

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## **МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Самоменеджмент як одна із умов підвищення ефективності управління  
на приватному акціонерному товаристві «Володарка»»**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-20мз  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Мураховська А. Ю.

Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

\_\_\_\_\_ Ратушняк О. Г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ

\_\_\_\_\_ Коваль Н.О.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

\_\_\_\_\_ Підпис  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022 рік

## ВСТУП

Протягом усього життя людського суспільства були ті, хто керує та ті, ким керують. Але люди на початок 20 століття мало надавали значення самому поняттю управління. Керівники (прикажчики, розпорядники та інші) керували, спираючись на інтуїцію. Тоді не замислювалися над цим серйозно. З початку 20 століття керівництво починає виділятися у самостійну науку і продовжує розвиватися нині. Протягом розвитку цієї науки основна увага приділялася тому, як керівник має керувати, аби організація працювала ефективно. На жаль, мало уваги приділялося тому, як організувати роботу самого керівника.

Сучасний розвиток суспільства показує, що успішна діяльність організації багато в чому залежить від умілого та грамотного керівництва. Самоменеджмент насамперед це самоорганізація, вміння керувати собою, керувати процесом управління у найширшому значенні слова – у часі, у просторі, спілкуванні, діловому світі. Керівник повинен так уміти своєю працею, щоб ефективність була максимальною. Тому самоменеджмент як одна з умов підвищення ефективності управління підприємством є актуальною.

*Метою* магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів самоменеджменту та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством за рахунок впровадження методів самоменеджменту.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «самоменеджмент» та узагальнити дане поняття;
- розкрити сутність принципів, функцій та напрямків самоменеджменту;
- проаналізувати методи оцінки та обґрунтувати вибір показників та методик оцінки самоменеджменту на підприємстві;

- розробити комплексний показник оцінки здатності керівника до самоменеджменту;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Володарка» за 2018-2020 роки;
- проаналізувати стан самоменеджменту на ПрАТ «Володарка»;
- вивчити систему управління ПрАТ «Володарка»;
- обґрунтувати вибір ПрАТ «Володарка» базової стратегії розвитку;
- зробити рекомендації щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством;
- запропонувати план заходів з удосконалення системи самоменеджменту як одної з умов підвищення ефективності управління підприємством;
- зробити моделювання отриманих результатів.

*Об'єктом* дослідження є система самоменеджменту на підприємстві.

*Предметом* дослідження є розробка рекомендації з покращення самоменеджменту як одної із умов підвищення ефективності управління на ПрАТ «Володарка».

В роботі використовувалися такі наукові *методи*: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків – табличний та графічний методи; для визначення показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства, – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного та монографічного аналізу та інші.

*Інформаційною базою* для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність ПрАТ «Володарка», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає в тому що:

- удосконалено трактування поняття «Самоменджмент», що на відміну від існуючих такий підхід до трактування поняття є глибше і розкриває його сутність та важливість;

- розроблено комплексний показник здатності керівника до самоменеджменту, який враховує вісім одиничних показників, які впливають на оцінку керівника та його здатність до самоменеджменту;

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що зроблені здобувачем теоретичні висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами.

*Апробація результатів.* За результатами виконаної роботи підготовлені тези доповіді на Всеукраїнську науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)».

*Пояснювальна записка* МКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 62 джерел, та 3-х додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 118-ти сторінках, в 19 таблицях та на 16 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [1] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [2].

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Сутність і значення самоменеджменту

Управління організацією в сучасних умовах господарювання – це складна щоденна робота, яка не може бути виконано успішно, керуючись сухими колись вивченими формулами. Сьогодні лідер повинен не тільки володіти знаннями щодо процесу управління, але також розуміти природу його явищ, що відбуваються в організації. Причому сучасний менеджмент — це не тільки прийняття управлінських рішень і розподіл ресурсів в організації, а, перш за все, – визначення моделі організацій, груп та окремих осіб та створення на їх основі механізму функціонування стійкого до зовнішніх впливів змін.

Необхідність раціональної організації діяльності індивідів, груп та організацій загалом, через складність міжособистісних та організаційних відносини визначило появу самоменеджменту як нового самостійного та незалежного напрямку в управлінні. Самоменеджмент є відносно новим поняттям у науці про управління. Його поява багато в чому зумовлена переосмисленням змісту індивідуальне та глибше розуміння процесів самодіяльності, що відбуваються в організаціях.

Швидкі зміни розвитку технологій, передачі інформації, які відбуваються в сучасному світі, потребують від сучасного менеджера таких вмінь та навичок, які б дали можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і, в той же час, бути стійким до морально-психологічного та соціально-культурного натиску соціуму. Саме знання теорії самоменеджменту дозволять менеджеру розвинути навички, які допоможуть вижити в жорсткому, конкурентному середовищі.

Теорія самоменеджменту набула свого розвитку наприкінці ХХ ст. на початку 90-х років. Основними причинами її виникнення є:

- висока конкуренція, яка вимагає від менеджерів швидкого оволодіння новими навичками управління, саморозвитку та самовдосконалення для конкурентної боротьби;

- велика кількість стресів від напруженості в роботі сучасного менеджера, прагнення бути найкращим потребують розвитку вмінь управляти собою;

- швидкий темп життя, намагання встигнути все і одразу потребують від менеджера розвитку навиків управління часом;

- великий потік інформації та технологічних можливостей вимагає вміння правильно встановлювати цілі, пріоритети та впроваджувати їх в життя.

Усі ці причини вимагали приведення у відповідність усіх функціональних можливостей людини, розвитку в неї захисних та адаптативних властивостей, ефективного використання власного потенціалу, тобто оволодіння навиками самоменеджменту.

Першим хто ввів поняття «самоменеджмент» був директор німецького інституту раціонального використання часу Л. Зайверт, який розглядав його як сукупність використання різних технологій управління часом [3].

Сьогодні в економічній літературі поняття «самоменеджмент» трактується з різних точок зору, але кожен автор підкреслює важливість цієї управлінської діяльності. Основні означення поняття «самоменеджмент» наведено в табл. 1.1 [4,5].

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «самоменеджмент» різними авторами.

Автор	Самоменеджмент – це...
1	2
Майданова Т. В.	самоорганізація, вміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому розумінні слова (в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі) [6].

Продовження таблиці 1. 1

1а	2а
Зайверт Л. Я	послідовне і ціленаправлене використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і зі смыслом використовувати час [7]»
Лангін В. В. Я	самостійність і особисте управління самим собою [8]»
Куликова В. Н. Я	управління власним часом – «тайм-менеджмент»»
Анны- Бишофф	поняття та зміня самоорганізації [9]»
Поліщук І. І., Пльчук Р. С. Я	самоорганізація, вміння ефективно організувати процес управління і раціонально використовувати робочий час для успішної професійної діяльності і вільний час для особистих і сімейних потреб [10]»
Кібанов А. Я. Я	цілеспрямоване та послідовне використання менеджером методів у практичних прийомах роботи для підвищення ефективності операцій, які виконуються для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю використання власних можливостей та часу [11]»
Лукашевич Н. П. Я	саморозвиток і самореалізація творчого потенціалу на шляху до досягнення ділового успіху [12]»
Сімонова А. А. Я	саморозвиток особистих та професійних якостей менеджера і організація його діяльності, яка є цілеспрямованим і послідовним використанням різних методів роботи в повсякденній практиці [13]»
Швальбе Б., Швальбе Х. Я	досягнення особистого ділового успіху (ділової зар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей [14]»
Кірій С. Я	щоденне самостійне управління власною діяльністю, власним життям, управління собою за допомогою пізнання самого себе, набутих знань для подолання «кар'єрних вершин» та гармонічного розвитку людини [16]»
Ейнштейн А. Я	Визначив формулу життєвого успіху: успіх = зміня працювати + зміня відпочивати + зміня дисциплінувати самого себе [16]»
Бербель і Хайнц Швальбе	Для того щоб досягнути успіху необхідно вміти керувати собою [22]»

†

Узагальнюючі вищенаведені визначення можна навести наступне визначення. Самоменеджмент – це вміння управляти собою, своїми потенційними здібностями, можливостями, знаннями, з метою досягнення особистого та ділового успіху, а саме ефективного управління власною

діяльністю, досягнення цілей і завдань, висока продуктивність в роботі, ефективне використання часу, отримання більшого достатку тощо.

Вивчення та розвиток навиків самоменеджменту є важливим для менеджерів усіх рівнів управління, оскільки вони повинні вміти управляти своїм життям, займатися особистим саморозвитком та кар'єрним зростанням, але крім цього вміти раціонально організувати роботу своїх підлеглих, створювати сприятливий морально-психологічний клімат та усі умови для їх розвитку та самовдосконалення. Оскільки від ефективності роботи всієї команди залежить не тільки результативність підрозділу, який очолює менеджер, але й діяльність всієї організації.

Основні чинники, які сприяють саморозвитку працівників організації наведені на рис. 1.1 [3].

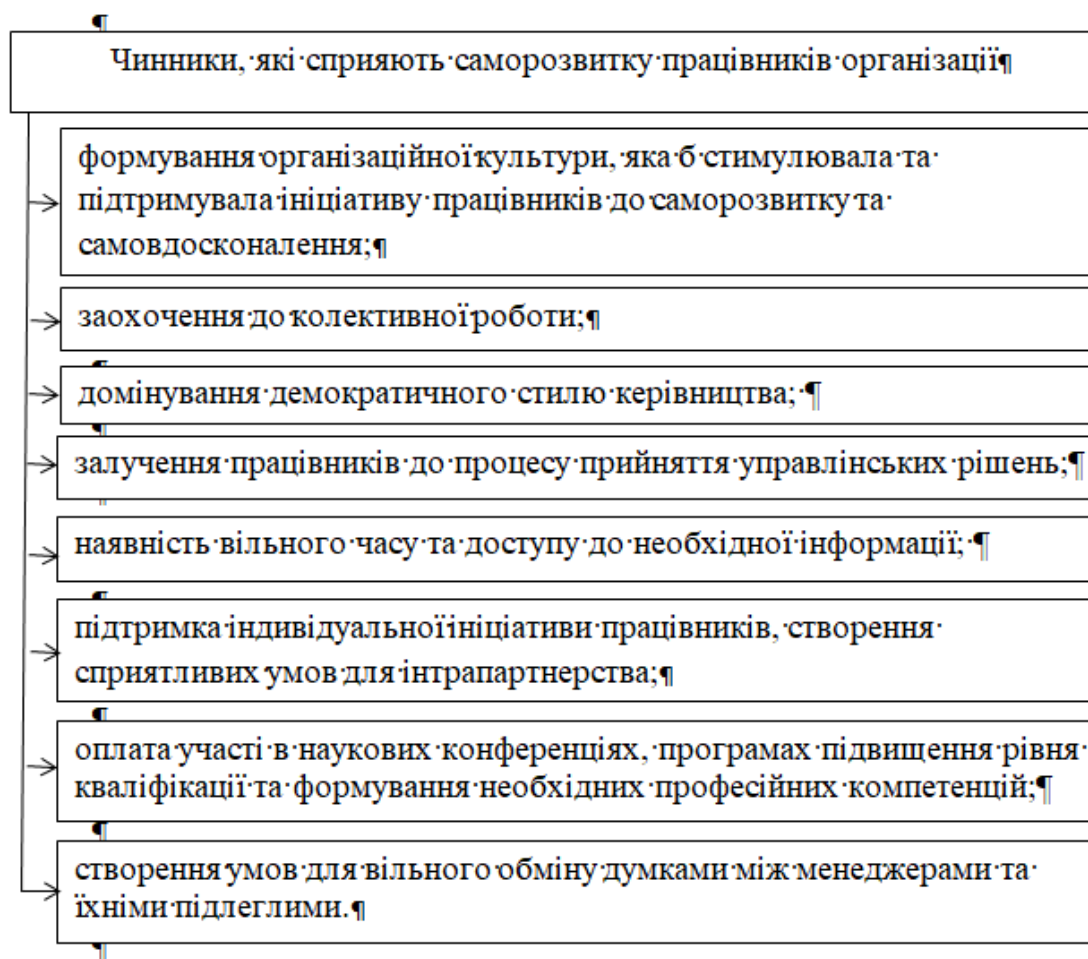


Рисунок 1.1 – Чинники, які сприяють саморозвитку працівників організації



Основними перешкодами, що заважають займатись працівникам особистим саморозвитком є лінь, звички, які треба змінювати, відсутність мотивації, недостані можливості, прокрастинація (відкладання завдань, що не хочеться виконувати на потім).

Слід відмітити, що за умов наявності у працівників потреби в саморозвитку та самореалізації у менеджерів не виникає потреба в мотивації своїх працівників до діяльності.

В більшості випадків на саморозвиток працівника впливає його [3]:

- здатність до самопізнання, тобто дослідження та розуміння сильних та слабких сторін, знання своїх якостей та мотивів до діяльності;
- вміння порівнювати себе з іншими людьми;
- здатність виявлення своїх реальних потреб як в професійній діяльності так і особистому житті;
- здатність правильно визначати власні життєві цілі, формулювати пріоритети діяльності тобто планувати своє життя та кар'єру;
- здатність до самоорганізації та самореалізації, тобто вміло використовувати існуючі можливості та час, а також зосереджуватись на досягненні важливих цілей;
- здатність до самодисципліни та мотивування, тобто переводити справу з розряду «треба» в розряд «хочу»;
- здатність до самоконтролю, тобто уміння об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності.

Розглядаючи технологію самоменеджменту в загальному вигляді її можна представити як самопізнання, встановлення цілей та розробка конкретних заходів щодо їх досягнення, самоорганізацію особистості, самомотивацію та здійснення самоконтролю.

Переваги, які отримує менеджер після вивчення та застосування методів самоменеджменту в своїй діяльності [5]:

- краще використання своїх здібностей та можливостей;
- високий ступінь самоорганізації в своїй діяльності;

- високий рівень самодисципліни;
- стресостійкість;
- ефективне використання та управління часом;
- ефективна та продуктивна робота в команді;
- створення позитивного іміджу (імпресіон менеджмент) в очах оточуючих.

## **1.2 . Принципи, функції та напрямки самоменеджменту**

Принципи самоменеджменту є правилами реалізації теоретичних положень з практичної точки зору, в основі яких покладені об'єктивні закони й закономірності перебігу процесів самосвідомості, самоуправління й саморозвитку систем.

Принципи самоменеджменту можна поділити на загальні та спеціальні. Загальні принципи самоменеджменту розкривають правила проектування процесу самодіяльності для будь-якої системи, що розглядається. Спеціальні принципи самоменеджменту допомагають розкрити правила проектування процесу самодіяльності в системах, які мають взаємозв'язок з особистістю [20].

Основні загальні принципи самоменеджменту наведено нижче.

1. Науковість. Самоменеджмент передбачає виявлення взаємозв'язку між об'єктивними законами, закономірностями та результатами функціонування самоорганізованих систем.

2. Відкритість системи. Для того щоб отримати ефект від самоорганізації та процесів самодіяльності система повинна бути відкритою та активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

3. Штучний початок. Процеси самоорганізації виникають та протікають мимовільно, однак вони можуть виникати в системі, якщо є певні передумови, тому необхідно штучно створювати дані умови, які можуть спричинити виникнення саме таких процесів, які необхідні для того щоб реалізувати цілі та стратегії підприємства.

4. Ресурсна підтримка. Система, яка працює самостійно повинна отримувати ресурси ззовні. Тому необхідно наперед визначити та підготувати потрібні ресурси, які потребує система для того щоб система була сконцентрована на досягненні поставлених цілей, а забезпечення необхідними ресурсами було з найменшими витратами.

Реалізуючи даний принцип необхідно враховувати наступні моменти:

1) самоменеджмент при створенні конкретної, визначеної горизонтальної системи, має дати їй можливість самовизначитися, тобто менеджер в даному випадку виступає тимчасовим спостерігачем;

2) конкретна м'яка система самостійно вирішує завдання пов'язані з самозабезпеченням ресурсами та послугами. Система самостійно здійснює нормування своєї праці, оптимізує горизонтальну структуру за кількістю учасників, їхні взаємовідносини у розвитку тимчасової взаємозалежності один від одного тощо;

3) у випадку, якщо відбувається розвиток самоуправління м'яка система може самоліквідуватися і не отримати результатів на які розраховує або отримати як наслідок відсутності ресурсної допомоги;

4) виходить, що м'яка система, яка реалізувала свої внутрішні завдання, може швидко завершити конкретну роботу в межах принципів, які залишилися після самовпровадження, не звертаючи увагу на кінцевий результат. В таких випадках самоврядування повинно забезпечуватись додатковими ресурсами.

5. Мимовільність. Цей принцип є одним з основних, що допомагає забезпечити виникнення тенденцій і ефективності в певних ринкових сегментах, а також певних керованих систем, які не залежать від форми власності. В залежності від створених умов даний принцип дозволяє враховувати не лише велику кількість прихованих можливостей будь-якої системи, а і дозволяє передати цим системам велику кількість функцій в тому числі і самоменеджменту. Для обліку цього принципу необхідно визначити

поведінку адміністраторів-керівників, підприємців, менеджерів та самих виконавців процесів .

6. «Зануреність» системи. При реалізації концепції самоменеджменту даний принцип за часом випереджає процес практичного системоутворення сама паралельність виникає трохи пізніше. Для того щоб виник ефект самоорганізації, необхідно саморозвиватися та погрузитися або «занурюватись» у своє зовнішнє ресурсотримуюче середовище ситуаціях. Це залежить від стану ресурсів, які необхідні та відповідних характеристик відносин у частці, яка доступна до них, а також в залежності від кінцевого результату для кого формуються нові види власного матеріалізованого системоутворення: для "себе"; для тіньового ринку; для суспільства [20].

7. Поєднання стрибкоподібних та еволюційних процесів. При спонтанному подібному до стрибку прояву ефекту самоприватизації, анастрофи та відповідно самоорганізації може бути пов'язаний з певними особливостями, які виникають при горизонтальному реагуванні соціально-економічних систем, що керуються відповідно на жорсткий вплив різних адміністративно-бюрократичних структур.

При структурних еволюціях ієрархічного типу самоменеджмент є мінімальний. Зазвичай відбувається спонтанні стрибки, системні мутації та біфуркації каналів. Але, як зазвичай паралельно настає після «впливу».

8. Паралельність. Передбачається розвиток феноменів самоприватизації та самоорганізації одночасно з діючими процесами в системах, які можуть створювати певні системні ефекти та визначати нові завдання перед само менеджментом. Дані феномени як правило розвиваються паралельно з процесами, що вже діють в ієрархічній системі. Такі види паралельності є зрозумілими і відбиваються з усіма ринковими структурами [20].

9. Концептомісткість. Даний принцип включає в себе набір різних принципів такі як: обов'язкова гнучкість, асоціативність композиційної побудови, напівпрозорих кордони між визначеними конкретними ринками та регіонами, врахування попередніх під принципів, горизонтальна асоціативна

побудова в якості основи тимчасової стійкості, самоуправління систем, збереження ієрархічного втручання центральних органів, але у випадку регулювання за обмеженою кількістю параметрів, самоврядність систем, але лише в тому випадку коли виявлені усі можливі горизонтальні структури та максимально врахуванні вимоги пов'язані з центральним регулюванням.

10. Вертуальність. На базі самоорганізації створюються нові об'єкти само менеджменту, а саме нечіткі множини на основі тимчасових відносин сторін.

11. Подвійність самоврядування. Даний принцип проявляється тим, що самими незвичним чином в ієрархічних структурах відбувається «зміщення» функції влади підприємця, методичної (функціональної) влади, адміністративної влади керуючих та незримого впливу менеджменту.

12. Субсидарність (додатковість) самоменеджменту. Самоменеджмент в розвитку демократичного управління фактично реалізує самоорганізацію.

13. Дигітальність. На сьогоднішній день представляє собою важливе сучасне рішення задач децентралізації управління.

Спеціальні принципи самоменеджменту наведені в табл. 1.2 [20].

Таблиця 1.2 – Спеціальні принципи самоменеджменту

Принцип <sup>□</sup>	Суть <sup>□</sup>
1 <sup>□</sup>	2 <sup>□</sup>
Чітке планування <sup>□</sup>	При плануванні виконання будь-яких операцій потрібно чітко розподіляти час: 60% – це робочий час, решту (40%) – залишати в резерві на випадок, якщо виникнуть непередбачувані обставини або виконання операції займе більше часу ніж планувалось. <sup>□</sup>
Регулярність <sup>□</sup>	Планування робочого часу потрібно здійснювати регулярно і систематично, крім того, можна вносити корективи в розроблений план дій. <sup>□</sup>
Реалістичність <sup>□</sup>	Планові показники мають бути реальними і відповідати можливостям окремо взятої людини. За основу можна брати показники попередніх періодів або спеціальні розрахунки. <sup>□</sup>

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Компенсація втрат часу	Якщо у Вас виникає сьогодні «вікно», то краще витратити час на виконання частини завдань, які заплановані на завтра.
Результативність	При складанні звіту про виконану роботу фіксуйте не кількість виконаних дій, а й результати, які були отримані. Це дає можливість отримати об'єктивну картину про виконаний план.
Маленький крок	Для досягнення поставленої мети потрібно щодня робити мінімальне, але постійне зусилля в напрямку поставленої мети.

Основними функціями самоменеджменту є: цілевстановлення, планування, організація, контроль та зворотний зв'язок, інформація та комунікація (рис. 1.2) [20]. Ще виділяють специфічну функцією самоменеджменту – самосвідомість.

Функція самосвідомості включає в себе такі елементи, як: самопізнання, самооцінка, самоставлення й розуміння самого себе. Ця функція направлена на розуміння себе як особистості шляхом виявлення своїх сильних і слабких сторін, розуміння місії особистості, осмислення сенсу життя, що створює передумови для формування цілей. Кінцевим результатом самооцінки має бути ясна і чітка картина особистого життя, розуміння того, що добре, а що ні, що потрібно покращити, а що – ні, що потребує значних змін.

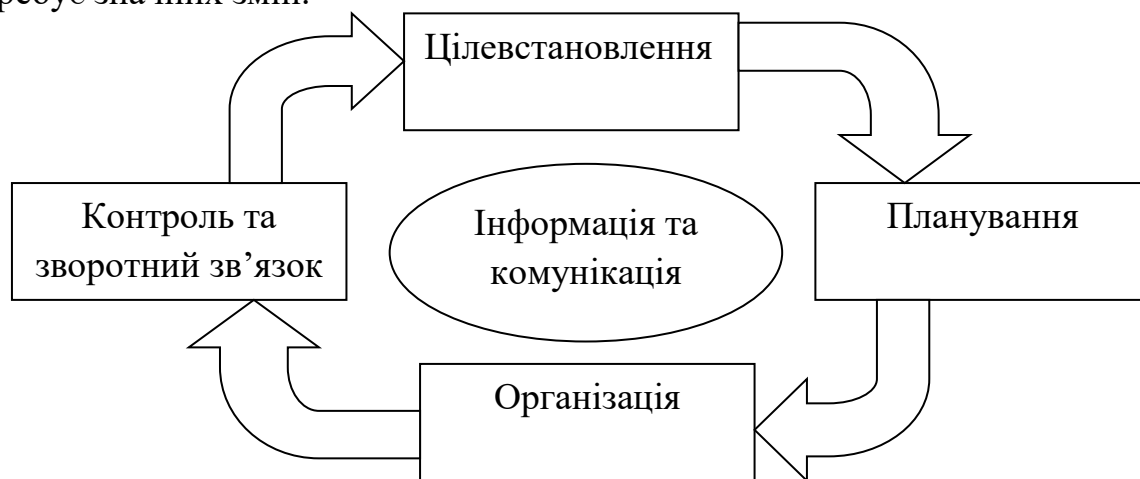


Рисунок 1. 2 – Функції самоменеджменту

Цілевстановлення – це динамічний процес, оскільки під час його реалізації можуть змінитися пріоритети, і цілі будуть скореговані. Але вони мають бути з чіткими намірами, точно сформульовані відповідно до потреб і побажань. Формування цілей – це мотивування до усунення слабких сторін, які є в даний період, визначення пріоритетів, концентрування зусиль на вузьких місцях і фіксування термінів реалізації (коротко-, середньо- та довгострокових).

Планування передбачає розробку довго-, середньо-, короткострокових планів, виходячи з поставлених цілей, з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища та усіх можливостей та завад. На цьому етапі визначають тривалість виконання, встановлюють норми часу на виконання кожного завдання, оформлюють плани для виконання.

Організація діяльності (прийняття рішень) передбачає максимально сприяти досягненню поставлених цілей шляхом щоденної роботи в цьому напрямку. Цей етап охоплює впорядкування справ за їх важливістю, вирішення життєво важливих проблем.

Контроль та зворотний зв'язок передбачають порівняння плану з отриманими результатами, аналіз завад на шляху до їх досягнення, самоконтроль, виявлення відхилень від встановлених планів та корегування їх таким чином, щоб отриманий результат був максимально вигідний.

Інформація і комунікація є серцевиною самоменеджменту, навколо якої зосереджені інші функції. Керівники щодня обробляє велику кількість інформації, якої набагато більше, ніж це потрібно йому для ефективної роботи. Тому на цьому етапі важливо вміти швидко читати та обробляти інформацію, краще організовувати наради та конференції, виділяти час для співбесід, відсторонятись від можливих поглиначів часу, нікати «паперової війни».

Інші науковці [21] виділяють наступні функції менеджменту: постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація,

контроль. В таблиці 1.3 наведена техніка самоменеджменту, де кожній функції відповідають певні прийоми і методи, а також досягнути результат.

Таблиця 1.3 – Сучасне представлення о техніці самоменеджменту.

Функція	Робочі прийоми і методи	Результат
Постановка цілей	Визначення цілей, ситуаційний аналіз, цільові стратегії і методи досягнення успіху, формулювання цілей	Мотивація, усунення слабких сторін, визначення переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, фіксація термінів і кроків дій
Планування	Річне планування, місячне планування, квартальне планування, планування дня, метод «Альпи», менеджмент з використанням щоденника часу	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і використання часу, скорочення термінів
Прийняття рішень	Розстановка пріоритетів, принцип Паретто (20:80), АБВ-аналіз, Принцип Ейзенхаура	Організація праці, яка приводить до успіху, першочергове рішення життєво важливих проблем, впорядкування справ по їх важливості, продуктивність затрат праці
Реалізація і організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, біоритми, самопрояв, щоденний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних задачах, використання піка працездатності, врахування коливань працездатності, встановлення індивідуального робочого стилю
Контроль	Контролювання процесу роботи, цілей, огляд підсумків дня (самоконтроль)	Забезпечення запланованих результатів

Основні напрямки самоменеджменту наведені в таблиці 1.4 [23]:



Таблиця 1.4 – Напрямки самоменеджменту

Напрямок	Автор	Сутність – це ...
тайм-менеджмент	Д. Адаір	здатність людини ефективно розпоряджатися власним часом
стрес-менеджмент	М. Фрезе	здатність людини управляти собою в стресових ситуаціях за рахунок високого рівня психологічної компетентності
тім-менеджмент	Г. Паркер	здатність людини обирати «роль» в колективі та професійно її виконувати, а також вміння продуктивно працювати в команді
імпресіон-менеджмент	Е. Джоунс	здатність людини справляти бажане враження на оточуючих, як правило ефективно
ресурс-менеджмент	О. Штепа	здатність людини підвищувати свою компетентність за рахунок саморозвитку

Тайм-менеджмент — це сукупність техніки, які допомагають правильно розподіляти сили і час для більшої ефективності в роботі. Для того щоб менеджеру ефективного управління часом йому необхідно: фільтрувати інформацію, обходити стороною все те, що марно займає час, починати день з найважливіших справ, не переходити від одного завдання до іншого; навчитись говорити «ні», працювати в зручний час, використовувати техніку детлайну, делегувати завдання, ефективно використовувати наради тощо.

Для того щоб ефективного управління часом в літературі розроблено багато методик, які менеджеру доцільно використовувати в своїй діяльності (табл. 1.5) [20,23,24].

Таблиця 1.5 - Методи управління часом

Метод	Суть методу
1	2
Аналіз АВС	Ця техніка заснована на вираженні в відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ. Усі завдання розрізняються на три класи в залежності від їх важливості: А - Найважливіші справи, які становлять 15% від загального обсягу, і їх вклад до досягнення цілей становить 65%; В - Важливі завдання — 20% загального їх кількості, значимість для досягнення цілі рівна 20%; С - Менш важливі задачі рівні 65% загального їх кількості, а їх значимість — 15%.
Матриця Ейзенхауера	Задачі розділяються на групи по терміновості та важливості: А — термінові і важливі; В — не термінове, але важливе; С — термінове, але не важливо; D — не термінове і не важливе.

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Метод Парето	Метод Парето являє собою розподіл задач за принципом 80/20: 80% задач може бути вирішено за 20% затрачуваного часу; на залишилися 20% задач тратиться 80% затрачуваного часу.
Список усіх справ	Запис абсолютно всіх справ допоможе при плануванні обсягу роботи на день, тиждень, місяць. А також ви наглядно можете побачити свою завантаженість і співвідношення важливих і не дуже важливих задач.
Техніка «Хронометраж»	Техніка «Хронометраж» являє собою фіксацію часу для будь-яких задач, навіть для таких примітивних, як втрата зарядки чи обіду.
Формула 10-3-2-1-0	Для використання цієї техніки необхідно запам'ятати формулу, описуючи здоровий графік роботи та особистого часу, і підтримувати її, складаючи <u>ежедневний план</u> : 10 год. до сну: немає кофеїну; 3 год. до сну: немає їжі і алкоголю; 2 год. до сну: немає роботи; 1 год. до сну: немає електронним гаджетам; 0 разів: стільки раз можна натиснути кнопку «Отложить» на будильник.
Діаграма Ганта	Діаграма Ганта — це надійна техніка візуального зображення задач і часу. На одній шкалі графіка вказуються задачі, а на іншій — час на їх виконання. Ідеально підходить для любителів графіки, які можна поставити в MS Project, Excel.
Техніка помидора	Принцип виконання: заводимо таймер на 25 хвилин, зосереджено працюємо, не відволікаючись поки не задзвонить таймер, після чого робиться перерив на 5 хвилин. Після 4-х повторень справи довгий перерив — 20-25 хвилин. Таким чином, ви постійно міняєте роботу і віддих, змінюєте діяльність і уникаєте перевтомлення.
З'їсти жабу	Жаба — це саме неприємне діло. Жабою краще всього зайнятися в першу чергу. Після його виконання вже і само діло покажеться не таким страшним і противним, а інші завдання і все покажуться легкими.

Джерело: розроблено авторами на основі [20,23,24].

Стрес-менеджмент — це управління станом психіки, вміння запобігти появі стресу або хоча б мінімізувати його вплив на здоров'я. За допомогою стрес-менеджменту можна боротися з сильною фізичною та психологічною напругою, не допускати появи професійного вигорання та вести активне, продуктивне та повноцінне життя. На рівні підприємства усі стрес-фактори поділяють на внутрішні і зовнішні (табл.1.6) [20].

У кожній організації необхідне приймати глобальні заходи для вирішення ситуації з управління стресами, якщо йдеться про роботу колективу.

Таблиця 1.6 – Стрес-фактори на рівні підприємства

Внутрішні фактори <sup>□</sup>	Зовнішні фактори <sup>□</sup>
<p>1) <i>соціальні</i>: – не-умови праці, можливість кар'єрного зростання, розвинута організаційна культура, харчування, робочий графік, відпустка, перерви під час роботи, медичне страхування співробітників, можливість одужання і відпочинку;<sup>¶</sup></p> <p>2) <i>психологічні</i>: психологічний клімат в колективі, конфліктність, взаємовідносини між працівниками, робоча атмосфера, справедливість при розподілі роботи і обов'язків в колективі, дотримання моральних норм;<sup>¶</sup></p> <p>3) <i>компетентності</i>: професіоналізм, рівень компетентності персоналу та керівництва, професійне зростання, відповідність займаних посад, можливість виконувати посадові функції;<sup>¶</sup></p> <p>4) <i>управлінські</i>: чітке встановлення цілей і задач, об'єктивний розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками, матеріальне стимулювання, система контролю, стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний), система прийняття управлінських рішень;<sup>¶</sup></p> <p>5) <i>ресурсні обмеження</i>: використання застарілих технологій, некваліфікований персонал, недостатність фінансових ресурсів, наявність високих витрат та збитків, відсутність або надлишок інформації тощо.<sup>□</sup></p>	<p>1) <i>ринкові</i>: інфляція, висока конкуренція, неконкурентоспроможна продукція, зростання податків, коливання курсу валют, зношення цін на продукцію, низька платоспроможність споживачів, зростання цін на тарифи, оренду тощо;<sup>¶</sup></p> <p>2) <i>логістичні</i>: надійні постачальники, налагоджена система логістики, сприятливі умови для кредитування, співпраця зі страховими компаніями щодо відшкодування страхових випадків, партійність, рівень юридичних послуг, співпраця з кваліфікованими консалтинговими організаціями;<sup>¶</sup></p> <p>3) <i>іміджево-брендові</i>: сприйняття підприємства споживачами, наявність бренду, імідж, репутація підприємства на ринку;<sup>¶</sup></p> <p>4) <i>адміністративно-бюрократичні</i>: судова система, корупція, рівень впливу держави на діяльність підприємства, процедура отримання адміністративних послуг (складність, корупційність), процедура створення та закриття підприємства, процедура отримання ліцензій, сертифікатів, дозволів тощо;<sup>¶</sup></p> <p>5) <i>нормативно-правові</i>: нормативні документи, закони, кодекси, правовий інгінізм;<sup>¶</sup></p> <p>6) <i>політичні</i>: події, переслідування, відсутність реформ, лобіювання політичними структурами інтересів фінансово-промислових груп;<sup>¶</sup></p> <p>7) <i>науково-технічні</i>: інноваційний розвиток технологій, освоєння продукції відповідно до світових стандартів, впровадження нових інноваційних рішень;<sup>¶</sup></p> <p>8) <i>соціальні</i>: рівень життя населення, рівень медичного обслуговування, соціальні можливості, одужання, відпочинок, спортивний розвиток тощо;<sup>¶</sup></p> <p>9) <i>воєнні</i>: війна, військова агресія, мобілізація працівників, військові витрати, допомога військовим тощо;<sup>¶</sup></p> <p>10) <i>міжнародні</i>: вихід на міжнародні ринки, співпраця з міжнародними організаціями, регулювання зовнішньоекономічних операцій тощо;<sup>¶</sup></p>

Для побудови на підприємстві ефективної системи стрес-менеджменту керівництву необхідно вжити таких заходів:

- організувати сприятливий клімат всередині підприємства (враховувати думку співробітників, проектувати і грамотно розподіляти працю, і навіть шукати загальні рішення);
- контролювати рівень навантаження персоналу;
- правильно формулювати список обов'язків та накладати відповідальність;

- формально та соціально підтримувати працівників;
- розробляти та впроваджувати в організацію нові методи боротьби зі стресами.

На сьогоднішній день незалежно від причин стресової ситуації (тиск із боку керівника, постійні претензії з колегами або великий обсяг роботи), методи боротьби зі стресом однакові. Існує два основних види боротьби зі стресом: розслаблення; модифікація поведінки.

З усіх методів контролю над стресом можна виділити прості прийоми, які дозволяють відволіктися від негативних емоцій прямо на робочому місці:

- Поговорити з колегою на абстрактні теми. Як співрозмовник краще вибирати вільного від справ і не має відношення до загальних робочих питань. Інакше спілкування може перерости у ділове розбирання та ще більше навантажити негативом.

- Дотримуватись методу «робочі руки». Зробити будь-яку незначну дію: підточити олівець, розгребти папери на столі, полити квіти тощо.

- Постаратися зробити собі приємно. Наприклад, переглянути фотографії близьких людей або домашніх улюбленців, почитати анекдоти. Тільки при цьому не рекомендується привертати до себе зайву увагу. Інакше своєю пустою поведінкою в робочий час можна посилити ситуацію ще сильніше.

Якщо на підприємстві розвинута система менеджменту то вона відповідно сприятиме ефективному формуванню та використанню методів стрес-менеджменту. Наприклад, якщо на підприємстві практикується система планування в нестандартних ситуаціях, згодом це позитивно відображається на подоланні стресових ситуацій, які можуть виникнути в майбутньому. Займаючись стратегічним плануванням підприємство може визначити небажані відхилення в поточному і майбутньому стані. Маючи висококваліфікований персонал підприємству легше долати небажані відхилення, які виникають під час діяльності. Створення на підприємстві належного обміну достовірною інформацією усуває ряд екстремальних,

небажаних відхилень в процесі його діяльності. Чітко сформована стратегія та цілі діяльності підприємства фокусують його на виконанні поставлених завдань для досягнення кінцевого результату з найменшими відхиленнями [20].

Тім-менеджмент – це напрям теорії та практики управління організацією, що спирається на комплексне та конструктивне використання командних ефектів. Під командними ефектами у бізнесі розуміються конкурентні переваги, що створюються шляхом системного формування та розвитку команд в організації на всіх рівнях структури та міжфункціональної взаємодії [25].

Якщо на підприємстві побудувати ефективний тім-менеджмент то можна досягнути наступних ефектів: узгодженість у діях працівників усіх рівнів структури у ситуаціях; висока керованість, заснована на індивідуальній та колективній відповідальності; висока швидкість застосування; лояльність та відданість менеджменту; підвищення ймовірності прийняття більш опрацьованих та якісних рішень; надійність (особливо у разі форс-мажорних ситуацій) за загального зниження витрат на контрольні функції; підвищення вартості бренду за рахунок узгодженості уявлення про компанію, що формується контактним персоналом у зовнішньому середовищі (без додаткових фінансових вкладень на рекламу та PR); ініціатива у створенні нових стандартів, шляхів оптимізації, що надходить від членів команди.

Для розвитку командних ефектів використовуються комплексні методи, створені задля розвитку командного духу (в англійській літературі — Team spirit) та розвитку навичок командної роботи (Team skills).

Дії, спрямовані на розвиток командного духу, є невід'ємною складовою системи мотивації компанії та спрямовані на вирішення наступних завдань:

- посилення почуття «ми»;
- підвищення лояльності персоналу до організації;

- створення неформальних змістовних та корисних для компанії відносин між співробітниками;
- посилення неформального авторитету керівників;
- створення досвіду високоефективних спільних дій;
- підвищення мотивації на спільну роботу;
- глибше розуміння індивідуальних особливостей одне одного, підвищення ступеня прийняття одне одного, розвиток довіри між співробітниками;
- створення яскравої спільної історії, що посилює усвідомлення та прийняття філософії компанії.

Щоб дії організації розвитку командного духу були ефективними, необхідно забезпечити за її проведенні: відповідність філософії підприємства (за умови, що філософія підприємства є фундаментом у розвиток командного менеджменту); зв'язок з поточною результативністю та оперативними цілями організації; активну участь співробітників організації різних рівнів (особливо членів управлінської команди та керівників середньої ланки).

До методів розвитку командного духу відносять корпоративні свята, спільний активний відпочинок, проведення проблемних нарад, круглих столів та конференцій, видання корпоративної газети, використання корпоративної символіки та багато іншого [25].

Програми з формування та розвитку навичок командної роботи є основою системи впровадження тим-менеджменту та спрямовані на розвиток наступних навичок: формування спільної мети та прийняття відповідальності за її досягнення; розподіл лідерства під завдання та гнучку зміну стилю лідерства відповідно до особливостей задачі; конструктивна взаємодія та самоврядування; ефективне використання сильних сторін складу команди з урахуванням особливостей їхньої рольової поведінки; створення процедур та стандартів взаємодії; передача знань та досвіду командної роботи своїм підлеглим.

Основним методом розвитку навичок командної роботи є груповий тренінг, оскільки саме він максимально сприяє створенню та корекції установок співробітників організації та вирівнюванню компетентності у галузі тим-менеджменту. Варто зазначити, що йдеться не лише про тренінги формування команди в різних модифікаціях, а й про будь-яку програму тренінгу, в якій розвиваються навички спільної діяльності. Те, наскільки навчальна програма працюватиме на розвиток Team skills, залежить не від назви, а від того, наскільки вона відповідає філософії командного менеджменту (наприклад, акцент не на особистій ефективності, а на загальній ефективності організації, не на внутрішній конкуренції, а на зовнішній і т.д.). Тренінг, навіть ефективно розроблений і коректно проведений, не дасть довгострокових результатів, якщо програмою не передбачено адекватного закріплення навичок на робочому місці.

Спонтанне чи незбалансоване формування окремих команд в організації, як це часто відбувається, може принести компанії не користь, а шкоду. Це виявляється у наступному:

- формується субкультура, що суперечить філософії компанії, що знижує ефективність взаємодії з представниками команди підрозділу і навіть може сприяти організованому догляду працівників разом із своїм керівником;
- розвиток команд усередині організації призводить до розвитку внутрішньої конкуренції та посилення міжфункціональних конфліктів;
- топ-менеджери не є командними гравцями та організаційними лідерами і, відповідно, не можуть бути прикладом бажаної поведінки; в результаті командні ефекти не розвиваються, а тимчасові та фінансові витрати призводять лише до демотивації працівників.

Насамперед необхідно проаналізувати процес розвитку командних ефектів у створенні системно, починаючи з управлінської команди, прояснити корпоративну філософію, сформувані стратегію, розвивати лідерський потенціал керівників і лише після цього розглядати можливість

істотних вкладень у розвиток команд підрозділів. Таким чином, йдеться не про діяльність з формування окремо взятої групи людей у команду однодумців, а про певний підхід у побудові системи управління організацією, яка називається тим-менеджментом [25, 26].

Імпресіон-менеджмент – це свідомий або підсвідомий процес, у якому люди намагаються впливати на уявлення інших людей про людину, об'єкт чи подію, регулюючи та контролюючи інформацію в соціальній взаємодії [5, 27].

Поведінка керування враженнями включає облікові записи (надання «пояснень негативної події, щоб уникнути несхвалення»), виправдання (заперечення «відповідальності за негативні результати») та відповідність думці («говорити або поводитися) у спосіб, що відповідає цілі, поряд з багатьма іншими. Використовуючи таку поведінку, ті, хто бере участь у управлінні враженнями, можуть контролювати сприйняття інших людей або подій, що їх стосуються.

Ресурс-менеджмент – це здатність менеджера виявляти компетентність у саморозвитку [28]. Саморозвиток – це процес активної, послідовної, прогресивної та в цілому необоротної якісної зміни психологічного статусу особистості. Процес саморозвитку виявляє такі форми дій: самопізнання, самоствердження й самореалізацію. Займаючись саморозвитком, необхідно вдосконалювати конкретні елементи своєї свідомості й навички поведінки, зокрема: мови, уваги, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви, емоційного реагування, волі. Процес саморозвитку має кілька рівнів.

На першому рівні саморозвитку потрібно чесно оцінити свій інтелектуальний і творчий потенціал. Проте людина часто не зовсім адекватно усвідомлює негативні результати своїх дій і нерідко пояснює їх зовнішніми обставинами або поведінкою інших людей.

На другому рівні розвитку людина виступає вже як суб'єкт практичних дій, який свідомо співвідносить свою мету й мотиви, намагається



передбачити труднощі та результати своїх дій. Тобто на цьому етапі людина вже йде від себе, від оцінки отриманих своїх результатів.

На третьому, найвищому, рівні, на перший план виступають якості особистості, її унікальність. Людина, мислячи вже у масштабах сенсу життя, розуміє свою значущість і готова за необхідності радикально змінити його стратегію. Така особистість свідомо стимулює свій розвиток, вносить зміни у свою діяльність і поведінку та впливає на розвиток інших людей. Гарі Каспаров, экс-чемпіон світу з шахів, рекомендує складати “карту особистих здібностей” і завдяки їй поступово розширювати межі своїх можливостей. “Це як у грі в шахи, — пише Каспаров, — ледь навчившись грати, ви здійснюєте хід, дозволений правилами, але з часом починаєте мислити самостійно, керуючись власними ідеями, що відрізняють вас від усіх інших”.

Потреба в саморозвитку виявляється й реалізується легше та швидше при прагненні до конкретної мети. Саме у зв'язку з цим говорять про зону найближчого розвитку особистості.

Але дуже часто саморозвитку людини заважають внутрішні переконання, які були нав'язані суспільством, рідними, друзями, знайомими, книжками або іншим факторами. З цими переконаннями необхідно розстатися раз і назавжди, тому що людина може досягнути усього чого вона забажає, якщо вона дійсно цього захоче. Якби не віра рідних і близьких ми б ніколи не дізналися такі ім'я як Альберт Ейнштейн, Томас Едісон, які в свій час були вигнані зі школи як самі найгірші учні.

Можуть зустрітися випадки коли людина не хоче розвиватися, такий стан називають зупинений саморозвиток. Він може бути спричинений перевтомою, стресами, великою кількістю обов'язків, особистими проблемами, конфліктами, лінощами.

Для того щоб внутрішні обмеження не впливали негативно на розвиток людини, їх треба долати, керуючись такими настановами [20]:

1) майбутнє не рівнозначне минулому (якби всі події повторювали те, що вже було, не вносячи змін, тоді не було б прогресу);

2) вчитися треба на своїх помилках (помилки — це можливість навчитися чогось нового і змінити себе);

3) необхідно знати й уміти знімати свої внутрішні обмеження, не боятися некомфортних умов (подолання будь-яких перешкод робить людину впевненішою в собі та сильнішою);

4) з будь-якої дії треба отримувати новий досвід, оволодівати новими знаннями й уміннями.

В таблиці 1.7 наведені основні підходи до самоосвіти менеджера [23].

Таблиця 1.7 – Підходи до самоосвіти менеджера

Підходи	Характеристика
Самоконтроль	Контроль професійної компетентності, освоення нових підходів в менеджменті, галузевих технологій, а також інновацій, що використовуються в управлінні; також самоцінювання таких професійно важливих якостей, як критичність, впевненість, самостійність тощо. Це процедури, які потрібно проводити періодично, використовуючи самоаналіз, самопостереження, психологічні тести та ін.
Інвентаризація змін у роботі і в собі	Облік, аналіз та систематизація всіх змін (у заданих, зміст, вимогах до професійної діяльності в нових умовах і тих змін, що відбуваються у собі).
Зміна вчитися у інших	Формування в собі установки на пошук і засвоєння нової інформації та нового досвіду. Для цього доцільно частіше вступати в контакт з мудрістю когось іншої людини – туру (учителя), у якої можна навчитися чомусь корисному.
Вибудовування життєвих і професійних цілей	Усвідомлення реальних мотивів та цілей поведінки як у професійному, так і в життєвому плані. Після цього потрібно провести необхідну корекцію особистих цілей.
Моніторинг досягнень і невдач	Допомагає повторювати наступати на одні й ті самі граблі.
Моделювання свого професійного портрета	Складання своєї професійно-психологічної характеристики у вигляді найяскравіших позитивних і негативних рис.
Світло мотивації до управлінської діяльності	Потрібно прагнути як до досягнення перспективних цілей, так і до виконання завдань у реальному житті; розглядати невдачі як уроки, набуття досвіду.
Використання рефлексії	Завдяки рефлексії можна подивитися на себе не з боку і здійснити корекцію своїх знань, умінь, поведінки.

Практика самоосвіти менеджера свідчить, що той, хто докладает багато зусиль, для свого розвитку, засвоює нові сучасні знання і змушує їх працювати на себе, стає більш конкурентоспроможним на ринку.

Ще одним напрямком в самоменеджменті є постановка цілей. При постановці цілей менеджерам доцільно використовувати SMART технології. Слово SMART – англійська аббревіатура від назв критеріїв, яким має відповідати правильно поставлена ціль. Різні спеціалісти з менеджменту розшифровують аббревіатуру по-різному. Сучасна теорія управління вважає, що ціль за SMART має бути [29]:

- конкретна (S - Specific);
- вимірنا (M - Measurable);
- досяжна (A - Attainable);
- актуальна (R - Relevant);
- обмежена у часі (T - Time-bound).

Розглянемо кожен критерій технології SMART.

Конкретна (S). Мета повинна бути максимально очевидна, її можна уявити та перевірити. У правильно сформульованій меті щодо SMART легко можна відповісти на запитання: що? хто? де? як? коли? і навіщо?

Конкретна мета однозначна у розумінні: зрозуміло, навіщо вона потрібна. А після формулювання цілі виникає образ результату. При формулюванні мети необхідно використовувати дієслова-дії наприклад: «залучити», «продати», «закупити», «опублікувати» та інші. Дієслова-абстракції «оптимізувати», «удосконалити», «поліпшити», «розвинути» краще забути та не використовувати.

Вимірна (M). Важливо визначити показники, за якими буде зрозуміло, що ви досягли мети. Це може бути оборот, охоплення, конверсія, число нових покупців, згадка у рейтингу чи ще, що можна перевірити і порівняти з первісним значенням.

Коли з'являться цифри, ціль можна буде розбити на підцілі, призначити виконавців та скласти графік.

Основні критерії, які можна використовувати для досягнення мети:

- відсотки, співвідношення (даний критерій доцільно застосовувати коли є можливість планувати і аналізувати події, які повторюються, наприклад, збільшити обсяг продажів продукції на 40 відсотків);
- зовнішні стандарти (доцільно застосовувати коли необхідна зовнішня оцінка, наприклад, якість обслуговування клієнтів визначається їх позитивним відгуком);
- частота того, що відбувається ( даний критерій можна оцінити кількістю повторних звернень клієнтів до підприємства, що свідчить про задоволеність отриманих послуг чи продукції);
- середні показники (даний критерій доцільно використовувати коли нема потреби отримати прорив в діяльності підприємства, а є потреба в стабільному функціонуванні підприємства);
- час (необхідно визначити термін коли є бажання досягнути результати, наприклад, збільшити обсяг продажів на 40% за 3 місяці);
- заборони (проявляється як заборона та покарання, наприклад, якщо є мета зменшити кількість запізнень, прогулів може накладатися штраф тощо);
- відповідність стандартам (на кожному підприємстві є стандарти яким необхідно відповідати виконуючи свою роботу).

Досяжність (A). При постановці цілей необхідно враховувати рівень підготовки та професіоналізм співробітників, щоб вони змогли реалізувати поставлені цілі. Тобто не треба дуже завишати планку, а також і не потрібно її знижати, тобто ціль повинна відповідати їх здібностям щоб вони її виконати і відповідно відчували мотивацію до подальших звершень.

Актуальність (R). Перед тим як дати відповідь на скільки актуальна дана ціль необхідно відповісти на питання «Чому?» я маю реалізувати дану ціль, «Чому?» вона важлива на даному етапі, тобто чому вона важлива з точки зору більш високого рівня. Перевірити ціль на актуальність можна склавши ланцюжок питань, тобто за допомогою «перевірки другою ціллю».

Обмежена у часі (T). Тобто необхідно визначити терміни для виконання цілі. Терміни повинні бути чіткими, конкретними та адекватними.

Встановлюючи дедлайн, ми не даємо шансів на довгу прокрастинацію, якщо нема терміну ми починаємо відкладати її на потім, а коли є чіткі терміни ми можемо глобальну ціль розбити на більш менші і щодня наближатись до її виконання [29].

### **1.3. Методи оцінки самоменеджменту на підприємстві**

Методи оцінки самоменеджменту включають як оцінку рівня здатності керівника до самоменеджменту так і персоналу.

Одним з напрямків самоменеджменту є вміння планувати менеджеру свою діяльність та час. Менеджер, який планує свою діяльність, повинен враховувати свій час на підвищення кваліфікації, на проведення ділових та особистих зустрічей, на виконання громадських доручень, на проведення нарад тощо. Розробка такого плану забезпечує нормальний ритм роботи менеджера, забезпечує порядок виконання поставлених завдань, дає можливість на розвиток як професійний так і особистий, виділяє час на творчість, інноваційну діяльність, а також продуктивно працювати.

Процес планування особистої праці менеджера рекомендується здійснювати за схемою, яка наведена на рис. 1.3 [30].

На першому етапі менеджеру необхідно скласти перелік справ, які йому необхідно виконати протягом запланованого періоду. Даний перелік може складати завдання з невиконаних завдань в попередньому періоді, а також з планів на майбутній період. Основна умова даного етапу усі завдання прописати в письмовій формі.

На другому етапі менеджеру необхідно визначити витрати часу на виконання кожного завдання. Інколи з цим завданням можуть виникнути труднощі оскільки менеджеру складно заделегіть передбачити тривалість виконання кожного з завдань. В цьому завданні доцільно спиратись на досвід, професіоналізм та кваліфікацію менеджера. Зрозуміло, що тривалість завдань буде приблизною і буде коригуватись під час реалізації, однак це

дисциплінує менеджера і дає можливість вчасно завершити заплановані завдання.

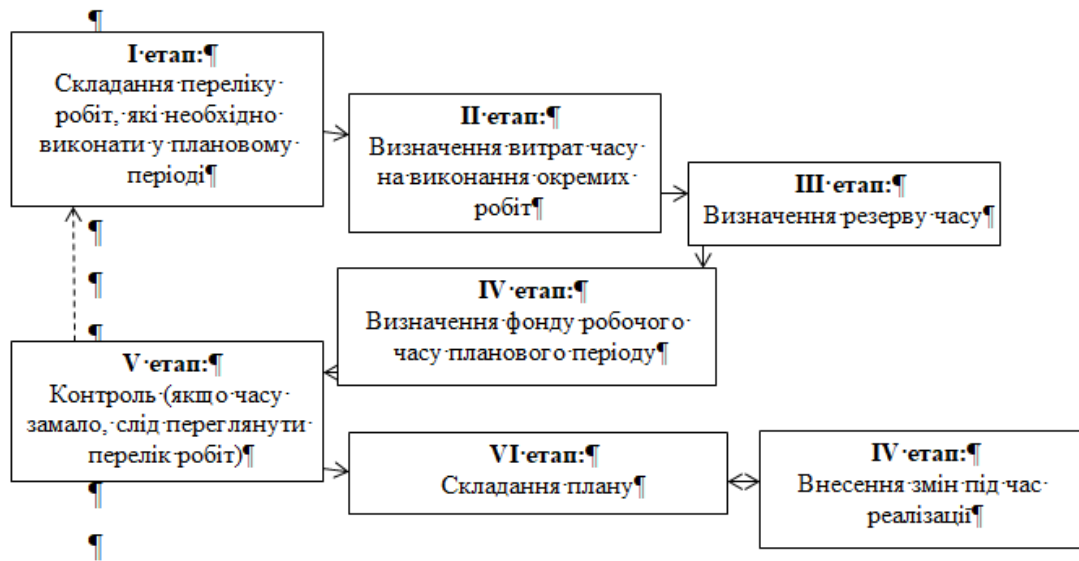


Рисунок 1.3 – Схема процесу планування особистої праці менеджера

На третьому етапі необхідно скласти резерв часу оскільки неможливо чітко передбачити виконання кожного завдання, а також можуть виникнути непередбачувані завдання. При визначенні резерву часу необхідно дотримуватись принципу 60:40, тобто чітко запланувати 60% часу, а на непередбачувані обставини залишити 40%.

На четвертому етапі менеджер повинен визначити фонд робочого часу в плановому періоду. Як правило фонд робочого часу в тиждень складає 40 годин, а на розв'язання планових завдань припадає 30 год.

На п'ятому етапі необхідно здійснити контроль між запланованими витратами на завдання, які були розраховані в другому етапі з фондом робочого часу. Якщо витрати перевищують фонд робочого часу необхідно зробити корегування завдань, перенести на наступний період або делегувати іншим.

На шостому етапі менеджер складає план своєї роботи. Для цього можуть використовуватись щоденник часу, де відображаються необхідні завдання, телефони, адреси та інша інформація.

На сьомому етапі здійснюється корегування плану та вносяться необхідні зміни. Завдяки резерву часу менеджер може адекватно реагувати на зміни, вирішувати непередбачувані проблеми та встигати реалізовувати плани в термін [30-35].

Для визначення чи вміє менеджер планувати свою діяльність та розпоряджатись своїм часом необхідно буде проаналізувати витрати його часу протягом декількох днів та зробити відповідні висновки.

Крім планування своєї діяльності та управління часом наступною складовою в самоменеджменті роботи керівника є аналіз наскільки менеджер задоволений своїм саморозвитком та підвищенням кваліфікації. Для цього слід провести опитування управлінського персоналу за критеріями, які запропоновані Луговою В. М., Мартіяною М. П. [31]. Автори до чинників, які активізують професійний розвиток персоналу відносять: усвідомлення недостатнього рівня компетентності, усвідомлення необхідності постійного розвитку, приклад колег, прагнення кар'єрного росту, адміністративний вплив, результати оцінювання або атестації, бажання змінити роботу. До факторів, які перешкоджають розвитку персоналу відносять [31]:

- брак часу;
- брак інформації;
- відсутність мотивації;
- відірваність програм навчання від практики;
- брак фінансових ресурсів.

Для комплексної оцінки здатності керівника до самоменеджменту пропонуємо розрахувати комплексний показник здатності керівника до самоменеджменту:

$$K_{\text{КСМ}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot K_i, \quad (1.1)$$

де  $\alpha_i$  – коефіцієнт вагомості для одиничних показників самоменеджменту,  $\sum_{i=1}^n \alpha_i$ .

$K_i$  – одиничні показники готовності до самоменеджменту керівника.

До одиничних показників самоменеджменту керівника ми віднесли [30-40]:

- цілеорієнтованість (планування справ відповідно до особистими цілями);
- вимірність (необхідно ставити перед собою реальні терміни, невизначеності бути не повинно);
- системність (розумне протистояння хаосу в плануванні справ);
- гнучкість (уміння швидко реагувати на обставини, що змінюються);
- пріорітетизованість (чітка розстановка пріоритетів, відділення головного від другорядного);
- здатність до саморозвитку та самовдосконалення;
- вміння боротися зі стресами;
- вміння працювати в команді;
- здатність справляти позитивне враження на оточуючих.

Опитування керівника, щодо рівня розвитку самоменеджменту доцільно проводити у формі анкетування, у ході якого проставляється бальні оцінки для показників наведених вище.

Кожен показник пропонується оцінювати за шкалою, яка наведена в табл. 1.8, де нулю - це найгірша оцінка показника, а десять балів – найвищий рівень розвитку за конкретним критерієм [31].

Таблиця 1.8 – Шкала оцінювання рівня показників самоменеджменту

Лінгвістична оцінка рівня показника	Відповідні інтервали значень (бали)
Високий	9–10
Вище середнього	6–8
Середній	4–5
Нижче середнього	2–3
Низький	0–1



За результатами проведеного опитування визначається загальна кількість балів та за допомогою комплексного показника здатність керівника до самоменеджменту.

Для того щоб оцінити здатність персоналу підприємства до самоменеджменту необхідно провести анкетування персоналу за локальними показниками, які наведені в таблиці 1.9 [41-50] та за результатами якого необхідно розрахувати інтегральний показник здатності персоналу до самоменеджменту, який здійснюється за наступною формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n K_{i \text{ комп}} \cdot \beta_i, \quad (1.2)$$

де  $K_{i \text{ комп}}$  – значення  $i$ -го комплексного показника здатності персоналу до саморозвитку;

$\beta_i$  – питома вага комплексного показника здатності персоналу до самоменеджменту.

Таблиця 1.9 – Аналіз комплексних показників

Комплексні показники	Локальні показники
Здатність персоналу до самонавчання	1. Частота відвідування бібліотек 2. Використання у практиці спеціальної літератури 3. Користування Інтернетом у навчальних цілях 4. Частота відвідування семінару лекцій
Здатність персоналу до самоорганізації	5. Забезпеченість необхідними засобами праці 6. Частота несанкціонованого використання робочого часу 7. Контроль приходу на робоче місце 8. Виконання вчасно роботи
Здатність персоналу до самоконтролю	9. Якість виконання роботи 10. Частота припущення помилок у роботі 11. Самостійність виправлення помилок
Здатність персоналу до саморозвитку	12. Оцінка професійної підготовки 13. Оцінка новаторських пропозицій 14. Частота підвищення кваліфікації
Рівень задоволеності працею	15. Взаємини зі співробітниками 16. Імпонування стилю керівництва 17. Відображення настрою на роботі 18. Відповідність заробітної плати з виконуваним обсягом роботи

Необхідно розрахувати п'ять комплексних показників [51-60]:

- здатність персоналу до самонавчання;
- здатність персоналу до самоорганізації;
- здатність персоналу до самоконтролю;
- здатність персоналу до саморозвитку;
- рівень задоволеності працею.

Для розрахунку комплексних показників, потрібно розрахувати локальні показники, що входять до нього.

Кожен локальний показник є середню оцінку з даного аспекту аналізу.

Комплексний показник – це сума відповідних локальних показників.

#### **1.4 Висновки до першого розділу**

В теоретичній частині висвітлено актуальність теорії самоменеджменту в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано різні точки зору щодо трактування поняття самоменеджмент та на їх основі було сформоване поняття самоменеджменту як вміння управляти собою, своїми потенційними здібностями, можливостями, знаннями, з метою досягнення особистого та ділового успіху, а саме ефективного управління власною діяльністю, досягнення цілей і завдань, висока продуктивність в роботі, ефективне використання часу, отримання більшого достатку тощо.

Наведено чинники, які сприяють саморозвитку працівників організації та основні переваги, які отримує менеджер в процесі застосування методів самоменеджменту в своїй діяльності.

Розглянуто загальні та специфічні функції самоменеджменту. До загальних відносять: науковість, відкритість системи, штучний початок, ресурсна підтримка, мимовільність, «зануреність» системи, паралельність, концептомісткість, віртуальність. Подвійність самоврядування тощо. До спеціальних відносять: чітке планування, регулярність, реалістичність, компенсація витрат часу, результативність, маленький крок.

Наведено та розкрито сутність основних функцій самоменеджменту таких як самосвідомість, цілевстановлення, планування, організація, інформація та комунікація, контроль та зворотній зв'язок.

Проаналізовано основні напрямки самоменеджменту: тайм-менеджмент, а також його основні методи; стрес-менеджмент та його основні фактори на рівні підприємства; тіім-менеджмент; імпресіон-менеджмент; ресурс-менеджмент та основні підходи до самоосвіти менеджера.

Наведено схему процесу планування особистої праці менеджера як методу самоменеджменту. Запропоновано для оцінки здатності керівника та персоналу до самоменеджменту розраховувати комплексні показники з відповідними факторами впливу.

## **2. АНАЛІЗ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОДНОЇ З УМОВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»**

### **2.1. Характеристика підприємства та основні техніко-економічні і фінансові показники його діяльності.**

Приватне акціонерне товариство «Володарка» є одним з лідерів українського ринку в області виробництва і реалізації класичного чоловічого одягу. Знаходиться підприємство в м. Вінниця, проспект Коцюбинського, б. 39.

Історія ПрАТ “Володарка” починається з 1923 року, коли профспілка швейників вирішує організувати в Вінниці майстерню для безробітних кравців.

Перший колектив складався з 15-ти чоловічих і жіночих майстрів, які працювали на власному устаткуванні в орендованому приміщенні, і займалися оновленням старого одягу. Поступово відкриваються нові цехи і напрями – невелика майстерня перетворюється на фабрику.

У 1928 році швейній фабриці було надано ім'я Володарського. До 1933 року частка фабрики складала 10% всієї валової продукції швейних підприємств України. До 90-х років ХХ ст. підприємство працює в комплексі з п'ятьма фабриками Вінницької області. Спеціалізація вже майже 100 років залишається незмінною – це класичний чоловічий одяг.

Фабрика ім. Володарського завжди тримала високу планку і неодноразово одержувала звання “Підприємства високої культури виробництва”, щорічні подяки Міністерства легкої промисловості СРСР, інші відзнаки і нагороди.

Після розпаду Радянського Союзу зникають традиційні ринки збуту, але з'являються нові – це Західно-Європейський регіон, зокрема Німеччина.

Фабрика починає займатись пошиттям швейних виробів для відомих європейських брендів чоловічого одягу, що дозволяє накопичити безцінний виробничий досвід, створити собі ім'я, налагодити ділові контакти.

З квітня 1994 року швейна фабрика ім. Володарського змінює організаційну форму і починає свою роботу як ПрАТ "Володарка", а до березня 1996 року, шляхом приватизації, фабрика переходить у власність колективу [60].

Величина статутного капіталу в 2020 році складала 4005866,4 грн. Середня кількість працівників 712 осіб [61].

Основним предметом діяльності Товариства є виготовлення швейних виробів на замовлення іноземних фірм з сировини замовника; розробка та реалізація конкурентоспроможних моделей швейних виробів і технічної документації; виготовлення та вільна реалізація авторських зразків швейних виробів. ПрАТ "Володарка" займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, білизни постільної, краваток чоловічих.

За останні роки Товариство укріпило себе і зарекомендувало себе як одного з найкращих і надійних компаньйонів на ринку. Продукція фабрики користується попитом завдяки високому рівню якості та чіткому виконанню поставок на замовлення.

В даний час виробничі потужності фабрики зайняті виробленням швейних виробів на основі давальницької сировини іноземним фірмам. Основні ринки збуту та основні клієнти: це країни зарубіжжя Німеччина та Франція. ПрАТ працює на умовах давальницької сировини з країнами: Німеччина, Польща, Румунія.

Від сезонних змін діяльність товариства не залежить. Основним конкурентом в галузі є Новоград-Волинська та Бердичівська швейні фабрики.

Для стабільної роботи виробництва матеріально-технічна база фабрики постійно оновлюється, організовуються навчання персоналу, вивчаються передові технології крою та пошиття.

Нестабільність політичної та економічної ситуації, що спостерігалась протягом звітного року, спричинила погіршення стану державних фінансів, спричинила до невизначених відносин з замовниками послуг, які теж не могли визначитись в необхідності отримання послуг з зниженням реалізації своїх товарів.

Для оцінки результатів діяльності ПрАТ «Володарка» було обрано ряд економічних показників за 2018-2020 роки, а саме: обсяг реалізованої продукції, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, вартість основних виробничих фондів, власний капітал, залучений капітал, середньооблікова чисельність працівників, фонд оплати праці (таб. 2.1) [60-61].

Аналізуючи дані таблиці 2.1 видно, що ПрАТ «Володарка» за останні роки є збитковим. Обсяги чистого доходу щороку зменшуються в 2019 вони скоротились на 12,71 %, в 2020 році на 28,71 % порівняно з попереднім періодом, відповідно зменшення виручки від реалізації відобразилось на прибутку, який отримує підприємство. В 2020 році величина збитків склала 6190,6 тис. грн., що на 57 % більше ніж в попередньому періоді. На зменшення прибутків суттєво вплинула епідеміологічна ситуація, яка склалася в світі, що призвело до простоїв підприємства, зменшення виробництва та зменшення обсягів реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції в 2019 році скоротилось на 5,29 % і склала 126585,1 тис. грн., а в 2020 році скорочення склало 22,38% порівняно з попереднім періодом.

Середньооблікова чисельність працівників в 2019 році зменшилась на 18 осіб (2,22 %) порівняно до попереднього періоду, відповідно зменшився фонд оплати праці на 117,9 тис. грн. (0,19%). В 2020 році середньооблікова

чисельність працівників зменшилась на 82 чоловіки (10,33 %), а фонд оплати праці на 23,88 % порівняно до 2019 року. Динаміку зміни основних показників діяльності ПрАТ «Володарка» наведено на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Володарка»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	169724,7	148160,6	105621,3	-21564	-12,71	-42539	-28,71
2. Чистий прибуток, тис. грн.	1702,1	-3942,4	-6190,6	-5644,5	-331,62	2248,2	57,03
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	133657,7	126585,1	98249,3	-7072,6	-5,29	-28336	-22,38
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	812	794	712	-18	-2,22	-82	-10,33
5. Фонд оплати праці, тис. грн.	93788,8	93610,9	71256	-177,9	-0,19	-22355	-23,88

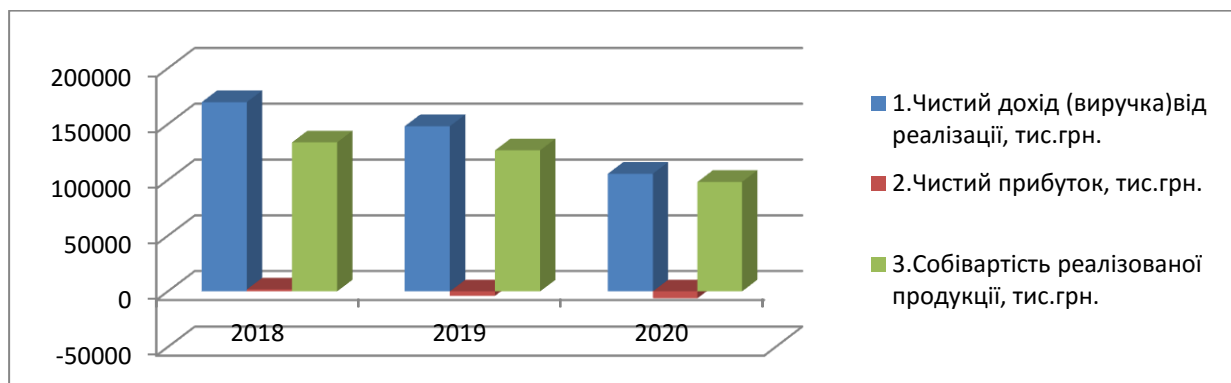


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних показників ПрАТ «Володарка»

Проведемо аналіз стану балансу ПрАТ «Володарка» для того щоб проаналізувати з яких джерел здійснюється діяльність підприємства, якою є їх структура, та на які цілі витрачаються кошти підприємства. Показники балансу ПрАТ «Володарка» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2 – Основні показники балансу підприємства (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	35122,1	31178	24987,4	-3944,1	-11,23	-	-19,86
2. Актив (Пасиви)	47312,9	42765,7	35311,5	-4547,2	-9,61	-	-17,43
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	20262,2	21136	18754,8	873,8	4,31	-	-11,27
4. Оборотні активи	26077,4	21629,7	16540,6	-4447,7	-17,06	-	-23,53
5. Поточні зобов'язання	10873,9	10080,7	10324,1	-793,2	-7,29	243,4	2,41
6. Довгострокові зобов'язання	1316,9	1507	0	190,1	14,44	-1507	-

З аналізу таблиці 2.2 видно, що активи ПрАТ «Володарка» за досліджує мий період постійно зменшуються. В 2019 році відбулось зменшення власного капіталу порівняно з 2018 роком на 3944,1 тис. грн. (11,23%) за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку. Вартість основних засобів зросла в 2019 році на 4,31 % (873,8 тис. грн.) однак збільшилась величина зносу основних засобів, що призвело до зменшення величини необоротних активів порівняно з попереднім. Величина оборотних активів зменшилась на 4447,7 тис. грн. (17,06 %) порівняно з 2018 роком. На зменшення оборотних активів вплинуло зменшення дебіторської заборгованості. Відповідно



зменшення оборотних і необоротних активів призвело до зменшення активів в 2019 році на 4547,2 тис. грн. порівняно з попереднім періодом.

В 2019 році спостерігається зменшення поточних зобов'язань на 793,2 тис. грн. (7,29%) порівняно з 2018 роком за рахунок зменшення кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань. Довгострокові зобов'язання в 2019 році зросли на 190,1 тис. грн. або на 14,44% порівняно з попереднім періодом.

В 2020 році величина активів зменшилась на 7454,2 тис. грн. (17,43%) порівняно з попереднім періодом. На їх зменшення вплинуло зменшення необоротних активів (основних засобів на 2381,2 тис. грн.), зменшення оборотних активів на 5059,1 тис. грн. (запасів, дебіторської заборгованості) порівняно з 2019 роком. Негативно на діяльності підприємства відобразилась збільшення поточних зобов'язань на 234,4 тис. грн. (2,41%). Позитивним в 2020 році була ліквідація довгострокових зобов'язань.

Динаміка зміни основних показників балансу наведена на рис. 2.2.

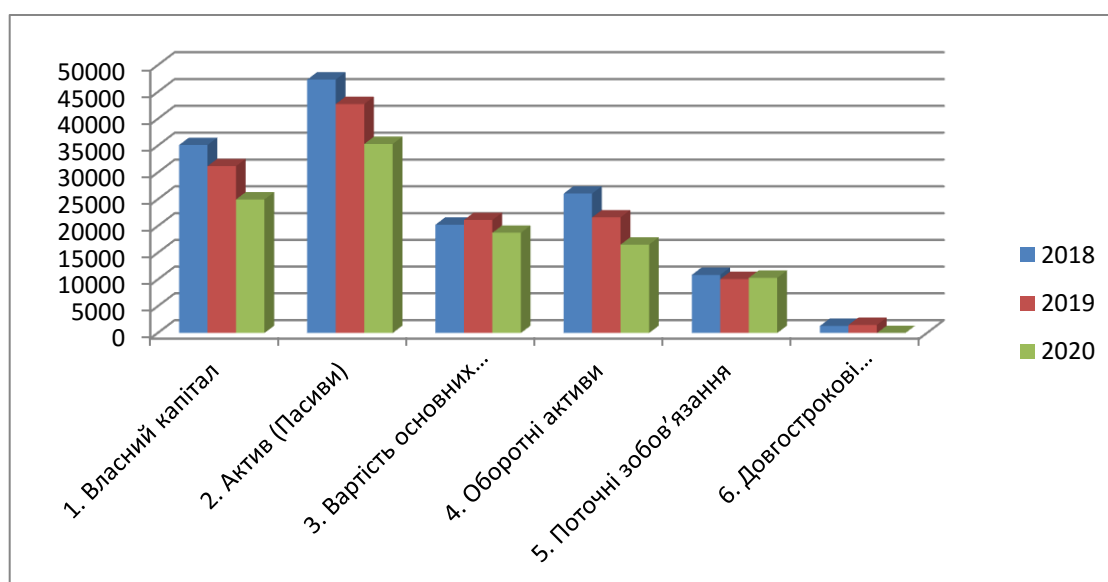


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних показників балансу ПрАТ «Володарка»

Проаналізуємо показники, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства [1].

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу В розраховуються за формулою:

$$B = \frac{(\text{ЧД} - \text{ПРДО})}{\text{ЧД}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Рентабельність власного капіталу підприємства  $P_{\text{вк}}$  розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{\text{ВК}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Рентабельність основних засобів підприємства  $P_{\text{ок}}$  розраховується за формулою:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\text{ВП}(\text{ПРДО}, \text{ЧП})}{\text{ОК}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Зроблені розрахунки зведемо в таблицю (табл. 2.3).

З аналізу таблиці 2.3 видно, що витрати на одну гривню чистого доходу підприємства за період, що досліджується постійно зростали, в 2019 році витрати зросли на 4%, а в 2020 році майже на 3 % порівняно з попереднім періодом, що є негативним для розвитку підприємства. Показники рентабельності ПрАТ «Володарка» за період, що досліджується 2018-2020 рр. постійно зменшувались, що свідчить про неефективну систему

управління і збитковість підприємства. На погіршення рентабельності підприємства впливало зменшення прибутків підприємства, збільшення поточних зобов'язань та зменшення величини власного капіталу. Динаміка зміни показників рентабельності відображена на рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу, В	0,99	1,03	1,06	0,04	4,04	0,03	2,91
2. Рентабельність активів підприємства, $P_a$	3,60	-9,21	-17,53	-12,81	-355,83	-8,32	90,34
3. Рентабельність власного капіталу підприємства, $P_{вк}$	4,85	-12,64	-24,77	-17,49	-360,62	-12,13	95,97
4. Рентабельність основного капіталу підприємства, $P_{ок}$	8	-18,65	-32,98	-26,65	-333,13	-14,33	76,84

Проведемо аналіз основних фінансових коефіцієнтів, які характеризують діяльність ПрАТ «Володарка». Для аналізу було обрано показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості.

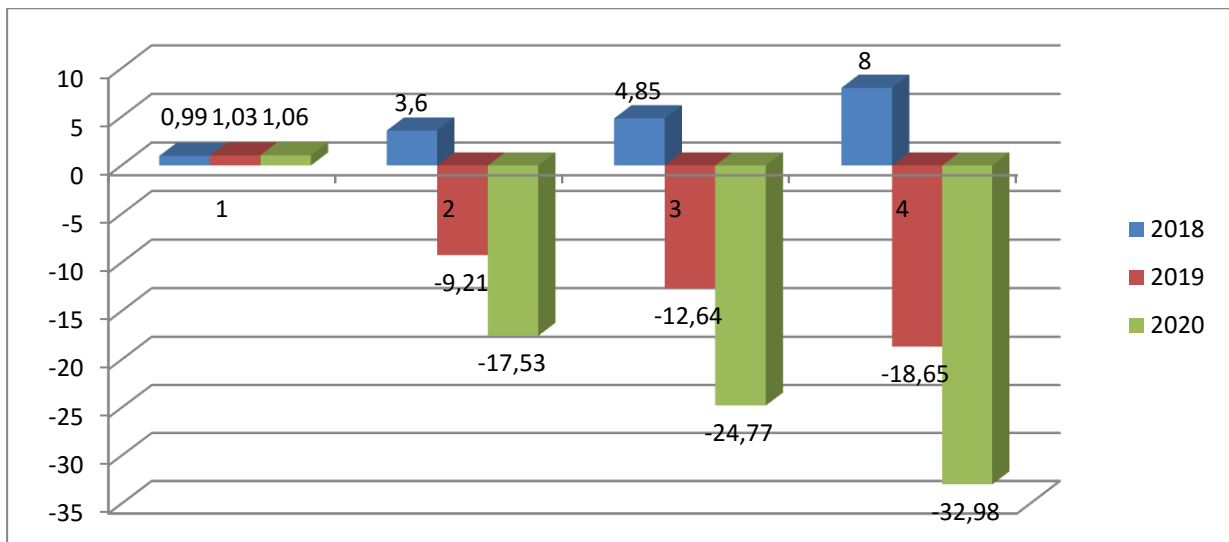


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства, %

( 1 – Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу; 2 – Рентабельність активів підприємства; 3 – Рентабельність власного капіталу підприємства; 4 – Рентабельність основного капіталу підприємства)

Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства  $K_{пл}$  розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.5)$$

де ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства  $K_{плат}$  розраховується за формулою:

$$K_{плат} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.6)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Коефіцієнт фінансової незалежності  $K_{фн}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{фн}} = \frac{ВК}{П}, \quad (2.7)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

П – величина пасивів підприємства в даному році.

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{\text{заб}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{ПЗ + ДЗ}{А}, \quad (2.8)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Розраховані коефіцієнти потрібно звести в таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства, $K_{\text{пл}}$	4,35	4,2	3,42	-0,15	-3,45	-0,78	-18,57
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{\text{плат}}$	2,88	2,69	2,42	-0,19	-6,60	-0,27	-10,04
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{\text{фн}}$	0,74	0,73	0,71	-0,01	-1,35	-0,02	-2,74
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{\text{заб}}$	0,26	0,51	0,29	0,25	96,15	-0,22	-43,14

З аналізу даних таблиці 2.4 видно, що коефіцієнт ліквідності за досліджує мий період має тенденцію до зменшення, в 2019 р. він скоротився на 3,45%, а в 2020 на 18,57% порівняно з попереднім періодом. Така

динаміка є негативною для підприємства, оскільки чим нижче буде коефіцієнт ліквідності, тим нижче буде можливість в підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. При цьому позитивним є те, що коефіцієнт ліквідності  $K_{пл} > 1,0$ , тобто перевищує нормативне значення.

Величина коефіцієнта платоспроможності вважається прийнятною коли  $K_{плат} > 2,0$ . На ПрАТ «Володарка» дана умова виконується, але за досліджує мий період спостерігається динаміка до зменшення даного показника. В 2020 році він зменшився з 2,69 до 2,42, що свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

Аналіз зміни коефіцієнта фінансової незалежності з 0,74 до 0,71 свідчить про негативну динаміку на ПрАТ «Володарка», тобто підприємство здатне профінансувати 71% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнта фінансової заборгованості в 2019 році зріс на 96 % порівняно з 2018 роком, а в 2020 р. зменшився на 43% порівняно з 2019, що свідчить про зменшення боргових зобов'язань та збільшення рівня фінансової стійкості підприємства.

Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства наведено на рис. 2.4.

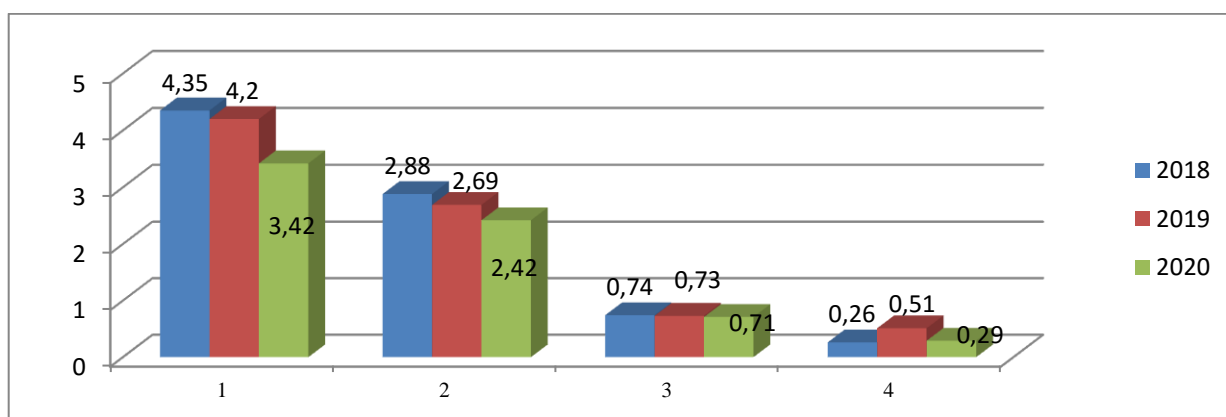


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2018 – 2020 рік. ( 1 – Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства; 2 – Коефіцієнт платоспроможності підприємства; 3 – Коефіцієнт фінансової незалежності; 4 – Коефіцієнт фінансової заборгованості)

## 2.2 Аналіз застосування самоменеджменту на ПрАТ «Володарка»

Керівник, як особливий вид працівників, є важливим складником колективу. Колектив лише тоді досягне мети, якщо всі працюватимуть у душі співпраці та взаєморозуміння. Якщо керівник не здатний правильно організувати роботу, зусилля, які здійснюють інші члени колективу будуть марні.

У цілому усю трудову діяльність керівника можна розділити на 4 функції: планування, організація, мотивація, контроль. Але необхідно пам'ятати, що не тільки керівник виконує ці функції, а що йому активно в цьому допомагають решта працівників. Мета роботи керівника – виробити напрямок розвитку та правильно організувати роботу підприємства.

У даному пункті проведемо аналіз організації праці керівника – директора ПрАТ «Володарка» та здатність персоналу до самоменеджменту. Проаналізуємо робоче місце керівника, умови його праці, робочий час керівника та проблеми його ефективного використання, фактори, що впливають на роботу керівника, здатність керівника та персоналу до самоменеджменту.

До обов'язків директора підприємства входить загальне керівництво фабрикою, координація діяльності всіх структур підприємства, вирішення проблем підприємства загалом, виконання представницьких функцій, діяльність із планування (у разі ПрАТ «Володарка» - складання виробничої програми підприємства за місяць). За словами самого директора ПрАТ «Володарка», найголовніше у його роботі – робота з людьми, безпосередньо процес керівництва є індивідуальним. І це, безумовно, вірно: навіть найбільш оптимально побудовані плани не будуть реалізовані, якщо робітники не будуть зацікавлені в їх успішному виконанні.

Кабінет директора ПрАТ «Володарка» розташований на 2-му поверсі будівлі фабрики. Зліва від кабінету директора розташований кабінет заступника директора та сходи, що ведуть до цеху. Справа від кабінету

директора розташовуються конторські приміщення заводу (кабінет головного бухгалтера, планово-економічний відділ тощо).

Кабінет директора є кімнатою розміром приблизно 7х4 м. Кабінет директора можна логічно розділити на 3 зони: робоче місце керівника (ліворуч від входу, ближче до вікна), місце для проведення зборів (ліворуч від входу, ближче до входу в кабінет), зона відпочинку (праворуч від входу).

Робоче місце керівника являє собою стіл з розміщеним на ньому обладнанням та канцелярським приладдям та стілець. Обладнання, розміщене на робочому столі директора ПрАТ «Володарка», - це комп'ютер (системний блок, монітор, динаміки, клавіатура та миша), лазерний принтер (підключений до комп'ютера), калькулятор та телефон. Канцелярське приладдя, що використовується директором (крім паперу) - ручки, олівці, гумка, скріпки і т.п.

Безумовно, наявні канцелярське приладдя та обладнання та необхідні директору підприємства. Комп'ютер використовується директором для складання необхідної документації, підготовки виробничих програм, складання розрахункових таблиць тощо. Телефон необхідний для зв'язку з різними відділами підприємства та «будкою» в цеху (з метою вирішення проблем, що виникають). Калькулятор необхідний для проведення розрахунків (калькулятор, що є у директора, дозволяє працювати з 16-розрядними числами і має дуже зручні клавіші).

Обладнання та канцелярське приладдя на робочому столі розміщені дуже раціонально: працювати зручно, немає необхідності у великій кількості «зайвих рухів», все необхідне знаходиться «під рукою».

Аналізуючи організацію робочого місця директора ПрАТ «Володарка», можна побачити, що деяких можливостей бракує. Так, як директор не мав можливості зателефонувати з кабінету до «міста»: були можливі лише дзвінки на внутрішні телефони підприємства. Причиною такого стану справ є не налаштована належним чином міні-АТС. Безумовно, цю проблему



необхідно усунути, оскільки директору потрібні періодичні дзвінки «в місто».

В іншому ж потреби директора у необхідному для роботи обладнанні та послугах, пов'язаних з роботою цього обладнання, можна вважати задоволеними.

Зона для проведення зборів являє собою довгасту форму стіл, розташований одним вузьким ребром впритул до столу директора. Навколо столу розміщено кілька стільців. За цим столом сідають майстри під час проведення щоденних диспетчерських у 9.00, а також відвідувачі кабінету директора в інших випадках.

У зоні відпочинку розташовані 2 м'які крісла та невеликий столик. Тут керівник має можливість відпочити у перервах.

Таким чином, закінчуючи аналіз робочого приміщення керівника, можна зробити висновок про те, що меблі та обладнання розміщені в кабінеті дуже продумано та зручно як для самого директора, так і для відвідувачів.

Що ж до робочого часу керівника, воно організоване так (табл. 2.5). Робочий день директора починається о 8-й годині ранку. Директор приїжджає на фабрику, готує до роботи все необхідне обладнання в кабінеті і проводить обхід цеху з метою з'ясування та уточнення поточної ситуації. У 9.00 щоденно проводиться диспетчерська. На диспетчерських відбувається обговорення завдання на цей день і на найближчий період та прийняття рішень щодо поточних проблем фабрики. Після закінчення диспетчерської розпочинається безпосередньо робочий процес директора підприємства. Він, на відміну процесу виробничих робочих, немає чіткої тимчасової регламентації. Залежно від поточної ситуації на фабриці та поточних потреб директор фабрики або проводить обхід цеху з метою контролю роботи підприємства та оцінки поточної ситуації, або працює з документами (здійснює складання виробничої програми тощо), або викликає до себе в кабінет співробітників для врегулювання тих чи інших питань.

Таблиця 2.5 - Циклограма робочого дня керівника ПрАТ «Володарка»

Час	Зміст роботи
8.00-8.05	Ознайомлення з переліком справ на день, складеним секретарем
8.05-9.05	Аналіз звітів, отриманих від начальників відділів
9.05-10.00	Проведення планерки з менеджерами
10.00-10.30	Виїзд на об'єкт/склад постачальника
10.30-11.00	Робота з діловою кореспонденцією, ділове листування
11.00-12.00	Проведення наради з іншими керівниками відділу
12.00-12.50	Встановлення ділових контактів у напрямку нових каналів збуту/опт
12.50-13.30	Відстеження поточного стану талузів, коригування дій
13.30-14.30	Час на відпочинок, обідня перерва
14.30-15.30	Підписання укладених договорів, документації адміністративного характеру, інша робота з документами
15.30-16.30	Прийом клієнтів, співробітників з особистих питань
16.30-17.00	Написання звіту про поточний стан діяльності фірми вищому керівництву

Під час підготовки до наради директор фабрики користується цими завданнями:

- Чітко та однозначно визначити тему наради та її мету;
- Визначити: чи можна за одну нараду вирішити кілька питань;
- Ретельно розробити порядок денний, вибрати найбільш доцільну послідовність питань;
- Заздалегідь познайомити учасників з фактами, які можуть обговорюватися під час дискусії;
- Якомога раніше надіслати запрошення учасникам;
- Вибрати приміщення для засідань (кабінет керівника або спеціальна кімната) з гарною вентиляцією та нормальною температурою;
- Учасникам наради виробити можливі рішення щодо запропонованих питань.

Що стосується ефективності використання робочого часу директора ПрАТ «Володарка», то можна констатувати, що, незважаючи на, безумовно, ефективну та сумлінну його роботу, велика кількість часу йде на вирішення

поточних питань та проблем, які вирішуватимуться безпосередньо співробітниками підприємства без участі директора . Увага директора ж має бути спрямована лише на найважливіші проблеми підприємства, які впливають на його розвиток та функціонування у довгостроковій перспективі. Тому на підприємстві, безумовно, необхідний перегляд системи делегування повноважень та розподілу відповідальності.

Директор фабрики має вищу економічну освіту та регулярно підвищує свою кваліфікацію.

Для складання остаточної картини про організацію праці керівника необхідно розглянути фактори, що мотивують керівника до ефективної та сумлінної праці.

Почнемо з розгляду матеріальних стимулів, оскільки часто визнаються найважливішими. Основним матеріальним стимулом є, звичайно, заробітна плата. Оплата праці директора ПрАТ «Володарка» здійснюється відповідно до фіксованого окладу плюс величина премії. Що ж до нематеріальних факторів, то сама посада директора породжує почуття відповідальності за долю підприємства, що є набагато більш значущим фактором, ніж заробітна плата.

Розрахуємо комплексний показник здатності керівника до самоменеджменту, який був розроблений в п. 1.3:

$$K_{к см} = 0,1 \cdot 8 + 0,08 \cdot 8 + 0,08 \cdot 7 + 0,07 \cdot 5 + 0,12 \cdot 5 + 0,15 \cdot 8 + 0,12 \cdot 8 + 0,15 \cdot 10 + 0,13 \cdot 5 = 7,26$$

Згідно таблиці 1.8 рівень розвитку самоменеджменту керівника є вище середнього, це означає, що керівник займається саморозвитком та самовдосконаленням та спонукає своїм прикладом і персонал.

Для оцінки персоналу ПрАТ «Володарка» було обрано метод анкетування. Оцінюватимуть персонал фабрики два експерти. Першим експертом буде – сам персонал, другим – керівник. Працівникам фабрики

було запропоновано анкети, у яких необхідно було вказати свої ініціали, відділ, у якому працює, посаду та відповіді на 18 поставлених питань. Кожна відповідь оцінюється балами за анкетною.

Після того, як працівники заповнили анкети, вони передаються керівнику, щоб проаналізувати кожну відповідь співробітника. Проаналізувавши анкети працівників, керівник заповнює надану йому анкету. Анкета аналогічна до тієї, яку заповнювали працівники, тільки вони оцінювали самих себе, а керівник оцінюватиме кожного. Після заповнення всіх анкет було виставлено бали, з кожного питання, і підсумовано.

Сума балів кожного працівника відображена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця оцінки

№	Самооцінка персоналу	Оцінка керівника	Сума отриманих балів	Відхилення оцінки керівника від самооцінки	Середня оцінка
1	43	34	77	-9	38,5
2	34	33	67	-1	33,5
3	35	38	73	3	36,5
4	49	45	94	-4	47
5	38	39	77	1	38,5
6	39	29	68	-10	34
7	36	36	72	-	36
8	41	32	73	-9	36,5
9	42	35	77	-7	38,5
10	47	46	93	-1	46,5
11	40	40	80	-	40
12	48	41	89	-7	44,5
13	44	37	81	-7	40,5
14	45	31	76	-14	38
15	37	26	63	-9	31,5
16	46	30	76	-16	38
Сума	664	572	1236		

Виходячи з таблиці (мінімальна кількість балів 18, максимальна 55) видно, як високо оцінив себе персонал, також можна побачити в таблиці, що керівник не погоджується з самооцінкою більшості працівників. Працівники

завищили свою оцінку, тільки з двома співробітниками збіглася оцінка керівника (Зеленська, Колісниченко) і одного співробітника керівник виділив, завищивши йому бал (Кудіна).

Аналізуючи таблицю, бачимо, що розраховано загальну кількість балів отриманим кожним працівником. Він розраховується за формулою

$$\text{Сума балів} = \text{самооцінка персоналу} + \text{оцінка керівника} \quad (2.1)$$

Порахувавши суму за кожним працівником, можна дійти невтішного висновку, скільки, загалом, набрано балів кожним працівником.

Також розраховано відхилення оцінки керівника від самооцінки за формулою

$$\text{Відхилення} = \text{оцінка керівника} - \text{самооцінка персоналу} \quad (2.2)$$

Відхилення показує, що керівник не погоджується з самооцінкою персоналу.

$$\text{Середня оцінка} = (\text{самооцінка персоналу} + \text{оцінка керівника}) * 2 \quad (2.3)$$

Середня оцінка показує, скільки в середньому балів набрав кожен із працівників.

Після проведення оцінки використали метод ранжування. Ранжуванням називається розташування показників у порядку збільшення (зменшення) деякої загальної оцінки.

Ранжування здійснюється за допомогою такого способу. Кожен експерт приписує об'єктам ранжирування номер натурального ряду 1,2,3,...n (ранги) у порядку збільшення (зменшення) заданою кількістю (оцінок). Міра цієї якості у кожному об'єкті визначається експертом суто суб'єктивно, з погляду його стажу, знання, припущення тощо.

Проведене ранжування експертами ПрАТ «Володарка» відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Матриця рангів

№	Ранжування на підставі самооцінки	Ранжування на підставі оцінки керівника	Сума отриманих рангів	Середній ранг
1.	7	10	17	8,5
2.	16	11	27	13,5
3.	15	6	21	10,5
4.	1	2	3	1,5
5.	12	5	17	8,5
6.	11	15	26	13
7.	14	8	22	11
8.	9	12	21	10,5
9.	8	9	17	8,5
10.	3	1	4	2
11.	10	4	14	7
12.	2	3	5	2,5
13.	6	7	13	6,5
14.	5	13	18	9
15.	13	16	29	14,5
16.	4	14	18	9
Сума	136	136	272	

У таблиці 2.3 також представлений показник суми рангів та середній ранг, розраховуються за такими формулами:

$$\text{Сума рангів} = \text{ранг отриманий за самооцінку} + \text{ранг отриманий за оцінку керівника} \quad (2.4)$$

Сума рангу показує, скільки всього рангів набрав кожен працівник.

$$\text{Середній ранг} = \text{сума отриманих рангів} / 2 \quad (2.5)$$

Цей показник показує, скільки загалом рангів набрав працівник. Після ранжування даних експертів розраховуємо коефіцієнт конкордації.

Коефіцієнт конкордації показує ступінь узгодженості думок експертів з важливості кожного з оцінювальних об'єктів.

$$W = \frac{12}{n^2(m^3 - m)} \sum_{j=1}^m \left( \sum_{i=1}^n \left( R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2 \quad (2.6)$$

де  $m$  – кількість аналізованих об'єктів;

$n$  – кількість експертів;

$R_{ij}$  - ранг  $j$ -го об'єкта, що присвоєний йому  $i$ -тим експертом.

$0 < W < 0,5$  – погана узгодженість;

$0,5 < W < 0,7$  – задовільна узгодженість;

$W > 0,7$  – гарна узгодженість.

Кількість аналізованих об'єктів у ПрАТ «Володарка» 16, експертів – двоє.

$$W = \frac{12}{2^2(16^3 - 16)} * \left[ \begin{array}{l} ((7-1,5)+(10-1,5))^2 + ((16-1,5)+(11-1,5))^2 + \\ + ((15-1,5)+(6-1,5))^2 + ((1-1,5)+(2-1,5))^2 + \\ + ((12-1,5)+(5-1,5))^2 + ((11-1,5)+(15-1,5))^2 + \\ + ((14-1,5)+(8-1,5))^2 + ((9-1,5)+(12-1,5))^2 + \\ + ((8-1,5)+(9-1,5))^2 + ((3-1,5)+(1-1,5))^2 + \\ + ((10-1,5)+(4-1,5))^2 + ((2-1,5)+(3-1,5))^2 + \\ + ((6-1,5)+(7-1,5))^2 + ((5-1,5)+(13-1,5))^2 + \\ + ((13-1,5)+(16-1,5))^2 + ((4-1,5)+(14-1,5))^2 \end{array} \right] = 3$$

Коефіцієнт конкордації дорівнює 3, цим показує хорошу узгодженість думок експертів.

Виходячи, з наведених нижче даних персонал ПрАТ «Володарка» поділився на три групи. Для об'єднання працівників у ці групи необхідно було проаналізувати матрицю балів кожного з працівника. В результаті аналізу персонал об'єднували у групи за кількістю набраних балів.

25 – 35 балів – працівник не справляється зі своїми обов'язками, необхідний систематично зовнішній контроль.

35 – 45 балів – працівник справляється зі своїми обов'язками, але потрібен зовнішній контроль.

45 – 55 балів – працівник справляється зі своїми обов'язками самостійно.

До першої групи працівників, які справляються зі своїми обов'язками, самостійно входять п'ять осіб.

До другої групи працівників, які справляються зі своїми обов'язками, але вимагають зовнішнього контролю, входять дев'ять осіб. У цю групу входить більшість працюючого персоналу ПрАТ «Володарка».

До третьої групи працівників, які не справляються зі своїми обов'язками, входить дві особи.

Внаслідок поділу працівників на три групи, ми можемо визначити слабкі та сильні аспекти персоналу.

У першій групі персонал має свої слабкі аспекти, це:

- несанкціоноване використання робочого часу (перекури, tea break);
- відображення настрою на роботі;
- незадоволення заробітною платою;
- припускаються помилок у роботі.

Щоб згодом уникнути перерахованих вище аспектів, керівництву підприємства несанкціоновані перерви необхідно ввести в робочий графік, заохочувати працівників, які працюють самостійно у вигляді премії. Залучити працівників із першої групи надати допомогу у роботі співробітникам із другої та третьої групи.

У працівників другої групи, такі слабкі аспекти:

- виправляють допущені помилки за допомогою працівників чи керівника;
- недостатньо приділяють часу самоменеджменту;
- не відвідують лекції, семінари;
- не виконують своєчасно роботу;
- відображення настрою на роботі.

У цій групі перебуває 56% працюючого персоналу ПрАТ «Володарка». Цим працівникам потрібен зовнішній контроль, щоб персонал працював



самостійно необхідно стимулювання з боку керівника. Стимулювання має бути таким:

- проводити різноманітні конкурси серед персоналу, переможця заохочувати (грошової премією, відгулом тощо);
- відвідування семінарів, лекцій зробити необхідною вимогою для працівників фабрики;
- надати вільне користування Інтернетом;
- виписувати щотижня спеціальну літературу.

Якщо керівник буде дотримуватися вищезгаданих пунктів, то, можливо, у другій групі знизиться відсоток робітників, а в першій групі навпаки збільшиться.

До третьої групи входять два працівники, набравши найменшу кількість балів. У них такі слабкі аспекти:

- виправляють допущені помилки лише з допомогою керівника чи працівників;
- не виконують своєчасно свою роботу, інколи ж і якісно;
- припускаються грубі помилки в роботі;
- не приділяють часу самоменеджменту.

Керівник має взяти цих працівників під свій контроль. Надати вільне користування Інтернетом, зобов'язати відвідувати лекції, семінари, підключити співробітників із першої та другої групи для надання допомоги у роботі працівникам третьої групи. Всіляко заохочувати співробітників за покращення якості роботи.

Після проведеної стимуляції керівник повинен визначити, чи відбулися зміни у працівників третьої групи. Якщо він досяг позитивного результату то, отже, зусилля були марними, але якщо результат був, негативний і працівники залишилися, на тому ж рівні, з цього можна зробити висновок, що їм не вистачає кваліфікації, цілеспрямованості для роботи на фабриці.

Розглянувши слабкі аспекти з кожної групи працівників, необхідно виділити, що сильні аспекти вони загальні:

- приходять на робочий час вчасно або за 5 – 10 хвилин;
- знаходять допущені помилки та виправляють самостійно або за допомогою колег та керівника;
- добрі взаємини між співробітниками, спілкуються на роботі та за її межами;
- більшість співробітників виникають новаторські пропозиції;
- підвищують свою кваліфікацію.

Проаналізуємо готовність персоналу до самоменеджменту згідно методики, яка запропонована в першому розділі.

Для цього нам необхідно розрахувати комплексний показник – це сума відповідних локальних показників.

Розрахуємо комплексні показники:

1. Здатність персоналу ПрАТ «Володарка» до самонавчання. У показник входить чотири питання, розрахуємо за наданою вище формулою:

$$Об_1 = 35/16 = 2,19$$

$$Об_2 = 27/16 = 1,69$$

$$Об_3 = 29/16 = 1,81$$

$$Об_4 = 27/16 = 1,69$$

Комплексний показник можливості персоналу до самонавчання дорівнює 7,38.

2. Здатність персоналу ПрАТ «Володарка» до самоорганізації. До показника входять також чотири питання:

$$Орг_1 = 48/16 = 3$$

$$Орг_2 = 39/16 = 2,44$$

$$Орг_3 = 32/16 = 2$$

$$Орг_4 = 44/16 = 2,75$$

Комплексний показник можливості персоналу до самоорганізації дорівнює 10,19.

3. Здатність персоналу ПрАТ «Володарка» до самоконтролю. У цей показник входять три питання:

$$K_1 = 40/16 = 2,5$$

$$K_2 = 32/16 = 2$$

$$K_3 = 22/16 = 1,38$$

Комплексний показник здатності до самоконтролю персоналу дорівнює 5,88.

4. Здатність персоналу до саморозвитку. Входять три питання у цей показник:

$$P_1 = 33/16 = 2,06$$

$$P_2 = 36/16 = 2,25$$

$$P_3 = 36/16 = 2,25$$

Комплексний показник можливості персоналу до саморозвитку дорівнює 6,56.

5. Рівень задоволеності працею. У цей показник входять чотири питання:

$$P_{п1} = 43/16 = 2,69$$

$$P_{п2} = 46/16 = 2,88$$

$$P_{п3} = 23/16 = 1,44$$

$$P_{п4} = 22/16 = 1,38$$

Комплексний показник рівня задоволеності працею дорівнює 8,39.

Розраховуємо з допомогою експертного способу значимість складових елементів інтегрального показника можливості персоналу до самоменеджменту.

Результати наведено у таблиці 2.6.

З даних таблиці можемо розрахувати інтегральний показник здатність персоналу до самоменеджменту.

$$I = (7,38 * 0,255) + (10,19 * 0,185) + (5,88 * 0,185) + (6,56 * 0,16) + + (8,39 * 0,215) = 7,71$$

Інтегральний показник дорівнює 7,71 його необхідно порівняти з максимальним значенням інтегрального показника, щоб дізнатися рівень оцінки здатності персоналу до самоменеджменту.

Таблиця 2.6 – Експертний метод визначення значущості складових елементів само менеджменту

Показники	Експерти										
	1 <sup>о</sup>	2 <sup>о</sup>	3 <sup>о</sup>	4 <sup>о</sup>	5 <sup>о</sup>	6 <sup>о</sup>	7 <sup>о</sup>	8 <sup>о</sup>	9 <sup>о</sup>	10 <sup>о</sup>	Середня оцінка
Комплексний показник здатності персоналу до самонавчання	0,3 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0,4 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,15 <sup>1</sup> 1 0	0,1 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0 <sup>1</sup> 0 0	0,4 <sup>1</sup> 1 0	0,25 5 <sup>о</sup>
Комплексний показник здатності персоналу до самоорганізації	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,1 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0,4 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,1 <sup>1</sup> 1 0	0,18 5 <sup>о</sup>
Комплексний показник здатності персоналу до самоконтролю	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,1 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,1 <sup>1</sup> 1 0	0,18 5 <sup>о</sup>
Комплексний показник здатності персоналу до саморозвитку	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,1 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0,1 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,164
Комплексний показник рівня задоволеності працею персоналу	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,13 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,4 <sup>1</sup> 1 0	0,15 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,25 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,2 <sup>1</sup> 1 0	0,21 5 <sup>о</sup>
Всього	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>	1 <sup>о</sup>

Для розрахунку максимального значення інтегрального показника необхідно розрахувати максимальне значення локального показника, за такою формулою:

Локальний показник = (максимальна оцінка з даного аспекту аналізу на персонал, що заповнив анкету) на персонал, що заповнив анкету

Максимальне значення локального показника

Розраховуємо максимальне інтегральне значення:

$$I_{\text{макс.}} = (3 \cdot 4) \cdot 0,255 + (3 \cdot 4) \cdot 0,185 + (3 \cdot 3) \cdot 0,16 + (3 \cdot 4) \cdot 0,215 = 10,95$$

Максимальне інтегральне значення порівнюємо з раніше розрахованим інтегральним показником та дізнаємось, на якому рівні перебуває здатність персоналу до самоменеджменту.

Нами розроблено три рівня оцінки здатності персоналу до самоменеджменту виходячи з раніше розрахованого інтегрального показника.

Рівні здатності персоналу до самоменеджменту:

– від 3 до 3,62 – низький рівень здатності персоналу до самоменеджменту;

– від 3,63 до 7,24 – середній рівень здатності персоналу до самоменеджменту;

– від 7,25 і від - високий рівень спроможності персоналу до самоменеджменту.

У персоналу ПрАТ «Володарка» високий рівень здатності до самоменеджменту, оскільки інтегральна оцінка дорівнює 7,71.

Побудуємо кластеризацію.

Кластеризація - це спосіб виявлення слабкого та сильного персоналу з погляду його здатності до самоменеджменту. Існує чотири зони кластера:

I зона від 18 – 27 – персонал не відповідає займаній посаді;

II зона від 28 -36 - немає достатнього потенціалу просування по службі;

III зона від 37 – 45 – кандидати на підвищення по службі, є перспективним працівником.

IV зона від 46 – 55 – кадри резервні на рівні топ-менеджера.

Розподілимо персонал ПрАТ «Володарка» за зонами кластеру за допомогою таблиці 2.3. матриці оцінки, за середнім балом.

Персонал ПрАТ «Володарка» потрапляє до таких зон:

до I зони персонал фабрики не потрапляє;

у II зону - потрапляє чотири особи (2,6,7,15);

у III зону - потрапляє десять осіб (1,2,5,8,9,11,12,13,14,16);

в IV зону - потрапляє дві особи (4,10).

25% персоналу ПрАТ «Володарка» не мають достатнього потенціалу для просування по службі, 62,5% персоналу є перспективними працівниками кандидатами на просування по службі, що приділяє достатню увагу самоменеджменту. 12,5% є кадровим резервом, що є на рівні топ-менеджера.

Ми можемо зробити висновок, після всіх вищевикладених оцінок здатності персоналу до самоменеджменту, що персонал ПрАТ «Володарка» займається самоорганізацією, самонавчанням, саморозвитком і намагається підвищити свої кваліфікаційні здібності.

### **2.3. Аналіз системи управління на ПрАТ «Володарка»**

Дослідимо діючу систему управління на підприємстві, а саме: діючу організаційну структуру управління підприємством, систему підбору, підготовки, підвищення кваліфікації, атестації та просування кадрів, яка діє на підприємстві, її переваги та недоліки; систему стимулювання праці на підприємстві та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством; систему оплати праці менеджерів і спеціалістів на підприємстві; систему морального заохочення працівників підприємства та її відповідність задачам, що ставляться перед підприємством.

Організаційна структура ПрАТ «Володарка» побудована за лінійно-функціональним принципом: керівники підрозділів за ступенями управління здійснюють свою діяльність на принципах єдиноначальності, але для забезпечення необхідної компетенції управлінських рішень при керівникові створюються функціональні підрозділи, які позбавлені права віддавати розпорядження іншим підрозділам управлінського апарату.

Наочно організаційну структуру управління представлено на рисунку 2.8.

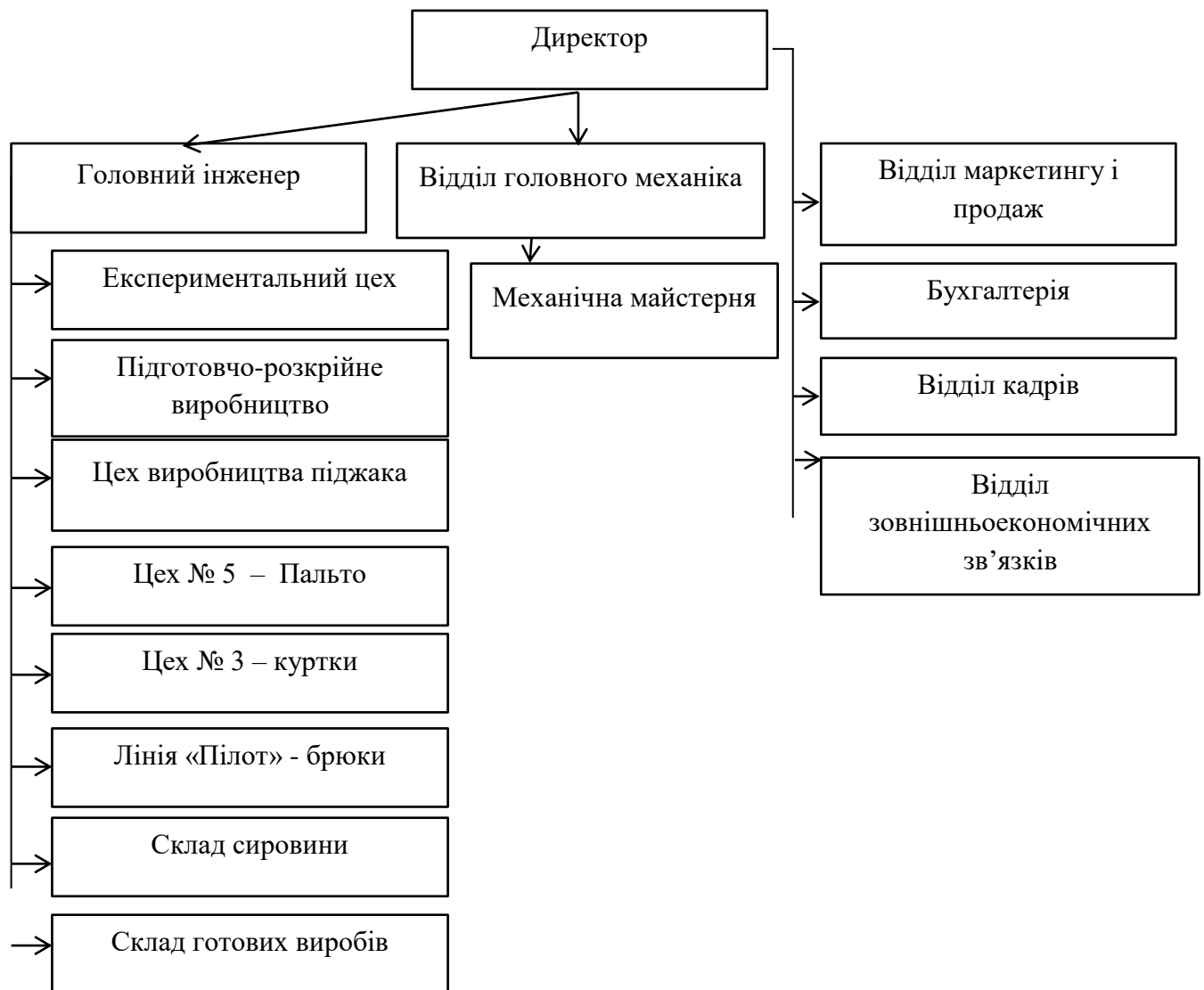


Рисунок 2.8 – Організаційна структура ПрАТ «Володорка»

До переваг цієї структури можна віднести єдиноначальність, підвищення якості команд, до недоліків - втрати часу при узгодженні рішень, протиріччя в роботі відділів.

Для ПрАТ «Володарка» характерна складна система організації. На чолі усього підприємства стоїть директор. Він представляє інтереси підприємства, розпоряджається в межах наданому йому права майном, укладає договори, у тому числі по найманню працівників. Видає накази й розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Голова правління несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, зберігання товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства. Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами виробництва.

На ПрАТ «Володарка» використовується демократичний стиль управління, який проявляється в тому, що існують керівники підрозділів, які намагаються не нав'язувати свою волю підлеглим, а створюють клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня. Співробітники сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси і тому рішення керівника виконуються без зайвих труднощів. Такий підхід до системи управління активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

На ПрАТ «Володарка» налагоджена на високому рівні система контролю якості продукції. Використовується вхідний, поточний і кінцевий контроль, що дає можливість виготовляти підприємству високоякісну продукцію, яка є конкурентоспроможною на ринку.



Кадрова служба ПрАТ «Володарка» здійснює оцінку і підбір кадрів на підприємство. Методики оцінки, які використовуються при наймі на роботу обмежуються тестуванням і інтерв'юванням. Оцінка персоналу на підприємстві здійснюється один раз на рік та має на меті вивчення ступення виконання посадових обов'язків працівником з метою оцінки перспектив росту, а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

Атестація працівників здійснюється один раз на рік. Терміни і графіки атестації доводяться до відома працівників, що атестуються, не менш ніж за один місяць до початку атестації.

Адміністрація підприємства розганяє заходи, спрямовані на виконання рекомендацій атестаційної комісії, подальше підвищення кваліфікації кадрів, широке використання наукових методів і організації праці, планує контроль за їх виконанням. Рішення за результатами атестації приймаються і реалізуються директором підприємства ПрАТ «Володарка». У належних випадках працівника, визнаного за результатами атестації не відповідаючого займаній посаді, керівництво може протягом 2 місяців з дня атестації перевести з його згоди на іншу роботу, чи розірвати з ним трудовий договір відповідно до законодавства України.

Резерв керівних кадрів на ПрАТ «Володарка» підбирається з числа найбільш підготовленої категорії працівників, що дозволяє при висуванні їх на керівні посади забезпечувати необхідний рівень керівника на конкретній ділянці роботи.

Проаналізуємо систему мотивації персоналу на підприємства. На ПрАТ «Володарка» використовуються дві системи оплати праці в залежності від характеру робіт, що виконуються працівником – відрядна та погодинна. Послідовне використання обсягу робіт на підприємстві фіксується в індивідуальних нарядах, які здаються до бухгалтерії для нарахування заробітної плати. Первинним документом доплат робітнику-відряднику також є таблиць – для зазначення фактичних годин нормової, понаднормової

роботи кожного робітника. Щоб правильно нарахувати заробітну плату необхідно точно обліковувати виробіток продукції або обсяг робіт, виконаних кожним працівником підприємства.

Що стосується мотивації працівників, то основним стимулюючим елементом для персоналу підприємства є заробітна плата. В загалом система преміювання на підприємстві майже відсутня (детально класифікація доплат та премій, що використовуються на ПрАТ «Володарка» наведено в таблиці 2.8). Такий підхід не створює здорову конкуренцію в колективі, в працівників відсутнє бажання повністю віддаватися справі, відсутня почуття, що про них дбають та про них піклується підприємство, відповідно це знижує продуктивність роботи і погіршує загальні показники підприємства.

Таблиця 2.8 - Класифікація доплат до заробітної плати, що використовуються на ПрАТ «Володарка»

1. Доплати, що мають водночас стимулюючий і компенсаційний характер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За суміщення професій (посад)</li> <li>• За розширенням зони обслуговування (збільшення обсягу виконуваних робіт)</li> <li>• Бригадирам з робітників, яких не звільнено від основної роботи</li> </ul>
2. Доплати компенсаційного характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах</li> <li>• За роботу в нічний час</li> </ul>
3. Доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю тощо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком</li> <li>• За багатозмінний режим роботи</li> <li>• За дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого дня в разі вахтового методу організації робіт</li> </ul>

На підприємстві за рішенням вищого керівництва (директора) також може використовуватися і виплата 13-ї зарплати за підсумками року але цю зарплату отримує дуже мала кількість співробітників. З визначеною періодичністю практикується направлення працівників на курси підвищення кваліфікації, практичні семінари, тренінги, стажування за кордоном.

Розглянемо системи винагороди, що застосовуються на ПрАТ «Володарка» (таблиця 2.9).

Що стосується нематеріальної мотивації, то на низькому рівні знаходяться такі її складові, як підтримка впевненості персоналу в майбутньому оскільки за останній рік багато працівників знаходиться на простой за свій рахунок оскільки нема роботи. Не часті зустрічі робітників з представниками вищого менеджменту підприємства знижують ініціативність персоналу.

Таблиця 2.9 – Характеристика системи винагород, що застосовується на ПрАТ «Володарка»

Вид винагороди	Характеристика	Приклад застосування в організації	Категорії працівників, для яких застосовується	Ефект від застосування винагороди
1	2	3	4	5
Зовнішні прями	Базова заробітна плата Участь у прибутках та дивіденди за акціями Премії Плата за понаднормову роботу та роботу в святкові дні	Отримують всі працівники підприємства без виключення Голова правління, його заступник, головний бухгалтер, члени наглядової ради тощо. За особливі заслуги. За роботу понад норму або вихід на роботу у вихідний.	Виплачується всім працівникам <u>Виплач акціонерам</u> Виплачується всім категоріям працівників.	Стимулювання діяльності Мотивування до кращих показників діяльності Мотивація до ефективної праці і високої продуктивності

## Продовження таблиці 2.9

1а	2а	3а	4а	5а
непрямі	Програми соціального захисту	Працевлаштування та перекваліфікації у випадку невідповідання посаді	Всі категорії працівників	Впевненість у подальшій зайнятості
не фінансові	Індивідуальний режим роботи та відпочинку	Член наглядової ради має індивідуальний графік роботи	Для членів ради правління	Відчуття самореалізації та поваги працівником
Внутрішні	Самостійність у роботі Участь у прийнятті рішень Можливості професійного зростання	Вибір самостійно економістами та бухгалтерами засобів праці та технологій обробки даних Начальники підрозділів самостійно приймають деякі тактичні рішення Працівникам надається можливість просування по кар'єрній драбині	Для заступників Голови правління Менеджери вищого та середнього рівня Усі без виключення працівники заводу	Збільшення ініціативності Відчуття причетності та належності Прагнення підвищувати досвід та знання

## 2.4 Висновки до другого розділу

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Володарка», яке є одним з крупних підприємств з пошиттям класичного чоловічого одягу в Україні. Аналіз основних економічних показників діяльності свідчить про збитковість підприємства за останні два роки, що пов'язано зі скороченням обсягів попиту на продукцію, яка обумовлена виникненням пандемії та переходом багатьох підприємств на он-лайн роботу. Аналіз показників балансу свідчить про зменшення активів балансу на 17% та власного капіталу на 20% за останній рік. Показники рентабельності також мають негативну динаміку за останній два роки. За результатами аналізу фінансових коефіцієнтів підприємства також спостерігається скорочення, але не дивлячись на негативну динаміку показники залишаються в межах норми, що свідчить про платоспроможність підприємства.

Результати аналізу здатності керівника та персоналу до самоменеджменту свідчать, що керівник і персонал ПрАТ «Володарка»

займається самоорганізацією, самонавчанням, саморозвитком і намагається підвищити свої кваліфікаційні здібності.

Проаналізовано існуючу систему управління підприємством, а саме організаційної структури, стиля керівництва, системи підбору та просування кадрів, системи оплати праці та мотивації персоналу. В результаті досліджень визначено, що існуюча система управління на підприємстві є на середньому рівні та потребує вдосконалення.

## **З РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»**

### **3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Володарка»**

Для покращення умов господарювання підприємства в ринкових умовах доцільно обрати його стратегію розвитку та визначити основні ключові цілі його діяльності для цього необхідно оцінити стан зовнішнього середовища та визначити сильні і слабкі сторони підприємства.

Починаючи з 2019-2020 років значна кількість сучасних промислових підприємств відчули у своїй діяльності посилення негативного впливу несприятливого зовнішнього середовища, спричиненого розгортанням світової пандемії COVID-19, сьогодні в 2022 році це ще війна в нашій країні, що негативно відображається на економіці нашої країни та багатьох країн світу. Усі ці проблеми і не оминули підприємства легкої промисловості, які стикнулися з сьогоденними проблемами і які потребували свого найшвидшого та ефективного розв'язання. Не є винятком у цьому переліку підприємств і ПрАТ «Володарка», детальний аналіз результатів діяльності якого протягом 2018-2020 років було зроблено у підрозділах 2.2 та 2.3 цієї роботи.

Одним із шляхів протидії викликам і загрозам, що виникли для багатьох вітчизняних підприємств, є перебудова системи управління підприємством, значне підвищення її ефективності тощо, що дозволить за певних умов знівелювати негативний вплив зовнішнього середовища, пристосувати внутрішнє середовище підприємств до нових умов господарювання, збільшити шанси підприємства на перемогу у конкурентній боротьбі тощо.

Для успішного розв'язання цієї проблеми спочатку потрібно обґрунтувати для підприємства вибір базової (загальної) стратегії розвитку та

відповідних виробничої концепції та виробничої стратегії, реалізація яких має бути забезпечена відповідними ресурсами, планами, виконавцями тощо.

Для покращення діяльності підприємства та обрання ефективної збутової стратегії проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Володарка» (табл. 3.1). SWOT-аналіз оцінює зовнішні та внутрішні фактори впливу на підприємство, а також на його основі можна визначити поточний та майбутній потенціал підприємства.

Таблиця 3.1 – SWOT – аналіз ПрАТ «Володарка»

	Сильні сторони (S)»	Слабкі сторони (W)»
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. «Висока якість продукції»</li> <li>2. «Нааяність постійних постачальників сировини з Європи»</li> <li>3. «Забезпеченість сучасним устаткуванням»</li> <li>4. «Використання сучасних технологій у виробництві продукту»</li> <li>5. «Нааяність власного магазину»</li> <li>6. «Виконання індивідуальних замовлень (нааяність ательє)»</li> <li>7. «Нааяність постійних клієнтів з Європи»</li> <li>8. «Нааяність власного сайту та сторінок в соціальних мережах»</li> <li>9. «Репутація підприємства»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Залежність від іноземних постачальників»</li> <li>«Високі оперативні витрати»</li> <li>«Не великий асортимент продукції»</li> <li>«Нааяність підробок»</li> <li>«Недостатня мотивація працівників»</li> <li>«Відсутність талановитих дизайнерів та конструкторів»</li> <li>«Недостатність коштів для самофінансування»</li> <li>«Старіння колективу працівників»</li> <li>«Зношеність частини основних фондів»</li> </ul>
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Розширення асортименту продукції»</li> <li>«Збільшення частки ринку»</li> <li>«Вихід на нові ринки збуту»</li> <li>«Вдосконалення системи збуту, впровадження сучасних методів просування товару на ринок»</li> <li>«Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Висока конкуренція»</li> <li>«Зростання цін на тканини та фурнітуру»</li> <li>«Зниження репутації підприємства серед споживачів»</li> <li>«Банкрутство»</li> <li>«Інфляція»</li> <li>«Низький рівень збереження комерційних таємниць»</li> <li>«Зменшення попиту на продукцію»</li> <li>«Відсутність коштів у споживачів»</li> </ul>

На основі таблиці SWOT – аналізу складемо так звану матрицю SWOT – аналізу, в якій сильні і слабкі сторони підприємства зіставляються з сприятливими можливостями та загрозами (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози</i>
1. Виготовляти нові види продукції з врахуванням запитів споживачів, підвищувати її якість	1. Впроваджувати нові технології
2. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу для випуску якісної і конкурентоспроможної продукції	2. Активно залучати до співпраці потенційних інвесторів
3. Опановувати нові ринку збуту своєї продукції	3. Використання дешевшої сировини та фурнітури, що зможе зменшити собівартість продукції
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкодити скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, носіями яких слабкими сторонами підприємства потрібно поборюватися найбільше</i>
1. Недостатність фінансових ресурсів для розвитку	1. Міграція кваліфікованої робочої сили через військові події та економічну нестабільність
2. Невисокий рівень підготовки працівників та неготовність до розвитку та вдосконалення своїх навичок	2. Закриття кордонів, зростання цін на енергетичні ресурси та сировину може призвести до збільшення собівартості продукції та її ціни і, як наслідок, до зменшення попиту на продукцію
3. Не бажання потенційних інвесторів співпрацювати з підприємством	3. Відсутність необхідності фінансових ресурсів може загальмувати процес розробки нових видів продукції та підвищення її якості

На основі виявлених проблем економічного розвитку та проблем з застосуванням методів самоменеджменту ПрАТ «Володарка» в другому розділі, а також результатів сильних і слабких сторін та можливостей і загроз



підприємства оптимальною для розвитку ПрАТ «Володарка» буде стратегія зростання.

Місія організації ПрАТ «Володарка» – це бездоганний стиль та якість!

Мета ПрАТ «Володарка» – стати одним з провідних підприємств з пошиття класичного чоловічого одягу в Україні та за її межами, надаючи широкий асортимент якісної продукції для споживачів як із середнім, так і з високим рівнем доходів, використовуючи екологічно чисту сировину та новітні розробки швейного виробництва; постійно збільшуючи обсяги виробництва, забезпечуючи високу прибутковість бізнесу і справедливу винагороду співробітників.

Дотримуючись комплексної стратегії, спрямованої на подальше посилення позицій підприємства на ринку верхнього одягу для розвитку власного виробництва і збутової мережі, підприємство зможемо розширити діяльність підприємства за межі Вінницької області і створити власну регіональну мережу.

Основними цілями ПрАТ «Володарка» на майбутній період є:

- перспективи подальшого розвитку пов'язані з продовженням співпраці з іноземними фірмами та пошуки вітчизняних замовників;
- розширення асортименту продукції, що виготовляється, вивчення тенденцій моди та напрямків розвитку сировини, нових тканин, фурнітури та оздоблювальних матеріалів;
- відкриття нової лінії з пошиття одягу для військових, а саме спецодяг, розвантажувальні жилети, плітконоси та інше спорядження;
- розширення ринків збуту, збільшення об'ємів торгово-посередницької діяльності, надання в оренду вільних виробничих і не виробничих приміщень;
- додаткова закупка обладнання в пошивочні цехи з метою збільшення, продуктивності праці;

- проведення для працівників тренінгів з підвищення кваліфікації, створення системи мотивації для працівників, які займаються підвищенням кваліфікації;

- співпраця з передовими вітчизняними та закордонними підприємствами щодо обміну досвідом;

- отримання прибутків за рахунок максимального задоволення очікувань споживача, ефективного використання та управління обіговими коштами, покращення забезпеченості виробництва новітніми технологіями і устаткуванням, створення беззбиткового механізму управління виробництвом, зниження собівартості продукції.

### **3.2 Макетування організаційної структури управління підприємством**

Організаційна структура на ПрАТ «Володарка» відповідає сьогоднішнім потребам підприємства і не потребує суттєвих змін, але оскільки в підприємства за останній рік суттєво скоротились обсяги продажу і це призвело до збитків на підприємстві є доцільність внести певні зміни, а саме в відділі маркетингу і продажу.

Сьогодні в відділі маркетингу і продажу працює 6 осіб, з них 2 економісти і 4 декларанти, які здійснюють облік сировини та товарів, яке закуповує та реалізовує підприємство. В скрутний для підприємства час та з метою оптимізації роботи пропонуємо скоротити кількість декларантів до 2 та найняти 1 людину - маркетолога, яка буде займатися пошуком нових ринків збуту та просуванням товару на ринок.

В обов'язки маркетолога будуть покладені наступні завдання:

- здійснювати аналіз вітчизняних та закордонних ринків збуту, перспективи їх розвитку з метою отримання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції;

- проводити аналіз конкурентів, рівень цін на продукцію;

- вивчення потреб споживачів, їх реакцію на новинки, організація досліджень споживчої властивості продукції та факторів, що визначають структуру та динаміку споживчого попиту;

- розробка рекомендацій, щодо вдосконалення та розширення асортименту продукції, обґрунтування доцільності випуску нової продукції;

- прийняття участі в виставках, ярмарках, рекламування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку;

- вдосконалення веб-сайту та просування продукції в соцмережах;

- розробляє стратегічні цілі щодо збутової політики підприємства.

Нижче наведена змакетована організаційна структура ПрАТ «Володарка».

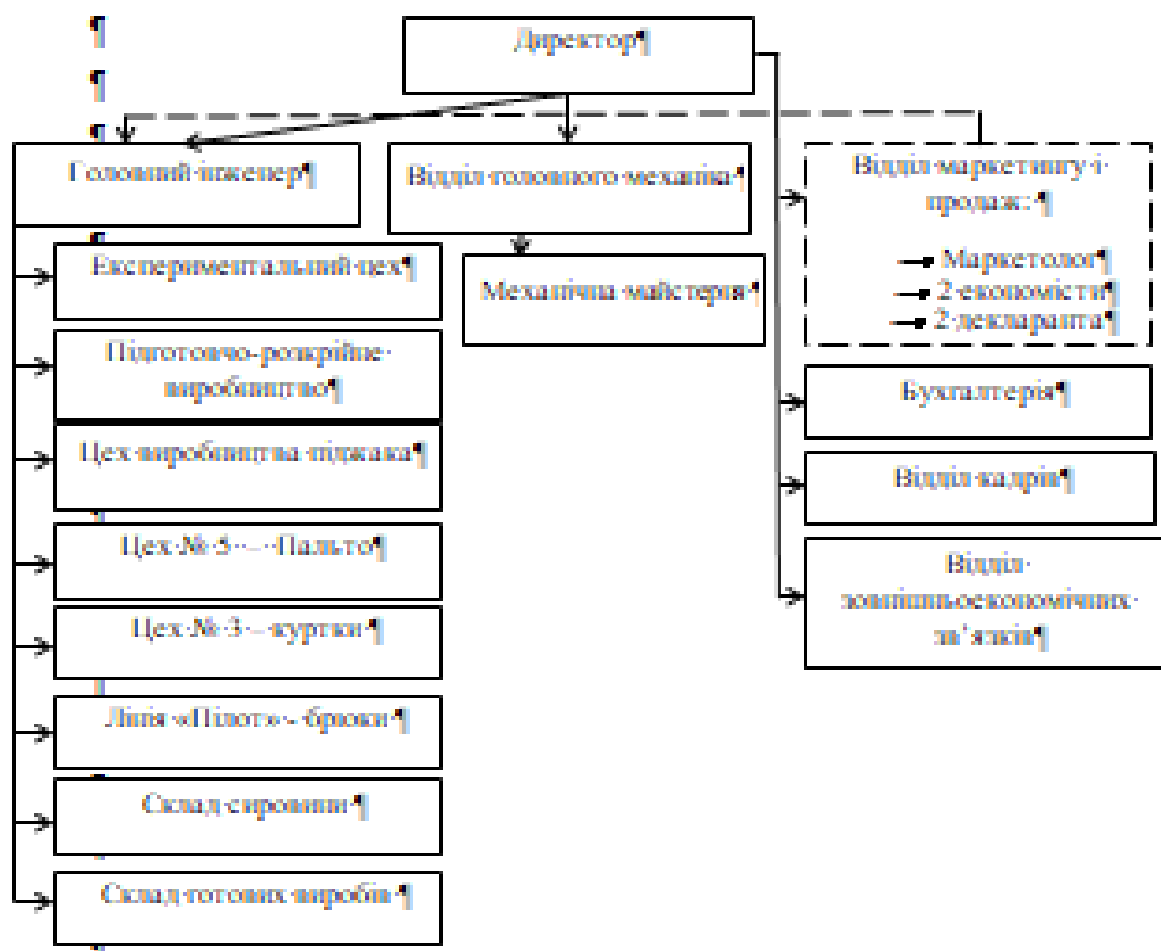


Рисунок 3.1– Змакетована організаційна структура ПрАТ «Володарка»

Отже удосконалена організаційна структура дозволить чітко розподіляти функції управління і покращити збутову політику підприємства.

### **3.3 Розробка рекомендацій з удосконалення системи самоменеджменту як одної з умов підвищення ефективності управління підприємством**

У другій частині магістерської роботи нами було проведено оцінку здатності керівника і персоналу до самоменеджменту. За результатами аналізу виявлено, що 25% персоналу ПрАТ «Володарка» не мають достатнього потенціалу для просування по службі, не приділяють уваги самонавчанню, самоорганізації, саморозвитку, 62,5% персоналу є перспективними працівниками кандидатами на просування по службі, що приділяє достатню увагу самоменеджменту. 12,5% є кадровим резервом готелю, що є на рівні топ-менеджера. Керівник також має досить високий рівень самоменеджменту.

До 25 %, які недостатньо приділяють уваги самоменеджменту відносять в більшості молодий персонал швачок, які не задіяні на складних процесах пошиття. Швачкам необхідно поповнювати свої знання, оскільки асортимент розширюється, ринок потребує впровадження нових видів продукції, яке відшивається на сучасному обладнанні.

Для забезпечення сучасного рівня післядипломної освіти спеціалістів ПрАТ «Володарка» необхідно:

- використовувати можливості єдиного інформаційно-освітнього простору;
- впровадити у процес навчання сучасні технології (у тому числі дистанційну освіту з залученням провідних компаній світу).

З появою Інтернету, методики дистанційного навчання набули нового розвитку, оскільки Мережа дозволяє не лише передавати інформацію, організувати живе спілкування між віддаленими співрозмовниками, а й

забезпечувати віддалене навчання персоналу. Починаючи з березня 2020 року в нашій країні і в світі дистанційне навчання набуло широкого розповсюдження і дозволило обмінюватись досвідом з великою кількістю країн та компаній.

Пропонуємо в існуючому Інтернет-сайті створити внутрішні засоби спілкування як форуми та чати. Обмін думками із колегами може відіграти велику роль у підвищенні кваліфікації спеціаліста.

В рамках Інтернет-ресурсу можна організувати живу відеоконференцію співрозмовників, що знаходяться в різних частинах світу. Це особливо ефективно при дистанційному навчанні.

На сайті можуть бути розміщені різноманітні навчальні текстові, графічні, аудіо- та відео матеріали, які користувачі можуть завантажити та вивчити. Подібна інформація, що знаходиться у вільному доступі, значно скоротить витрати на дистанційне навчання співробітників.

На сайті компанії можуть бути розміщені інтерактивні тести для перевірки знань учнів.

Професійні портали з підвищення кваліфікації запропонують вашій компанії максимально повні та зручні програми дистанційного навчання, розроблені спеціально для вашого бізнесу та режиму роботи працівників.

Усі необхідні матеріали програми дистанційного навчання доходять до адресата максимально швидко та повно; зможе підвищити комп'ютерну грамотність персоналу.

У легкій промисловості одним із заходів щодо вдосконалення структури персоналу може стати розробка заходів щодо підвищення кваліфікації та освіти працівників на підставі системи самонавчання, що дозволить працівникам підвищити рівень освіти, кваліфікацію без відриву від виробництва. Одним із різновидів самонавчання є віртуальне навчання, яке поширене в країнах західної Європи. Розглянемо переваги віртуального навчання.

Сучасні суспільні погляди на процес навчання зводяться до

наступного:

- навчання як процес набуття знань, досвіду та умінь – це безперервний довічний процес;
- освіта більше не кваліфікується практикою як певна сума отриманих у вищому навчальному закладі знань, але як здатність адекватно діяти в реальних ситуаціях, приймати правильні рішення та робити ефективні дії;
- цінність освіти спеціаліста багато в чому залежить від того, наскільки знання, якими він володіє, вписуються в систему корпоративних знань, доповнюють та розвивають її;
- ефективність навчання перебуває у прямої залежності від пошукової активності самого учня.

З технологічної точки зору, віртуальне навчання є закономірним розвитком методів використання інформаційних та телекомунікаційних засобів (засобів нових інформаційних технологій) у системі освіти. Використання таких засобів не є самоціллю, лише засобом інтенсифікації навчального процесу.

Дослідження у сфері віртуалізації сукупного знання призвели до створення організаційної форми, що отримала назву віртуального навчального простору (ВВП). Ця форма поєднує знання у систему за предметно-модульним принципом. Хоча цей принцип далеко не єдиний з тих, що могли б бути використані (наприклад, проблемний, тематичний, дисциплінарний), але саме він найбільш підходить для освіти системи, що перетворює знання на віртуальний ресурс з точки зору його контексту.

Базовим елементом системи ВУП є предметний модуль, що представляє собою глибоко структурований навчальний матеріал, що включає тексти, ілюстровані статичною та динамічною графікою, перехресні посилання на ключові поняття, тематичні глосарії, топіки та кейси.

З погляду організації та змісту навчального процесу модуль – це базова навчальна одиниця, що поєднує різні види та форми навчання та орієнтована на зміну конкретних здібностей самонавчального працівника від «незнання

до знання».

Розробка навчальних модулів покликана:

а) усунути дублювання, тимчасові та логічні розриви між різними дисциплінами, видами та формами навчання, посилити зв'язки між окремими предметами;

б) підвищити якість навчання (викладання та сприйняття навчального матеріалу);

в) підвищити ефективність самостійної роботи.

Навчальний модуль – це навчальний матеріал, що відрізняється, перш за все, семантичною самостійністю та самодостатністю та представлений у наочній формі (текстової, графічної, фото, відео, аудіо).

Навчання у віртуальному навчальному просторі – онлайнова технологія навчання. Через Інтернет доступ до ВВП може бути відкритий 24 години на добу з будь-якого географічного району, де є фізичний канал зв'язку з провайдером Інтернет-послуг. Просторово-часова незалежність навчання у ВВП через Інтернет доповнюється ще й відсутністю фізичних обмежень за кількістю осіб, що одночасно навчаються.

Віртуальне навчання стає життєво важливим елементом стратегії вищих навчальних закладів не лише у майбутньому, а й уже сьогодні. Характерно, що сучасні люди сьогодні дуже добре розуміють, що у зрілому віці навчання має носити запобіжний характер. Іншими словами, щоб зробити професійну кар'єру, мати хорошу роботу, необхідно бути щонайменше на півкроку попереду того, що робиться на твоєму підприємстві. Потрібно бути готовим до тих змін, які можуть статися на підприємстві через динаміку бізнесу. Це змушує як незадоволених своєю справжньою роботою людей, а й тих, хто цілком задоволений своїм сьогоднішнім становищем, займатися самоосвітою, підвищенням кваліфікації. Але коли та як це робити, якщо весь день віддано роботі, а після роботи є особисті обов'язки чи громадські справи? Для працівника віком від 35 років і старше традиційна система навчання та підвищення кваліфікації у

вузах виявляється непереборним бар'єром на шляху до знань, хоч як це парадоксально звучить. Нетрадиційні шляхи навчання таких людей «розкріпачують» приховану в них потребу до постійного підвищення свого освітнього рівня і виявляються справжнісіньким прискорювачем попиту на освітні послуги. Перепідготовку та підвищення кваліфікації сьогодні можна отримати не лише у стінах класичних вищих навчальних закладів, а й у навчальних центрах консультаційних компаній, корпоративних університетах, спеціалізованих центрах зайнятості тощо. Будучи внутрішньофірмовими навчальними центрами, за своєю природою ці «оператори» освітніх послуг краще відчують особливості навчання працівників і ті переваги, які відкриває технологія віртуального навчання в даній галузі.

Таким чином, можна відзначити, що віртуальне навчання виявляється привабливим не лише з погляду працівників, даючи їм можливість гнучко розпоряджатися своїм часом щодо навчального процесу. Воно дуже привабливе і з погляду керівника, оскільки дозволяє неймовірно скоротити витрати на перепідготовку і підвищення кваліфікації співробітників, зменшити кількість відривів їх від основної діяльності на навчання, але в той же час дати їм можливість вчитися постійно і самостійно, вибираю тематику, що їх цікавить. Це робить їх найгарячішими прихильниками нової технології навчання.

Виходячи з вищесказаного, можна відзначити доцільність впровадження на ПрАТ «Володарка» поряд з інститутами підвищення кваліфікації та тематичними курсами на підприємствах такої системи навчання працівників підприємства як віртуальне самонавчання.

З економічної точки зору, ці заходи повинні бути ефективними, тобто перед нами ставиться завдання підтвердження їх ефективності розрахунками відповідних ефектів, які в нашому випадку повинні виражатися у збільшенні чистого прибутку.

Окремим параграфом йде навчання меж компетентності співробітника



у конкретних ситуаціях, в залежності від того на якому технологічному процесі задіяний працівник. Іншими словами, співробітник повинен чітко знати, яких знань йому не вистачає і які саме навички йому необхідно засвоїти для того щоб бути конкурентоспроможним.

Досвід залучення представників Німеччини оскільки фабрика активно співпрацює саме з цією країною найбільше, для підготовки тренінгів з пошиття, створення нових моделей є, безумовно, прогресивним. Потреба цих тренінгів для персоналу важко переоцінити, оскільки комплексні знання працівників дозволяють швидко вчитись і впроваджувати здобуті навички в своїй діяльності.

Методика проведення тренінгів може бути, наприклад, такою: за конкретним продуктом, крім загальної інформації (інструкція), необхідно підготувати набори ключових питань, з якими найчастіше стикаються співробітники.

Найефективнішими є тренінги, у яких отримана інформація відтворюється співробітниками, наприклад, як рольових ігор чи тестів. Фірми-виробники із задоволенням беруть участь у підготовці таких тренінгів, проводять необхідні презентації та тестують знання персоналу, якщо їм надають таку можливість.

При формуванні програми навчання враховувався персонал, не тільки який, увійшов до другої зони кластера, але й у третю – 62,5% персоналу є перспективними працівниками, кандидатами на просування по службі.

Розроблена нами навчальна програма, що включає проведення теоретичних та практичних занять, буде такою:

1. Молодим спеціалістам підвищити комп'ютерну грамотність та навчати вільно користуватися Інтернетом та сучасними комп'ютерними програмами для конструювання одягу. За цим аналізом рекламних сайтів в Інтернеті з приводу комп'ютерних курсів вартість навчання становить від 2000 до 10000 грн. за одного учня. Чотири співробітники фабрики відвідуватимуть дистанційні курси з сучасного дизайну одягу за допомогою

комп'ютерних програм протягом місяця, вартість курсів 7500 грн. за одного учня (для усіх 30000 грн.);

2. Для фахівців, які планують самонавчатись, саморозвиватися, вивчити нові професії та в майбутньому обійняти керівні посади, необхідно розробити заходи щодо підвищення кваліфікації працівників на підставі самонавчання, що дозволить працівникам підвищити рівень освіти, без відриву від виробництва. Одним із різновидів самонавчання є навчання в Інтернеті, яке доступне 24 години на добу.

При підключенні сайту з навчання та розвитку кожному працівнику буде доступно вивчення таких дисциплін:

- технологія виготовлення швейних виробів та одягу;
- обладнання швейного виробництва;
- мареріалознавство;
- спеціальне малювання;
- охорона праці.

Сучасні люди розуміють, щоб зробити професійну кар'єру, необхідно бути на півкроку попереду того, що робиться на твоєму підприємстві. Завжди потрібно бути готовим до змін, які можуть статися для підприємства. Це змушує як незадоволених своєю роботою людей, а й тих, хто цілком задоволений своїм сьогоdnішнім становищем, займатися самонавчанням, підвищенням кваліфікації.

На підключення сайту «Загальна швейна підготовка та саморозвиток» необхідно витратити коштів на суму 10000грн. на рік. Після підключення сайту всі співробітники ПрАТ «Володарка» можуть самонавчатися у будь-який час.

Таким чином, після підключення сайту, можна відзначити, що дистанційне навчання є привабливим не тільки з точки зору персоналу, даючи можливість гнучко розпоряджатися своїм часом щодо навчального процесу. Але воно дуже привабливе з погляду керівника ПрАТ «Володарка», оскільки дозволяє неймовірно скоротити витрати на підвищення кваліфікації

та перепідготовку.

3. Для стимулювання персоналу керівництву ми запропонуємо проводити щорічно конкурс «Найкраща швачка року». Переможцю за звання швачка року нагородити грамотою та коштами у розмірі 2000 грн.

Для покращення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Володарка» пропонується ввести посаду маркетолога за рахунок скорочення двох працівників в відділу маркетингу та продажу. Основні обов'язки маркетолога наведені в п. 3.2.

Для збільшення обсягів продажу пропонується покращити роботи щодо просування ПрАТ "Володарка" в соцмережах за рахунок реклами, а також активізація сторінок в Instagram, Facebook та покращення роботи існуючого сайту. На сторінках в соцмережах планується викласти різні моделі класичного чоловічого та моделі спортивного одягу, які будуть цікаві споживачу. Від збільшення реклами в соцмережах поланується зростання обсягів збуту на 1,5%.

Всі пропозиції з покращення системи самоменеджменту ПрАТ «Володарка» та підвищення ефективності його управління наведено в таблиці 3. 1.

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів  $E_{\phi(\text{заг})}$ , які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_1^t \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де  $E_{\phi i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

а – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

t – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Таблиця 3.1 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності ПрАТ «Володарка»

Найменування заходу, пропонується та його ціль	Виконавець	Термін виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Вдиралення персоналу на тренінги та підвищення кваліфікації	Відділ кадрів, керівник, начальник цеху	місяць	30	80	Підвищення продуктивності праці, якості продукції
2. Створення сайту «Загальна інформація та підготовка та саморозвиток»	Відділ кадрів, керівник	місяць	10	50	Підвищення продуктивності праці, якості продукції
3. Впровадження конкурсу «Найкраща швачка року»	Відділ кадрів, керівник	рік	2	10	Підвищення продуктивності праці
4. Оподання асортименту класичного одягу	Відділ маркетингу і продаж	2 роки	1800	2500	Залучення нових покупців
5. Впровадження нової лінії а-пошиття військового одягу	Головний інженер	місяць	2800	2800	Залучення нових покупців
6. Введення посади маркетолога	Директор	місяць	0	390	Залучення нових покупців
4. Реклама в соціальних мережах	Відділ маркетингу і продаж	3 роки	346	1584	Залучення нових покупців
Усього			4988	7414	

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендації – Д;

- період окупності витрат – ПО.

Норма дохідності Д витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\text{фзаг}}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де  $E_{\text{ф(заг)}}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

В – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

Т – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2 \dots 0,33)$ .

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$PO = \frac{B}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.3)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $PO \leq (3 \dots 5)$  років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2022 році близько 25 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини порокам) становитиме  $E_{\text{ф1}} = 3330$ ;  $E_{\text{ф2}} = 5830$ ;  $E_{\text{ф3}} = 7414$  тис. грн, визначаємо  $E_{\text{фзаг}}$  :

$$E_{\text{фзаг}} = \frac{3330}{(1 + 0,25)^1} + \frac{5830}{(1 + 0,25)^2} + \frac{7414}{(1 + 0,25)^3} = 10191,17 \text{ тис. грн}$$

Оскільки продисконтовані витрати на розробку та впровадження

розроблених рекомендацій протягом трьох років складуть близько 4990 тис. грн.

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{10191,17}{4990} + 1} - 1 = 0,45,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

ПО = 4990 / 10191,17 = 0,5, що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Володарка».

### 3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «Володарка» для одного з основного виду продукції – брюк чоловічих, що в загальному обсязі випущеної продукції займає 31 % загального обсягу виробленої продукції підприємством в 2020 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «Володарка»:

- прогнозований обсяг продажу олії нерафінованої N за рік – 10000 шт;
- ціна реалізації одних штанів Ц (без врахування ПДВ) – 1200 грн.;
- прямі витрати на виробництво 1 штанів – 600 грн.;
- непрямі витрати на виробництво 1 штанів – 350 грн.;
- ставка податку на прибуток у 2022 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу штанів складе [61]:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 1200 \cdot 10000 = 12000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$\text{ПНВ} = \text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 600 + 350 = 0,950 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу штанів складе:

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \cdot N = 0,95 \cdot 10000 = 9500 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 6000 тис. грн., а непрямі – 3500 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 12000 - 9500 = 2500 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 2500 \cdot \frac{18}{100} = 450 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 2500 - 450 = 2100 \text{ (тис. грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ “Володарка” такі показники як [61]:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні  $\pm 20\%$ .

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу чоловічих брюк. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H = 0,8 \cdot 10000 = 8000 \text{ шт загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_H = 1200 \cdot 8000 = 9600 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 600 \cdot 8000 + 350 \cdot 8000 = 7600 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 4800 тис. грн., а непрямі – 2800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=9600-7600=2000 \text{ тис. грн}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 2000 \cdot \frac{18}{100} = 360 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=2000 - 360=1640 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу  $N_B=1,2 \cdot 10000=120000$  шт, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$ЗОП=Ц \cdot N_B=1200 \cdot 12000=14400 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ=600 \cdot 12000 + 350 \cdot 12000=11400 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 7200 тис. грн., а непрямі – 4200 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=14400 - 11400=3000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 3000 \cdot \frac{18}{100} = 540 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=3000-540=2460 \text{ (тис. грн.)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації нерафінованої олії (в межах  $\pm 20\%$ ) чистий прибуток ПрАТ “Володарка” коливатиметься в межах від 1640 до 2460 тис грн. (при базовому рівні 2100 тис. грн.). Відповідно на рис. 3.2 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів класичних штанів.



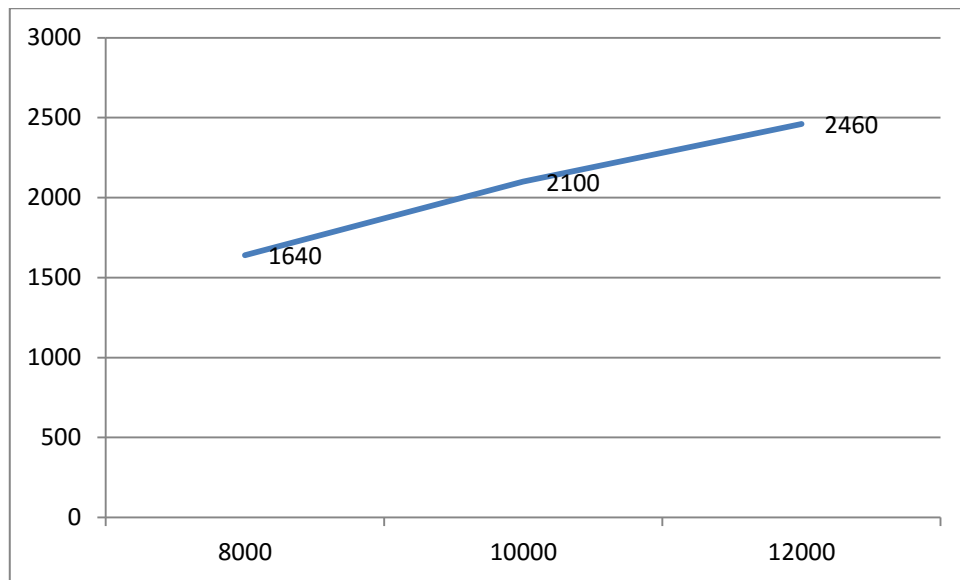


Рисунок 3.2 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Володарка” залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації класичних броек.

Для нижнього значення ціни реалізації класичних броек  $C_n = 1200 * 0,8 = 960$  грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_n \cdot N = 960 \cdot 10000 = 9600 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 9600 - (9500) = 100 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 100 \cdot \frac{18}{100} = 18 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 100 - 18 = 82 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення ціни реалізації класичних боек  $C_v = 1200 * 1,2 = 1440$  грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_b \cdot N = 1440 \cdot 10000 = 14400 \text{ (тис. грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 14400 - (9500) = 4900 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 4900 \cdot \frac{18}{100} = 882 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 4900 - 882 = 4018 \text{ (тис. грн)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від 82 тис. грн до прибутку в розмірі 4018 тис. грн (при базовому рівні 2100 млн грн). На рис. 3.3 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (олії нерафінованої).

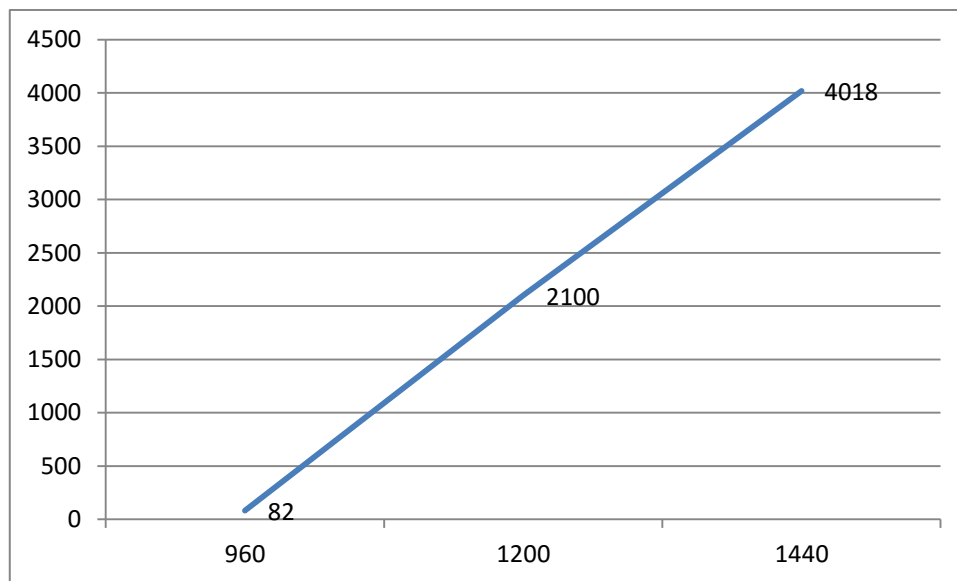


Рисунок 3.3 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Володарка” залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

$$\text{Для нижнього значення рівня прямих витрат } \text{ПР}_n = 600 \cdot 0,8 =$$

480 грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=1200 \cdot 10000=12000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{\text{н}}+ОВ=480 \cdot 10000+350 \cdot 10000=8300 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 4800 тис грн, а непрямі – 350 тис грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=12000-8300=3700 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=3700 \cdot \frac{18}{100}=666 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=3700-666=3034 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат  $ПР_{\text{в}} = 600 * 1,2 = 720$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=1200 \cdot 10000=12000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР_{\text{н}}+ОВ=720 \cdot 10000+3500000=11000 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 7200 тис грн, а непрямі – 3500 тис грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=12000-11000=1000 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=1000 \cdot \frac{18}{100}=180 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=1000-180=820 \text{ (тис. грн)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат на виробництво класичних штанів в межах

$\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 3034 тис грн до збитків в розмірі 820 тис грн (при базовому рівні 2100 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Володарка” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.4.

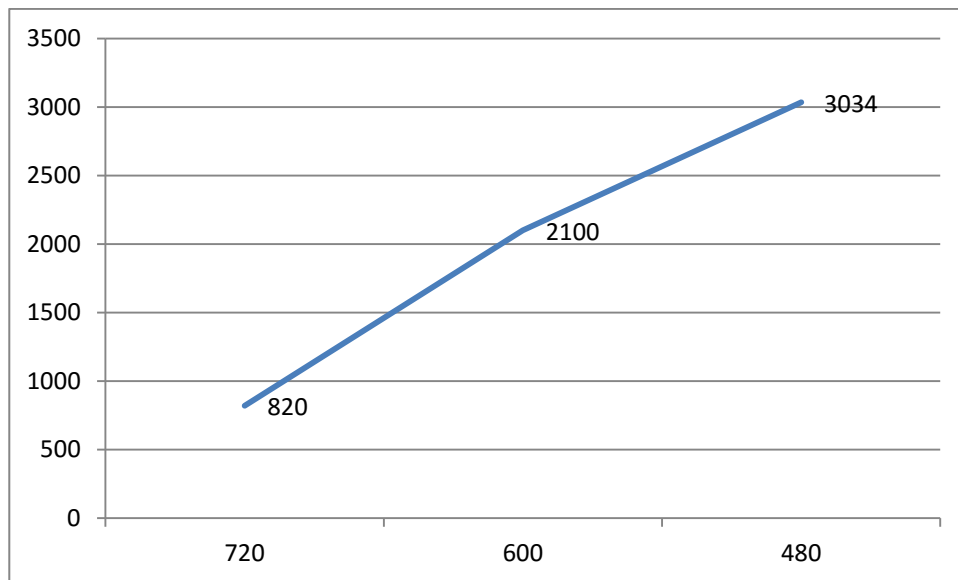


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Володарка” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво олії нерафінованої. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат  $ОВ_{н} = 350 \cdot 0,8 = 280$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 1200 \cdot 10000 = 12000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР + ОВ_{н} = 600 \cdot 10000 + 280 \cdot 10000 = 793,282 + 158,788 = 8800 \text{ (тис грн)}$$

З них прямі витрати складають 6000 млн грн, а непрямі – 2800 млн грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=12000 - 8800=3200 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=3200 \cdot \frac{18}{100}=576 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=3200-576=2624 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат  $ОВ_{\text{в}}=350 \cdot 1,2 = 420$  грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=1200 \cdot 10000= 12000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ_{\text{н}}=600 \cdot 10000+420 \cdot 10000=10200 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 6000 тис грн, а непрямі – 4200 тис грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=12000 - 10200=1800 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=1800 \cdot \frac{18}{100}=324 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=1200 - 324=876 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 876 тис. грн до 2624 тис. грн. (при базовому рівні 2100 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку комбінату залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.5.

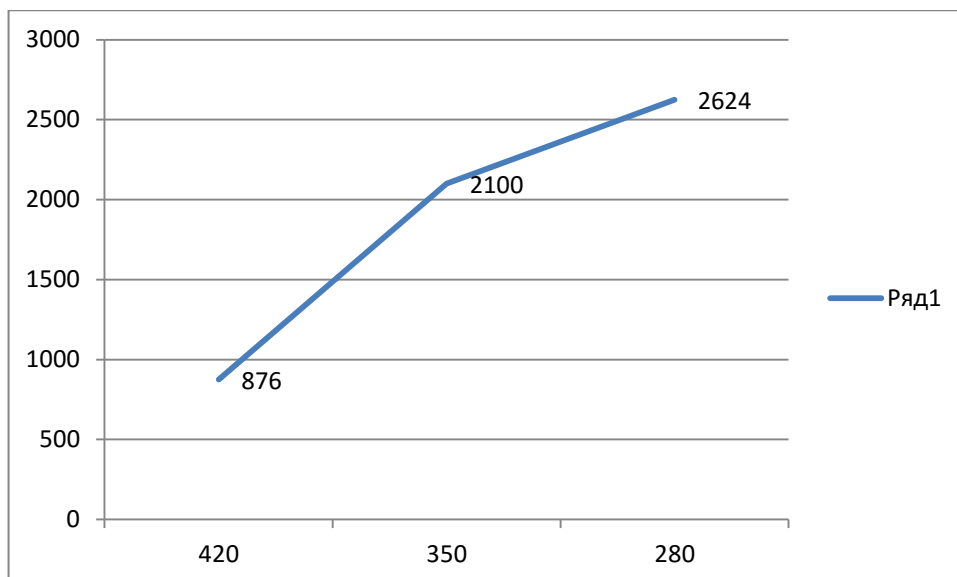


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Володарка» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

### 3.5 Висновки до третього розділу

В результаті здійснення SWOT - аналізу ПрАТ «Володарка» виявлено сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози на основі яких було обрано стратегію зростання, яка спрямована на покращення розвитку діяльності підприємства та саморозвитку персоналу.

Здійснено макетування організаційної структури управління. Суттєвих змін щодо організаційної структури не було запропоновано оскільки існуюча організаційна структура відповідає сьогоdnішнім потребам підприємства але було запропоновано вивести дві посади декларантів, а замість них ввести посаду маркетолога в відділі маркетингу та продажу. Планується що обов'язки, які будуть покладені на даного працівника дозволять підприємству покращити збутову стратегію підприємства та збільшити обсяги збуту.

Для покращення системи самоменеджменту як ефективної складової розвитку підприємства було запропоновано систематично відправляти персонал на тренінги та підвищення кваліфікації, створення сайту «Загальна швейна підготовка та саморозвиток» на якому працівники дистанційно можуть підвищувати свою кваліфікацію, впровадити конкурс «Найкраща швачка року» для мотивації працівників та підвищення їх продуктивності, вдосконалити існуючий асортимент класичного одягу використовуючи нові моделі, сучасні тканини та сучасну фурнітуру, впровадити нову лінію з пошиття військового одягу та покращити систему просування товару в соцмережах за рахунок оновлення сторінок та реклами. Витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 4988 тис. грн. прогнозований економічний ефект 7414 тис. грн.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІ

В ході виконання теоретичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано питання самоменеджменту як однієї із умов підвищення ефективності управління на підприємстві.

В розрізі теми дослідження досліджено різні трактування поняття самоменеджмент та здійснено його узагальнення і запропоновано розглядати як вміння управляти собою, своїми потенційними здібностями, можливостями, знаннями, з метою досягнення особистого та ділового успіху, а саме ефективне управління власною діяльністю, досягнення цілей і завдань, висока продуктивність в роботі, ефективне використання часу, отримання більшого достатку тощо.

Розкрито сутність принципів самоменеджменту, які поділяються на загальні та спеціальні. Висвітлено та розкрито основні функції самоменеджменту такі як: ціле встановлення, планування, організація, контроль та зворотній зв'язок. Розглянуто основні напрямки само менеджменту такі як: тайм-менеджмент, де проаналізовано основні методи управління часом; стрес-менеджмент, де розглянуто основні фактори стресу на рівні підприємства; тим-менеджменту, як створення ефективної команди; імпресіон-менеджмент, як процес впливу на уявлення інших людей; ресурс – менеджмент, як здатність в саморозвитку.

Проаналізовано методи оцінки самоменеджменту як керівника так і персоналу підприємства.

Розроблено комплексний показник, що включає одиничні показники для оцінки здатності керівника до самоненджменту, який базується на експертній оцінці.

Наведено загальну характеристику ПрАТ «Володарка» та проаналізовано основні техніко-економічні показники підприємства за 2018-2020 рр. В результаті аналізу виявлено, що підприємство є збитковим за аналізований період і величина збитків щороку зростає. Так в 2020 році величина збитків зросла на 57,03%, а виручка від реалізації зменшилась на



28,71%., активи підприємства зменшились на 17%, а рентабельність майже на 90% за останній рік.

Результати аналізу системи самоменеджменту на підприємстві показали, що робоче місце керівника відповідає усім необхідним вимогам для ефективної роботи, циклограма робочого дня керівника показала, що керівник володіє методами тайм-менеджменту та ефективно використовує свій час але дуже багато часу витрачає на наради та вирішення поточних проблем. Розрахунок комплексного показника здатності керівника до самоменеджменту склав 7,26, що означає, що керівник займається саморозвитком та самовдосконаленням та спонукає своїм прикладом і персонал.

Результати оцінки персоналу ПрАТ «Володарка» до самоменеджменту показали, що працівники справляються зі своїми обов'язками, в деяких спостерігається несанкціоноване використання робочого часу, але велика кількість персоналу ПрАТ «Володарка» займається самоорганізацією, самонавчанням, саморозвитком і намагається підвищити свої кваліфікаційні здібності.

В результаті аналізу системи управління підприємством виявлено, що діюча організаційна структура підприємства відповідає його потребам і є оптимальною на даному етапі, система мотивації яка діє на підприємстві є слабкою, що призводить до зменшення продуктивності праці, а в загалом система менеджменту є на середньому рівні але потребує вдосконалення.

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, охарактеризовано місію та визначено стратегічні орієнтири діяльності підприємства.

Проведений аналіз дозволив виявити перспективні напрямки розвитку для досліджуваного підприємства. Обґрунтовано, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Володарка» доцільно використовувати саме стратегію зростання, яка дозволяє вирівняти показники ефективності господарювання з їх підвищенням в перспективі.

Для покращення фінансово-економічного стану ПрАТ «Володарка» та самоменеджменту було запропоновано: відправляти персонал на тренінги та підвищення кваліфікації, створити сайт «Загальна швейна підготовка та саморозвиток» де працівники зможуть навчатись та підвищувати свою кваліфікацію; впровадити конкурс «Найкраща швачка року»; оновити асортименту класичного одягу з врахуванням тенденцій моди та напрямків розвитку сировини, нових тканин, фурнітури та оздоблювальних матеріалів; відкрити нову лінію з пошиття одягу для військових, а саме спецодяг, розвантажувальні жилети, плітконоси та інше спорядження; введення посади маркетолога для покращення збуту продукції та активізація реклами в соцмережах.

Проведено розрахунок витрат, які виникатимуть в ході практичної реалізації запропонованих рекомендацій, та економічного ефекту від їх впровадження. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 7414 тис. грн, а витрати на їх реалізацію 4988 тис. грн., що є позитивним результатом. Окрім позитивного економічного результату рекомендації також впливають на покращення інших показників діяльності підприємства.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

Додаток А  
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ  
(КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ**

Назва роботи: «Самоменеджмент як одна із умов підвищення ефективності управління на приватному акціонерному товаристві «Володарка»»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Науковий керівник: к.т.н., доц. Ратушняк О.Г.

Показники звіту подібності

Plagiat.pl (StrikePlagiarism)		Unicheck	
КП1		Оригінальність	73,9%
КП2			
Тривога/Білі знаки		Схожість	26,1%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Автор \_\_\_\_\_

Мураховська А. Є.

Опис прийнятого рішення

Робота допускається до захисту після доопрацювання \_\_\_\_\_

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_ к.т.н., доц. Ратушняк О. Г.

Експерт, зав. каф. ЕПВМ \_\_\_\_\_

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

