Характер			
емпатія та самоконтроль	5	5	3
риси	5	4	3
чесноти	5	4	3
3. Відданість підприємству			
залученість	4	5	4
натхнення	5	4	5
жертвовність	5	3	3

2.3 Аналіз самоменеджменту керівника ХКП «Електротранс» через призму тайм-менеджменту

Швидкий прогрес науки і техніки в сучасному інформаційному суспільстві вимагає від керівників підприємств оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також постійної готовності до навчання та саморозвитку. Розуміння необхідності постійної особистої інтелектуальної трансформації, вміння бути прикладом для наслідування для підлеглих у поєднанні зі знанням методів, способів і форм самоменеджменту є основою для управлінського персоналу підприємства, який прагне підвищити ефективність діяльності підприємства. З огляду на вищезазначене, питання здатності до рефлексії, оволодіння інструментами самоменеджменту та техніками тайм-менеджменту є важливими для управлінського персоналу [32, с. 134]. Розглядаючи внутрішні чинники, які мають безпосередній вплив на підвищення ефективності роботи

менеджерів, необхідно виявити рівень організації самоменеджменту серед менеджерів на прикладі конкретного підприємства та визначити перспективи його розвитку. Сучасні реалії відзначаються зростаючим інтересом до питань оптимізації та раціонального використання робочого часу. У цій роботі розглянуто шляхи впровадження принципів тайм-менеджменту в діяльність ХКП «Електротранс».

Таблиця 2.8 - Витрати робочого часу за елементами роботи і перерв керівника фінансового відділу ХКП «Електротранс»

Найменування витрат робочого часу	Поточний час у годинах та хвилинах	Тривалість (хв.)	Індекс	
			По виду	За змістом праці
1	2	3	4	5
1. Початок спостереження	8.00	*	*	
2. Підготовка робочого місця	8.00 – 8.10	10	ОП	ОРМ
3. Перевірка пошти, відповіді на термінові листи	8.10 – 8.20	10	ОП	О
4. Планування робочого дня	8.20 – 8.50	30	ОП	ПЗ
5. Проведення регулярної зустрічі з підлеглими	8.50 – 9.50	60	ОП	О
6. Отримання звітності благодійного фонду, ознайомлення з нею	9.50 – 10.10	20	ОП	О
7. Перевірка щомісячної звітності	10.10 – 10.30	20	ОП	О
8. Нарада з питань фінансів з начальником відділу	10.30 – 11.30	60	ОП	О
9. Відлучення за особистими потребами	11.30 – 11.40	10	ВОП	*
10. Підготовка презентації для директорів	11.40 – 12.30	90	ОП	О
11. Обідня перерва	12.30 – 13.00	30	ВОП	*
12. Особисті розмови по телефону	13.00 – 13.10	10	ПТД	*
13. Відлучення за особистими потребами	13.10 – 13.15	5	ВОП	*
14. Запит на отримання даних для презентації	13.15 – 13.35	20	ОП	О
15. Ділове листування	13.35 – 14.00	25	ОП	О
16. Робота з підлеглими	14.00 – 14.30	30	ОП	О
17. Переговори з міжнародними організаціями про співпрацю	14.30 – 16.00	90	ОП	О
18. Робота з документами	16.00 – 16.30	30	ОП	О
19. Систематизація документів	16.30 – 16.50	20	ОП	ОРМ
20. Підведення підсумків дня	16.50 – 17.20	30	ОП	О
21. Планування наступного дня	17.20 – 17.35	15	ОП	ПЗ

Для дослідження було проаналізовано втрати робочого часу фінансового директора. Вивчення витрат робочого часу проводилось методом безперервного

спостереження та аналізу видів робіт протягом п'яти робочих днів із застосуванням методу фотографії робочого часу. Оскільки перелік робіт залишався незмінним, результати спостережень узагальнені у таблиці 2.8.

Відповідно до положень Кодексу законів про працю, тривалість робочого дня становить вісім годин (480 хвилин). Проте менеджери зазвичай працюють на одну годину більше. Розподіл робочого часу менеджерів виглядає наступним чином: 85,71% відводиться на основну діяльність, 8,03% — на підготовку та завершення робіт, а 6,25% — на обслуговування робочого місця. Відсоткове співвідношення цих видів діяльності у загальній структурі робочого часу, присвяченого основній роботі, представлено на рисунку 2.9.

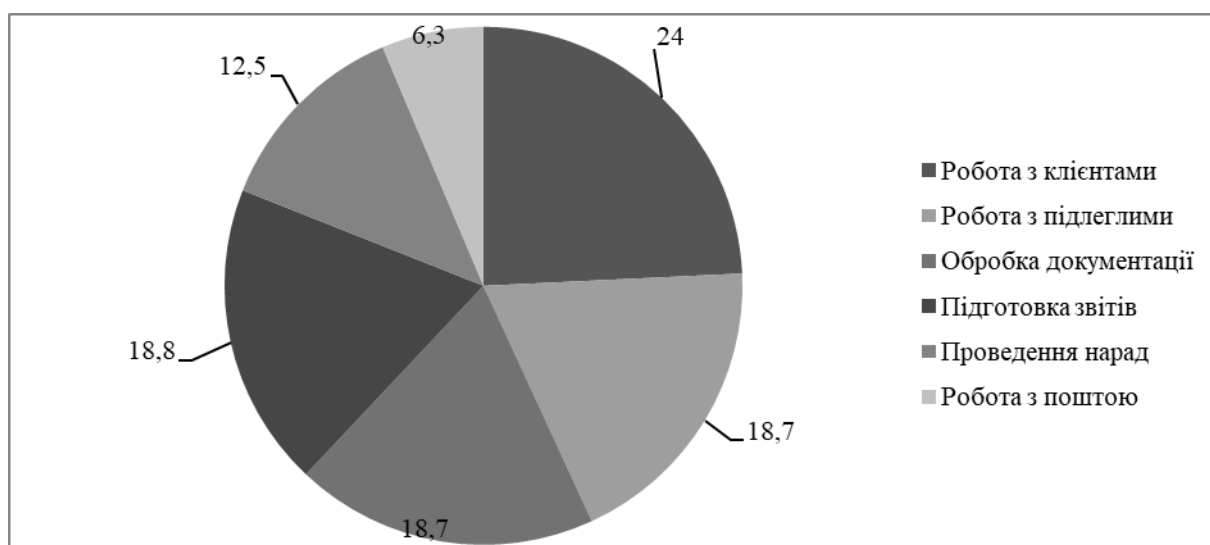


Рисунок 2.9 - Частка видів робіт в загальній кількості часу основної діяльності

Основна частина робочого часу витрачається на взаємодію з клієнтами (24%), тоді як 18,75% часу присвячується документації, складанню звітів і роботі з підлеглими. Переговори займають 12,5% часу, а обробка пошти — 6,25%. Тепер розглянемо аналіз робочого часу:

Екстенсивне використання робочого часу

Для оцінки ефективності використання робочого часу можна використовувати

коефіцієнт інтенсивності, який відображає ступінь використання робочого часу без урахування часу на відпочинок і особисті потреби [33, с.169].

$$K_e = 1 - (ПТД + ВОП) / \Phi \quad (2.1)$$

$$K_e = 1 - (10 + 50) / 620 = 0,9;$$

Нормативне значення коефіцієнта інтенсивності без урахування часу на відпочинок становить 0,94. Таким чином, організація робочого процесу є недостатньо раціональною, з відхиленням на 0,04, якщо враховувати час на відпочинок і особисті потреби.

$$K_{\text{э}} = 1 - (ПТД) / \Phi \quad (2.2)$$

$$K_{\text{э}} = 1 - (10) / 620 = 0,98;$$

Нормативне значення коефіцієнта інтенсивності з урахуванням часу на відпочинок та особисті потреби становить 1,0, що свідчить про достатньо раціональну організацію виробничих процесів, з відхиленням у 0,02. Коефіцієнт втрат часу через порушення режиму роботи:

$$K_{\text{нтд}} = ПНР / \Phi \quad (2.3)$$

$$K_{\text{нтд}} = 10 / 620 = 0,016;$$

Нормативне значення коефіцієнта $K_{\text{птд}}$ для раціональної організації управлінської праці становить 0,00. Оскільки отриманий коефіцієнт дорівнює 0,016, можна зробити висновок, що втрати часу через порушення режиму роботи відсутні.

$$K_{\text{воп}} = ВОП / \Phi \quad (2.4)$$

$$K_{\text{воп}} = 50 / 620 = 0,08;$$

Значення коефіцієнта $K_{\text{воп}}$, який визначає час регламентованих перерв у роботі, становить 0,08, що перевищує нормативне значення 0,06 від загального часу робочого дня. Раціональність використання робочого часу можна оцінити за наступними показниками, наведеними в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Раціональність використання робочого часу керівника

фінансового відділу ХКП «Електротранс»

Назва показника	Формула	Розрахункове значення	Нормативне значення
За змістом праці:		%	%
Коефіцієнт часу підготовчо-заключної роботи, $K_{пз}$	$K_{пз} = ПЗ / (ПЗ + О + ОРМ)$	$45 / (45 + 480 + 35) = 8,04\%$	2-4%
Коефіцієнт часу основної роботи, K_o	$K_o = О / (ПЗ + О + ОРМ)$	$480 / (45 + 480 + 35) = 85,71\%$	92-96%
Коефіцієнт часу на обслуговування робочого місця, $K_{орм}$	$K_{орм} = ОРМ / (ПЗ + О + ОРМ)$	$35 / (45 + 480 + 35) = 6,25\%$	2-4%

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.9, показує, що розраховані коефіцієнти часу на підготовчо-заклучну роботу на 4,04% перевищують нормативне значення, а коефіцієнт часу на обслуговування робочого місця на 2,25% перевищує норматив. Однак коефіцієнт раціонального використання основного робочого часу на 6,3% нижчий за нормативний.

З аналізу використання робочого часу менеджерів можна зробити висновок, що організація цього процесу є недостатньо ефективною і потребує покращення, оскільки часто не вистачає часу для виконання важливих завдань [34, с.454].

Аналіз картини робочого часу керівника фінансового відділу дає підстави стверджувати про системні проблеми в управлінні часом. Незважаючи на свою високу посаду, директор компанії є найманим працівником, який повинен дотримуватися вимог трудового законодавства та правил внутрішнього трудового розпорядку компанії щодо режиму праці та відпочинку. Водночас він часто запізнюється на роботу, забуває про зустрічі і тим самим формує в колективі образ безвідповідального керівника, нездатного ефективно працювати і бути прикладом для наслідування.

При цьому самі директори не мають часу на вивчення іноземних мов та розширення свого професійного кругозору. На нашу думку, керівники підприємств повинні витратити менше часу на каву, а поки вони п'ють каву, вони можуть

займатися іншими справами. Наприклад, підписувати документи, слухати матеріали для вивчення іноземних мов або розмовляти по телефону, навіть на приватні теми, що, згідно з листом спостережень, не є чимось, що працівник не робив би на роботі.

Нераціональне використання часу призводить до нечіткого розподілу прав та обов'язків, а також до поспішного просування проблем, які потребують організаційних рішень. Всі ці фактори створюють непродуктивні стилі роботи в командах, що призводить до нераціонального використання часу в усіх частинах організації. Як наслідок, інші працівники можуть бути змушені працювати довше, виконуючи інші виробничі процеси. Директори опитаних компаній витрачають багато часу на спілкування в соціальних мережах за допомогою смартфонів, причому третина цього часу витрачається на спілкування, не пов'язане з робочою діяльністю. Водночас директори не використовують свої смартфони як інструмент самоменеджменту. Мобільні додатки, які прийшли на зміну блокнотам, довели свою ефективність і зараз широко використовуються в діловому житті людей.

Висновки до другого розділу

Отже, на основі отриманих даних можна зробити висновок про значне розуміння менеджерами ХКП «Електротранс» важливості лідерських якостей у їхній діяльності. Підсумовуючи, можна стверджувати, що проблема розвитку лідерських якостей особистості сьогодні є надзвичайно актуальною, оскільки ці якості є важливою складовою професійних компетенцій сучасного економічного фахівця.

Формування лідерських компетенцій, які є фактором розвитку готовності спеціаліста до професійної діяльності, повинно здійснюватися цілеспрямовано в процесі його підготовки, що вимагає проведення спеціальних організаційних заходів. Водночас важливо пам'ятати, що процес розвитку лідерських якостей у менеджерів є складним і тривалим, що потребує значних зусиль з їхнього боку.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС» НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Розробка інструментів раціонального використання робочого часу керівника підприємства

Ефективність використання людських ресурсів компанії, досягнення стратегічних цілей, реалізація планів діяльності та забезпечення розвитку й результативності значною мірою залежать від рівня компетентності та досвіду менеджерів, а також їхнього вміння ефективно розподіляти та використовувати робочий час. Для раціонального та продуктивного використання робочого часу необхідно регулярно досліджувати його розподіл, проводити моніторинг діяльності менеджерів, виявляти втрати часу та аналізувати причини його неефективного використання. Без сумніву, такі дослідження мають ключове значення, оскільки зростаюча конкуренція на ринку вимагає не лише підвищення ефективності, але й формування довгострокових взаємин із зацікавленими сторонами для задоволення їхніх потреб [35].

Продуктивність праці менеджерів будь-якого рівня певною мірою залежить від раціонального розподілу робочого та вільного часу. При цьому робочий тиждень становить приблизно 60-80 годин [35]. Завдання тайм-менеджменту - проаналізувати роботу менеджера, виявити вузькі місця і крадіїв часу, раціонально планувати робочий і вільний час, ефективно делегувати повноваження, розподіляти завдання і продуктивно проводити зустрічі та наради.

Для усунення «крадіїв часу» рекомендується використовувати такі інструменти, як:

- обов'язкове планування завдань і часу, необхідного для їх виконання, тобто тайм-бюджетування (крім того, основні завдання слід виконувати в першій половині

дня, а при плануванні враховувати коливання в рівні продуктивності). в кінцевому підсумку, при правильному плануванні часу можна досягти економії часу до 10-20% на день;

- передбачення часу на непередбачувані події;
- визначення пріоритетів відповідно до таких критеріїв, як терміновість і важливість справ. це означає, що із запланованих завдань менеджери повинні знайти ті, які вони повинні виконати особисто;
- управління та контроль за виконанням роботи;
- самодисципліна, саморозвиток і самоменеджмент сприяють кращій організації роботи, використанню власних компетенцій, подоланню зовнішніх обставин як у роботі, так і в особистому житті, зменшенню робочого навантаження і, відповідно, зниженню рівня стресових ситуацій.

Тільки тоді, коли самоменеджмент інтегрований в систему управління, можна ефективно застосовувати тайм-менеджмент на щоденній основі.

Ми згодні з тим, що для ефективного використання закону часу в компанії час повинен бути належним чином «організований» на всіх рівнях - індивідуальному, командному та корпоративному. Залежно від рівня, існують різні критерії тайм-менеджменту:

- Індивідуальний або особистий - набір прийомів і методів для організації своєї роботи державними службовцями.
- Командний включає найважливіші горизонтальні правила поведінки для вироблення загальних корпоративних стандартів.
- Корпоративний включає регулювання вертикальних відносин через двосторонню комунікацію від керівників до підлеглих і навпаки.

Тому важливо використовувати сучасні інструменти аналізу робочого часу менеджерів та розробляти методики його раціонального використання. Ми погоджуємося з розробкою стратегій тайм-менеджменту в ХКП «Електротранс» та пропонуємо їх удосконалення (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Вибір стратегії управління часом в організації

Стратегія управління часом	Використання тимчасових стратегій в організації
1. «Прискорити»	1) прискорення виконання операції (змінити нормативи); 2) ефективне прогнозування; 3) ефективна система прийняття рішень; 4) ефективна система комунікацій; 5) підвищення особистої ефективності кожного співробітника; 6) робота на випередження конкурентів; 7) цифровізація документообороту; 8) автоматизація та механізація бізнес-процесів підприємства
2. «Уповільнити»	1) збільшення терміну експлуатації обладнання, матеріальної бази через проведення поточних та капітальних ремонтів та обслуговування; 2) проведення кадрової політики щодо закріплення цінних співробітників; 3) створення різних «стратегічних запасів».
3. «Накопичувати»	1) виділення пріоритетів на всіх рівнях діяльності, у всіх підрозділах; 2) формування навичок резервування часу у менеджерів і співробітників; 3) реструктурування фонду робочого часу організації.
4. «Впорядкувати»	1) ефективне планування; 2) впровадження ефективних систем зворотного зв'язку і контролю; 3) забезпечення точності в часі як найважливішої цінності організації, пов'язаної з системою контролю і мотивації.

Пропонуємо доповнити «прискорюючі» стратегії управління часом тимчасовими стратегіями, наприклад, оцифруванням документообігу, автоматизацією та механізацією бізнес-процесів. Також слід визначити «сповільнюючі» стратегії, тобто продовження терміну експлуатації обладнання та матеріальних ресурсів шляхом проведення поточних та капітальних ремонтів.

На рисунку 3.1 показано модель організації діяльності менеджерів ХКП «Електротранс».

Тому були розроблені основні рекомендації щодо організації діяльності менеджерів, особливо щодо раціонального використання часу:

1) Перш за все, їм необхідно оцінити, як вони використовують свій час, і оцінити свої дії. Це означає визначити, що заважає робити те, що є важливим.

2) Використовуйте інструменти планування своєї діяльності. Встановіть чіткі пріоритети у своєму житті та визначте цілі в рамках цих пріоритетів. Досягнення

цілей вимагає мотивації та наполегливості, а самі цілі мають бути пріоритетними та важливими.

3) Визначте часові рамки для виконання завдань і досягнення цілей.

4) Організуйте свою роботу. Це означає розкласти все по своїх місцях і визначити конкретний час для кожної справи. Це заощадить час, наприклад, на пошук необхідних документів.



Рисунку 3.1 - Модель організації роботи керівника ХКП «Електротранс»

5) Делегуйте повноваження. Керівники не можуть особисто охопити всі

завдання. Крім того, працівники можуть мати більшу компетентність і досвід у деяких питаннях. Тому необхідно дозволяти підлеглим виконувати певні завдання.

6) Скорочення часу наради. У багатьох випадках зустрічі тривалістю 15-20 хвилин є більш ефективними, ніж зустрічі тривалістю більше однієї години. Іншими словами, коли час зустрічі обмежений, працівники зосереджуються на конкретних питаннях і не допускають порожніх балачок.

7) Послідовність роботи. Якщо менеджери відволікаються на інші завдання, ефективність їхньої роботи знижується, і жодне із завдань не може бути виконане.

8) Шукати можливості та способи полегшити особисте та професійне життя. Іншими словами, чим складніша і некомфортніша робота, тим швидше її слід виконати. Відкладання справ «на потім» викликає страх і неприйняття, а очікування завершення значно збільшує напругу і викликає постійний стрес.

9) Навчіться фіксувати результати, а не дії. Іншими словами, потрібно зосереджуватися на результаті діяльності, а не на процесі (дуже легко бути зайнятим, але набагато важче бути ефективним).

10) Навчитися говорити «ні». Ввічлива відмова не лише економить дорогоцінний час, але й привчає співрозмовника до того, що в довгостроковій перспективі не варто відволікатися на дрібниці.

11) Робочий час слід розподіляти таким чином, щоб він чергувався з відпочинком. Чим активніше ви працюєте, тим більше часу вам потрібно на відновлення. Тому не варто намагатися охопити величезні проміжки часу і працювати без перерви. Фізичний і розумовий відпочинок дозволяє людям встигати більше і працювати ефективніше, ніж безперервна робота.

12) Тайм-менеджмент не повинен застосовуватися лише один раз. Тайм-менеджмент повинен бути постійним, і тільки так можна досягти успіху.

13) Мотивація і самомотивація є важливими. Тому необхідно знаходити джерела натхнення і ставити мотиваційні цілі.

Проведені дослідження підтверджують важливість організації діяльності

менеджерів. Це пов'язано з тим, що від правильного вибору векторів розвитку залежить, чи буде досягнута стратегія, чи ні. Час - це дорогоцінний ресурс, який неможливо відновити, тому його потрібно використовувати раціонально та ефективно.

3.2 Побудова моделі «ідеального керівника» відділу персоналу ХКП «Електротранс»

Вимоги часу до людських ресурсів для ефективної роботи відображаються у володінні компетенціями у своїй сфері діяльності. Перш за все, ці вимоги стосуються управлінських посад. Тому розглянемо питання професійної компетентності керівника відділу кадрів.

Метою даного заходу є аналіз компетенцій HR-менеджерів у розвитку їхньої особистості та визначення рівнів їхньої компетентності, а також подальша розробка моделі ідеального HR-менеджера.

Керівник відділу кадрів ХКП «Електротранс» повинен мати знання, доступ до актуальної інформації та повноваження в галузі управління людськими ресурсами, а також володіти комплексом компетенцій, які визначають його ключову зону відповідальності. Для оцінки, чи відповідає керівник підприємства характеристикам ідеального лідера у сфері ефективного управління персоналом, було проведено аналіз його професійних якостей за моделлю компетенцій «20 граней» [36, с. 148]. Ця модель охоплює 20 компетенцій, які є визначальними для успішної управлінської діяльності. На основі отриманих даних зроблено спробу сформулювати концепцію «ідеального менеджера».

Компетентнісний підхід дозволяє оцінити, наскільки менеджер володіє необхідним набором компетенцій для ефективного управління компанією та

командою [37, с. 101]. Модель «20 граней» визначає результативність діяльності HR-менеджера за п'ятьма основними категоріями: управлінські компетенції, компетенції прийняття рішень, мотивація, особистісні якості та міжособистісні компетенції. Кожна з цих груп включає чотири специфічні компетенції, які відображають різні аспекти професійної діяльності. Відповідно до рисунка 3.2, компетенції директора з персоналу ХКП «Електротранс» розподілено між цими п'ятьма групами, що дозволяє здійснити всебічний аналіз його професійної ефективності.

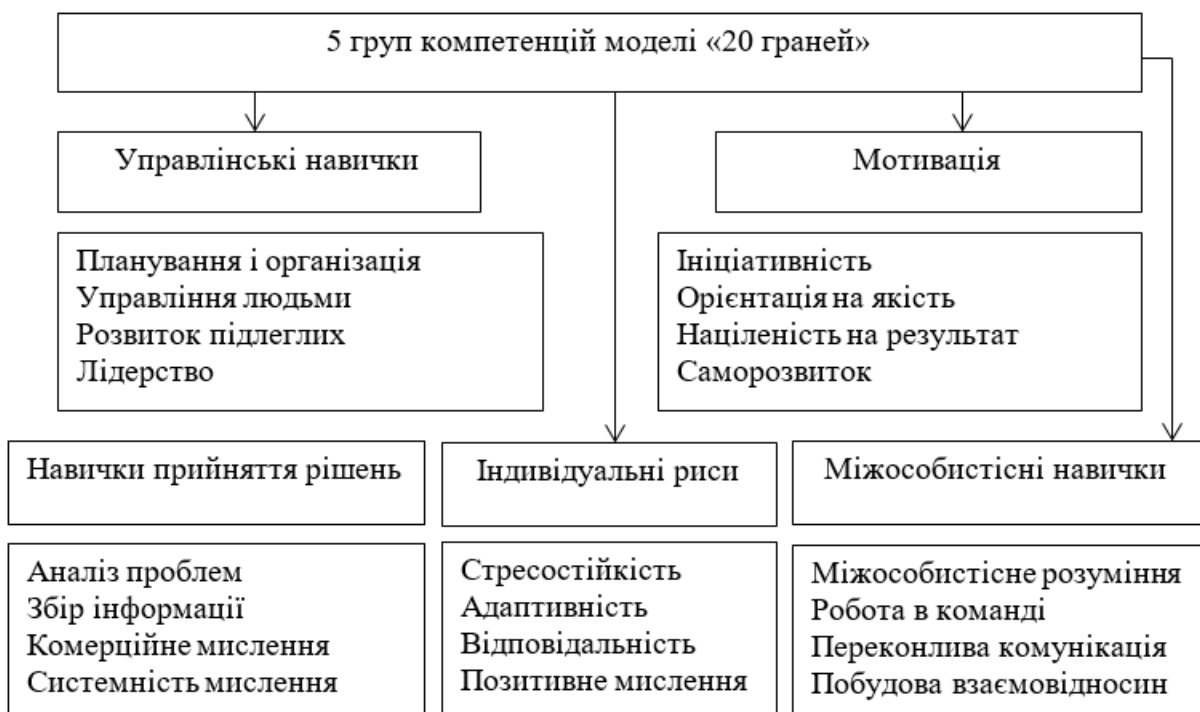


Рисунок 3.2 - Модель компетенцій керівника відділу персоналу ХКП «Електротранс» «20 граней»

Опишемо компетенції кожної групи, зокрема спеціальні компетенції, що входять до групи «Управлінські компетенції». До цієї групи належать наступні ключові навички:

- планування та організація – здатність формувати як короткострокові, так і довгострокові плани роботи з персоналом, а також забезпечувати ефективну взаємодію між співробітниками для досягнення спільних цілей та успішної

командної роботи;

- управління персоналом – уміння впливати на поведінку працівників організації шляхом застосування ефективних методів управління людськими ресурсами;

- розвиток підлеглих – сприяння розвитку професійних і особистісних якостей співробітників через організацію навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку;

- лідерство – наявність харизми та особистісних якостей, які допомагають створити образ авторитетного керівника або лідера, що викликає довіру та захоплення у підлеглих.

Група компетенцій «Компетентність у прийнятті рішень» включає здатність визначати пріоритетність завдань, оцінювати їхню важливість і терміновість, аналізувати ситуації та оперативно реагувати на зміни як всередині компанії, так і на ринку загалом. До спеціальних компетенцій цієї групи належать:

- аналіз проблем – здатність глибоко розуміти проблеми, що виникають у роботі hr-менеджера, розкладати їх на складові, а також визначати причини, наслідки та потенційні результати;

- збір інформації – обізнаність про доступні джерела інформації, навички швидкого доступу до них і отримання необхідних даних у стислі терміни;

- комерційне мислення – прагматичний підхід до виконання обов'язків із фокусом на забезпеченні вигоди для компанії та мінімізації витрат. ця компетенція передбачає інтеграцію вміння збору й аналізу інформації;

- системне мислення – здатність розглядати ситуації з різних точок зору, аналізувати причини виникнення проблем, чинники, що на них впливають, стратегії їх вирішення та наслідки впроваджених рішень. це мислення передбачає бачення проблемної ситуації як системи, яка перебуває під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

До групи компетенцій «Мотивація» належать такі спеціальні компетенції:

- ініціативність – здатність керівника hr-відділу проявляти активність у прийнятті рішень, пов'язаних із розвитком відділу, управління людськими ресурсами та компанії загалом, а також висувати нові ідеї та прагнути до досягнення кращих результатів;

- орієнтація на якість – прагнення досягати високих стандартів у роботі, забезпечуючи професійне виконання завдань і високий рівень якості роботи у сфері управління персоналом;

- орієнтація на результат – організація діяльності таким чином, щоб кожен працівник чітко розумів свої цілі й активно працював над їхнім досягненням, сприяючи виконанню загальних цілей компанії;

- саморозвиток – здатність адекватно оцінювати власні сильні та слабкі сторони, визначати професійні й особистісні цілі, критично аналізувати себе, постійно навчатися, здобувати нові знання та вдосконалювати свої слабкі сторони.

Група компетенцій «Особистісні риси характеру» є важливим аспектом для HR-менеджерів і включає такі спеціальні компетенції:

- стресостійкість – здатність менеджера ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, не зациклюючись на них, і швидко повертатися до вирішення інших робочих завдань. у сучасних умовах динамічного середовища ця якість є необхідною;

- адаптивність – вміння оперативно реагувати на зміни, без опору їм, та легко пристосовуватися до нових обставин;

- відповідальність – прагнення виконувати свої обов'язки з максимальною точністю, беручи на себе відповідальність не лише за власну роботу, а й за діяльність працівників, підрозділів і компанії в цілому, що робить управлінську відповідальність більш широким поняттям, ніж індивідуальна;

- позитивне мислення – здатність мотивувати команду на досягнення позитивних результатів у роботі, навіть у складних умовах політичної, економічної чи фінансової нестабільності. для самого менеджера ця компетенція сприяє

прийняттю конструктивних рішень та впевненості у своїх можливостях працювати в мінливому середовищі.

Група компетенцій «Міжособистісна компетентність» включає в себе спеціальні компетенції [39, с. 261]:

- міжособистісне взаєморозуміння - здатність будувати діалог з підлеглими та вищим керівництвом для досягнення особистих цілей, цілей відділу управління персоналом та організації, використовуючи техніки управління конфліктами та активно слухаючи партнерів по діалогу за необхідності;

- командна робота - вміння розподіляти колективну роботу між членами команди. ефективна побудова команди менеджерами, з іншого боку, має синергетичний ефект: загальний результат роботи всіх членів команди є більшим, ніж сума результатів, отриманих членами команди, які працюють індивідуально;

- переконлива комунікація - опанування менеджерами переговорного процесу;
- побудова взаємовідносин - здатність hr-менеджерів створювати ситуації, в яких вони виявляють емпатію, а співробітники та сторонні організації відчують себе комфортно у спілкуванні з ними. Характеристики менеджерів, які сприяють розвитку добрих відносин, включають дружлюбність, ввічливість, вміння слухати і давати доречні поради. З огляду на український менталітет, побудова відносин сприяє успішному розвитку неформальних контактів, які є не менш важливими в роботі HR-менеджера, ніж формальні.

Таким чином, модель компетенцій «20 граней» включає п'ять груп загальних компетенцій, які передбачають високопрофесійне, високосистемне мислення та фокус на побудові взаємовідносин у команді для отримання синергії від роботи її членів, а також досягнення організаційної мети - максимізації прибутку. Вона включає спеціальні компетенції, які формують високопрофесійного та відповідального HR-менеджера. Базою для дослідження є відділ кадрів ХКП «Електротранс».

Працівникам відділу кадрів ХКП «Електротранс» пропонується оцінити своїх

HR-менеджерів за 20-бальною моделлю компетенцій. Оцінка 5 балів ставиться, якщо компетенція виражена сильно, 1 бал - якщо компетенція не виражена, 4 бали - якщо компетенція виражена добре, 3 бали - якщо компетенція виражена на середньому рівні і 2 бали - якщо компетенція виражена слабо. Результати опитування представлені нижче (таблиця 3.2) (Додаток Ж).

Таким чином, за кожен блок компетенцій нараховувалася певна кількість балів. Керівник відділу персоналу ХКП «Електротранс» набрав такі бали за блоками компетенцій: міжособистісні навички - до 62 балів; навички прийняття рішень та особистісні характеристики - 53 бали; мотивація - 52 бали; управлінські навички - 47 балів. За результатами відповідей, виражених у відсотках по кожному блоку компетенцій керівника відділу кадрів ХКП «Електротранс», за результатами оцінки його підлеглими п'яти блоків компетенцій 20-гранної моделі, рівень компетенцій керівника відповідає середньому рівню - 58,94%, з оцінкою 35,32% ідентифікують його як керівника з високим рівнем управлінської компетентності, тоді як 5,74% отриманих оцінок визначили компетентність керівника як слабо виражену.

Слабо виражені компетенції, які необхідно розвивати підлеглим HR-менеджерам, є наступними:

1. Управлінські компетенції: управлінські компетенції: управління людьми (16,7% відповідей) та розвиток підлеглих (33,3% відповідей).
2. Мотивація: ініціативність (33,3% відповідей).
3. Навички прийняття рішень: вміння аналізувати проблеми (16,7% відповідей).
4. Особистісні характеристики адаптивність (33,3% відповідей), позитивне мислення (16,7% відповідей).
5. Міжособистісні навички: міжособистісне розуміння (33,3% відповідей), робота в команді (16,7% відповідей), побудова відносин (16,7% відповідей).

З отриманих результатів можна стверджувати, що «ідеальний керівник» HR повинен мати високу обізнаність у роботі з персоналом та високу обізнаність у

впровадженні ефективних стратегій корпоративного управління. Поєднання цих двох векторів у роботі HR-директора ХКП «Електротранс» має бути підкріплене високою системою мотивації. Тому запропонуємо модель «ідеального керівника» HR-департаменту за класифікаційними ознаками «орієнтація на співпрацю з персоналом» та «орієнтація на реалізацію ефективних стратегій корпоративного управління» (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Модель «ідеального керівника» відділу персоналу ХКП «Електротранс»

На рисунку 3.3 запропоновано чотири типи керівників, відмінності між якими безпосередньо залежать від ступеня акценту на роботі з персоналом та впровадженні ефективних стратегій корпоративного управління. Розглянемо кожен з цих типів.

Перший тип - «ідеальний керівник» - характеризується високим рівнем фокусу на роботі з персоналом та високим рівнем фокусу на впровадженні ефективних стратегій корпоративного управління. Поєднання цих двох векторів у роботі HR-менеджерів підтримує високу систему мотивації.

Другий тип - «комунікатори» - характеризується високою орієнтацією на завдання, пов'язані з управлінням персоналом, і низькою орієнтацією на реалізацію ефективних стратегій корпоративного управління. Система мотивації цих керівників відповідає середньому рівню. Вони не ставлять перед собою складних завдань, але вірять в успіх своїх підлеглих, які відмінно виконують завдання вищого керівництва, мають високі комунікативні навички, легко запобігають і долають конфлікти в колективі і можуть робити «великі» справи для себе [40, с. 654].

Третій тип - «формалісти» - мають низький рівень орієнтації на роботу з персоналом та впровадження ефективних стратегій корпоративного управління. Вони також мають низьку мотиваційну силу. Ці менеджери-формалісти не зацікавлені в особистому розвитку, розвитку персоналу чи організації, а виконують і сліпо слідує наказам вищого керівництва. Водночас вони не здатні привносити нові ідеї в організацію, оскільки не мають мотивації до особистого розвитку і не бажають впроваджувати зміни.

Четвертий тип - «сильні механізми» - характеризується низькою орієнтацією на роботу з персоналом і високою орієнтацією на впровадження ефективних стратегій корпоративного управління. Мотивація знаходиться на середньому рівні. За результатами анкетування начальник відділу кадрів ХКП «Електротранс» відноситься до типу «комунікатор» відповідно до запропонованої класифікації.

Таким чином, було використано модель компетентності «20 граней» та проаналізовано сильні та слабкі сторони роботи HR-менеджерів відповідно до неї. В результаті дослідження було створено модель майже ідеального HR-менеджера, яка демонструє чотири типи менеджерів («ідеальний менеджер», «комунікатор», «формаліст» та «сильний механізм»). Модель може бути використана для визначення того, до якого типу керівника належить керівник відділу кадрів компанії, а також стратегії керівника у роботі з персоналом ХКП «Електротранс» для досягнення кінцевих цілей компанії.

3.3 Запровадження компетентісного підходу до оцінювання успішності діяльності керівника ХКП «Електротранс»

Формування конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки є одним із ключових стратегічних напрямів економічної політики України. Важливим чинником підвищення ефективності роботи підприємств є забезпечення їх компетентними працівниками, що є однією з основ сталого розвитку організацій. Сучасний підхід до управління людськими ресурсами передбачає застосування інноваційних методів, таких як компетентнісний підхід. Особливого значення він набуває у системах оцінювання персоналу, що підкреслює актуальність теми дослідження [41, с. 138].

Метою цього дослідження є розробка методичних рекомендацій для комплексного оцінювання результатів діяльності керівників ХКП «Електротранс» із застосуванням компетентнісного підходу.

У процесі дослідження пропонується алгоритм розв'язання цього завдання, який складається з кількох етапів:

Етап 1: Визначення критеріїв (компетенцій) для оцінювання ефективності роботи керівників. Аналіз наукової літератури свідчить про існування різноманітних підходів до формування та класифікації компетенцій, які можуть використовуватися в процесі оцінювання. Оскільки перелік компетенцій є доволі широким і різноманітним, включення великої їх кількості може ускладнити процедуру оцінювання. З огляду на це, доцільно зосередитися на найважливіших компетенціях.

Варто зауважити, що успішна діяльність керівника безпосередньо залежить від ефективності роботи підприємства (або його структурного підрозділу) та високої уваги до взаємодії з підлеглими. Ці два напрямки мають бути гармонійно поєднані у роботі керівника. У процесі дослідження компетенцій успішних менеджерів їх було розподілено на дві основні групи.

Перша група – компетенції, орієнтовані на забезпечення ефективної роботи підприємства (чи самостійного структурного підрозділу):

1.1. Орієнтація на результат – прагнення досягати та перевершувати встановлені стандарти роботи, виконуючи планові показники.

1.2. Особистісні характеристики – такі як лідерство, впевненість, чесність, стресостійкість, відповідальність і дисциплінованість.

1.3. Орієнтація на якість – демонстрація високого професіоналізму та виконання роботи на високому якісному рівні.

1.4. Гнучкість – здатність швидко адаптуватися до змінних обставин і ефективно діяти в різних ситуаціях.

1.5. Аналітичне мислення - здатність структурувати та систематизувати складові проблеми, систематично порівнювати різні фактори та аспекти, раціонально розставляти пріоритети.

1.6. Концептуальне мислення - здатність виявляти закономірності та неоднозначні зв'язки між ситуаціями, здатність визначати ключові моменти в складних ситуаціях (включаючи індуктивне, логічне та творче мислення).

1.7. Ініціативність - здатність генерувати нові рішення для розвитку структурного підрозділу, його працівників та підприємства в цілому, включаючи здатність виявляти нові можливості для підвищення ефективності роботи.

II група - Здатність до ефективного управління командою:

2.1. Розвиток підлеглих: виявляє зацікавленість у розвитку підлеглих, їх професійних та особистісних якостей.

2.2. Міжособистісне розуміння - тобто готовність розуміти інших. Підтримувати підлеглих, поважати їх і демонструвати позитивне ставлення.

Отже, для оцінки успішності роботи менеджера було визначено дві основні групи компетенцій, які враховують не лише досягнення запланованих показників, але й розвиток командної взаємодії для створення синергії у роботі колективу.

Для вивчення значущості та структури зазначених компетенцій було

проведено опитування, під час якого учасникам запропонували оцінити компетенції, що мають вирішальний вплив на успіх менеджера. У дослідженні взяли участь 25 експертів, серед яких були як науковці, так і практики. Експертне оцінювання включало кілька етапів: підготовку анкети для опитування, проведення опитування та обробку отриманих даних.

Таблиця 3.3 - Результати ранжування груп компетенцій для оцінки успішності роботи менеджерів ХКП «Електротранс»

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки груп компетенцій	
		компетенції, спрямовані на результативну роботу підприємства чи підрозділу	Компетенції спрямовані на ефективне управління колективом
Сума рангів	S_i	31	44
Середня сума рангів	\bar{S}	37,5	
Квадрат відхилення	$(S_i - \bar{S})^2$	42,25	42,25
Коефіцієнт конкордації	W	0,36	
Критерій Пірсона	χ^2	9 > 6,63	
Коефіцієнт вагомості груп компетенцій	α_i	0,76	0,24

У процесі опитування експерти визначали ранги груп компетенцій, а також компетенцій у межах кожної групи. Найнижчий ранг надавався факторам, які, на думку експертів, мали найбільший вплив. Для перевірки узгодженості думок експертів були розраховані коефіцієнти конкордації. Оцінка значущості цих коефіцієнтів базувалася на принципі: чим ближче коефіцієнт конкордації до 1, тим вищий рівень узгодженості думок експертів. Значущість коефіцієнтів конкордації перевірялася за допомогою критерію χ^2 Пірсона. Якщо розраховане значення χ^2 перевищувало табличне значення при $f = n-1$ ступенях свободи та рівні значущості $\alpha = 0,01$, коефіцієнт конкордації вважався статистично значущим [1-3].

Після підтвердження значущості коефіцієнта конкордації було визначено

вагові коефіцієнти для кожної групи компетенцій, а також для компетенцій у межах груп. Результати експертного оцінювання, розрахунки коефіцієнтів конкордації, значення критерію Пірсона та ваги за кожним критерієм представлені у таблиці 3.3.

Коефіцієнти конкордації розраховувались наступним чином для груп:

$$w_2 = \frac{84,5}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (2^3 - 2) - 25 \cdot 0} = 0,2704$$

$$w_2 = \frac{5072}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (7^3 - 7) - 25 \cdot 0} = 0,2898$$

$$w_3 = \frac{278}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (3^3 - 3) - 25 \cdot 0} = 0,2224$$

Розраховане значення критерію χ^2 Пірсона становить: $\chi^2_{gr2} = 0,2704 \cdot 25 - (2-1) = 6,76$ Як видно з розрахунку, отримане значення критерію Пірсона свідчить про значущість коефіцієнта згоди: $\chi^2_{gr2} = 6,76$, при 1 ступені свободи та рівні значущості $\alpha = 0,01$, χ^2 табл. більше 6,63.

Також на цьому етапі шляхом експертного опитування та відповідних розрахунків були визначені ваги обраних компетенцій у кожній групі (таблиці 3.4 і 3.5).

Таблиця 3.4 - Результати ранжування груп компетенцій для ефективної роботи ХКП «Електротранс»

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки компетенцій, спрямованих на результативну роботу						
		1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.
Сума рангів показників	S_i	55	88	104	123	138	75	117
Середня сума рангів	S	100						
Квадрат відхилення	$(S_i - S)^2$	2025	144	16	529	1444	625	289
Коефіцієнт конкордації	W	0,2768						
Критерій Пірсона	$\chi^2_{розр.}$	43,47 > 16,8						
Коефіцієнт вагомості компетенцій	α_i	0,2286	0,1657	0,1352	0,099	0,0705	0,1905	0,1105

Для групи спрямованих на ефективне управління колективом: $\chi^2_{розр3} = 0,2224 \cdot 25 \cdot (3-1) = 11,12$

Таблиця 3.5 - Результати ранжування групи компетенцій, спрямованих на ефективне управління колективом ХКП «Електротранс»

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки компетенцій, спрямованих на ефективне управління колективом		
		2.1.	2.2.	2.3.
Сума рангів показників	S_i	60	53	37
Середня сума рангів	\bar{S}	50		
Квадрат відхилення	$(S_i - \bar{S})^2$	100	9	169
Коефіцієнт конкордації	W	0,2224		
Критерій Пірсона	$\chi^2_{розр.}$	11,13 > 9,3		
Коефіцієнт вагомості компетенцій	α_i	0.2	0.2933	0.5067

Згідно з розрахунками, отримані значення критерію Пірсона для всіх трьох груп показників підтверджують значущість коефіцієнта узгодженості.

$\chi^2_{розр2} = 43,47$ є більшим за табличне значення $\chi^2_{табл} = 16,8$ при 6 ступенях свободи та рівні значущості $\alpha = 0,01$;

$\chi^2_{розр3} = 11,12$ є більше за табличне значення $\chi^2_{табл} = 9,2$ для $\alpha = 0,01$.

Отже, на основі експертного опитування, проведеного серед групи фахівців, що досягли консенсусу щодо теми дослідження, була визначена структура компетенцій та важливість кожної з них, що стали основою для оцінки успішності роботи керівника.

Етап 2 передбачає проведення комплексної кількісної оцінки компетенцій, визначених на попередньому етапі дослідження. В практичному застосуванні компетенції оцінюються за шкалою, розробленою в компанії. Рекомендується використовувати таку шкалу:

- 5 балів — лідерський рівень (необхідний для топ-менеджменту): цей рівень вимагає, щоб менеджери, що приймають стратегічні рішення, не лише демонстрували необхідні компетенції, а й створювали можливості для розвитку цих компетенцій у інших працівників, організовуючи спеціальні заходи, встановлюючи норми та правила.

- 4 бали — сильний рівень (необхідний для керівників середньої ланки): цей рівень вимагає здатності менеджерів позитивно впливати на ситуацію та справлятися зі складними завданнями, запобігаючи негативним подіям до їх виникнення.

- 3 бали — базовий рівень (необхідний для фахівців): працівник володіє необхідними навичками для ефективного виконання роботи.

- 2 бали — задовільний рівень (необхідно подальше вдосконалення): працівник частково демонструє необхідні навички, але йому потрібно працювати над їх удосконаленням.

- 1 бал — незадовільний рівень (не здатний розвивати компетенцію): працівник не володіє необхідними навичками і не бажає їх розвивати.

Для оцінки доступності системи компетенцій, розробленої для конкретної посади та працівника, на практиці використовуються різні методи оцінки. Основою для дослідження став ремонтно-будівельна ділянка ХКП «Електротранс». Група експертів, до складу якої увійшли керівник компанії, менеджер з персоналу, начальник виробництва та два працівники відділу будівництва, провела оцінку діяльності менеджера з будівництва на основі запропонованого переліку компетенцій та рейтингової шкали. Результати цієї оцінки наведені в таблиці 3.6.

Інтегральний показник успішності роботи (I_{ур}) керівника ремонтно-будівельної ділянки розраховується за формулою: $I_{ур} = 0,76 \cdot 3,6962 + 0,24 \cdot 3,9468 = 2,8092 + 0,9473 = 3,7565$.

Етап 3. Інтерпретація результатів інтегральних показників та підготовка рекомендацій. В залежності від отриманих балів керівник отримає такі оцінки:

- до 2 балів — невідповідність посаді, що передбачає звільнення або

переведення на нижчу позицію;

- 2-3 бали — часткова відповідність посаді, необхідне підвищення кваліфікації та переатестація;

- 3-4 бали — відповідність посаді, бажано продовжити навчання, але переатестація не є обов'язковою;

- 4-5 балів — повна відповідність посаді, слід розглянути можливість кар'єрного росту або надання бонусів за досягнуті результати.

Таблиця 3.6 - Показники оцінки успішності роботи керівника ремонтно-будівельної дільниці ХКП «Електротранс»

Компетенція	Вагомість компетенції	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
I група – компетенції, спрямовані на результативну роботу відділу (0,76)									
1.1. Орієнтація на результат	0.2286	5	4	4	5	4	4	4,3334	0,9907
1.2. Індивідуальні риси	0.1657	4	3	4	5	3	3	3,6667	0,6077
1.3. Орієнтація на якість	0.1352	4	4	5	3	4	4	4,0000	0,5408
1.4. Гнучкість	0.0990	4	4	4	3	3	4	3,6667	0,3630
1.5. Аналітичне мислення	0.0705	5	4	5	4	4	4	4,3334	0,3055
1.6. Концептуальне мислення	0.1905	4	5	5	4	4	4	4,3334	0,8256
1.7. Ініціативність	0.1105	3	3	4	4	3	3	3,3334	0,3684
Всього по групі									3,6962
II група – компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом (0,24)									
2.1. Розвиток підлеглих	0.2	3	5	4	4	3	3	3,6667	0,7334
2.2. Міжособистісне розуміння	0.2933	4	4	4	5	5	4	4,3334	1,2710
2.3. Побудова взаємовідносин та робота в команді	0.5067	4	4	4	3	4	4	3,8334	1,9424
Всього по групі									3,9468

Згідно з результатами оцінки, керівник ремонтно-будівельної дільниці ХКП «Електротранс» відповідає вимогам займаної посади. Варто зазначити, що підвищення рівня ініціативності керівника може позитивно вплинути на загальну оцінку в майбутньому. Таким чином, інтегральний показник ефективності роботи

менеджера є основним інструментом для виявлення ключових проблем у роботі з персоналом та оцінки його результатів. На основі цих даних можна провести порівняльну оцінку співробітників компанії, виявляючи їхні сильні та слабкі сторони.

Крок 4. Визначення типів керівників, зважаючи на класифікаційні ознаки «орієнтація на досягнення бізнес-цілей» та «орієнтація на співпрацю з працівниками». Перший тип, «ідеальний керівник», демонструє високий рівень орієнтації на роботу з людськими ресурсами та на ефективне здійснення стратегій управління компанією. Поєднання цих двох аспектів у діяльності HR-менеджерів сприяє формуванню сильної мотиваційної системи.

Другий тип — «комунікатори» — відзначається високою орієнтацією на роботу з персоналом, але низькою орієнтацією на реалізацію ефективних стратегій управління компанією. Система мотивації таких керівників знаходиться на середньому рівні. Вони не ставлять перед собою складних завдань, однак успішно вирішують їх на рівні топ-менеджерів, мають відмінні комунікативні навички, ефективно запобігають і вирішують конфлікти в колективі, вірять в успіх своїх підлеглих і мотивують їх на «великі» досягнення.

Третій тип — «формалісти» — характеризуються низьким рівнем орієнтації як на роботу з персоналом, так і на впровадження ефективних стратегій корпоративного управління. Такі керівники не зацікавлені в особистому розвитку чи розвитку організації, виконують накази вищого керівництва без ініціативи, не прагнуть до змін і не готові вносити нові ідеї в організацію. Вони чинять опір змінам і заважають розвитку компанії.

Четвертий тип — «сильні механізми» — має низьку орієнтацію на роботу з персоналом, але високу орієнтацію на впровадження ефективних стратегій корпоративного управління. Мотивація таких керівників також знаходиться на середньому рівні.

Згідно з результатами анкетування (таблиця 3.6), керівник відділу будівництва ХКП «Електротранс» відноситься до типу «ідеальний керівник» за даною класифікацією, але знаходиться ближче до нижньої лівої частини цього квадранту.

Висновки до третього розділу

З метою вдосконалення діяльності керівника ХКП «Електротранс» на засадах само менеджменту запропоновано:

Розробку інструментів раціонального використання робочого часу керівника підприємства. Розроблено та запропоновано інструмент для усунення тимчасової синхронізації. Удосконалено стратегію управління часом в організації. Тайм-менеджмент в першу чергу визначається правильною організацією діяльності, тобто потрібно не управляти часом, а управляти самим собою. Була розроблена модель організації діяльності керівника ХКП «Електротранс». Запропоновано основні заходи щодо організації діяльності керівника, спрямовані на раціональне використання часу.

Запропоновано побудова моделі «ідеального керівника» відділу персоналу ХКП «Електротранс». Модель ідеального менеджера з персоналу була розроблена з урахуванням характеристик класифікації менеджерів з персоналу. Запропоновано виділити чотири типи менеджерів: «ідеальний лідер», «комунікатор», «формаліст» і «сильний механізм». Різниця в типі менеджера з персоналу залежить від того, наскільки ви зосереджені на роботі зі своїм персоналом та впровадженні ефективної стратегії корпоративного управління.

Запропоновано запровадження компетентісного підходу до оцінювання успішності діяльності керівника ХКП «Електротранс». Запропоновано використання компетентності в якості критерію оцінки персоналу. Визначено класифікацію

компетенцій в управлінській діяльності відповідно до групи компетенцій, спрямованих на ефективне функціонування підприємства (сегментація) і ефективне управління підлеглими, розробляються алгоритми оцінки успішності роботи керівника і забезпечується їх методичний супровід. Увага зосереджена на конкретних пропозиціях щодо механізмів та інструментів підвищення ефективності роботи менеджерів ХКП «Електротранс».

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні засади діяльності керівника на засадах самоменеджменту. Досліджено методологічні підходи до самоменеджменту; обґрунтовано особливості управлінської праці; визначено роль організації практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту.

Самоврядування існує для ефективної і успішної роботи організації, відділу або конкретного співробітника. Основою цього процесу є самоорганізація, здатність контролювати ситуацію, вміння ефективно використовувати власні ресурси (емоції, час) і готовність до ризиків та управління ними в умовах змін. Самоврядування є важливою складовою професійного розвитку співробітників, інструментом для поліпшення роботи та особистісного росту. Воно стало важливим засобом досягнення цілей. Результати дослідження показали, що управління персоналом на сучасному етапі зазнає змін, але завдяки новим технологіям та інноваціям у сфері менеджменту воно сприяє розвитку економіки. Економічна криза та нестабільність в країні не тільки створюють проблеми, але й відкривають нові можливості для компаній, зокрема для створення ефективної системи управління персоналом.

Управлінська робота – це складна, багатогранна і інтелектуально насичена діяльність, яка вимагає від керівника не тільки глибоких знань, а й високих особистісних якостей, таких як стресостійкість, лідерство, стратегічне мислення і комунікабельність. Це включає постійну роботу з людьми, ресурсами та інформацією, а також необхідність ефективної адаптації до мінливих обставин бізнес-середовища.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз діяльності керівника ХКП «Електротранс». Здійснено стратегічний аналіз діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Проведена діагностика лідерських якостей

керівника, а також здійснено аналіз самоменеджменту керівника ХКП «Електротранс» через призму тайм-менеджменту.

Згідно з аналізом господарської діяльності ХКП «Електротранс», у 2022 році чистий прибуток від реалізації продукції ХКП «Електротранс» знизився у 2021 році на 21,8% порівняно з 2023 роком, а у 2022 році - на 30,3%. Середня чисельність співробітників ХКП «Електротранс» знизилася з 2022 року до 224 осіб у 2021 році до 137 осіб у 2023 році, збільшившись на 18,2%.

Матеріальні витрати зросли у 2022 році порівняно з 2021 роком на 13,1%, а у 2023 році - на 43,2% порівняно з 2022 роком. Середньорічна вартість основних засобів збільшується. Таким чином, середньорічна вартість основних засобів збільшилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 11,7%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 10,8%.

У 2021 році через особливості виробництва найбільшу частку становили акції, особливо сировинні товари. З таблиці 2.5 видно, що дебіторська заборгованість цього року збільшилася на 19 117,4 тис.грн. Максимальна сума дебіторської заборгованості була відображена за статтею "Інші поточні зобов'язання". Слід зазначити, що компанія повністю розраховується за бюджетом. У 2022 році частка іншої поточної дебіторської заборгованості значно зросла, у 2021 році - з 36,5% до 50,4%. Інші оборотні активи збільшилися з 1 316 тисяч гривень у 2021 році до 3 785 тисяч гривень у 2023 році.

Активи ХКП «Електротранс» у 2022 році збільшилися на 2023 тис.грн. порівняно з 2021 роком, в основному за рахунок збільшення як необоротних, так і оборотних активів, а активи компанії збільшилися на 17248,5 тис.грн. порівняно з 2022 роком, склавши 9678,0 тис.грн. Що стосується основних засобів, то вартість нематеріальних активів у 2023 році не змінилася.

Тому, виходячи з отриманих даних, з досить глибокого розуміння керівником ХКП «Електротранс» важливості ролі відповідних лідерських якостей в діяльності керівника, питання виховання особистих лідерських якостей сьогодні більш

актуальне, оскільки лідерські якості є важливою складовою професійної компетентності сучасних фахівців в області економіки. Не буде перебільшенням сказати, що кількість людей, які проживають в Японії, зростає.

З метою вдосконалення діяльності керівника ХКП «Електротранс» на засадах само менеджменту запропоновано:

Розробку інструментів раціонального використання робочого часу керівника підприємства. Розроблено та запропоновано інструмент для усунення тимчасової синхронізації. Встановлено, що для ефективного використання закону часу на підприємстві необхідно правильно «організувати» час на всіх рівнях - індивідуальному, командному та корпоративного. Удосконалено стратегію управління часом в організації. Тайм-менеджмент в першу чергу визначається правильною організацією діяльності, тобто потрібно не управляти часом, а управляти самим собою. Була розроблена модель організації діяльності керівника ХКП «Електротранс». Запропоновано основні заходи щодо організації діяльності керівника, спрямовані на раціональне використання часу.

Запропоновано побудова моделі «ідеального керівника» відділу персоналу ХКП «Електротранс». Модель ідеального менеджера з персоналу була розроблена з урахуванням характеристик класифікації менеджерів з персоналу. При розробці моделі «ідеального» менеджера з персоналу був застосований компетентнісний підхід з використанням «20-гранної» моделі компетенцій. Оцінка менеджерів з персоналу з використанням моделі компетенцій «20 граней» проводилася шляхом опитування співробітників відділу кадрів заводу. За результатами оцінки були виявлені плюси і мінуси роботи менеджера. Запропоновано виділити чотири типи менеджерів: «ідеальний лідер», «комунікатор», «формаліст» і «сильний механізм». Різниця в типі менеджера з персоналу залежить від того, наскільки ви зосереджені на роботі зі своїм персоналом та впровадженні ефективної стратегії корпоративного управління.

Запропоновано впровадження компетентнісного підходу для оцінки

ефективності роботи керівника ХКП «Електротранс». Компетенції використовуються як основні критерії для оцінки персоналу. Окреслена класифікація компетенцій в управлінській діяльності, яка поділяється на групи, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства та на управління підлеглими. Розроблені алгоритми для оцінки успішності роботи керівника, а також методичний супровід для їх застосування. В рамках дослідження проведено аналіз важливості груп компетенцій та окремих компетенцій, які лягають в основу оцінки успішності менеджерів. За результатами оцінки сформульовані рекомендації щодо визначення типу керівника. Таким чином, створено методичні рекомендації, які дозволяють здійснити комплексну оцінку ефективності діяльності керівника ХКП «Електротранс» на основі компетентнісного підходу. Використовуючи ці рекомендації, можна отримати всебічну оцінку діяльності керівника, визначити тип управління та розробити заходи для підвищення ефективності роботи керівника підприємства або його підрозділів. Особлива увага приділяється пропозиціям щодо механізмів і інструментів для підвищення ефективності роботи менеджерів ХКП «Електротранс».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Александрович Т., Малинка М. Особливості застосування тайм-менеджменту в педагогічній діяльності. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи : [колект. монографія] / [наук. ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін ; Ужгород ; Перемишль ; Херсон : Посвіт, 2021. Т. 6: Проектування суспільних та гуманітарних досліджень. С. 7–13.
2. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258> (дата звернення: 28.11.2024).
3. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5151> (дата звернення: 28.11.2024).
4. Гриневич Л. Нова українська школа – старт реформи, участь громад. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/nush-1.pdf> . (дата звернення: 28.11.2024).
5. Губар О. Є., Якушев О. В. Тайм-менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. 2021. № 3. С. 47–55.
6. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Персонал, 2008. 528 с.
7. Купрієвич В. Самоменеджмент в діяльності керівника сучасного закладу професійної освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 12. С. 88–90.
8. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту. Київ : МАУП, 2010. 225 с.
9. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент у професійній діяльності в освітній установі : спецкурс. Управління науково-методичною діяльністю закладів

післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект : наук.-метод. посіб. / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. С. 221–232.

10. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти. Управління та адміністрування*. 2016. С. 82–97.

11. Любченко Н. В. Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті : спецкурс / НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2017. 45 с.

12. Любченко Н. В. Soft skills та hard skills керівника закладу загальної середньої освіти в контексті компетентнісного підходу у післядипломній освіті менеджерів. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 41–68.

13. Приходченко Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

14. Приходько В. В., Малий В. В., Галацька В. Л., Мироненко М. А. Словник термінів і понять з педагогіки вищої школи : посіб. Дніпропетровськ, 2005. 181 с.

15. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

16. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

17. Тимошко Г. Теоретичні підходи до перфоманс – самоменеджменту керівника нової української школи. *Теорія та методика управління освітою*. 2019. Т. 1 (22). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf (дата звернення: 28.11.2024).

18. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. URL: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm (дата

звернення: 28.11.2024).

19. Биба В. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економічна наука*. 2021. Вип. 2. С. 58-61.

20. Ігнатенко Р. В. Event-marketing as a type of creative solution for marketing activities. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2022. № 1 (53). С. 107-110.

21. Лисенко В., Приходько І. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 251-256.

22. Лугова В., Мартіянова М. Роль методів і технологій самоменеджменту у забезпеченні розвитку персоналу. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5. С. 164- 173.

23. Самоменеджмент : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

24. Самоменеджмент : навчальний посібник / укладач: З.М. Шильнікова. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.

25. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 4, вип. 3. С. 37-43.

26. Смирнова І., Шевяков Д., Курченко В. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 19. С. 622- 627.

27. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

28. Чевганова В., Прийма Ю. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 41. С. 187-193.

29. Якимчук І. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія*

економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 35. С. 197-202.

30. Гірняк О. М, Лазановський П. П. Керування часом персоналу в операційному менеджменті. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 251-258.

31. Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3 (58). С. 37-40.

32. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2012. №1. С. 134-140.

33. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

34. Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 454-458.

35. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4(59). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29524> (дата звернення: 28.11.2024).

36. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.

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

38. Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. URL: <http://market.avianua.com/?p=4069> (дата звернення: 28.11.2024).

39. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4(70). С. 261–268.

40. Чернушкіна О.О., Козак А.М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С. 654–658.

41. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 272 с

42. Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. *Бізнесінформ*. 2013. № 12. С.372-377

43. Білорус Т.В., Омеляненко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. 2016. № 2 (29). С.12-16.