

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного
університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ КЕРІВНИКА В СКЛАДНИХ УМОВАХ
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

(на прикладі ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ»)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студентки 5 курсу, 504 групи
заочної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

БЕЛЬМЕГИ
ТЕТЯНИ
АНАТОЛІЇВНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОБОТИ КЕРІВНИКА В СКЛАДНИХ УМОВАХ	6
1.1. Сучасна поведінка керівника на підприємстві в складних умовах	6
1.2. Значення функцій та ролей керівника	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» В СКЛАДНИХ УМОВАХ	20
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	20
2.2. Дослідження керівником підприємства ефективного управління маркетинговими комунікаціями	26
2.3. Характеристика поведінки керівника-менеджера при складній ситуації	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» В СКЛАДНИХ УМОВАХ	36
3.1. Напрями розробки та реалізації потенціалу керівника	36
3.2. Заходи щодо покращення планування роботи менеджера підприємства	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Успіх переходу до ринкової економіки багато в чому залежить від ефективної діяльності великої кількості організацій, корпорацій, багаторівневих підприємств з великою кількістю філій, внутрішніх поділів на відділи. Навпаки, подальша виробнича діяльність безпосередньо залежить від тих, хто нею керує, тобто менеджерів. Професійний менеджер оперативно візьме на себе всі функції, що виникають в управлінській діяльності.

Тому сучасне суспільство потребує професійних менеджерів. Особистість керівника має особливе значення для керівництва, адже саме від його індивідуально-психологічних особливостей залежить, як він вирішуватиме поставлені завдання, чи стане відповідальним, ініціативним і самостійним працівником, чи зможе вийти зі складних і нестандартних ситуацій, чи докладе максимум зусиль для досягнення успіху, чи зможе залучити й організувати інших людей до спільної роботи на благо громади.

Серед цих якостей особливо важливе місце займає здатність до саморегуляції – необхідна риса ефективної діяльності менеджера, що забезпечує гармонійне функціонування різних якостей характеру. Лише тоді, коли керівники ефективно організовують свою поведінку та діяльність, вони можуть досягти значних результатів в управлінні виробництвом і людьми. Менеджер відіграє керівну роль у виконанні управлінських завдань. Ця особа відповідає за роботу окремого підрозділу або всієї організації, має під керівництвом певну групу працівників, наділяється правами та повноваженнями.

Обирати оптимальні варіанти управлінських рішень та організовувати їх виконання. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад з даного напрямку дослідження зробили Ф. Герцберг, П. Друкер, М. Мескон, А. Колот, А. Леонт'єв, О. Пушкар.

Результати роботи керівника залежать не тільки від діяльності очолюемого ним колективу, який він очолює, і апарату управління, а також і від організації власної праці. Процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Вони обумовлені

відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на основі доступних літературних джерел проаналізувати та з'ясувати основні риси діяльності керівника в складних умовах на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в *кваліфікаційній* роботі розглядаються такі завдання:

- Розкрити сучасну поведінку керівника на підприємстві в складних умовах;
- Визначити значення функцій та ролі керівника;
- Провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- Провести дослідження керівником підприємства ефективного управління маркетинговими комунікаціями;
- Надати характеристику поведінки керівника-менеджера при складній ситуації;
- Запропонувати напрями розробки та реалізації потенціалу керівника;
- запропонувати заходи щодо покращення планування роботи керівника-менеджера підприємства.

Об'єктом дослідження є основи та загальні аспекти діяльності керівника в складних умовах на підприємстві.

Предметом дослідження виступає теоретичні основи роль та місце керівника в складних умовах на підприємстві.

Наукова новизна. Формування теоретикометологічних підходів в роботі керівника та розробка заходів щодо покращення планування роботи керівника підприємства.

Практичне значення у *випускній кваліфікаційній* роботі полягає у застосуванні набутих теоретичних знань щодо формування та реалізації потенціалу керівника-менеджера на практиці у системі управління підприємством в складних умовах.

Методологічною та практичною основою роботи стали закони України, рішення та постанови Верховної Ради та кабінету Міністрів України, періодичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних економістів, сучасні літературні джерела з проблем менеджменту, праці практиків комерційної справи, законодавчі та нормативні акти, контракти.

Для обробки зібраних матеріалів були використані наступні методи економічного аналізу: групування, розрахунок узагальнюючих показників (абсолютних, відносних, середніх величин), табличний метод побудови рядів динаміки.

Для дослідження було обрано підприємство ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ». Структурно випускна кваліфікаційна роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОБОТИ КЕРІВНИКА В СКЛАДНИХ УМОВАХ

1.1. Сучасна поведінка керівника на підприємстві в складних умовах

Сьогодні бізнес-лідерів все частіше називають «менеджерами», а їхня робота підпадає під егіду менеджменту. Отже, менеджер — це професійний керівник, який працює від імені інших і спеціалізується на збільшенні прибутку, тобто очолює компанію в умовах ринкової економіки. Говорячи простою мовою, менеджмент — це здатність досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і поведінкову мотивацію інших людей.

Менеджмент — це функція, вид діяльності, що передбачає керівництво людьми в різних організаціях. Функціонально управління часто визначають як процес, за допомогою якого група людей співпрацює, щоб спрямовувати свої дії на спільні цілі [8, с.35]. Отже, що таке менеджмент, у деяких довідниках стверджується, що управління полягає в першу чергу в тому, щоб керувати людьми. Слід зазначити, що в словнику лідерство і менеджмент є тотожними поняттями.

Керівництво впливає на групу для досягнення мети і вимагає взаємозалежних заходів для досягнення цієї мети; організовувати, використовувати та коригувати цей процес за допомогою зворотного зв'язку; управління людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; кращий розподіл ресурсів і цілеспрямована обробка інформації [12, с.99]. Всі ці елементи, тісно взаємопов'язані і взаємодіючи один з одним, складають менеджмент. Функціональне управління включає спеціалістів, які самостійно керують технічними, плановими, економічними, соціальними та іншими функціональними службами (начальники професійних відділів, начальники відділів, управлінь, начальники дільниць, груп тощо).

Діяльність функціональних менеджерів та ієрархічних менеджерів усіх рівнів має свою специфіку. Функціональні менеджери працюють у жорстко регульованому середовищі, це можуть бути умови кризи (табл.1.1, додаток А).

Регулятори можуть нести відповідальність за технологічні стандарти та керувати ними, а також досвід, необхідний для їх впровадження. Хороша теоретична підготовка та практичний досвід роботи є передумовами, якими повинен володіти керівник [7,10,14]:

- ✓ лідерські якості, навички роботи з людьми;
- ✓ політична культура;
- ✓ глобальний системний підхід до роботи;
- ✓ здатність генерувати ідеї та втілювати їх у практичні дії;
- ✓ творча уява, сучасне економічне мислення;
- ✓ знання комп'ютера;
- ✓ трудовий спосіб життя, належна культура спілкування;
- ✓ іноземні мови, переважно англійська.

У процесі професійної діяльності та постійного вдосконалення керівники розвивають управлінські навички. Ефективний менеджер повинен вміти:

- ✓ мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- ✓ діагностувати організаційні системи, інтерпретувати ситуації та робити правильні висновки;
- ✓ швидко приймати та впроваджувати нестандартні рішення;
- ✓ працювати з людьми та мотивувати їх до ефективної роботи, керувати командою;
- ✓ розумно організовувати свою роботу та роботу своїх підлеглих, забезпечуючи високу дисципліну на роботі;
- ✓ об'єктивно підбирати, оцінювати та розставляти персонал;
- ✓ забезпечити самоорганізацію робочої групи, створення сприятливого психологічного середовища;
- ✓ орієнтуватися в людях, розуміти їх особистість, здібності та психологічний стан;
- ✓ встановлювати ділові стосунки з іншими керівниками;
- ✓ контролювати себе в будь-якій ситуації;

- ✓ мати здатність до розмови, дискусії, висловлювання, переконування та міркування, вести переговори, мати почуття гумору[5, с.109].

Основними вимогами до навичок менеджера є трансформовані знання, що виражаються у виконанні конкретних управлінських дій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуації, організовувати наради, віддавати розпорядження тощо. Знання сучасного менеджменту необхідні керівнику для оцінки власного підходу до підлеглих. Лідери, які не можуть вивчити власні методи управління, не можуть їх чітко пояснити. Як правило, ці менеджери не прагнуть давати зворотній зв'язок, не вміють залучати підлеглих і відчують труднощі з наданням завдань і інструкцій.

Керівники, які не до кінця розуміють мотивацію співробітників, мають застарілі стилі управління, які не відповідають умовам і діяльності бізнесу, будуть обмежені через нечітке розуміння природи управлінської роботи на поточному етапі. Лідерські навички демонструються сильними особистими цінностями та чіткими особистими цілями; самоменеджмент; здатність навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

Розумні особисті цінності та цілі вимагають від менеджерів приймати щоденні рішення на основі особистих цінностей і принципів. Якщо особисті цінності незрозумілі, керівнику не вистачає міцної основи для суджень, які можуть сприйматися іншими як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного менеджменту зосереджується на таких цінностях, як ефективність, реалізація потенціалу співробітників і посилення волі до інновацій.

Керівники, чиї основні принципи незрозумілі, відхиляються від них або покладаються на вчорашні цінності, не можуть ефективно керувати. Вони впливають на хід свого професійного та особистого життя, обираючи низку альтернатив. У той же час він може бути не в змозі поставити собі цілі або прагнути до цілей, які є недосяжними або небажаними і несумісними із загальними цілями організації. Як правило, такий менеджер нелегко досягає успіху і не вміє об'єктивно оцінювати успіхи інших.

Здатність керувати собою та іншими. Робота менеджера важка, хвилююча і часто стресова. Кожен керівник повинен вміти контролювати себе, цінувати себе як єдиний ресурс для підтримки своєї продуктивності. Є лідери, які легковажно ставляться до свого здоров'я, не вміють правильно «розвантажитися», не використовують весь свій час, енергію, навички, не можуть подолати стрес.

Деякі керівники недостатньо ініціативні, уникають складних ситуацій, не розкривають свій потенціал, і їх професійне життя стає рутиною. Для ефективного управління людьми та ресурсами необхідні лідерські навички, які залежать від здатності менеджера це робити.

Керівник, який не може досягти конкретних результатів від своїх підлеглих, не має лідерських якостей. У колективах, очолюваних такими керівниками, використовуються неефективні методи роботи. Люди відчують незадоволення і працюють нижче своїх можливостей. Тут мало хто визнає внесок лідера, а моральний дух групи досить низький.

Лідери повинні бути креативними у вирішенні проблем і мати здатність до інновацій. Керівник із відносно низьким рівнем креативності рідко висуває нові ідеї, не вміє змусити інших бути креативними та використовувати нові підходи в роботі. Ці менеджери часто не знають методів підвищення креативності або висміюють їх як легковажні та поверхневі. Велика винахідливість вимагає готовності протистояти перешкодам і невдачам. Керівник, який не бажає експериментувати, ризикувати чи використовувати творчий підхід до роботи, незважаючи на труднощі, не зможе сприяти ініціативі підлеглих [2, с.87].

Керівник повинен мати можливість впливати не тільки на своїх підлеглих, а й на тих, хто не є його підлеглими безпосередньо, щоб заручитися їхньою необхідною підтримкою та брати участь у вирішенні завдань своєї організації. Також, керівники повинні бути наполегливими, вміти взаємодіяти з оточенням і впливати на нього. Уміння навчати та розвивати підлеглих. Майже всі менеджери діють як наставники, вихователі та вчителі, щоб підвищити кваліфікацію своїх співробітників і допомогти їм розвиватися. Люди

працюватимуть охочіше, старанніше та краще, якщо вони будуть мати регулярний контакт зі своїм керівником і коли оцінки та рекомендації цієї особи будуть неформальними. Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи. Для досягнення бажаних результатів керівник повинен об'єднатися з іншими членами команди, використовуючи їхні навички, знання та досвід.

Якщо менеджери не здатні перетворити групу на компетентну та ефективну команду, їхня робота часто не дає очікуваних результатів. Менеджери повинні вміти створювати позитивне робоче середовище та ефективні робочі механізми для командної роботи.

У відносинах керівник-підлеглий авторитет і повага керівника ґрунтуються на оцінці підлеглим професійних якостей керівника. Якщо керівники добре розуміють свою роботу, приймають мудрі й обґрунтовані рішення, справедливо оцінюють своїх підлеглих і їхню роботу, то у групі сформується позитивне психосоціальне середовище і нормальна система взаємовідносин.

У робочих колективах з дружньою та відкритою атмосферою більшість працівників задоволені своєю роботою. Якби це було не так, то таких людей було б значно менше. При цьому важливо пам'ятати, що наслідки ділових відносин у групі не обмежуються виробничою діяльністю. Важко говорити про гуманність, демократію та соціальну справедливість, якщо кожен день у своїй роботі стикаєшся з порушеннями цих прав. Навпаки, можна переконатися в їх існуванні, якщо щоденна практика переконує людей в їх наявності та органічному зв'язку з життям трудового колективу.

У процесі управління людськими ресурсами менеджери повинні вміти виявляти та вирішувати конфлікти. Будь-який лідер, який намагається уникнути або приховати конфлікт, рано чи пізно потрапляє в глухий кут. Здорова організація буде розумно розпізнавати конфлікти та використовувати їх для покращення організації.

Сучасний керівник повинен вміти вміло організувати роботу свого колективу. Влада лідера сьогодні базується не на традиційній позиції боса, а

насамперед на самому лідері, як людині з усіма його якостями. Вона зростає в міру того, як керівник стає компетентним у роботі своїх підлеглих.

Проте керівники не повинні без потреби втручатися в роботу підлеглих, оскільки це може призвести до необґрунтованої залежності співробітників від свого начальника. По суті, робота менеджера полягає в тому, щоб керувати діями людей для досягнення конкретних результатів. Робота менеджером з персоналу вимагає від менеджерів розуміння самих себе, своїх навичок і здібностей.

Він повинен розуміти своїх підлеглих, їхні інтереси в роботі і в житті в цілому. Чим краще керівник розуміє своїх підлеглих, тим вище ймовірність успіху. Завдання менеджера полягає в тому, щоб впливати на інших окремо чи групами. У наш час все більшої популярності набуває командний менеджмент, який передбачає бажання та вміння менеджера діяти як член команди. Управління командою є більш складною справою, ніж управління окремою людиною. Тому сучасний менеджер повинен насамперед розвивати в собі якості лідера команди [16, с.56-57].

Керівник у сучасному розумінні цього поняття — спеціаліст, який організовує та регулює конкретну діяльність підлеглих і водночас сам виконує деякі функції управління. До керівників належать: директори (завідуючі), заступники директорів, начальники відділів (служб) апарату управління, спеціалісти цих відділів і служб. За своїм посадовим статусом це державні службовці, інженерно-технічні працівники, які працюють у всіх галузях економіки та державних адміністраціях, і це люди, від яких в першу чергу залежить держава та ефективність ринкових перетворень.

1.2. Значення функцій та ролей керівника

У сучасних умовах під управлінням розуміють цілеспрямований процес, спрямований на вплив на свідомість і поведінку окремих осіб або членів групи з метою підвищення організованості та ефективності спільної діяльності.

При цьому одним із проявів управління якістю є формування і підтримка позитивної психологічної атмосфери в групі, що сприяє зміцненню згуртованості, підвищенню задоволеності діяльністю і в кінцевому підсумку підвищенню продуктивності праці.

Важливо розуміти, що керівник – це людина, яка організовує конкретну роботу певної кількості співробітників, відповідно до вказівок сучасних методів. Менеджери працюють на всіх рівнях зі структурними підрозділами. Щоб завершити «портрет» ефективного сучасного менеджера, необхідно включити в це складне поняття поняття «лідерство». Різниця між формальними лідерами та неформальними лідерами показана на рисунку 1.1, [15].

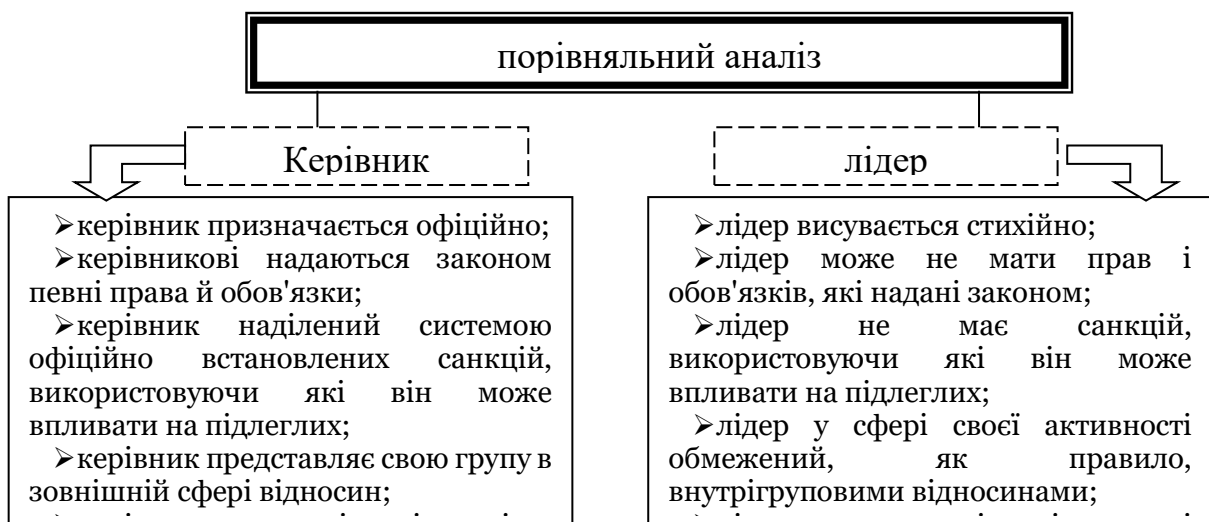


Рис. 1.1. Відмінності між формальним керівником та неформальним лідером

Отже, лідер — це член групи, якого він визнає повноваженням приймати рішення у важливих для нього ситуаціях; особистість, здатна відігравати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні стосунків у групі. Тож: $M (\text{керівник}) = K (\text{начальник}) + L (\text{лідер})$.

Проте об'єктивний аналіз показує, що на сучасних національних підприємствах, на жаль, керівник, менеджер і неформальний лідер іноді різні люди. Насправді в групі може виникати багато різних ситуацій (Рис.1.2, Додаток В). Водночас для оптимізації управління необхідно чітко розуміти функції, ролі та основні навички менеджера.

Характер діяльності менеджера залишається незмінним, змінюються лише його функції та методи. Сучасний менеджер діє в системі суспільного виробництва як менеджер, дипломат, лідер, просвітитель, новатор тощо. Так, функція управління – управління, це традиційна функція.

Для виконання функцій керівника, він повинен мати високий рівень професійної кваліфікації, розуміти тонкощі ділового спілкування, володіти навичками консультанта, педагога та психолога. Серед обов'язків керівника основними є обов'язки, пов'язані зі встановленням і розвитком ділових відносин. Їх реалізація потребує глибокого розуміння процедур ведення переговорів та укладання угод, вирішення спорів, налагодження відносин з державними органами. Потреба в участі менеджерів у різноманітних посередницьких діях також значно зростає.

Тому керівник повинен бути ще й хорошим дипломатом. В умовах третьої хвилі науково-технічного прогресу, відомої також як інформаційна, однією з найважливіших функцій менеджера є діяльність, пов'язана з впровадженням інновацій. Необхідність інновацій пояснюється тим, що підвищити продуктивність праці і якість продукції набагато легше і швидше, спираючись на принципово нову техніку і технологію, ніж на застаріле і застаріле обладнання.

Для менеджера, як зазначав класик менеджменту А.Файоль, дуже важливі передбачливість, організаторські здібності, компетентність, розвинений інтелект, високий культурно-етичний рівень. Серед функцій менеджера також слід виділити вміння активізувати «людський фактор». Лі Яккока писав у своїй книзі «Кар'єра менеджера», що всі підприємства можна описати трьома словами: люди, продукти, прибуток [20, с.187].

Люди перш за все, якщо у вас немає надійної команди, ви мало що можете зробити щодо інших факторів. Для керівників питання активізації «людського фактору» є одним із головних. Керівник у будь-якій організації виконує дві специфічні функції, яких не має жоден інший працівник (рис.1.3, Додаток В1). По-перше, він об'єднує роботу всіх відділів і рівнів управління в організації і в

цій ролі займається пошуком ресурсів для розвитку, головним чином серед співробітників, у людських відносинах.

По-друге, при прийнятті та реалізації управлінських рішень керівник, як ніхто інший, зацікавлений у перспективах розвитку організації, тобто зміцненні її позицій на відповідному ринку або розширенні їх за рахунок проникнення на нові ринки.

У конкретних умовах організації кожен керівник має свої функції, зазначені в посадовій інструкції, але вони мають і спільні функції, які не залежать від посади, а саме:

1) визначати цілі організації, вирішувати, що необхідно для досягнення цілей, забезпечувати реалізацію поставлених цілей і ставити перед працівниками конкретні завдання;

2) забезпечувати відповідні стимули для працівників і стосунки всередині та поза групою;

3) формування колективу організації, забезпечення згуртованості всіх ланок організації;

4) організовує та регулює виробничі (обслуговуючі) процеси, встановлює види та обсяги робіт, терміни їх виконання та розподіляє роботи між виконавцями;

5) створює структуру управління організацією, визначає основні принципи, методи та прийоми управління групою;

6) оцінює діяльність працівників організації, приймає рішення про доцільність їх використання;

7) забезпечує професійний і комерційний розвиток підлеглих;

8) аналізувати результати діяльності організації, прогнозувати майбутній розвиток організації;

9) розробляє та впроваджує маркетингові концепції розвитку організації;

10) Впроваджувати інновації, які забезпечують досягнення організації лідируючої позиції на ринку.

З точки зору організації управлінської праці виділяємо три основні функції менеджера: міжособистісна функція, інформаційна функція та функція прийняття рішень [7, с.56-57].

Міжособистісна функція передбачає організацію та координацію спільної діяльності співробітників керівником, що означає, що керівник повинен перебувати з ними в постійному контакті. Для цього йому надано відповідні повноваження та відповідальність. Розрізняють такі ролі керівника-менеджера, який працює з підлеглими:

- ✓ представник (представницька функція в органі управління організації або в робочій групі);
- ✓ керівництво (переконання, особистий приклад, оцінка дій підлеглих тощо);
- ✓ неформальний (неформальний контакт з підлеглими та працівниками інших організацій).

Інформаційна функція менеджерів заснована на тому, що вони є своєрідним інформаційним центром з усіх основних питань діяльності організації. Ця функція виконується шляхом пошуку необхідної інформації (особисто та через підлеглих), поширення інформації (передача відповідним підрозділам і працівникам, які повинні реагувати на інформацію) та дискусивним шляхом (у формі звітів, бесід, інтерв'ю тощо) [2, с. 52-54]. Функція прийняття рішень також бере участь у багатьох різних ситуаціях.

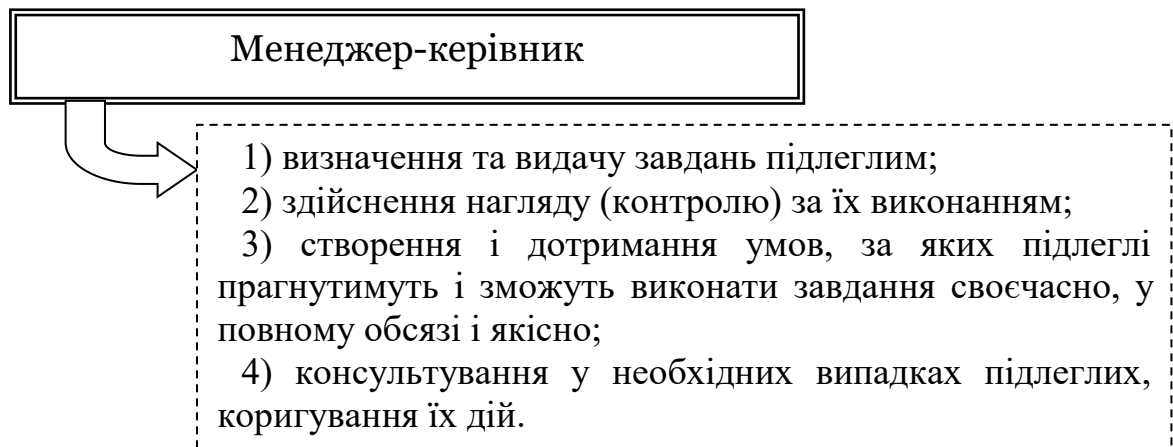


Рис. 1.4. Ключова функція менеджера-керівник

Включає проведення ділових переговорів, розподіл ресурсів, розробку указів і наказів, вирішення конфліктів тощо. Основною функцією керівника як лідера є його взаємовідносини з підлеглими, в тому числі фігура(рис.1.4).

Так, це загальна модель поведінки керівника-начальника в професійних стосунках з підлеглими. Його дотримання сприяє стимулюванню поведінки підлеглих, досягненню задоволення від роботи в даній організації і під керівництвом саме цього керівника.

Функції та ролі керівника-менеджера тісно пов'язані та доповнюють одна одну. Визначено деякі умови діяльності сучасного менеджера. Хороший менеджер, перш ніж вимагати ефективності від інших, повинен сам бути максимально ефективним. Загалом керівники-менеджери — це професійні менеджери, їх головне завдання — координація та організація колективної діяльності на основі врахування об'єктивних закономірностей, тобто на науковій основі.

Відмінною рисою професійного менеджера є те, що він займається управлінською роботою за певну винагороду.

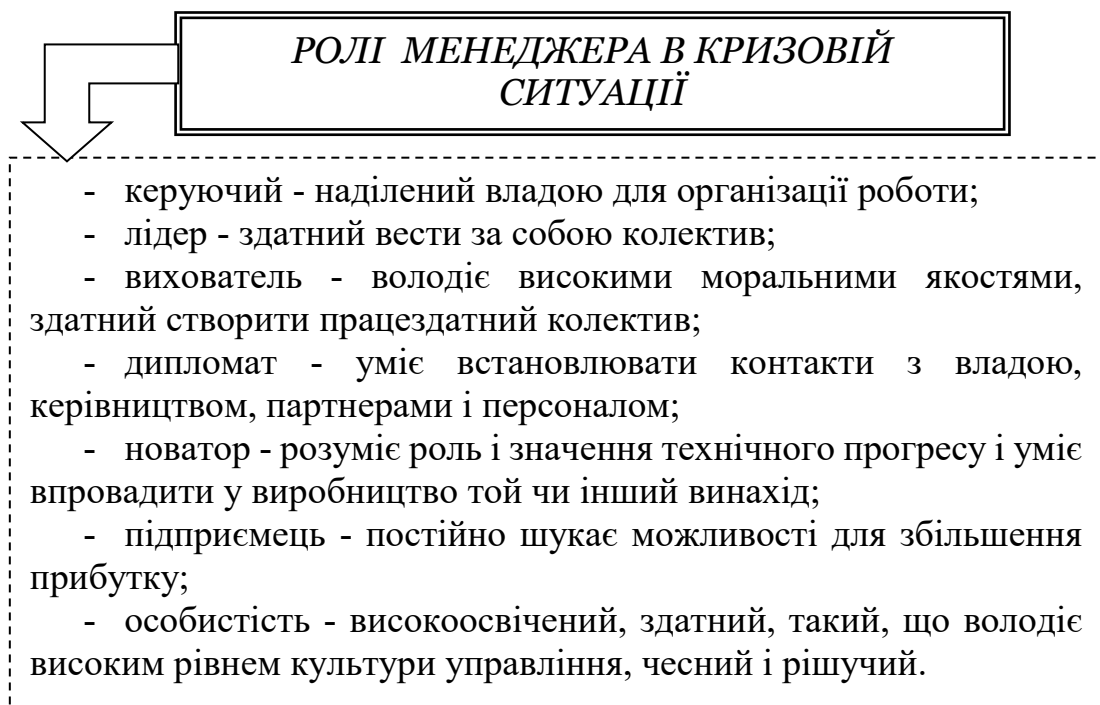


Рис.1.5. Сучасний менеджер, в кризовій ситуації

Тому відмінною рисою професійного менеджера є ототожнення власних інтересів з інтересами організації, де він працює. Сучасний менеджер у кризовій ситуації буде діяти одночасно в кількох ролях (рис.1.5).

За визначенням канадського вченого Г.Вудса, «менеджер, як виконавча посадова особа власника або роботодавця, виконує функції управління персоналом і тому розглядається окремо від підприємця». Різниця між якостями менеджера і підприємця. Вчені виявили принципові відмінності якостей менеджерів і підприємців (табл.1.2, додаток Б).

Відмінність менеджерів від підприємців проявляється в їх адміністративно-демократичному, консервативному та інноваційному підходах з елементом ризику в управлінні виробничою діяльністю.

Основною функцією керівника як керівника є його взаємовідносини з підлеглими, що включає[15, с.99]:

- 1) визначення та розстановку завдань підлеглим;
- 2) здійснює моніторинг (контроль) за їх виконанням;
- 3) створювати і підтримувати умови для того, щоб підлеглі прагнули і могли виконувати завдання вчасно, повно і якісно;
- 4) У разі необхідності консультувати підлеглих і коригувати їхні дії.

Це загальна модель поведінки менеджера-начальника в професійних стосунках з підлеглими. Повага до цього допоможе стимулювати поведінку підлеглих, відчувати себе щасливими, працюючи в цій організації та під керівництвом цього конкретного керівника.

Керівники зобов'язані:

- ✓ мати сильну культуру управління;
- ✓ самостійність у думках і діях;
- ✓ має широкий кругозір;
- ✓ успішно та грамотно вирішувати економічні та правові питання організації;
- ✓ орієнтуватися на самофінансування, самостійно знаходити способи заробити;

- ✓ завжди готовий отримувати та аналізувати інформацію;
- ✓ орієнтація на свободу вибору та готовність змагатися[16, с.115].

Синтез бізнес-бачення точки зору менеджера та прагматизму формує основу розвитку організації та є важливою рисою діяльності сучасного менеджера в умовах кризи. Діяльність бізнес-менеджера залежить від ряду політичних, соціальних, економічних і психологічних факторів, які є як стимулюючими, так і дефантуючими.

Творча діяльність сучасного менеджера стимулюється широкими можливостями вибору та прояву ініціативи, підвищенням конкурентоспроможності та здатністю оволодіти всіма досягненнями сучасного менеджменту.

Знеохочувальними факторами є стрес, соціальна нестабільність і перспективи власної організації, розмивання традиційних цінностей, збільшення і ускладнення проблем і обмеженість засобів їх вирішення, руйнування традиційних ієрархічних зв'язків, неефективність методів управління, створених тоталітарною системою.

Основні напрями діяльності менеджера представлені на рисунку 1.6, Додаток В2. Основна функція власника-менеджера в кризовій ситуації полягає у визначенні цілей управління, а саме отримання прибутку, накопичення грошей для купівлі будинку чи автомобіля, забезпечення старості, досягнення певного соціального статусу в суспільстві, утримання себе та своєї сім'ї за рахунок праці тощо. Проте всі ці цілі досягаються за умови ефективного менеджменту, якого неможливо досягти без ефективного менеджменту.

У складних умовах важливим чинником ефективності роботи менеджера є вміння чітко ставити цілі, записувати їх, приймати рішення для їх досягнення та швидко змінювати рішення в міру зміни обставин. Особливо варто відзначити можливість викладати рішення в письмовій формі. Начебто нічого складного тут немає. Однак це досить важлива частина процесу управління. Коли цілі чітко сформульовані та записані, менеджери сприймають їх зовсім інакше, ніж якби вони були якоюсь абстрактною ідеєю, яка існує лише в їхній уяві.

Запис цілей спонукає менеджерів дивитися на них по-іншому, застосовувати аналітичне та критичне мислення та краще розуміти цілі та засоби їх досягнення. Також слід зазначити, що на процес прийняття керівником рішень впливають фактори навколишнього середовища, переважно природні, а саме кількість опадів і вологість ґрунту, ймовірність посухи, заморозків, граду, хвороб рослин і тварин, температура повітря і ґрунту тощо.

Для ефективної роботи необхідно постійно враховувати ряд факторів і співвідносити ризики з можливими результатами. Ризик є нормальною частиною роботи менеджера. Однак для успішної роботи в умовах ризику та невизначеності менеджери повинні володіти відповідними знаннями та достовірною інформацією про всі процеси виробництва та реалізації продукції.

Хоча інтуїція керівника відіграє важливу роль у прийнятті рішень, він повинен передбачати ситуації, які можуть виникнути після прийняття рішення, і можливі наслідки. Важливою частиною діяльності менеджера є фінансовий менеджмент, оскільки у фінансовій сфері головною метою менеджменту є: отримання прибутку. Можна виділити три основні умови фінансового успіху досягнення повного контролю над фінансовими ресурсами при забезпеченні рентабельності виробництва; забезпечити адекватну фінансову безпеку у відповідних економічних ситуаціях; досягти фінансової незалежності.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» В СКЛАДНИХ УМОВАХ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Досліджуване ТЗОВ АРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЮНІОН СТАНДАРТ", в подальшому "Товариство", діє згідно чинного законодавства України на підставі підприємницької ініціативи громадян України (надалі – Учасники).

Учасниками ТЗОВ ариства є Кондрючок Віктор Вікторович, 27.02.1977 року народження, ідентифікаційний код - 2818215139, адреса засновника: 60363, Чернівецька обл., Дністровський район, с. Подвірне, вул. Головна, буд. 35, кв. 14, паспорт №007372205, виданий органом 7301 12.012.2022 року, частка у статутному капіталі – 90 (дев'яносто) відсотків; Кондрючок Дарія Борисівна, 17.05.1986 року народження, ідентифікаційний код - 3154818682, адреса засновника: 60363, Чернівецька обл., Новоселицький район, село Подвірне, вул. Ювілейна, буд. 14, паспорт КТ078610, виданий Новоселицьким РВ УМВС України в Чернівецькій області 27.06.2012 року, частка у статутному капіталі – 10 (десять) відсотків.

ТЗОВ ариство є юридичною особою за законодавством України та набуває права юридичної особи з часу його державної реєстрації.

ТЗОВ ариство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права, бути позивачем і відповідачем в господарському суді, судах загальної юрисдикції, третейському суді, самостійно здійснювати експортні та імпорتنі операції, необхідні для його господарської діяльності.

Товариство створюється з метою більш повного задоволення попиту покупців на ТЗОВ ари, здійснення широкого спектру послуг, діяльності у сфері комерційної діяльності, іншої діяльності, передбаченої Статутом і яка не суперечить чинному на території України законодавству, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників і членів трудового колективу ТЗОВ ариства.

Для ефективної роботи по досягненню цілей та статутних завдань ТзОВ ариство має право на зайняття також іншими видами економічно доцільної діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

Види діяльності, які підлягають ліцензуванню, будуть виконуватись після видачі ТзОВ ариству ліцензії компетентним державним органом. Учасники ТзОВ ариства мають такі права:

- брати участь в управлінні ТзОВ ариством у порядку, передбаченому чинним законодавством та Статутом ТзОВ ариства;
- отримувати інформацію про господарську діяльність ТзОВ ариства;
- брати участь у розподілі прибутку ТзОВ ариства;
- вийти у встановленому порядку з ТзОВ ариства
- отримати у разі ліквідації ТзОВ ариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість;
- вносити додаткові внески до Статутного капіталу в порядку, передбаченому рішенням Загальних зборів Учасників;
- одержувати інформацію про діяльність ТзОВ ариства; знайомитися з даними бухгалтерського обліку, звітності та іншої документації

Учасники ТзОВ ариства можуть мати інші права, передбаченому чинним законодавством та Статутом ТзОВ ариства;

На вимогу будь-кого з Учасників ТзОВ ариства може бути проведено аудиторську перевірку річної фінансової звітності ТзОВ ариства із залученням професійного аудитора, не пов'язаного майновими інтересами з ТзОВ ариством чи з його Учасниками. Витрати, пов'язані з проведенням такої перевірки, покладаються на Учасника, на вимогу якого проводиться аудиторська перевірка.

Динаміку фінансових результатів ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» за 2020-2022 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Оцінка складу та динаміки фінансових результатів діяльності ТзОВ
«ЮНІОН СТАНДАРТ» за 2020-2022 роки**

тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відноснене відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
1.Чистий дохід від реалізації продукції	982	938	848	-44	-90	-134	-4,48	-9,59	-13,65
2.Собівартість реалізації продукції	643	758	729	115	-29	86	17,88	-3,83	13,37
3.Валовий прибуток або збиток	339	180	119	-159	-61	-220	-46,90	-33,89	-64,90
4.Всього операційних доходів	1139	1103	865	-36	-238	-274	-3,16	-21,58	-24,06
5.Всього операційних витрат	1248	1301	1077	53	-224	-171	4,25	-17,22	-13,70
6.Прибуток або збиток від операційної діяльності	-109	-198	-212	-89	-14	-103	81,65	7,07	94,50
7. Доходи або втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
8. Інші фінансові витрати або доходи	0	-9	0	-9	9	0	0	-100,00	0,00
9. Інші доходи або витрати	-48	29	0	77	-29	48	-160,42	-100,00	-100,00
10. Всього доходів від звичайної діяльності	1355	1159	865	-196	-294	-490	-14,46	-25,37	-36,16
11. Всього витрат від звичайної діяльності	1512	1337	1077	-175	-260	-435	-11,57	-19,45	-28,77
12. Прибуток або збиток від звичайної діяльності до оподаткування	-157	-178	-212	-21	-34	-55	13,38	19,10	35,03
13.Чистий прибуток або збиток	-167	-190	-212	-23	-22	-45	13,77	11,58	26,95

Вона вказана в таблиці. 2.1 Відповідно до розрахунків діяльність ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» за 2020-2022 роки була збитковою, чисті збитки склали 167 тис., 190 тис. та 212 тис. відповідно грн.

Водночас партнерства у 2022 році порівняно з 2021 роком У 2020 році продажі продукції скоротилися на 90 тис.грн або 9,59% або 134 тис. грн. українська гривня або 13,65%. Логістичні витрати у 2022 році порівняно з 2020 роком зросли на 86 тисяч. грн. українська гривня або 13,37%.

У сучасному економічному кліматі більшість компаній стикаються з численними проблемами, які ускладнюють їхнє фінансове становище, оскільки значна частина прибутку визначається інфляцією, що ускладнює

платоспроможність. У сучасній економічній ситуації підприємства потребують підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм управління підприємством та управління виробництвом, особистої ініціативи тощо. Визначення видів фінансової стійкості ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» на 2020-2022 рр. представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Визначення типу фінансової стійкості
ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» у 2020-2022 рр.**

тис. грн.

Типи фінансової стійкості та критерії її визначення	Показники	На кін. 2020 р.	На кін. 2021 р.	На кін. 2022 р.
1. Абсолютна фінансова стійкість: $MOA \leq BOK$	1. Власний та прирівняний до нього капітал	4794	4510	4298
	2. Необоротні активи	4439	4247	4055
	3. Власний оборотний капітал (ВОК)	355	263	243
	4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	0	0
2. Нормальна фінансова стійкість: $MOA \leq BOK + ДЗ$	5. Наявність власних та довгострокових джерел формування запасів	355	263	243
	6. Короткострокові кредити та позики (ККП)	0	0	0
	7. Загальна величина основних джерел формування запасів	355	263	243
3. Нестійкий фінансовий стан: $MOA \leq BOK + ДЗ + ККП$	8. Величина запасів та поточних біологічних активів (МОА).	322	236	192
	9. Надлишок (+) або нестача (-) власного оборотного капіталу	33	27	51
	10. Надлишок (+) або нестача (-) власних та довгострокових джерел формування запасів	33	27	51
4. Кризова фінансова стійкість: $BOK + ДЗ + ККП \leq MOA$	11. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	33	27	51
	12. Тип фінансової стійкості	I	I	I

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» мало абсолютну фінансову стійкість у період 2020-2022 років, оскільки його матеріально-технічні та біологічні активи фінансувалися виключно за рахунок

власних обігових коштів. Надлишок власних оборотних коштів становив 33,27,51 тис. грн за 2020, 2021 та 2022 роки відповідно.

Управління підприємством сьогодні – складний процес, який здійснюється в умовах постійних коливань суспільного виробництва та збільшення альтернативних способів економічної діяльності.

У ринковому середовищі компанії відповідають за результати своєї діяльності. Успіх вашої діяльності значною мірою залежить від ефективного функціонування вашої системи управління активами. Система управління активами має бути спрямована на збереження активів та їх ефективне та раціональне використання.

Аналіз активів важливий для кожного бізнесу. Це пояснюється тим, що фінансове становище та стабільність компанії значною мірою залежать від активів, якими володіє організація, активів, які вона інвестувала, і прибутку, який організація генерує.

Важливою ознакою діяльності будь-якого підприємства є наявність певного майна, яке належить підприємству як власнику чи на праві власності. Майно — це сукупність предметів та інших цінностей (у тому числі нематеріальних активів). Баланс показує вартість активів власника, тобто компанії. Ці властивості називають активами. Активи - це економічні ресурси компанії - активи, які використовуються для отримання прибутку. Аналіз є найважливішим інструментом підвищення ефективності використання засобів, активізації резервів підвищення продуктивності праці, підвищення якості продукції та послуг, зниження собівартості та покращення всіх показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Аналіз активів підприємства дозволяє визначити структуру фінансових ресурсів підприємства та відстежити тенденції їх зміни. Оцінка складу та тенденцій розвитку активів ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» з 2020 по 2022 роки представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка складу та динаміки майна ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» за
2020-2022 роки**

Показники	На кінець 2020р	На кінець 2021р	На кінець 2022р	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
1.Необоротні активи	4439	4247	4055	-192	-192	-384	-4,33	-4,52	-8,65
2.Основні засоби	4439	4247	4055	-192	-192	-384	-4,33	-4,52	-8,65
3.Оборотні активи та витрати майбутніх періодів	448	279	248	-169	-31	-200	-37,72	-11,11	-44,64
4.Запаси	322	236	192	-86	-44	-130	-26,71	-18,64	-40,37
5.Нематеріальні оборотні активи	126	43	56	-83	13	-70	-65,87	30,23	-55,56
6.Дебіторська заборгованість та інші оборотні активи	93	24	57	-69	33	-36	-74,19	137,50	-38,71
7.Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	30	16	7	-14	-9	-23	-46,67	-56,25	-76,67
8.Всього активів	4887	4526	4303	-361	-223	-584	-7,39	-4,93	-11,95

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що майно ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» з кожним роком зменшується. У 2021 р. порівняно з 2020 р. майно зменшилось на 361 тис. грн. або на 7,39 %, у 2022 р. порівняно з 2021 – на 223 тис. грн. або на 4,93 %. Це відбулося за рахунок зменшення вартості необоротних активів у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 192 тис. грн. або на 4,33 % та у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 192 тис. грн. або на 4,52 %.

Тож для підприємства дуже важливо, щоб керівник розумів куди далі рухатися і як заробляти та розвиватися. В нинішніх складних кризових умовах досить не просто вистояти в конкурентній боротьбі. Однак головним пріоритетом є колектив, тобто команда з якою працює керівник даного підприємства.

2.2. Дослідження керівником підприємства ефективного управління маркетинговими комунікаціями

Огляд методичних підходів до визначення ефективності маркетингової діяльності показує, що більшість із них не охоплюють усіх аспектів маркетингової діяльності та пропонують різні методи оцінки окремих елементів.

У таких ситуаціях може бути доцільним розробити ланцюжок ефективності маркетингу, який включає стратегічне планування, його реалізацію та аналіз короткострокових і довгострокових результатів, усі з яких є важливими для ефективної оцінки (рис.2.2).

Основним завданням маркетологівТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» є інтеграція цих методів, проведення тестів, порівняльний аналіз і постійне їх вдосконалення в міру розробки нових методів комунікації та обробки даних.

Таким чином, кожен із розглянутих підходів має свої сильні та слабкі сторони, завдяки чому кожен краще пристосований до конкретних цілей оцінювання, починаючи від кількісного аналізу ефективності маркетингової діяльності до комплексної оцінки маркетингової діяльності. Таким чином, завдання маркетологівТзОВ «СОЮЗ СТАНДАРТ» полягає в тому, щоб продемонструвати умови використання тих чи інших методів оцінки ефективності маркетингової діяльності або їх комбінації з урахуванням поставлених цілей.

Наступним кроком маркетологів буде вирішення цих проблем.

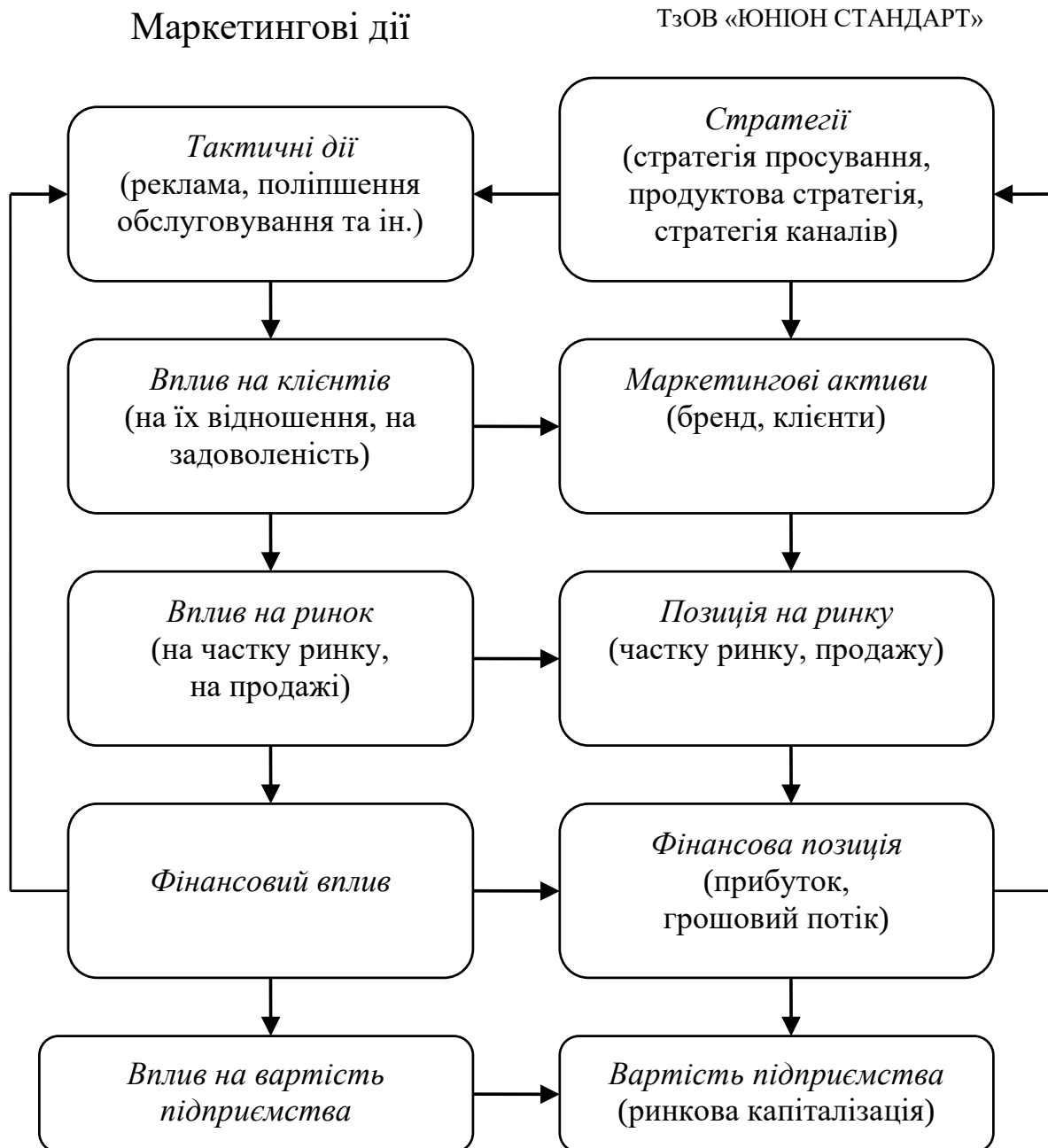


Рис. 2.2 Ланцюжок маркетингової продуктивності

Ефективність реклами ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» залежить від тісного взаємозв'язку економічного та комунікативного аспектів, обидва елементи є важливими для створення реклами.

Психологічний вплив реклами на споживачів визначається не тільки грошовими коштами, вкладеними рекламодавцями.

Успіх реклами також залежить від зусиль маркетологів і розробників, а також від того, наскільки ефективно реклама впливає на психологію споживача.

Іншим важливим критерієм визначення ефективності маркетингових і рекламних зусиль ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ», а також загальної маркетингової стратегії є задоволеність споживачів. При оцінці ефективності рекламної кампанії, якщо виникає розбіжність між фактичними і запланованими результатами, виникає питання: як це можна виправити?

Перш за все, варто проаналізувати причини цих відхилень.

- Чи правильно були сформульовані цілі? Неправильно поставлені цілі можуть призвести до провалу всієї рекламної кампанії ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ».

– Чи було правильно розроблено рекламне повідомлення? Чи виконує рекламне оголошення, як воно розроблене, свою основну функцію заохочення до покупки? Будь-який недолік у цій сфері може змусити споживачів ігнорувати рекламу, особливо якщо проблема з інформацією ще не виявлена.

- Чи правильно визначено ваш сегмент ринку та цільові групи?

- Чи було у споживача достатньо інформації до початку рекламної кампанії?

- Чи правильно був обраний канал розповсюдження реклами компанії "ЮНІОН СТАНДАРТ" в основному зумовлений різними ризиками, такими як кредитний ризик, ризики ліквідності, курсові та інвестиційні ризики, а також втрата клієнтів, можлива втрата постачальників сировини, закупівля сировини?

Керівництво ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» добре розбирається у власному бізнесі, але як маркетингове агентство його вирізняє те, що воно має досвід роботи з різними компаніями.

Вони можуть привнести інноваційні та корисні ідеї та відкрити нові перспективи для компанії та її діяльності. Такого погляду часто бракує тим, хто найкраще знає свої компанії.

У сферу компетенції маркетингового агентства входить розробка та впровадження інструментів маркетингових комунікацій, дослідження ринку та конкурентів, збір інформації, стратегічне планування на різні періоди часу, дослідження можливостей виходу на нові ринки чи завоювання нових ніш,

допомога у створенні брендбуку чи проведенні ребрендингу, консалтингові та інші послуги.

Для успішного завершення всього циклу рекламно-маркетингових заходівТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» необхідно співпрацювати з професійним маркетинговим агентством для розробки різних комунікаційних інструментів.

Поширеною практикою в усьому світі для компаній, промислових чи комерційних, є робота зі спеціалізованими агентствами, які пропонують маркетингові продукти та креативний дизайн.

Для забезпечення максимальної ефективності використання комунікаційних засобівТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» дотримується певних процедур. Перш за все, при виборі агентства враховується кілька важливих факторів, серед яких сфера компетенції, досвід роботи з промисловими компаніями, досвід реалізації проектів у схожих галузях, технології, принципи роботи тощо.

По-друге, чітко сформульовані цілі проекту, уникаючи коригування процесу, яке може призвести до додаткових витрат коштів і часу.

По-третє, встановлено чіткий перелік етапів проекту.

Кожен етап звіту ретельно перевіряється та затверджується органами.

По-четверте, державні установи мають повний доступ до необхідної інформації та можуть взаємодіяти з різними відділами та експертами компанії.

По-п'яте, чітко визначено коло людей, залучених до проекту, визначено, хто прийматиме рішення та затверджуватиме результати на кожному етапі.

По-шосте, існує довіра до експертів агентства, які можуть привнести інноваційні ідеї та технології для підвищення ефективності рекламних і маркетингових зусиль.

2.3. Характеристика поведінки керівника-менеджера при складній ситуації

Генеральний директор ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» виконує професійні обов'язки, використовуючи працю, розум і мотивацію інших людей, організовує їх спільну діяльність, формує ефективну команду, здатну швидко і якісно виконувати поставлені завдання та приймати нестандартні та ефективні рішення.

Загалом компанія може бути успішною лише в тому випадку, якщо менеджери можуть підтримувати стабільну команду, члени якої поділяють спільні цінності, мають достатній потенціал зростання та широкий спектр навичок.

Таким чином ви можете залучати капітал, продавати нові продукти та все інше. Коли менеджери вважають себе членами команди, вони можуть впливати на свої команди ефективніше. Відомо, що майже кожен успішний бізнес-проект починався з формування групи однодумців – людей, які знали, чого хочуть, і разом працювали над реалізацією цього.

Досвідчені керівники компанії ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» завжди ретельно готують розподіл обов'язків між співробітниками при вирішенні важливих і відповідальних завдань. Для цього він задає собі конкретні питання і шукає на них відповіді. Зокрема,

Які знання потрібні для виконання цього завдання, який рівень компетенції для цього має знадобитися (якщо ці знання є у конкретного працівника, то краще доручити виконання йому, якщо немає нікого з достатньою компетенцією, потрібно сформувати групу).

- ✓ Час, необхідний для виконання визначеного обсягу роботи – якщо роботи недостатньо, її потрібно розподілити між працівниками.
- ✓ Чи достатньо інформації для виконання завдання?
- ✓ Якщо ні, то хто може отримати необхідну інформацію і як – Чи пов'язані окремі деталі (інструкції) завдання?
- ✓ Якщо ні, то як їх розподілити, щоб забезпечити співпрацю?

- ✓ Чи всі, хто бере участь у роботі, повинні бути повністю поінформовані про роботу та її деталі? І якщо так, то яким чином ця інформація передається особам?
- ✓ Які результати очікуються від роботи та як вони вплинуть на інтереси організації в цілому та кожного учасника зокрема.
- ✓ Як краще організувати взаємодію в команді.

Якщо підпорядковані підприємстваТзОВ «СОЮЗ СТАНДАРТ» починають сваритися через невиконання спільних операцій, то в більшості випадків проблеми криються як у людських стосунках, так і в «дірах» в організаційній структурі чи інформаційному потоці.

Дублювання функцій, відсутність системи персональної відповідальності чи збору та поширення інформації. Тому ці аспекти необхідно враховувати при постановці завдання.

Кризове управління в компаніїТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» не обмежується лише кадровою роботою. Це лише один із трьох ключових елементів, необхідних для успішного виходу з кризи.

1. Стратегія - сильна віра в кінцеву мету трансформації. Стратегія має бути надійною, а зобов'язання — незмінними. Стратегія має бути максимально чітко сформульованою, легкою для розуміння та легкою для реалізації.

2. Впроваджено надійна система управління. Успішний перехід на новий етап розвитку вашої компанії потребує тих самих методів управління, що й у періоди відносної стабільності та звичайного бізнесу. Але в часи швидких змін надійна система управління абсолютно необхідна.

3. Підвищується увага до емоційних і поведінкових проблем, тісно пов'язаних з процесом подолання кризи, а також бажання їх вирішити. Кризові ситуації враховуються при ініціації організаційних змін в компанії.

КерівництвоТзОВ «СОЮЗ СТАНДАРТ» вважає, що низку економічних завдань необхідно вирішити, а успіх буде запорукою мінливого ландшафту. Підсумовуючи, оцінюючи фактори, які позитивно вплинули на, можна побачити, що на результати діяльностіТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» протягом звітного

періоду негативно вплинуло зниження ТзОВ арообігу та пов'язані з цим наслідки, пов'язані з цим явищем.

Насправді різноманітні скорочення витрат були корисними для компанії в цілому. Оскільки зрозуміло, що досліджувані підприємства отримують прибуток і рентабельність їх діяльності зростає, тобто є підґрунтя для розвитку, варто обговорити особливості роботи менеджерів у разі кризи.

Сучасні менеджери ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» характеризуються широким спектром ділових якостей:

- ✓ Високі знання та професійні здібності,
- ✓ Схильність керувати колективом,
- ✓ Підприємливість та вміння ефективно діяти в ситуаціях економічного ризику,
- ✓ Практичний склад розуму та здоровий глузд,
- ✓ Соціальний характер здібності, підприємливість, ініціативність, енергійність,
- ✓ Вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність,
- ✓ Воля, рішучість та ін.
- ✓ Оперативність проявляється в умінні знаходити оптимальний підхід до нової ситуації (в рамках наданих повноважень і наявних засобів) і досягати мети в найкоротші терміни.

Нинішній керівник досліджуваного підприємства, ТзОВ ариства з обмеженою відповідальністю «ЮНІОН СТАНДАРТ», має базові знання з макроекономіки, мікроекономіки, наукового менеджменту, психології, права та інформаційних технологій.

Обов'язковими умовами для посади керівника ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» є хороша теоретична освіта та практичний досвід роботи, а саме:

- ✓ техніки лідерства, навички управління людьми.
- ✓ політична культура;
- ✓ комплексний і системний підхід до роботи
- ✓ здатність розвивати ідеї та втілювати їх у життя

- ✓ творча уява, сучасне економічне мислення
- ✓ адекватний стиль роботи, відповідна культура спілкування.

У процесі професійної діяльності та постійного самовдосконалення керівники набувають навичок управління, особливо щодо передбачення кризових ситуацій.

Тобто, керівник корпоративного ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» може ефективно виконувати такі завдання:

- ✓ Мисліть масштабно та вирішуйте стратегічні проблеми.
- ✓ Діагностувати організаційні системи, інтерпретувати ситуації та робити правильні висновки.
- ✓ Швидко створювати та впроваджувати нестандартні рішення.
- ✓ Керуйте командою, мотивуючи людей до спільної та продуктивної роботи.
- ✓ Рационально організовувати свою роботу та роботу підлеглих та забезпечувати високий рівень трудової дисципліни.
- ✓ Об'єктивно підбирайте, оцінюйте та розподіляйте персонал.
- ✓ Забезпечення самоорганізації трудових колективів та створення сприятливого психологічного мікроклімату.
- ✓ Знайти спільну мову з людьми і зрозуміти їх особистості, здібності та психологічний стан.
- ✓ Побудова ділових відносин з іншими менеджерами.
- ✓ Зберігайте контроль у будь-якій ситуації.
- ✓ Розмовна здатність, красномовство, навички ведення переговорів для чітких і переконливих аргументів, гумор.

Основна вимога, яка перераховується в навичках менеджера, - це трансформовані знання, що виражаються у здійсненні конкретних управлінських дій для вирішення кризових ситуацій.

Правильно планувати роботу, аналізувати ситуації, проводити наради, давати доручення тощо. При цьому керівник ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» постійно приймає управлінські рішення, які впливають на роботу колективу.

На процес прийняття управлінських рішень впливають різні фактори. Найважливіші з них:

1) Ступінь ризику – зрозуміло, що завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може мати згубні наслідки для організації.

Ризик - це фактор, який керівники свідомо чи несвідомо враховують при прийнятті рішень, оскільки він передбачає підвищену відповідальність.

2) Час, наданий менеджерам для прийняття рішень. Насправді більшість менеджерів не мають часу та можливості аналізувати всі можливі варіанти.

3) Рівень підтримки, яку менеджер отримує від своєї команди - цей фактор враховує той факт, що нових менеджерів не завжди приймають відразу. Якщо немає розуміння або підтримки з боку інших керівників або підлеглих, потрібно вирішувати проблему, використовуючи свої особистісні якості для сприяння реалізації прийнятих рішень.

4) Особистісні якості лідера є одним з найважливіших факторів. Незалежно від того, як лідер приймає рішення та вимагає від них відповідальності, він повинен мати здатність приймати правильні рішення.

5) Організаційна політика. Тут суб'єктивні чинники беруться до уваги під час прийняття рішень. Статус, влада, престиж, легкість реалізації – усе це може впливати на процес прийняття рішень.

Кінцевим результатом прийняття рішень є саме управлінське рішення, яке постає вихідним і базовим елементом процесу управління та забезпечує функціонування господарської організації шляхом поєднання формального та неформального, інтелектуального та організаційно-практичного аспектів управління. Управлінські рішення є засобом впливу на об'єкт управління та його окремі підсистеми і є важливою ланкою в проектуванні та реалізації управлінських відносин всередині організації. Це основа для реалізації будь-якої функціональності управління.

У практичній діяльності президента компанії ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» існують різні способи розвитку професійних здібностей долати різного роду труднощі, визначення можливих напрямків їх запобігання та

пошуку ефективних шляхів боротьби з ними в кризових ситуаціях. Однак існують серйозні методологічні проблеми. Кожна криза має свої індивідуальні особливості і в цьому сенсі унікальна.

Іншими словами, керівник ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» не може розробити єдиного алгоритму, чіткої послідовності кроків, які гарантували б вихід з кризи. Однак завжди можна окреслити універсальні узагальнення для окремих класів організацій або ситуацій. Водночас він визначає послідовність і спрямованість дій антикризових менеджерів і забезпечує з високою вірогідністю антикризове управління. Іншими словами, ефективне управління кризою може звести до мінімуму руйнівний і негативний вплив на всю організацію та кар'єру її керівників.

Характер конфліктів, що виникають всередині підприємства ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ», залежить від того, який з двох елементів переважає в конфліктній ситуації: зміст виробничо-управлінської діяльності чи відносини, що складаються між ними.

Якщо основним фактором є перший, керівники стикаються з виробничими конфліктами, викликаними конфліктами інтересів у розподілі ресурсів, конфліктами взаємозалежності завдань, суперечливими цінностями, пов'язаними з цим принциповими розбіжностями в розумінні цілей спільної діяльності та способів їх досягнення, а також відсутністю ефективної комунікації. При переважанні другого чинника виникають соціальні та міжособистісні конфлікти на кризовому підприємстві, яке стає фактично самодостатнім і відсуває виробничі проблеми на другий план. Необхідно враховувати існуючі установки самого керівника (ставлення до вирішення виробничих проблем і до людських стосунків).

Таке ставлення може суттєво визначити характер і спрямованість розвитку конфлікту всередині компанії. Таким чином, криза – це ситуація в компанії, яку можна подолати лише втручанням когось із авторитетом і владою. Під час кризи керівники часто втрачають довіру своїх співробітників і сприймаються іншими як винуватці ситуації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КЕРІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» В СКЛАДНИХ УМОВАХ

3.1. Напрями розробки та реалізації потенціалу керівника

Враховуючи невизначеність і нестабільність зовнішнього середовища, його динамічний характер і складність, а також високу залежність від окремих компаній, необхідно передбачати майбутні зміни і постійно адаптуватися до змін, які вже відбулися і відбуваються зараз.

У зв'язку з цим успіх компанії напряму залежить від того, наскільки керівництво вміє здійснити комплекс заходів, спрямованих на певні зміни в діяльності компанії. Це системний підхід до впровадження організаційних змін і є передумовою ефективного використання всіх наявних ресурсів підприємства, забезпечення високого рівня ефективності адаптації до сучасних виробничих і комунікаційних технологій, форм і видів ТЗОВ арів, змін споживчих запитів і переваг.

Будь-яка можливість підвищення ефективності процесу адаптації на підприємстві пов'язана з пошуком нових ресурсів усередині підприємства та розробкою процедур їх оптимального поєднання для досягнення бажаних результатів. У цілому можна підсумувати основні концептуальні підходи до формування та реалізації всередині компанії можливостей менеджерів ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» (рис.3.1, Додаток М).

Визначаючи основну мету розвитку та реалізації потенціалу менеджерів на підприємстві, вони повинні усвідомлювати, що вони, перш за все, допомагають працівникам діяти осмислено та створюють умови для їх ефективної інтеграції у вигляді цілісної системи, яка досягає бажаних результатів завдяки синергії.

Управління підприємством визначає джерела формування потенціалу менеджерів та їх реалізації в результаті діагностики, моніторингу та оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Виберіть із трьох можливих джерел:

- Система особистих якостей та індивідуальні способи їх реалізації на практиці.

- Методи, форми та структури діяльності, що втілюють певні цінності, в тому числі особисті, управління бізнесом.

- Уявлення про оптимальну модель поведінки співробітника в колективі, що відображає вже сформовану на підприємстві систему внутрішньогрупових цінностей (табл.3.1, додаток Н).

Для правильного розуміння природи та змісту роботи менеджера вкрай важливо стверджувати, що різні форми міжособистісного спілкування опосередковуються технологічними, політичними, ідеологічними, економічними та соціальними факторами (табл.3.2).

На сучасному етапі розвитку ринкових механізмів зміни в техніці господарювання відбуваються досить повільно та безсистемно. Система управління, якою керує підприємство ТзОВ «СОЮЗ СТАНДАРТ», має бути підкріплена раціональними діями блоків та інструментів внутрішнього та зовнішньоекономічного комплексу, що потребує реальних заходів щодо демонополізації економіки, забезпечення вільного доступу до всіх ресурсів та зовнішніх ринків збуту продукції, удосконалення інституційних механізмів розвитку бізнесу, розробки не лише законодавчих основ, а й механізмів їх реалізації.

Окремі фактори зовнішнього чи внутрішнього середовища мають специфічний вплив на господарську діяльність ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ», проявляються в організації його діяльності та вимагають особливих заходів з боку керівництва.

Система управління підприємством ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» повинна бути підкріплена раціональними діями блоків і засобів внутрішнього і зовнішньогосподарського комплексів, для чого необхідні реальні заходи щодо усунення монополізму в економіці, забезпечення вільного доступу на зовнішні ринки всіх ресурсів і збуту продукції, удосконалення інституційних механізмів

розвитку бізнесу та розвитку не тільки законодавчої бази, а й механізмів її реалізації.

Кожен окремий фактор зовнішнього або внутрішнього середовища має специфічний вплив на ТзОВ «СОЮЗ СТАНДАРТ», по-своєму впливає на організацію його діяльності та вимагає особливих дій з боку керівництва. Серед усіх факторів зовнішнього середовища, які впливають на ефективний дизайн роботи на підприємстві, можна розрізнити ті, які мають первинний і вторинний вплив.

Важливою передумовою є те, що в сучасному бізнес-середовищі не все залежить від вмілої та успішної розробки систем менеджменту. Багато залежатиме від дій нашої країни, політичної та економічної ситуації, прийнятих рішень і постанов. Часто керівники підприємств «пригнічені» поточними обставинами, в яких їм доводиться вести бізнес, і, як наслідок, немає достатніх умов праці, оплати праці працівників та можливостей для повної реалізації свого потенціалу, немає «цивілізованих» умов, немає подальшого кар'єрного розвитку, а професійні керівники підприємств не зацікавлені продовжувати працювати в нашій країні.

Для найбільш ефективної адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх факторів навколишнього середовища на різних підприємствах необхідно розробляти програми розвитку і вдосконалення управлінського потенціалу, включаючи реалізацію комплексних, довгострокових і витратних науково-впроваджувальних програм. Реалізація цих заходів повинна базуватися на застосуванні формальних і неформальних методів управління компанією ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ», в основі яких лежить процес постійних змін і вдосконалень. Основними факторами є:

- ✓ Експертиза та відповідальність керівництва, незалежно від того, чи є вони власниками чи працівниками компанії. До цієї групи входить вплив факторів безперервного професійного розвитку механізмів управління на всіх рівнях, можливостей управління всебічно та системно охоплювати зовнішнє середовище підприємства

та забезпечувати динаміку внутрішнього середовища у відповідь на зовнішні зміни.

✓ Етична політика компанії (загальні цілі, місія, стратегія та ефективність її впровадження в стандарти поведінки персоналу).

✓ Етнокультурний дух, що визначається історичними та культурними цінностями, характерними для етнічної групи країни, в якій розташоване підприємство.

Під впливом цих факторів для успішного та ефективного управління ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» та повної реалізації потенціалу менеджменту керівництву компанії необхідно одночасно поставити такі стратегічні завдання, які дозволять брати участь у ринковій конкуренції, ефективно залучати вітчизняні та іноземні інвестиції та формувати престижний імідж в українському та міжнародному суспільстві: це:

- Оволодіти технікою ринкової конкуренції.
- Зміцнення внутрішньої структури, створюючи синергію.
- Створіть свою власну конкурентоспроможну модель управління, враховуючи та використовуючи досвід провідних моделей управління.
- Зменшення впливу на підприємство руйнівних факторів зовнішнього середовища, що є наслідком впровадження соціальної системи та несистемної економічної політики держави.
- Розробка та впровадження цілеспрямованих методик зміни фактичної поведінки співробітників в організації та інтеграції їх в єдиний етичний комплекс.

При визначенні основних підходів і методів формування організаційної культури керівництво має прийняти рішення про те, які ролі та функції повинні виконувати окремі суб'єкти в конкретній ситуації, як їх слід мотивувати та як оцінювати їхній внесок у загальний кінцевий результат. Ці процеси можуть бути розроблені та впроваджені спонтанно або планово та поетапно.

Система мотивації на рівні компанії ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» повинна базуватися на таких конкретних вимогах:

- ✓ Забезпечити рівні можливості для працевлаштування та просування по службі на основі результатів роботи.
- ✓ Рівень винагороди має відповідати досягненням і визнавати внесок особи в загальний успіх. Це означає, що доходи розподіляються справедливо відповідно до ступеня підвищення продуктивності праці.
- ✓ Забезпечити належні умови для захисту здоров'я, безпеки та благополуччя всіх працівників.
- ✓ Надати можливості для розширення професійних навичок і реалізації здібностей наших співробітників. Створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки.
- ✓ Підтримувати атмосферу довіри в колективі, зацікавленість у досягненні спільних цілей, можливість двостороннього спілкування між керівниками та співробітниками. Це залежить від тенденцій у зовнішньому середовищі, швидкість яких безпосередньо впливає на швидкість змін всередині компанії.

У таких ситуаціях рекомендується розробити комплексну систему цінностей і норм, систему кодексів поведінки, які дозволяють співробітникам швидко адаптуватися до інновацій, довірливо керувати і бути готовими до ризику. Наступним головним завданням керівництва ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» у процесі формування організаційної культури є визначення принципів, згідно з якими повинні здійснюватися всі дії.

Провідне місце в цьому аспекті належить принципам соціального співробітництва як передумови виведення відносин між керівництвом і персоналом на новий рівень, придатний для вирішення найскладніших завдань управління.

Соціальне партнерство – це система взаємодії соціальних сторін (учасників соціально-трудових відносин) для вирішення основних проблем соціально-трудових відносин шляхом узгодження їх інтересів, забезпечення

балансу та реалізації інтересів, сприяння мирному вирішенню суспільних відносин [18, с.21].

В даному випадку переважно маються на увазі відносини між працівниками (представниками працівників) і роботодавцями (представниками роботодавців). Становлення соціального партнерства на підприємствах відбувається поступово – від етапу утворення ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» до досягнення ефекту синергії (табл.3.3, Додаток Н2).

Усі дії керівництва ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» у цьому процесі спрямовані на орієнтацію на кожну особистість, створення умов для об'єднання зусиль працівників, підвищення ефективності роботи та формування колективу працівників, які відчують свою роль і значимість у кожному виробничому процесі. Важливо, щоб усі працівники усвідомлювали, що їхню думку вислуховують і враховують під час формулювання та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, завдяки впровадженню соціального партнерства в ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» ділова етика стане головним завданням керівництва, керівництво зможе налагодити більш тісні, довірливі та відкриті стосунки з працівниками, створити умови для визначення індивідуального внеску кожного працівника в загальні результати та закласти основу для формування організаційної культури. Соціальна відповідальність приймає багато різних форм залежно від сфери.

Переважною формою соціальної відповідальності є спрямування реалізації внутрішніх соціальних програм, спрямованих на розвиток співробітників, підвищення їх рівня довіри до керівництва компанії, забезпечення гідних умов праці та їх захист.

Дбайливе, доброзичливе ставлення до працівників не тільки підвищує рівень мотивації та якість виконуваної роботи, а й позитивно впливає на створення умов для відтворення та розширення трудового колективу. Реалізація цих заходів, хоч і є важливою та своєчасною, залишається досить обмеженою, особливо в умовах фінансово-економічної кризи.

Крім того, рівень культури управління на більшості вітчизняних підприємств ще досить низький. Тому створення платформи соціального партнерства створить необхідні умови для розвитку соціальної відповідальності менеджменту, підвищення культури, конкурентоспроможності персоналу та всебічного розвитку економіки країни.

Наявність систем соціального партнерства та відповідальності забезпечить належний рівень умов праці для працівників компанії, високий рівень довіри працівників до дій керівництва, готовність сприймати зміни та здатність адаптуватися до нових умов ведення бізнесу.

Системи та наявність ефективної організаційної культури, як правило, мають набір інструментів для здійснення процесів формування культури. Вдале поєднання систем цінностей і норм, правил і стандартів створює умови для оптимізації процесів побудови організаційної культури, підвищення її гнучкості та адаптивності.

У той же час, керівництво даного підприємства також надає великого значення передбаченню певних ситуацій, які можуть виникнути і потребують змін в організаційній культурі компанії. Поява певних змін може бути зумовлена наступними причинами усвідомлення свого місця в компанії, формування системи комунікацій, оцінка часу, оптимізація процесів використання часу, система відносин між співробітниками, система цінностей і норм, професійна етика і мотивація тощо.

Таким чином, кожен із перелічених аспектів безпосередньо пов'язаний з працівниками, спрямований на сприяння підвищенню ефективності їхньої праці.

3.2. Заходи щодо покращення планування роботи менеджера підприємства

Ефективне планування управління є засобом перенесення накопиченого менеджером досвіду в майбутнє і тим самим підвищення ефективності планів майбутніх дій. Вибір лінії дій і рішення про усунення однієї проблеми не

запобігає виникненню іншої. Директору ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» варто звернути увагу на заходи, спрямовані на розвиток компанії.

У процесі ведення бізнесу багато керівників легко беруться за роботу, яку в якийсь момент вважають терміною. Чим більше паперів накопичувалося на столі директора компанії, на якій він навчався, тим більше він кидався на будь-яку роботу, не в змозі зосередитися і зробити найважливіше.

При цьому багато керівників не мають часу і часто не хочуть використовувати робочий час для планування особистої роботи. Особистість і стиль роботи керівника впливають на підлеглих, а підлеглі також відмовляються планувати власну роботу. У результаті управлінський апарат працює в хаосі, важливі питання управління ігноруються, а увага зосереджується на другорядних.

Недоліки в цій сфері безпосередньо впливають на ефективність всього апарату управління ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ», процеси управління та ефективність управління. Тому серед загальних питань організації роботи керівника особливе значення мають планування робочого часу та організація власної праці.

Для керівника ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» дуже важливо визначити свої найважливіші завдання, спланувати свій час таким чином, щоб його цікавили перспективи розвитку, а не тільки вирішення поточних проблем. Погано сплановані керівники встигають лише враховувати наслідки тієї чи іншої ситуації, замість того, щоб раціонально і систематично керувати всією діяльністю своїх підлеглих.

Відправною точкою планування особистої роботи керівника є аналіз використання ним робочого часу та структури його завдань. Фотографування робочого часу - це метод спостереження та вимірювання всього без винятку часу перебування на робочому місці протягом усього періоду спостереження в порядку цих витрат. Якщо ви фотографуєте робочий час протягом зміни, це називається фото робочого дня.

Фотографування робочого часу має на меті визначення витрат робочого часу, виявлення їх причин і розробку організаційно-технічних заходів щодо їх усунення; Збирайте та накопичуйте початкові дані для встановлення стандартів часу обслуговування на робочому місці, часу підготовки та закриття, встановлених періодів відпочинку та природних потреб.

Залежно від призначення фотозйомки виділяють такі основні види:

- ✓ особиста фотозйомка та її різновид - автопортрет; групове фото;
- ✓ фотографія бригади; фотографія робочого часу механізаторів; цільове зображення. Процес зйомки будь-якого виду фотозйомки робочого часу, незалежно від методу спостереження, включає три основні етапи:
- ✓ підготовка до зйомки робочого часу; жива фотозйомка; Обробити отримані результати, проаналізувати та зробити висновки.

Давайте розглянемо процес індивідуальної фотозйомки робочого часу. Підготовка до фотозйомки включає ознайомлення з робочим місцем, його організацією та утриманням, видом робіт, які на ньому будуть виконуватися. Результати тестування фіксуються в контрольному листі. У листі також зазначаються певні дані про працівника: прізвище, табельний номер, спеціальність, стаж і оклад тощо. Крім того, в описі листа зазначаються цех, ділянка, дата, час початку та закінчення спостереження, прізвище спостерігача та види обслуговування робочого місця.

Працівники повинні бути заздалегідь проінформовані про спостереження та мету спостереження. Спостерігач повинен прибути на місце роботи за кілька хвилин до початку зміни із спостережним листом і годинником. Фотозйомка в реальному часі передбачає спостереження та запис того, що відбувається на робочому місці протягом періоду часу, за яким спостерігають.

На початку зміни спостерігач ставить літеру початку спостереження, встановлює час, потім послідовно фіксує всі дії робочого обладнання протягом зміни, вказує час для кожного виду витрат і відзначає закінчення спостереження.

Зазвичай час вимірюється з точністю до хвилини за допомогою звичайного годинника. Запис результатів спостереження здійснюється безперервно за поточним часом, тобто фіксується час початку та закінчення робочих елементів.

Початкову точку кожного елемента слід вважати кінцевою точкою попереднього сусіднього елемента. Як правило, основний і допоміжний час не вивчаються безпосередньо під час фотографування робочого часу і тому вимірюються в цілому як робочий час.

Вимірювання часу записують у розділі приміток аркуша спостереження. Останнім етапом процесу сповільненої зйомки є обробка та аналіз даних, отриманих у процесі спостереження. По-перше, тривалість кожного елемента робочого часу визначається шляхом віднімання поточного часу, зареєстрованого для даної вартості, з часу, зареєстрованого для безпосередньо попередньої вартості. Запис робиться у відповідній графі реєстраційного розділу аркуша спостереження.

Після визначення часу роботи витрат проводиться їх індексація, що служить основою для об'єднання однойменних витрат. Для цього кожному елементу витрат присвоюється загальна назва: індекс. Індекс може бути буквеним або цифровим.

Потім періоди витрат з однаковим індексом групуються та сумуються, а результати вносяться до однойменного зведення витрат періоду роботи, розміщеного на останній сторінці аркуша спостереження. Потім визначте індивідуальну вагу або відсоток кожного типу витрат у загальному балансі робочого часу порівняно із загальним спостережуваним часом.

На основі зведення аналогічних витрат, а також нормативних даних буде підготовлено фактичний баланс і прогноз робочого часу.

$$T_{оп.ф} + \mathcal{E}_{в.р} = T_{оп.п.}$$

Розрахована економія робочого часу дозволяє визначити можливий ріст продуктивності праці при усуненні втрат робочого часу за формулою:

$$\Delta ПТ = \frac{\mathcal{E}_{в.р.}}{T_{оп.ф}} \times 100\%, \quad \text{або} \quad \Delta ПТ = \frac{T_{оп.п.} - T_{оп.ф.}}{T_{оп.ф.}} \times 100\%.$$

За фактичним балансом робочого часу зробити висновок про використання часу, визначити відсоток робочого часу, втрати часу з організаційно-технічних причин, втрати часу з причин, залежних від працівника, тощо.

Потім шляхом віднімання норми робочого часу від фактичного робочого часу визначаємо величину економії робочого часу. У цьому випадку потрібна перевірка. Фактичний наробіток із загального робочого часу, який можна заощадити, завжди дорівнює розрахунковому. Аналіз спостережень повинен супроводжуватися розробкою плану організаційно-технічних заходів щодо усунення втрат робочого часу з тих чи інших причин.

Для цього в карті обліку робочого часу передбачається відповідний розділ, у якому фіксуються запропоновані організаційно-технічні заходи. Одним із видів персональної фотозйомки про робочий час є селфі, основна мета якого – залучити велику кількість працівників до участі у виявленні ситуації втрати робочого часу та внесення пропозицій щодо усунення цієї ситуації. Це просто запис кількості втрачених годин роботи та їх причин, а також показник того, як довго вони тривали.

Працівники роблять автопортрет, розміщуючи на відповідній смужці паперу надруковані можливі причини втрати робочого часу та втрачений час кожного разу в хвиликах. Час, витрачений на зйомку селфі, розраховується в окремих вимірюваннях, тобто для кожної частини витраченого часу буде вказана тривалість у хвиликах.

Багато керівників через брак часу та з інших причин не аналізують використання свого робочого часу. Водночас аналіз хоча б з точки зору записів у блокноті може дати корисну інформацію для роздумів деякі питання можна не вирішити особисто, а передати на розгляд підлеглому; На деяких нарадах корисніше мати замість першого відповідального віце-президента або експерта, і навпаки, на діловій зустрічі краще мати відповідального, щоб не витрачати час на «розпитування» делегатів про характер проблем, які потрібно вирішити, тощо.

У свою чергу, аналіз допоможе визначити, чи витрачається щоденний час з тих же причин, що й працездатність керівника, через що робочий день

регулярно продовжується за встановлені межі. Управління також є ефективним, якщо належним чином визначено посадові обов'язки кожного працівника в апараті управління.

Слід зазначити, що дане підприємство не приділяє належної уваги регулюванню професійних обов'язків керівників. Як правило, у посадових інструкціях використовується шаблон посадової інструкції, затверджений радою директорів досліджуваної компанії.

Таким чином, ці вказівки не узгоджені з конкретним робочим місцем, а також не персоналізовані до особистості професіонала чи керівника. Посадові інструкції шаблонні, перевантажені завданнями та відсутній баланс між повноваженнями, обов'язками та відповідальністю. Деякі посади взагалі не керуються.

Організація особистої праці керівників і підлеглих їм спеціалістів повинна починатися з характеристики їх робочого місця і включення цієї характеристики до робочих інструкцій. Аналіз використання робочого часу керівника та розподіл завдань в апараті управління є основою для ефективного планування особистої роботи керівника.

При власне плануванні роботи керівника на затребуваній компанії ТзОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» виділяють три типи планів:

- ✓ перспективний план роботи, який, як правило, охоплює період функціонування в один рік;
- ✓ план роботи на чверть;
- ✓ тижневий план роботи менеджера (розпорядок роботи на день).

Перспективний план роботи досліджуваного підприємства повинен відображати основні напрями діяльності управління протягом року, а також окремі завдання, виконання яких вимагає багато років, а саме:

- ✓ раціоналізація виробництва, торгівлі, сфери послуг та інших економічних процесів;
- ✓ вибрати найважливіші напрями капітальних вкладень;

- ✓ покращити умови праці та побуту працівників;
- ✓ розвивати галузі економічної діяльності на основі відповідної співпраці з ринковими партнерами;
- ✓ підготовка та організація соціальних заходів, робота з акціонерами тощо.

Максимальний прибуток можна очікувати від досвіду директора компанії ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» в тих випадках, коли проблем вдається уникнути, використовуючи його для успішної реалізації плану. Адже менеджери повинні передбачати події, а не просто реагувати на них.

Зв'язок планового особистого плану роботи керівника з планами господарської діяльності, зміцнення і раціоналізації виробничо-технічних процесів, соціального розвитку групи полягає в тому, що в особистому плані роботи керівника досліджуваного підприємства перераховуються лише ті завдання, на вирішення яких керівнику необхідно зосередитися.

Квартальний план – це перелік конкретних дій керівника, прив'язаних до термінів і зосереджених на ключових завданнях.

Перелік конкретних заходів на квартал необхідно узгоджувати з бюджетом часу керівника і, при необхідності, передавати окремі пункти плану для виконання заступникам або спеціалістам.

Щотижневий та щоденний режим роботи менеджера ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» встановлює чіткий розпорядок кожного робочого дня. Тижневий або денний графіки роботи встановлюються на основі перспективних планових завдань і щоденних оперативних завдань. Кожної п'ятниці вдень ви повинні визначити свої завдання на майбутній тиждень і записати їх у свій календар або в окрему форму.

Найкраще використовувати щоденник, щоб записувати щотижневі завдання на одній сторінці. Тут також можна вказати час, необхідний для виконання завдання. Крім того, керівнику ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» рекомендовано чітко планувати не більше 58-69% свого робочого часу, оскільки

можуть виникнути непередбачені обставини. Згрупуйте маленькі завдання разом.

Щодня керівнику досліджуваної компанії доведеться доручати найскладніші завдання та починати робочий день з їх виконання, після чого всю іншу роботу виконувати буде набагато легше. Ключ до успіху полягає в здатності зосередитися на одній або двох ключових сферах, визначити пов'язані втрати, недоліки чи можливості, а також їх можливі причини та розробити відповідні дії для успішного виконання плану.

Отже, планування є одним із основних методів управління не тільки власне роботою керівника, а й безпосереднього управління виробництвом і загальногосподарською діяльністю підприємства, а тому його можна розглядати як механізм, який, у загальному вигляді, можна визначити як систему засобів, способів і форм впливу на економічні інтереси трудового колективу з метою орієнтації їх діяльності на підвищення ефективності виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Тому можна зробити однозначний висновок. Успішна стратегія управління кризою, побудована на відповідальності за помилки, мотивуватиме співробітників серйозно сприймати вказівки, а також мати більш глибоке залучення та щире ставлення до проблеми. Така стратегія передбачає регулярне спілкування з людьми в організації; визнання власних сумнівів і страхів щодо поточних подій у майбутньому; викривати; дбати про людей, а також про результати; Нарешті, візьміть на себе зобов'язання змінитися та закріпіть це за допомогою конкретних рішень і дій.

Щоб вплив виходу з кризи був реальним і тривалим, зміни мають бути глибокими та всеосяжними з точки зору емоційного, інтелектуального та продуктивного аспектів. Якщо керівнику це вдасться, він матиме ефективний персонал і менеджмент, а в кінцевому підсумку – відроджену компанію.

Криза, на нашу думку, є відповідальним моментом, який вимагає від керівництва компанії розробки чіткого плану дій і заходів щодо збереження та подальшого розвитку компанії. У сучасній економічній літературі існує багато різних пояснень природи, виникнення та розвитку явища кризи. Виникнення і розвиток криз можна пояснити наступним чином. Як і будь-яке інше системне утворення, компанія працює щодня та проходить процес еволюції.

Менеджери впливають на хід свого професійного та особистого життя, обираючи низку альтернатив. У той же час він може бути не в змозі поставити собі цілі або прагнути до цілей, які є недосяжними або небажаними і несумісними із загальними цілями організації. Як правило, такий менеджер нелегко досягає успіху і не вміє об'єктивно оцінювати успіхи інших.

Діяльність бізнес-менеджера залежить від ряду політичних, соціальних, економічних і психологічних факторів, які є як стимулюючими, так і дефантуючими. Творча діяльність сучасного менеджера стимулюється широкими можливостями вибору та прояву ініціативи, підвищенням конкурентоспроможності та здатністю оволодіти всіма досягненнями сучасного менеджменту.

Непередбачена робота, яка виникає несподівано, не може бути передбачена в плані. Для цього необхідно мати в плані резервний час для виконання, якщо його не вистачає, необхідно скоротити час виконання запланованої роботи, перенести її на інший час або доручити виконання відповідальній особі в апарату управління.

Особисте планування роботи — це більше, ніж просто створення робочого графіка. Тут важливо визначити час реалізації, дату початку та дату закінчення. При цьому необхідно враховувати всі види майбутньої роботи, порівнюючи час, необхідний для роботи, з часом, визначеним у загальному кошторисі робочого часу.

Фінансовий стан даного підприємства виражається співвідношенням між структурою активів і пасивів, тобто капіталу підприємства та їх джерелами. Основним завданням аналізу фінансового стану є визначення якості фінансового стану, вивчення причин його поліпшення або погіршення за певний період часу та вироблення рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Фінансовий аналіз є важливою частиною фінансового менеджменту та аудиту.

Перераховані вище основні вимоги до навичок менеджера — це трансформовані знання, що виражаються у здійсненні конкретних управлінських дій при вирішенні кризових ситуацій: правильному плануванні роботи, аналізі ситуації, організації нарад, віддачі розпоряджень.

При цьому керівник підприємства постійно приймає управлінські рішення, які впливають на роботу колективу. На процес прийняття управлінських рішень впливає багато різних факторів. Понаднормова робота, робота за викликом, відрядження тощо. Зараховується окремо до складу робочого часу менеджера ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ».

У цілому можна підсумувати основні концептуальні підходи, згідно з якими має формуватися та реалізовуватися в компанії потенціал керівника ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ». Визначаючи основну мету навчання та розвитку потенціалу менеджерів на підприємстві, керівництво має враховувати, що перш

за все необхідно допомогти працівникам діяти осмислено, створюючи умови для їх ефективного об'єднання у вигляді цілісної системи, яка завдяки синергетичному ефекту дозволить успішно досягти бажаних результатів.

Кожен окремий елемент зовнішнього або внутрішнього середовища має специфічний вплив на підприємство ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ», проявляється в організації його діяльності та потребує особливих дій з боку керівництва. Реалізація цих заходів має базуватися на використанні формальних і неформальних методів управління бізнесом, заснованих на постійних процесах змін і вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2020. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
3. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
4. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
5. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
6. *Верезомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.*
7. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 42-47. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9226> (дата звернення: 26.05.2022).
8. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
9. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
10. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
11. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
12. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
13. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
14. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.

15. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
16. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
17. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
18. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
19. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
20. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 536с.
21. Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
22. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
23. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
24. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
25. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2020. 846 с.
26. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
27. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
28. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
29. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

30. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: НікаЦентр, 2018. 436 с.
31. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
32. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
33. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
34. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
35. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
36. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
37. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
38. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
39. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
40. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
41. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
42. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
43. Швиданенко Г. Ф. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28-30. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18914/28-30.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 27.05.2022).
44. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
45. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

46. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
47. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
48. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
49. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Визначення поняття «криза» різними науковцями

Прізвище автора	Визначення поняття
Ю. Розенталь Б. Піджненбург	«Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності»
Л. Бартон	«Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації»
В.О. Василенко, К.В. Балдин, Є. Коротков, В.С. Зверев, А.В.Рукоуєв	«Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі»
С.М. Іванюта	«Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад»
К. Херман	«Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішень»
А.Д. Чернявський	»Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування»
С.А. Бурий Д.С. Мацеха	»Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами»
А.М. Штангрет О.І. Копилук	»Криза – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження»

Е.П. Жарковська Б.Е. Бродський	»Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем»
А.М. Єсакова	«Криза – будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми»
Л.О. Лігоненко	Кризовий стан системи є значним та тривалим порушенням рівноваги, та проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
Власне визначення	На нашу думку, криза – критичний момент, який змушує керівництво фірми розробити чіткий план дій та заходів задля порятунку підприємства та подальшого його розвитку.

Додаток Б

- Лідер, менеджер і керівник – різні особи, які не знаходять взаємодії.

Лідер, менеджер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги й компромісів знаходять можливість взаємодії.

- В одній особі сполучаються якості і лідера, і менеджера, і керівника. У цьому випадку колектив буде працювати як єдина команда, віддана своєму «капітанові», тобто найбільш ефективно з погляду діяльності й найбільш гармонійно з погляду людських відносин.

**Рис.1.2. Різні практичні ситуації, що виникають
у колективі підприємства**

Додаток Б1

Функція

Планування = визначення цілей організації (структурного підрозділу), формування загальної стратегії для досягнення цих цілей і розвиток всебічної ієрархії планів для інтеграції й координації різних видів діяльності.

Організація = визначення того, які завдання повинні бути виконані, хто їх повинен виконувати, як потрібно згрупувати завдання, хто перед ким звітує й де приймаються рішення

Лідерство (керівництво) = мотивування підлеглих, спрямування їхньої активності, відбір найбільш ефективних каналів комунікації, вирішення конфліктів в організації

Контроль = перевірка діяльності працівників, для того щоб забезпечити виконання запланованого, порівняння й коректування істотних відхилень.

Рис.1.3. Функції в роботі менеджера

Додаток В

Таблиця 1.2

Розходження між менеджером і підприємцем

Менеджер	Підприємець
Живе минулим	Живе майбутнім
Основне в діяльності - порядок	Основне в діяльності - контроль
Прагне дотримуватися існуючого порядку	Прагне до змін
Зміни умов роботи сприймає як нові проблеми	Зміни умов роботи сприймає як нові та додаткові можливості
Будує будинок, у якому назавжди поселяється	Закінчивши будівництво, починає планувати будівництво нового будинку
Забезпечує зручно побудований порядок речей	Створює речі, що потім менеджер упорядковує
Іде слідом за підприємцем, щоб усунути створене їм безладдя	Без нього немає нічого, що можна було б упорядкувати
Без нього не було б ні бізнесу, ні суспільства	Без нього не було б нововведень

Додаток В2

**Основні напрями діяльності менеджера
на підприємстві**

- визначення цілей господарської діяльності;
- виділення та ідентифікацію наявних проблем;
- організацію заходів, спрямованих на розв'язання наявних проблем;
- пошук, обробку і використання відповідної інформації;
- розгляд та аналіз альтернативних напрямів діяльності;
- прийняття певних специфічних і конкретних рішень;
- розробку тренінгових програм для працюючих на підприємстві;
- управління й оцінку діяльності працюючих;
- прийняття рішень щодо купівлі й продажу певних товарів і продукції;
- стратегічне й оперативне планування;
- контроль виробничого процесу;
- фінансовий контроль;
- організацію ефективного використання виробничих ресурсів;
- координацію діяльності всіх ланок виробничого процесу і маркетингу.

Додаток Д

**Фінансових результатів діяльності ТзОВ
«ЮНІОН СТАНДАРТ» за 2020-2022 роки**

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	982	938	848
2. Собівартість реалізації продукції	643	758	729
3. Валовий прибуток або збиток	339	180	119
4. Всього операційних доходів	1139	1103	865
5. Всього операційних витрат	1248	1301	1077
6. Прибуток або збиток від операційної діяльності	-109	-198	-212
7. Доходи або втрати від участі в капіталі	0	0	0
8. Інші фінансові витрати або доходи	0	-9	0
9. Інші доходи або витрати	-48	29	0
10. Всього доходів від звичайної діяльності	1355	1159	865
11. Всього витрат від звичайної діяльності	1512	1337	1077
12. Прибуток або збиток від звичайної діяльності до оподаткування	-157	-178	-212
13. Чистий прибуток або збиток	-167	-190	-212

Додаток Ж

ТИПИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ»у 2020-2022 рр.

тис. грн.

Типи фінансової стійкості та критерії її визначення	Показники	На кін. 2020 р.	На кін. 2021 р.	На кін. 2022 р.
1. Абсолютна фінансова стійкість: $MOA \leq BOK$	1. Власний та прирівняний до нього капітал	4794	4510	4298
	2. Необоротні активи	4439	4247	4055
	3. Власний оборотний капітал (ВОК)	355	263	243
	4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	0	0	0
2. Нормальна фінансова стійкість: $MOA \leq BOK + ДЗ$	5. Наявність власних та довгострокових джерел формування запасів	355	263	243
	6. Короткострокові кредити та позики (ККП)	0	0	0
	7. Загальна величина основних джерел формування запасів	355	263	243
3. Нестійкий фінансовий стан: $MOA \leq BOK + ДЗ + ККП$	8. Величина запасів та поточних біологічних активів (МОА).	322	236	192
	9. Надлишок (+) або нестача (-) власного оборотного капіталу	33	27	51
	10. Надлишок (+) або нестача (-) власних та довгострокових джерел формування запасів	33	27	51
4. Кризова фінансова стійкість: $BOK + ДЗ + ККП \leq MOA$	11. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	33	27	51
	12. Тип фінансової стійкості	I	I	I

Додаток Ж

**Оцінка складу та динаміки майна ТЗОВ «ЮНІОН СТАНДАРТ» за
2020-2022 роки**

Показники	На кінець 2020р	На кінець 2021р	На кінець 2022р
1.Необоротні активи	4439	4247	4055
2.Основні засоби	4439	4247	4055
3.Оборотні активи та витрати майбутніх періодів	448	279	248
4.Запаси	322	236	192
5.Нематеріальні оборотні активи	126	43	56
6.Дебіторська заборгованість та інші оборотні активи	93	24	57
7.Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	30	16	7
8.Всього активів	4887	4526	4303

Додаток М

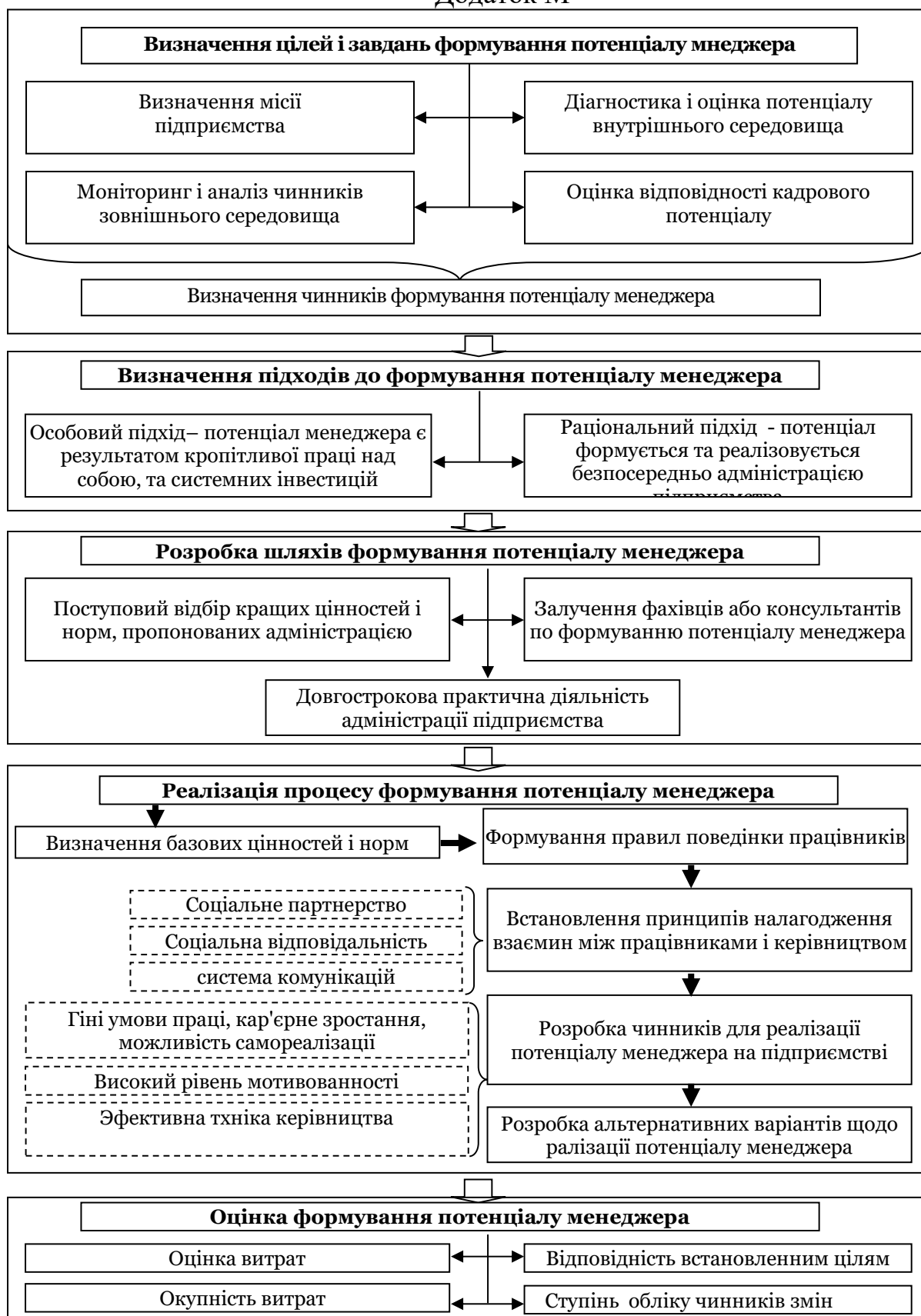


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до формування та реалізації потенціалу менеджера підприємства

Додаток Н

Таблиця 3.1

Складові формування потенціалу менеджера на підприємства

Назва складових	Характеристики
Джерела	- система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; - способи, форми і структура організації діяльності, що утілюють деякі цінності, у тому числі і особисті цінності керівників підприємств; - уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка відображує систему внутрішніх групових цінностей, що склалися
Шляхи	- довгострокова практична діяльність; діяльність керівника або власника (власна культура); - штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій; - природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом
Етапи	- визначення місії підприємства; - визначення основних базових цінностей; - формування правил поведінки працівників підприємства, виходячи з базових цінностей; - опис традицій і символіки, що відображують все перелічене вище
Інструменти	- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації підприємства; - система комунікацій («офіційна» мова підприємства, різноманітні мови, система неформального спілкування); - постійна ротація керівників і загальне навчання працівників
Фактори змін	- дія зовнішнього середовища корпорації; - організаційна криза; - зміна керівництва; - стадія розвитку підприємства

Додаток Н1

Таблиця 3.2

Чинники, що впливають на управлінську діяльність підприємства

Чинники, що впливають на управлінську діяльність	Здібності і навички менеджера, нейтралізуючі негативну дію чинника
Стреси, невизначеність	Здатність ефективно управляти собою і своїм часом
Розпад традиційних цінностей, нестійка особистих переконань	Здатність сформулювати свої особисті цінності
Широка можливість вибору	Чітко визначена власна мета і цілі виконуваної роботи
Відсутність можливостей отримання спеціальних знань і інформації	Уміння самостійно підтримувати своє зростання і розвиток
Велика кількість різноманітних проблем, що постійно ускладнюються, і обмеженість шляхів їх рішення	Здатність швидко і ефективно вирішувати проблеми
Постійна боротьба за ресурси, ринки збуту, прибутковість	Здібність до винахідливості, уміння швидко пристосовуватися
Спотворення традиційних ієрархічних відносин	Уміле використання навичок впливу на навколишніх без використання наказів
Традиційні школи управління вичерпали свої можливості і не відповідають новим вимогам	Володіння новими, сучаснішими прийомами управління, новими підходами у відносинах з підлеглими
Великі витрати і труднощі при використанні найнятих робітників	Уміння ефективно управляти персоналом
Зростаючі масштаби змін	Уміння допомогти іншим в освоєнні нових методів і практичних навичок роботи
Складні проблеми вимагають об'єднання зусиль колективу людей, що здійснюють їх рішення	Уміння створити і удосконалювати групи, здатність швидко ставати винахідливим і результативним в роботі

Додаток Н2

Таблиця 3.3

Стадії розвитку взаємодії на підприємстві

Стадія	Головна задача	Характеристика відносин
Стадія 1. Становлення колективу (знакомство)	з Підприємства «Санітарія» орієнтування	Люди об'єднуються в групу для виконання певної задачі. Кожний відчуває незручність, захищаються, намагається підвищити свою значимість у рішенні задач. Люди намагаються сховати свої відчуття, бути раціональними
Стадія 2. Взаємне розкриття (протисторова)	вирішити міжособистісні відносини	Члени групи розуміють, хто має подібне сприяння та аналогічні позиції. Починається критика методів и правил роботи, додання стереотипів щодо певних осіб, відбувається зштовхування думок. Якщо вдається проаналізувати слабкі та сильні сторони членів групи, відкривається можливість визначити причини низьких результатів роботи и скоректувати подальші дії
Стадія 3. Консенсус (кооперація)	досягнути узгодженості відносно мети та загальних задач	зростає взаємна довіра колег. Група стає більш відкритою і відчуває себе більш вільно у виборі (заперечувати чи приймати методи роботи и способи реалізації дій). З'являється висока ступінь міцності колективу.
Стадія 4. Оптимальний колектив (синергія)	досягнути ефекту синергії	Відбувається само ідентифікація учасників групи згідно мети та загальної задачі. Внутрішня взаємодія в групі характеризується взаємною відкритістю, постійним зворотнім зв'язком, загальним обліком результатів та прагнення до вдосконалення загальної ситуації

