

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

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ»**

(за матеріалами ФОП Глібка О. В.)

Студента 2 курсу, 703 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Волощука
Дениса
Валентиновича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Підпис керівника

Чичун
Валентина
Андріївна

Завідувачка кафедри
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ»

На сьогодні в Україні війна, агресія росії завдала дуже багато збитків економіці держави, людям, зруйнувала бізнес в різних галузях. У сучасних реаліях, коли світ переживає затяжні економічні кризи, попит на кваліфікованих менеджерів зростає як ніколи. Багато підприємств опинилися в складній ситуації, а деякі навіть балансують на межі банкрутства. Проте завдяки вмілому управлінню досвідченого менеджера, ефективній організації та використанню всіх доступних ресурсів компанія отримує реальний шанс не лише подолати труднощі й залишитися платоспроможною, а й скористатися новими можливостями для розвитку. Саме антикризовий менеджер спрямовує свою діяльність на подолання існуючих викликів або, що ще більш цінно, на їхнє попередження. У період криз саме знання, досвід і рекомендації таких фахівців стають найбільш затребуваними. Проблема управління завжди стояла гостро, незалежно від етапу розвитку суспільства. Проведені дослідження в цій галузі показують, що ця тематика залишається актуальною й продовжує бути предметом багатьох наукових праць. Водночас, попри значний вклад як вітчизняних, так і міжнародних дослідників, вона все ще потребує подальшого вивчення та вдосконалення.

Метою цього дослідження в кваліфікаційній роботі є розробка моделі менеджера в умовах антикризового управління на підприємстві. Особливу увагу слід приділяти чинникам розвитку цього потенціалу, оптимізації його використання, а також впливу мотиваційних стимулів, які змінюються залежно від конкретної соціально-економічної ситуації. Згідно з основними принципами системного підходу, будь-який об'єкт, явище чи процес, зокрема організацію, можна розглядати як систему.

Ключові слова: менеджер, навички менеджера, риси менеджера, модель, управлінські інструменти.

ANNOTATION

qualification work performed on the topic:

"FEATURES OF THE MANAGER'S MODEL IN THE CONDITIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT"

Today in Ukraine, the war and Russia's aggression have caused a lot of damage to the state's economy, people, and destroyed business in various industries. In today's realities, when the world is experiencing protracted economic crises, the demand for qualified managers is growing more than ever. Many enterprises are in a difficult situation, and some are even on the verge of bankruptcy. However, thanks to the skillful management of an experienced manager, effective organization and the use of all available resources, the company gets a real chance not only to overcome difficulties and remain solvent, but also to take advantage of new opportunities for development. It is the anti-crisis manager who directs his activities to overcome existing challenges or, what is even more valuable, to their prevention. In times of crisis, it is the knowledge, experience and recommendations of such specialists that are most in demand. The problem of management has always been acute, regardless of the stage of development of society. Conducted research in this field shows that this topic remains relevant and continues to be the subject of many scientific works. At the same time, despite the significant contribution of both domestic and international researchers, it still needs further study and improvement.

The purpose of this research in the qualification work is to develop a manager's model in terms of anti-crisis management at the enterprise. Particular attention should be paid to the factors of development of this potential, optimization of its use, as well as the influence of motivational incentives that change depending on from a specific socio-economic situation. According to the basic principles of the system approach, any object, phenomenon or process, in particular the organization, can be considered as a system.

Key words: manager, manager's skills, manager's traits, model, management tools.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Основні аспекти діяльності менеджера в антикризовому середовищі	6
1.2. Професіоналізм менеджера в складних умовах роботи	12
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЕЛЕМЕНТІВ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	22
2.1. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства	22
2.2. Характеристика моделі ділових якостей менеджера компанії	29
2.3. Дослідження рівня професійної діяльності менеджера в антикризових умовах	36
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СКЛАДНОГО УПРАВЛІННЯ	46
3.1. Пропозиції щодо напрямів роботи менеджера в умовах кризи	46
3.2. Розробка мотиваційного механізму для керування поведінкою колективу	55
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

На всіх етапах розвитку суспільства проблема управління була досить складною, і багато хто намагався знайти її вирішення. Проте їхні зусилля мали фрагментарний характер і не призводили до створення узагальненої теорії. Лише в другій половині минулого століття, після промислової революції на Заході, ситуація докорінно змінилася.

Кожен фахівець бізнесу, так і менеджер, є унікальними завдяки поєднанню своїх індивідуальних якостей. Однак професія, посадове становище та специфіка діяльності зумовлюють певні вимоги, які є необхідними для професійного відбору і загальними для всіх менеджерів. На сьогодні в Україні війна, агресія росії завдала дуже багато збитків економіці держави, людям, зруйнувала бізнес в різних галузях.

Виокремлюють особливості роботи менеджерів у сучасних умовах ведення господарської діяльності. Також пошук нових способів реалізації їхнього потенціалу через розвиток здібностей підлеглих із застосуванням всіх професійних навичок, широко висвітлені у наукових дослідженнях М. Вудкока, І.В. Іванова, А. Файоля, Т. Гриценко, С. Гриценко, Т. Іщенко, Т. Мельничук, Н. Чуприк, Л. Анохіна. Л.І. Федулової, А., Г. Гальчинського, В. Гейця, В. Васеленка, О. Власюка, В. Захарова, Богданець, Кіндрацька Г.І., Хміль С. та інші.

У сучасних реаліях, коли світ переживає затяжні економічні кризи, попит на кваліфікованих менеджерів зростає як ніколи. Багато підприємств опинилися в складній ситуації, а деякі навіть балансують на межі банкрутства. Проте завдяки вмілому управлінню досвідченого менеджера, ефективній організації та використанню всіх доступних ресурсів компанія отримує реальний шанс не лише подолати труднощі й залишитися платоспроможною, а й скористатися новими можливостями для розвитку[16, 35, 41]. Саме антикризовий менеджер спрямовує свою діяльність на подолання існуючих викликів або, що ще більш цінно, на їхнє попередження. У період криз саме знання, досвід і рекомендації таких фахівців стають найбільш затребуваними. Проблема управління завжди стояла гостро, незалежно від етапу розвитку

суспільства. Проведені дослідження в цій галузі показують, що ця тематика залишається актуальною й продовжує бути предметом багатьох наукових праць. Водночас, попри значний вклад як вітчизняних, так і міжнародних дослідників, вона все ще потребує подальшого вивчення та вдосконалення.

Метою цього дослідження в кваліфікаційній роботі є розробка моделі менеджера в умовах антикризового управління на підприємстві.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- розкрити основні аспекти діяльності менеджера в антикризовому середовищі;
- визначити професіоналізм менеджера антикризового управління;
- проаналізувати фінансово-господарської діяльності підприємства;
- надати характеристику моделі ділових якостей менеджера компанії;
- провести дослідження рівня професійної діяльності менеджера в антикризових умовах;
- визначити пропозиції щодо напрямів роботи менеджера в умовах кризи;
- запропонувати розробити мотиваційний механізм для керування поведінкою колективу.

Об'єктом дослідження є теоретичні засади, які визначають складові моделі менеджера в умовах антикризового управління на підприємстві.

Предмет дослідження охоплює управлінські процеси, пов'язані із цими компонентами моделі в такому контексті.

Новизна роботи полягає в системному обґрунтуванні змістових і функціональних характеристик організаційної культури, а також у виокремленні її ключових елементів, що є основою для вдосконалення управління.

Практична значущість дослідження виражається у формуванні навичок ефективного орієнтування в соціально-економічних умовах, які впливають на становлення корпоративної культури. Вона також сприяє збагаченню загальної культури дослідника та передбачає можливість практичного

впровадження здобутих теоретичних знань у систему управління підприємствами. Під час проведення дослідження застосовувались такі методи: спостереження – за допомогою якого був здійснений моніторинг вітчизняних компаній; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; економіко-математичні методи – для здійснення безпосередньої оцінки конкурентоспроможності результатів діяльності підприємств та для обчислення рівня платоспроможності, прибутковості та ліквідності компанії; порівняння – для дослідження особливостей сучасної конкуренції в сфері; опитування – для одержання інформації про важливість реалізації соціальних проектів; аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій; узагальнення – за допомогою якого було зроблено загальні висновки.

Методологічну та практичну основу роботи склали закони України, постанови та рішення Верховної Ради й Кабінету Міністрів України, публікації провідних економістів як вітчизняних, так і зарубіжних, сучасні наукові джерела з менеджменту, роботи практиків у сфері комерції, а також законодавчі й нормативні акти та контракти.

За структурою кваліфікаційна робота містить вступ, розділ 1, розділ 2, розділ 3, висновки та пропозиції, список використаних джерел.



РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Основні аспекти діяльності менеджера в антикризовому середовищі

Під час розробки системи професійних знань, умінь і характеристик спеціаліста з антикризового управління варто виділити два ключові напрями його діяльності: арбітражний керівник та фахівець з антикризового управління. Знання в галузі психології та міжособистісних стосунків дозволяють розуміти інших людей і ефективно з ними взаємодіяти. Такі знання є особливо необхідними в процесі лідерства. Вони потрібні не лише для підтримки стосунків з окремими особами, а й у взаємодії з групами людей і налагодженні міжгрупових відносин. Адміністративна компетенція передбачає вміння формувати та реалізовувати упорядковані методи і процедури, що перетворюють прийняті рішення на практичні результати.

У кожному окремому випадку успішне антикризове управління в будь-якій сфері діяльності та ефективне функціонування організації залежать від особистих якостей менеджера і його здатності співпрацювати з людьми. Тож, менеджер відіграє ключову роль у системі економіки. Важливим аспектом його роботи є не лише розуміння потреб і запитів клієнтів, але й уважне ставлення до підлеглих. Це включає вміння об'єктивно оцінювати їхній потенціал і враховувати індивідуальні особливості. Так, прислухатися до думок колективу, стимулювати прояви ініціативи та ефективно застосовувати ці ідеї на практиці.

У сьогоденнішніх умовах фахова компетенція, своєю чергою, передбачає розуміння спеціалізованих професійних процесів. Менеджер повинен володіти кваліфікацією, яка дозволить йому щоденно контролювати, оцінювати й керувати працею підлеглих. На практиці у конкретних робочих ситуаціях через пояснення або навіть демонстрацію потрібних дій менеджер демонструє свої компетентності [3, 11, 41, 54].

Уміння та навички є невід'ємною частиною моделі ефективного менеджера. Незалежно від типу організації, менеджери повинні володіти трьома основними типами навичок рис. 1.1.

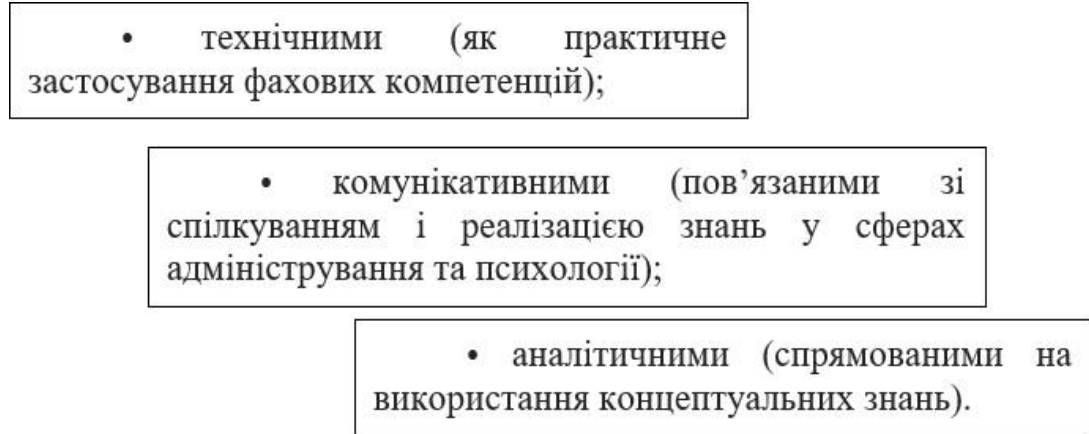


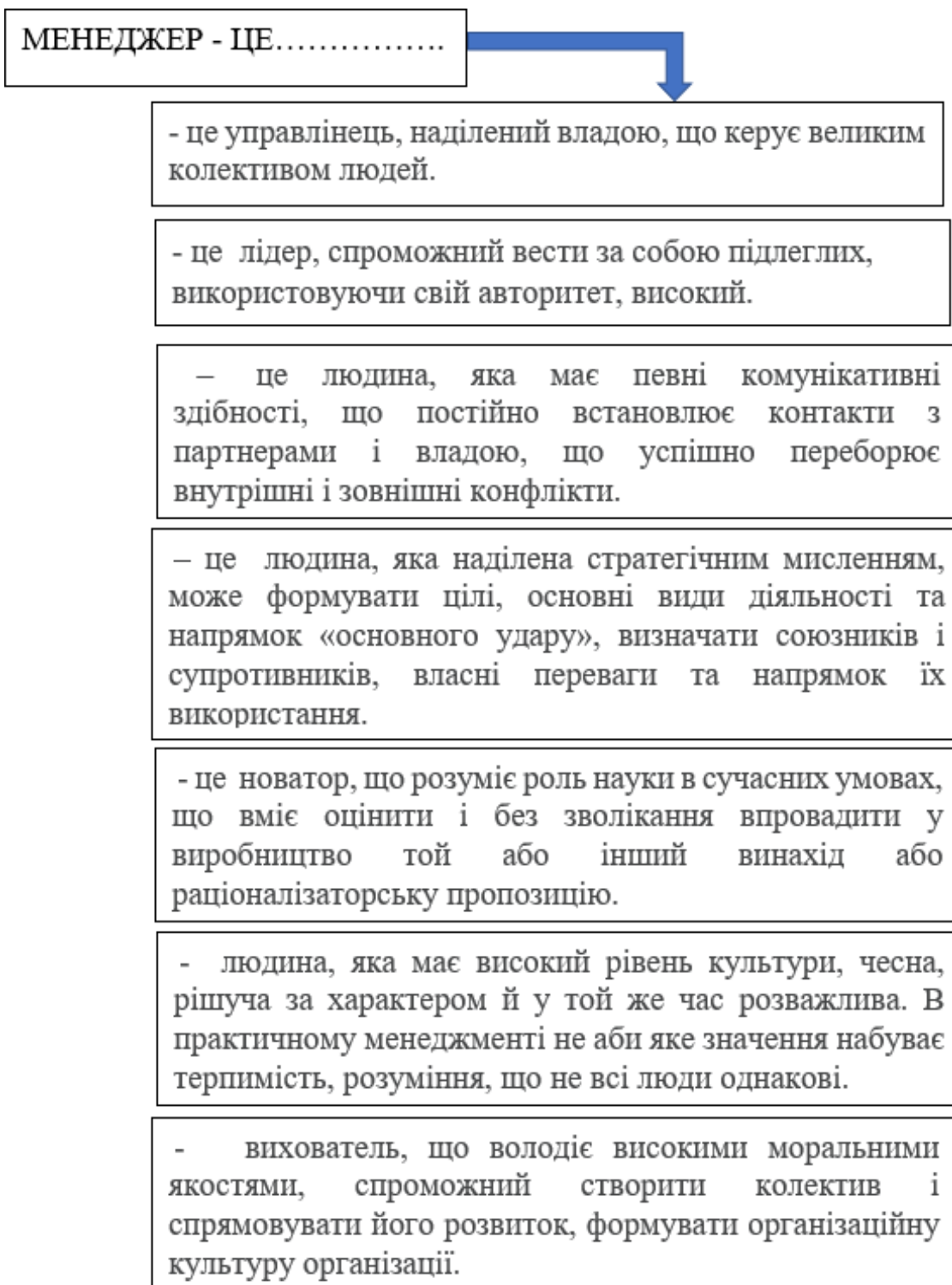
Рис. 1.1. Основні навички менеджера

Можливість людини опанувати необхідні знання й уміння значною мірою залежить від її психічної діяльності. Вона проявляється у трьох основних формах: психічних процесах, психічних станах та психічних властивостях особистості.

Визначаючи рольові функції менеджера та його ключові характеристики, потрібно враховувати сучасні реалії. У більшості західних компаній операційна діяльність досягла межі оптимізації, що робить змагання у ринковій боротьбі шляхом вдосконалення операцій. У таких умовах основним конкурентним резервом стає менеджмент із акцентом на маркетинг та орієнтацію на споживача [18, 21, 38, 56].

Менеджер будь-якого рівня і сфери діяльності має розуміти основи маркетингу, оскільки всі ухвалюванні рішення так чи інакше впливають на ринок, тобто на споживача, покупця чи клієнта. Він повинен володіти навичками емоційного аналізу — вмінням «думати і відчувати за клієнта».

Успіх організації ми пов'язуємо з ім'ям та діяльністю менеджерів. Вони формують цілі організації, забезпечують її ресурсами, планують і здійснюють контроль, приймають рішення й організують діяльність. Особистість менеджера – це головний фактор забезпечення ефективного розвитку фірми. Сучасне бачення поняття «менеджера» наведено на рис. 1.2 [4, 10, 15, 27, 33, 38, 40, 45, 50, 57].



*Згенеровано виконавцем

Рис. 1.2. Сучасне бачення поняття «менеджера»

На нашу думку, менеджер це особа одна з головних в кожному виді бізнесу. Він відповідає за головні аспекти в роботі організаціях та запуску. Менеджери повинні володіти ґрунтовними знаннями бізнес-процесів, вміло аналізувати дані та ухвалювати продумані рішення. Важливо також мати розвинені комунікативні навички. Вони дозволяють ефективно взаємодіяти з

усіма зацікавленими сторонами, такими як співробітники, керівництво, клієнти та партнери. Тож, варто зауважити основні класичні завдання, які виникають в роботі менеджера при антикризовому управлінні.



Рис. 1.3. Основні завдання менеджера в антикризовому управлінні

Тож, на рис.1.3 представлені основоположні функції, якими керуються менеджери у своїй діяльності. Вони допомагають йому в умовах кризи досягати успіху. При цьому він якісно і професійно використовує ресурси які є, та здійснює регулювання роботи підлеглих.

В умовах воєнного стану роль менеджера в антикризовому управлінні набуває особливої важливості. Адже саме від його дій залежить збереження стабільності та здатність бізнесу витримати кризові потрясіння. Основними аспектами, що відображають цю діяльність, є такі що представленні на рис.1.4 [6, 12, 23, 34, 39, 42, 52].

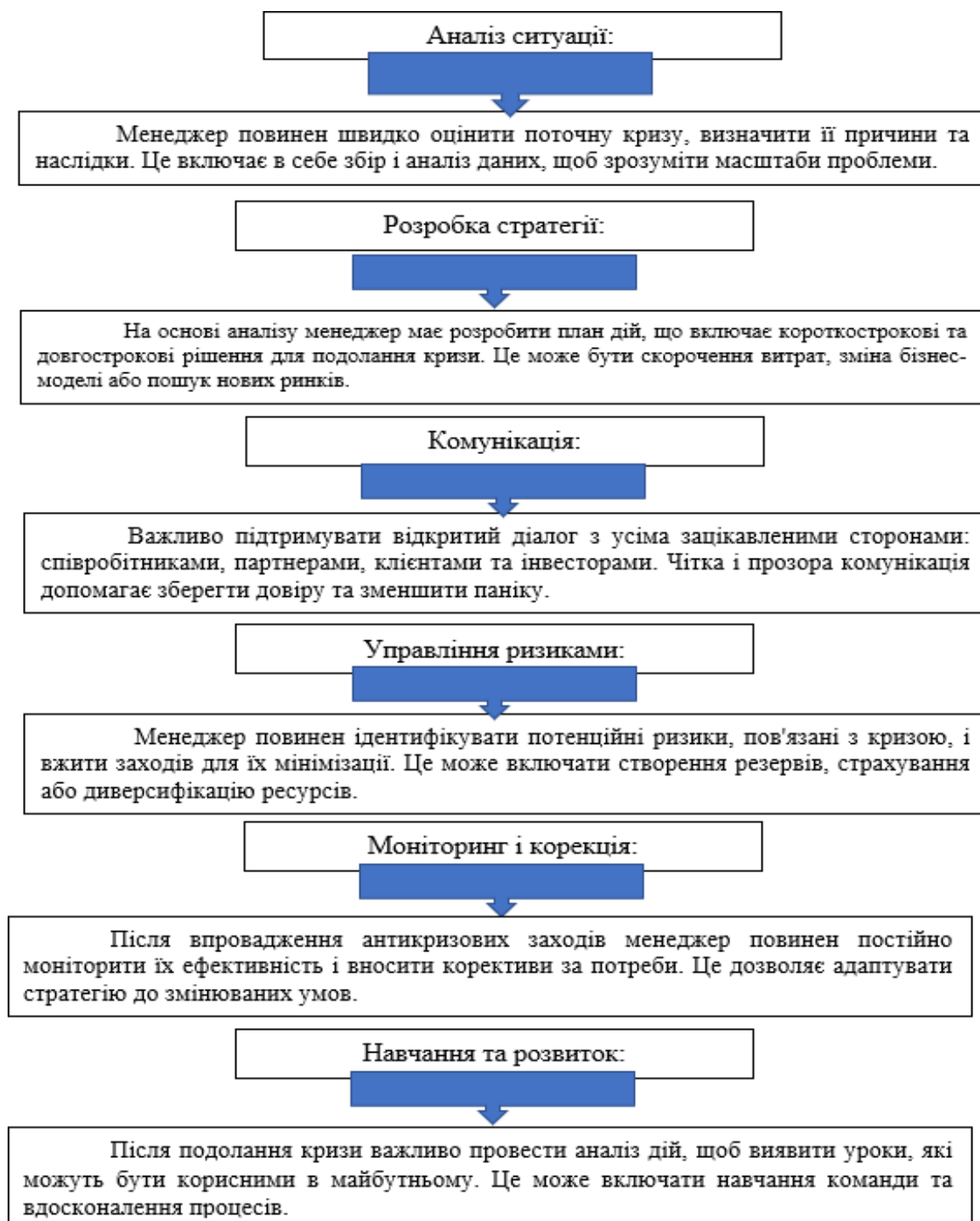


Рис. 1.4. Основні аспекти в діяльності підприємства

Тож, антикризове управління потребує від менеджера не лише високого рівня професійних компетенцій. Йому потрібно проявляти емоційну врівноваженість, здібності швидко реагувати та приймати рішення, а також майстерності в налагодженні ефективної комунікації [9, 16, 23, 37, 43, 55].

Маркетингове мислення визначається здатністю знаходити інноваційні рішення, що дозволяють максимально ефективно використовувати доступні ресурси для задоволення потреб споживачів, одночасно забезпечуючи високий рівень прибутковості. Серед головних психологічних характеристик сучасного менеджера варто відзначити аналітичне мислення, розвинену уяву, допитливість, готовність до змін, ініціативність, прагнення до постійного вдосконалення процесів, а також вміння сприймати успіхи й виклики компанії як власні. Особливою важливістю є здатність ефективно комунікувати — як усно, так і письмово, формулюючи чіткі та зрозумілі документи. Крім того, необхідно володіти цілісним баченням бізнесу та системним підходом [7, 17, 35, 43, 57].

Успіх організації — це результат гармонійної взаємодії всіх її складових і процесів, адже сам по собі жоден окремий елемент не здатний забезпечити загальний тріумф [39, 48, 41]. Компанія має розглядатися як єдина система, що тісно інтегрована з ринковим середовищем; тут недоречно протиставлення «підприємство проти ринку».

Усі компоненти бізнесу взаємопов'язані та формують єдиний когнітивний простір, який сприймають і клієнти, і співробітники, і власники компанії. Водночас потрібно враховувати швидкі зміни в економічній системі та необхідність оперативного реагування з боку підприємств.

Сучасна економіка є динамічною та такою, що постійно трансформується. Замість спроб передбачити всі майбутні зміни ринку, керівникам варто зосередитися на розробці «портфеля стратегічних експериментів», який містить низку бізнес-планів і стратегій для різних можливих сценаріїв розвитку [6, 14, 26, 37, 44, 52, 59].

Провідні компанії вже трансформують свої організаційні підходи: вони переключають акцент на ключові процеси замість вузькоспеціалізованих відділів та формують міждисциплінарні команди експертів. Найефективнішими виявляються ті організації, які зосереджуються на процесах і конкретних результатах, основуєчи свою діяльність на принципах ринкового управління. Такий підхід переосмислює традиційні управлінські

концепції, враховуючи виклики нового етапу глобального економічного розвитку, його нестабільність і складність. Особлива увага має приділятися формуванню команд для реалізації проектів із використанням сучасних моделей підбору персоналу, які відповідають вимогам цього мінливого середовища.

1.2. Професіоналізм менеджера в складних умовах роботи

Успішним є менеджер —лідер, який здатний надихати та ефективно керувати своєю командою. Він водночас може бути готовим до непередбачуваних ситуацій. Тобто, швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Роль менеджера змінюється з часом. Тому необхідно постійно вдосконалюватися, розвивати нові навички та бути відкритим до сучасних підходів. Це потрібно, щоб залишатися ефективним у світі, що стрімко трансформується. Ця еволюція охоплює такі аспекти, як управління змінами, цифрова трансформація та впровадження принципів сталого розвитку [5, 19, 29, 34, 39, 43, 49, 56]. У майбутньому від менеджерів вимагатиметься ще більше гнучкості, креативності та здатності оперативно реагувати на нові виклики бізнес-середовища. Хоч менеджер і лідер часто виконують взаємопов'язані функції, вони мають суттєві відмінності в підходах та ключових характеристиках. Тож до рис менеджера можна віднести рис. 1.5.

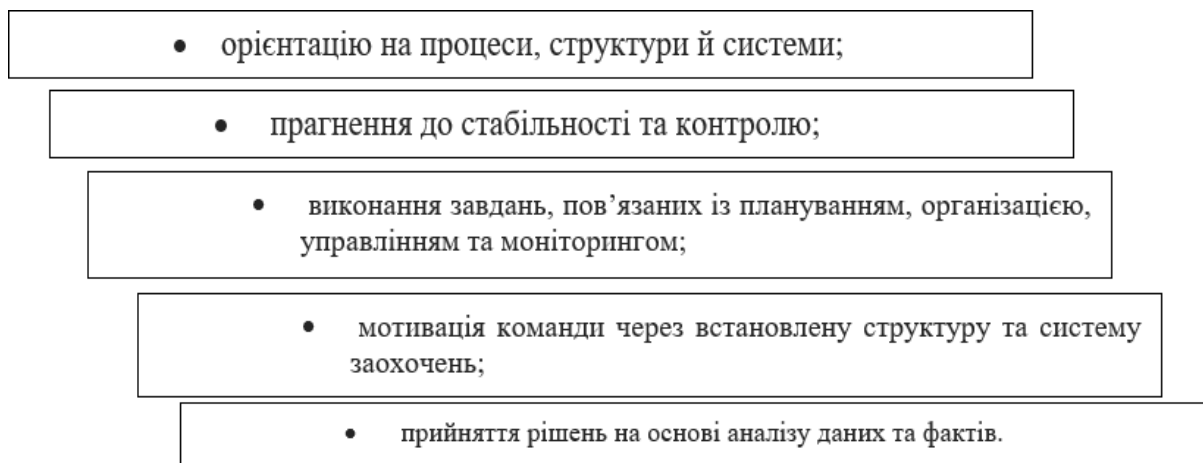


Рис. 1.5. Робочі риси менеджера

До основних рис лідера на практиці можна віднести:

- орієнтація на людей, потенціал і розвиток можливостей;
- тяжіння до змін і новаторського підходу;
- мотивація через візію та ентузіазм, надихаючи особистим прикладом;
- емоційний вплив і створення зв'язку з командою;
- прийняття рішень, засноване на інтуїції й етичних цінностях.

Менеджмент і лідерство, хоч і можуть перетинатися, відрізняються своїм головним фокусом: менеджери забезпечують порядок і контроль для підтримання ефективності операцій, тоді як лідери спрямовують команду вперед, стимулюючи інновації та новаторські підходи. Лідерство полягає у встановленні напрямку й натхненні, тоді як менеджмент покликаний підтримувати функціональну стабільність і організаційну гармонію [5, 31, 45, 48, 50, 53, 56].

Підхід до управління також істотно змінюється в залежності від обставин. Наприклад, антикризове управління має зовсім інші пріоритети порівняно з управлінням в умовах стабільності. Відмінності проявляються в цілях, часових рамках реалізації завдань, ключових критеріях успішності та стилях ухвалення управлінських рішень. Кожен із цих факторів визначає стратегії роботи залежно від обраної моделі управління.

Таблиця 1.1

Принципові відмінності управління в умовах стабільності і криз

Ознаки	Управління в порівняно стабільних ситуаціях	Управління в кризах
Ключові цілі	Довгостроковий розвиток, забезпечення достатнього рівня ефективності	«Виживання» господарюючого суб'єкта в період кризи та максимальне використання додаткових можливостей, створених нею
Часова орієнтація	На перспективу	На порівняно короткий період часу до завершення кризи
Найважливіші чинники успіху	Досвід, знання, навички	Нестандартні підходи, рішучість
Підходи до ухвалення управлінських рішень	Обґрунтованість ухвалення управлінських рішень, обдуманість, збалансованість	Швидкість реакції, дії всупереч традиційним, загальноприйнятим поглядам

Завдяки розвитку інформаційних технологій та глобалізації, менеджерам довелося освоювати нові виклики. Серед них управління розподіленими

командами, швидка адаптація до змін у бізнес-моделях та необхідність безперервного навчання.

Сучасний менеджер – це не просто керівник, а стратег, новатор і наставник для своєї команди. Роль менеджера продовжує еволюціонувати, охоплюючи такі аспекти, як управління змінами, цифрова трансформація та сталий розвиток [21, с.123]. Майбутні управлінці будуть змушені виявляти ще більшу гнучкість, творчий підхід та вміння оперативно пристосовуватись до динаміки бізнес-середовища. Для оцінки професійних якостей менеджера в компанії можна використовувати широкий спектр інструментів і методик.

Одним із найефективніших підходів є аналіз результатів його діяльності, рівня взаємодії з колегами та підлеглими, а також здатності до вирішення складних завдань і управління ключовими бізнес-процесами. Важливу роль відіграє також персональний аспект, зокрема лідерські якості, емоційний інтелект, комунікативні здібності та інші особистісні риси.

На практиці оцінювання може здійснюватися в рамках регулярних оглядів ефективності. Тобто 360-градусного зворотного зв'язку від працівників та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Вони забезпечують об'єктивність оцінки досягнень у різних напрямках роботи. З огляду на інноваційний підхід GPTGO до аналізу даних, його можливості можуть бути використані для створення адаптивної і структурованої системи оцінювання якостей менеджера [19, 21, 38, 48, 59].

Концепція моделі менеджера відображає набір ключових ролей, функцій і компетенцій, необхідних для ефективного управління. Існує кілька підходів до формулювання таких моделей, які можуть слугувати основою для оцінки та розвитку управлінських навичок:

- модель ролей менеджера за Г. Мінцбергом:
- інтерперсональні ролі: лідер, посередник, представник.
- інформаційні ролі: спостерігач, розповсюджувач інформації, офіційний представник;
- ролі прийняття рішень: підприємець, вирішувач конфліктів, розподільник ресурсів.

Тож розглянемо модель компетенцій, які сформовані з наступних складових:

- технічні навички: знання специфіки галузі та володіння інструментами.
- людські навички: здатність взаємодіяти з командою, мотивувати та керувати людьми.
- концептуальні навички: уміння бачити широку перспективу, розуміти складні системи й ухвалювати стратегічні рішення [16, 25, 29, 37, 49, 53].

Якщо розглянути модель трансформаційного лідерства то у цій моделі менеджер виступає не лише як управлінець, а й як джерело натхнення. Воно сприяє розвитку команди та досягненню високих цілей.

Модель управління змінами передбачає оцінку здатності менеджера. Планувати, успішно впроваджувати й контролювати зміни в організаційних процесах. Використання таких моделей дозволяє не тільки оцінювати поточні навички менеджерів. Відкриваються можливості формувати конкретні напрями для їх подальшого розвитку на основі теоретичного й практичного підходу. Модель 4P (People, Process, Product, Profit) передбачає чотири ключові складові рис. 1.6. [7, 36, 41, 47, 52, 57, 60].



Рис. 1.6. Модель 4P менеджера

Кожен із зазначених аспектів має свої переваги й потенціал для адаптації залежно від завдань організації. Вибір моделі визначається її цілями, корпоративною культурою та специфікою ринку, на якому компанія діє. Особистість керівника завжди займає центральне місце, оскільки саме ця

постать відіграє ключову роль у діяльності підприємства. Питання розвитку особистості керівника залишається надзвичайно актуальним. Оскільки прогрес менеджера є визначальним чинником успішного управління організацією. Від цього залежить не лише розв'язання щоденних завдань, які постають перед керівником, але й точність, креативність прийнятих ним рішень, його професійний авторитет, імідж фахівця та майстра своєї справи [2, 12, 32, 38, 43, 51, 55].

У ранніх дослідженнях акцент здебільшого робили на одному аспекті поведінки керівника — його орієнтації на виконання завдань. Модель Фреда Фідлера виділяє три ключові фактори, які впливають на керівну поведінку рис. 1.7.

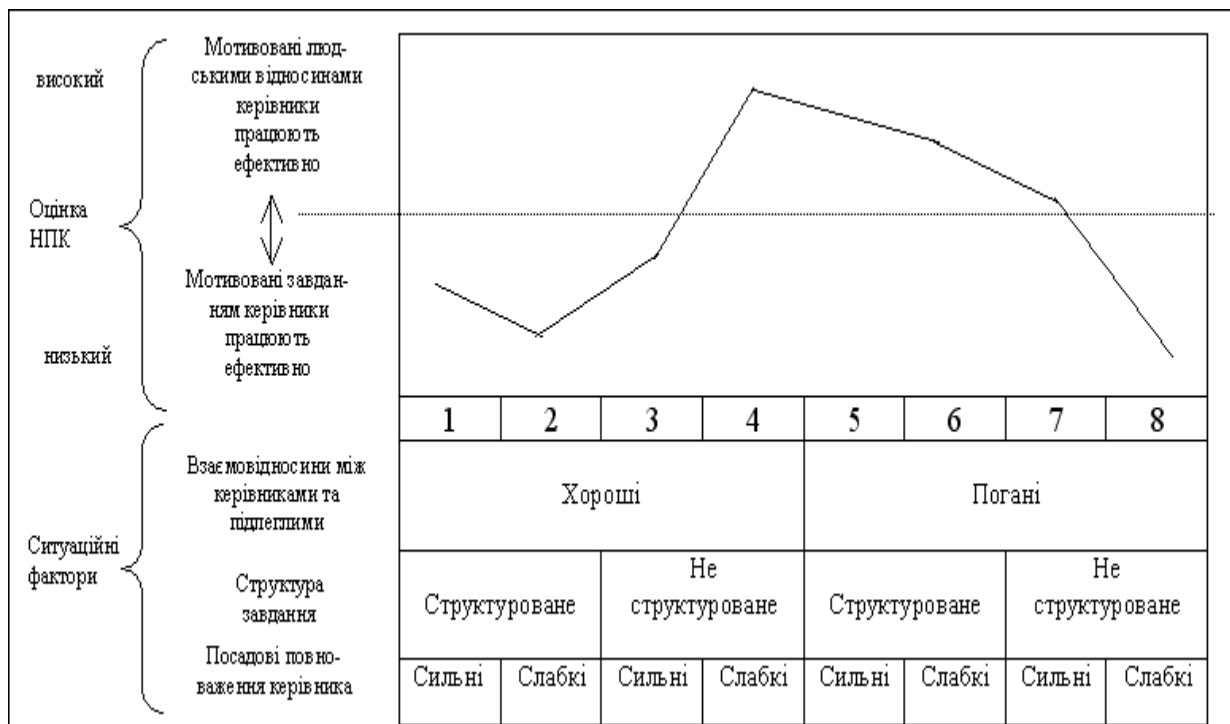


Рис. 1.7. Ситуаційна модель керування Ф.Фідлера

Модель Ф. Фідлера встановлює важливі залежності між стилем керівництва і ситуаційними факторами, які включають:

- якість взаємовідносин між керівником і підлеглими, вони можуть варіюватися від позитивних до негативних;
- рівень структурованості завдань — завдання можуть бути чітко визначеними або залишатися недостатньо структурованими;

- рівень посадових повноважень керівника — поділяється на сильний чи слабкий вплив [2, 16, 22, 28, 32, 42, 47, 53].

Різноманітні комбінації зазначених факторів формують вісім можливих стилів керівництва. Відповідно до рейтингу НПК, стиль ефективного управління змінюється - це означає, що менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати для керівництва підрозділом, що відповідає конкретній комбінації ситуаційних факторів (рис. 1.7). Аналіз графіка на рис. 1.7 дозволяє зробити наступні висновки. Найбільш ефективними у ситуаціях 1, 2, 3 та 8 є керівники, орієнтовані на завдання. У ситуаціях 4, 5 та 6 високу ефективність демонструють керівники, сфокусовані на людських відносинах. Обидва типи керівників можуть однаково добре працювати в умовах ситуації 7 [9, 11, 43, 49, 57, 59].

Дослідник Фідлер стверджує, що стиль поведінки керівника є досить стабільним і не зазнає значних змін. Він зазначає, що якщо менеджер не може пристосовувати свій стиль управління до нових умов, важливо підібрати відповідні моделі, які найбільш ефективно відповідають конкретним обставинам. Це дозволяє досягти оптимального балансу між вимогами ситуації та особистісними характеристиками керівника. Для визначення основних якостей управлінця та його незмінного стилю Фідлер пропонує спеціальний метод опитування. Даний метод спрямований на виявлення ставлення керівника до підлеглого, з яким взаємодія здається найменш бажаною (так званий найменш привабливий колега — НПК). Механізм аналізу результатів базується на наступних спостереженнях [7, 18, 29, 35, 44, 54]:

1. Якщо керівник дає НПК відносно позитивну оцінку, це свідчить про його орієнтованість на міжособистісні взаємини та увагу до потреб працівників.

2. Якщо ж оцінка НПК є жорсткою і негативною, керівник, як правило, сконцентрований на виконанні завдань і менше зосереджений на людській взаємодії в контексті управління.

Теорія життєвого циклу, розроблена П. Херсі та К. Бланшаром, базується на припущенні, що ефективність управлінського стилю залежить від

рівня зрілості виконавців, тобто підлеглих. У контексті цієї теорії зрілість визначається як [20, с. 182-183]:

- здатність підлеглих брати на себе відповідальність за свою поведінку;
- прагнення досягти поставлених перед ними цілей;
- наявність освіти та практичного досвіду, необхідних для виконання конкретного завдання.

Важливо розуміти, що зрілість не є постійною або незмінною характеристикою окремої людини чи групи. Це, швидше, змінна властивість, яка залежить від конкретних обставин. Таким чином, рівень зрілості може варіюватися в залежності від типу завдання або ситуації. З урахуванням цього керівник повинен підлаштовувати свою поведінку відповідно до рівня зрілості підлеглих у даній ситуації. Теоретична модель життєвого циклу, запропонована П. Херсі та К. Бланшаром, зазвичай схематично подається для більшої наочності [20, с. 183].



Рис. 1.8. Теоретична модель життєвого циклу

П. Херсі та К. Бланшаром

На рисунку 1.8 представлені чотири стилі лідерства: давання вказівок, "продаж", участь і делегування. Перший стиль, позначений як S1, передбачає,

що керівник орієнтується на високий рівень контролю за завданнями та низький рівень уваги до міжособистісних стосунків. Цей стиль, відомий як видача вказівок, підходить для співробітників із низьким рівнем зрілості (M1), які або не готові, або не здатні виконувати конкретні завдання. Для них потрібен суворий контроль, постійний супровід і чіткі інструкції.

Другий стиль, S2, поєднує високу орієнтацію як на завдання, так і на стосунки. Він ефективний у ситуаціях, коли підлеглі бажають брати на себе відповідальність, але їхній рівень зрілості є лише середнім (M2). У цьому випадку керівник надає детальні рекомендації і пояснення щодо виконання обов'язків, одночасно стимулюючи ентузіазм і мотивацію підлеглих до розвитку відповідальності.

Третій стиль, S3, відповідає ситуаціям із помірно високим рівнем зрілості підлеглих (M3). У цій ситуації працівники здатні виконувати завдання, але проявляють низьке прагнення до відповідальності. Керівник тут більше зосереджується на налагодженні стосунків і меншою мірою концентрується на конкретних завданнях. Оптимальний підхід у цьому випадку полягає в залученні співробітників до процесів прийняття рішень, адже вони добре розуміють свою роботу і не потребують додаткового контролю.

Четвертий стиль, S4, застосовується у разі високого рівня зрілості співробітників (M4), які здатні та готові брати на себе повну відповідальність. За таких умов керівникові не потрібно приділяти значну увагу ані завданням, ані міжособистісним взаєминам. Цей підхід називається делегуванням і передбачає надання працівникам повноважень діяти самостійно без втручання керівника у процес ухвалення рішень [20, с. 184].

У процесі підбору менеджера для конкретної посади на сучасному підприємстві, яке орієнтується на маркетингову концепцію, важливо визначити перелік ролей і функцій, що формують необхідний набір психологічних, моральних якостей, знань та навичок кандидата.

Проте ключовим кроком є створення чіткої моделі ідеального менеджера. На основі окреслених функцій і ролей розробляються морально-

психологічні та кваліфікаційні характеристики, які мають відповідати вимогам посадових обов'язків.

Така модель стає основою для оцінки й атестації персоналу, створення планів ротації, перепідготовки, підвищення кваліфікації, організації навчання і управління кадровим резервом. Усі ці компоненти є інтегрованими елементами системного підходу, тому їх опрацювання та застосування потребує комплексності.

Перспективний розвиток будь-якої соціально-економічної системи передбачає не лише створення загальної моделі особистості керівника, а й моделі, адаптованої до конкретної посади. На основі цих моделей формуються, розвиваються і підтримуються трудовий потенціал та професійні компетенції працівників. Поведінкові прояви співробітників включають чотири основні аспекти: працю, спілкування, пізнання і споживання.

Для керівника важливо ефективно розкривати свій потенціал через виконання численних соціальних ролей, які тісно пов'язані зі взаємодією із соціальними процесами та організаційними структурами. Досягнення цих завдань можливе лише за умов наявності необхідних рис характеру та професійних компетенцій. Модель особистості керівника формується з урахуванням виду діяльності та умов роботи, виконуючи функцію орієнтира. Варто зазначити, що будь-яка організаційна структура, в тому числі виробнича, може виконувати не лише ключові цілі й завдання, але й реалізовувати додаткові соціальні функції для задоволення потреб суспільства та його членів.

Керівник має здатність до адаптації у різноманітних соціальних умовах і ситуаціях життєдіяльності. Таким чином, модель посади повинна враховувати реальні життєві обставини, специфіку організаційної структури та загальні цілі підприємства. Особливу увагу слід приділити тісному зв'язку між моделлю особистості керівника та моделлю конкретної посади. Цей взаємозв'язок визначається тим, наскільки особистість менеджера відповідає вимогам та характеристикам для успішного виконання завдань, передбачених його позицією.

Висновки до розділу 1

Ефективність можлива лише за умови наявності інтегрованої системи особистісних якостей керівника. Зміни та розвиток таких якостей у людини можуть мати тимчасовий характер, але вагомі досягнення стають реальними тільки завдяки тривалому і послідовному процесу вдосконалення. Це стосується і знань, умінь та навичок, які потребують постійного оновлення для розвитку професійного потенціалу керівника. Як цілісна особистість, керівник не лише має творчий підхід, але й виступає активним учасником соціальних відносин. Розкриття його потенціалу відбувається поступово, через безперервні і тривалі процеси. Ці процеси включають вирішення складних дилем і пошук компромісів між тим, що потрібно зробити, що є можливим і чого прагне керівник для забезпечення високої результативності роботи організації.

Мотивація відіграє ключову роль як регулятор активності особистості, допомагаючи мобілізувати її потенціал для досягнення визначених цілей. Формування стратегії поведінки керівника задає довготривалий напрямок діяльності, сприяє адаптації до різних обставин і визначає способи реалізації його особистих ресурсів та трудового потенціалу.

Особливу увагу слід приділяти чинникам розвитку цього потенціалу, оптимізації його використання, а також впливу мотиваційних стимулів, які змінюються залежно від конкретної соціально-економічної ситуації. Згідно з основними принципами системного підходу, будь-який об'єкт, явище чи процес, зокрема організацію, можна розглядати як систему. Система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують єдине ціле. Елементи системи виступають частинами цього цілого, що вже не підлягають подальшому розділенню у межах аналізу. Кожна система має часовий вимір, тобто її склад можна визначити у конкретний момент часу. Водночас система має чітко окреслені межі та взаємодіє із зовнішнім середовищем.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЕЛЕМЕНТІВ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства

Робота менеджера пов'язана з фінансово-господарською діяльністю напряду. Від того, як правильно буде визначена робота, завдання, поділені повноваження буде залежати якість використання ресурсів. Тож фінансова діяльність підприємства ФОП Глібка Олександр Васильович полягає у формуванні та управлінні грошовими відносинами. Тобто витрачання грошових коштів це є витрати ресурсів, отримання доходів, їх розподіл. Так, процеси роботи з постачальниками, клієнтами, працівниками, державними структурами та іншими. Стратегічна мета фінансової діяльності підприємства полягає у збільшенні його активів. Для її досягнення необхідно забезпечувати постійну платоспроможність і рентабельність, а також підтримувати збалансовану структуру активів і пасивів у загальному балансі.

Основні напрями діяльності досліджуваного підприємства охоплюють такі види робіт: створення оригінал-макетів для офсетних форм, розробку дизайну, макетування й верстку буклетів, брошур, плакатів, етикеток та іншої поліграфічної продукції (рис. 2.1. - рис. 2.3). Також, виготовлення високоякісної друкованої продукції, підготовку спеціалістів для задоволення потреб підприємства, а також реалізацію поліграфічних матеріалів і паперу. Тож динаміку фінансових показників підприємства за обраний період представлення в таблиці 2.1, рис. 2.4.

Зроблений аналіз показує, що за цей звітний період підприємство працює зі збитками: Так, чистий збиток становив 167 тис. грн у 2021 році, 190 тис. грн у 2022-му та 212 тис. грн у 2023-му. У 2023 році обсяги реалізації продукції зменшилися на 90 тис. грн (9,59 %) порівняно з 2022 роком і на 134 тис. грн (13,65 %) — порівняно з 2021 роком. Водночас собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 86 тис. грн (13,37 %) у порівнянні з 2021 роком.



Рис. 2.1. Брошури, результат роботи підприємства



Рис. 2.2. Продукція, результат роботи підприємства



Рис. 2.3. Візитки, матеріали роботи підприємства

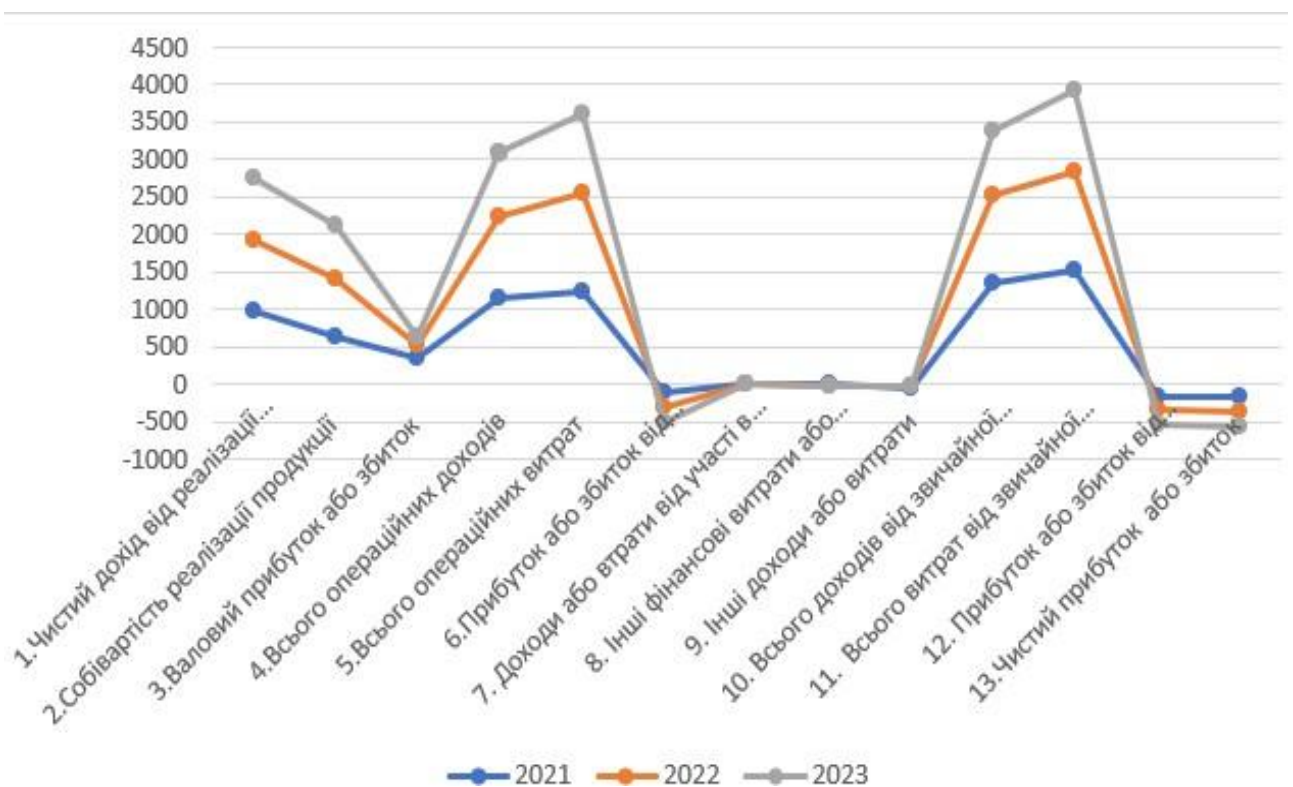


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів діяльності
ФОП Глібка О. В. за 2021-2023 роки

Оцінка складу та динаміки фінансових результатів діяльності**ФОП Глібка О. В. за 2021-2023 роки**

тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
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

У сучасних економічних умовах, умовах війни більшість підприємств стикаються з численними труднощами. Проблеми з робочим ресурсом, споживачами, які суттєво впливають на їх фінансове становище. Значна частка прибутку має інфляційний характер, оскільки багато факторів впливають на це, що додатково ускладнює питання платоспроможності. Поточний стан економіки в країні вимагає від підприємства ФОП Глібка О. В. підвищення ефективності виробництва та покращення конкурентоспроможності продукції й послуг. Домогтися цього можна завдяки впровадженню науково-технічних досягнень, ефективних методів господарювання й управління виробничими процесами, а також заохочуючи ініціативність. Тип фінансової стійкості ФОП Глібка О. В. за період 2021-2023 років подано у таблиці 2.2, рис. 2.5.

Визначення типу фінансової стійкості ФОП Глібка О. В.

у 2021-2023 рр.

тис. грн.

Типи фінансової стійкості та критерії її визначення	Показники	На кін. 2021 р.	На кін. 2022 р.	На кін. 2023 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

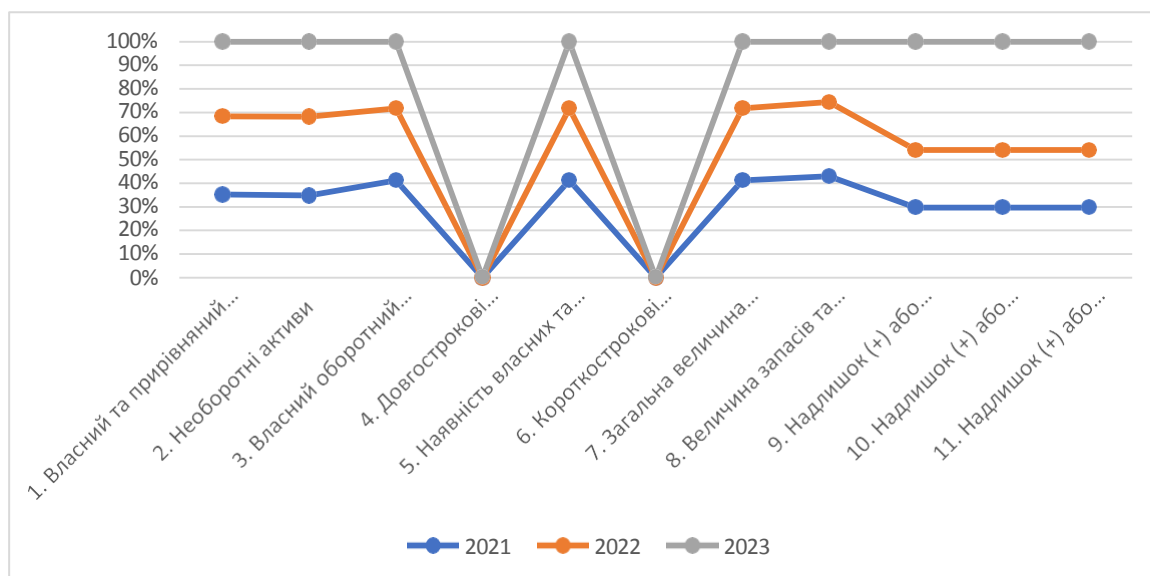
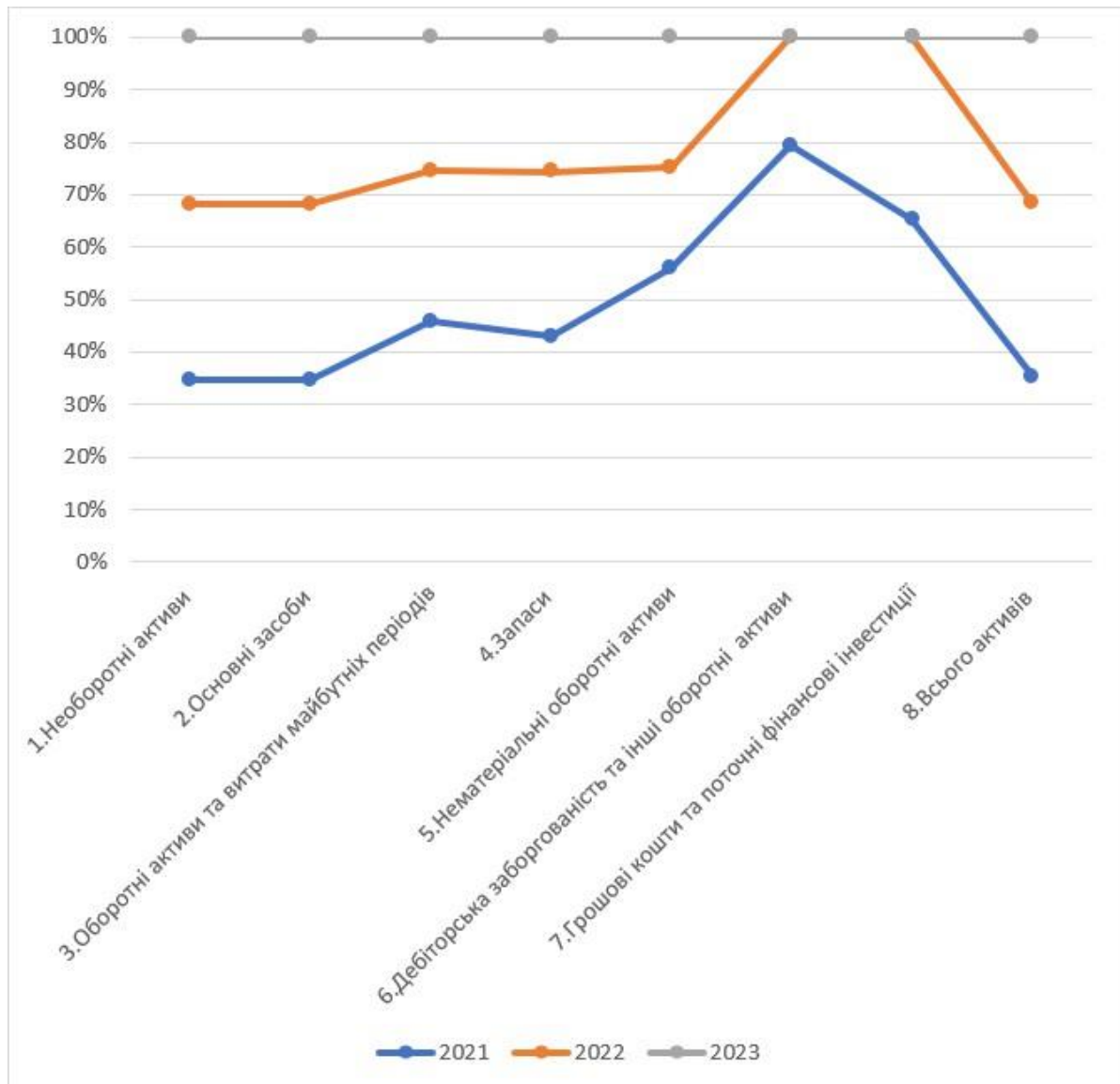


Рис.2.5. Динаміка фінансової стійкості ФОП Глібка О. В.

у 2021-2023 рр.

З аналізу таблиці 2.2 видно, що в період 2021–2023 років ФОП Глібка О. В. демонструвало абсолютну фінансову стійкість. Це підтверджується тим, що запаси та біологічні активи повністю покривались за рахунок власного оборотного капіталу.



**Рис. 2.6. Динаміка складу та динаміки майна
ФОП Глібка О. В. за 2021-2023 роки**

Сума надлишкового власного оборотного капіталу становила відповідно 33, 27 та 51 тис. грн у 2021, 2022 та 2023 роках. Детальний аналіз складу та

динаміки активів ФОП Глібка О. В. за згаданий період представлено в таблиці 2.3, рис.2.6.

Таблиця 2.3

Оцінка складу та динаміки майна ФОП Глібка О. В. за 2021-2023 роки

Показники	На кінець 2021р	На кінець 2022р	На кінець 2023р	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
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 видно, що майно ФОП Глібка О. В. поступово скорочується. У 2022 році порівняно з 2021 роком його обсяг знизився на 361 тис. грн, що становить 7,39 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком — на 223 тис. грн, або на 4,93 %. Основною причиною такого зменшення стало скорочення вартості необоротних активів: у 2022 році порівняно з 2021 роком вони зменшилися на

192 тис. грн, тобто на 4,33 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком — також на 192 тис. грн, або на 4,52 %.

2.2. Характеристика моделі ділових якостей менеджера компанії

Особистість менеджера ФОП Глібка О. В. є одним із ключових чинників, що забезпечують ефективний розвиток компанії. Еволюція ролі керівників тісно пов'язана з особливостями сучасного економічного етапу та значущістю маркетингу. Постіндустріальна інформаційна економіка характеризується високою конкуренцією, швидким оновленням технологій, ідей та професій.

Успішне функціонування в таких умовах вимагає нових підходів до управління. Також чіткого визначення вимог до особистісного складу менеджменту підприємства ФОП Глібка О. В., яке орієнтує свою діяльність на маркетингову концепцію.

До ФОП Глібка О. В. як менеджера висуваються особливо високі вимоги щодо професійності та компетентності в роботі бізнесу Він не лише висококваліфікований фахівець із глибокими технічними та економічними знаннями. Тож він є й ефективним організатором процесів виробництва з чітким розумінням адміністративних функцій.

У сучасних умовах війни, економічних антикризових ситуацій необхідно переглянути уявлення про природу, роль, значущість і специфіку праці керівника. Нині на перший план виходять самостійність, ініціативність, креативне мислення, підприємливість і готовність до продуманих ризиків.

Особливість діяльності менеджера ФОП Глібка О. В. полягає в тому, що він вирішує виробничі, економічні, технічні та соціальні завдання переважно за допомогою організаційних методів, впливаючи на людей, які безпосередньо реалізують ці проекти та завдання. Характер роботи ФОП Глібка О. В. визначається його ключовою роллю в реалізації функцій управління. Головним завданням ФОП Глібка О. В. є інтеграція всіх елементів управлінської системи в єдину цілісну структуру та координація дій її окремих частин. Саме виконання різноманітних управлінських функцій складає основу керівництва.

Однак система управління стає ефективною тільки тоді, коли її функції та складові діють у гармонійній єдності. Тож, одним із головних обов'язків ФОП Глібка О. В. є забезпечення узгодженості та функціональної цілісності всієї управлінської системи. Чим чіткіший поділ праці в цій системі, тим складніше реалізується процес її інтеграції. Робота ФОП Глібка О. В. не лише передбачає об'єктивні закономірності. Вона містить творчий і ініціативний характер. Тому цілком доречним є опис управлінської діяльності як своєрідного мистецтва менеджменту. З одного боку, організація роботи керівника ФОП Глібка О. В. базується на певних принципах і закономірностях. Тобто ці принципи часто носять умовний характер. Вони слугують лише відправною точкою для активної роботи над удосконаленням методів і стилю організації власної діяльності ФОП Глібка О. В.. Керівництво спільною діяльністю людей поєднує взаємозв'язок між єдиноначальністю й самоврядуванням колективу. Діяльність керівника ФОП Глібка О. В. відбувається в рамках спільної роботи соціально-економічної системи. Виконавські, організаційні чи адміністративні функції концентруються як у руках керівника верхньої ланки, так і делегуються нижчим рівням ієрархії — функціональним підрозділам, допоміжним службам або окремим відповідальним особам.

Вихідним пунктом у формуванні моделі ефективного ФОП Глібка О. В. як керівника є аналіз його функцій та ролей. Обов'язки керівника-менеджера, тобто види управлінської діяльності, що ним виконуються, залежать від специфіки роботи компанії. Сучасний керівник ФОП Глібка О. В. одночасно реалізує кілька ключових ролей рис. 2.7:

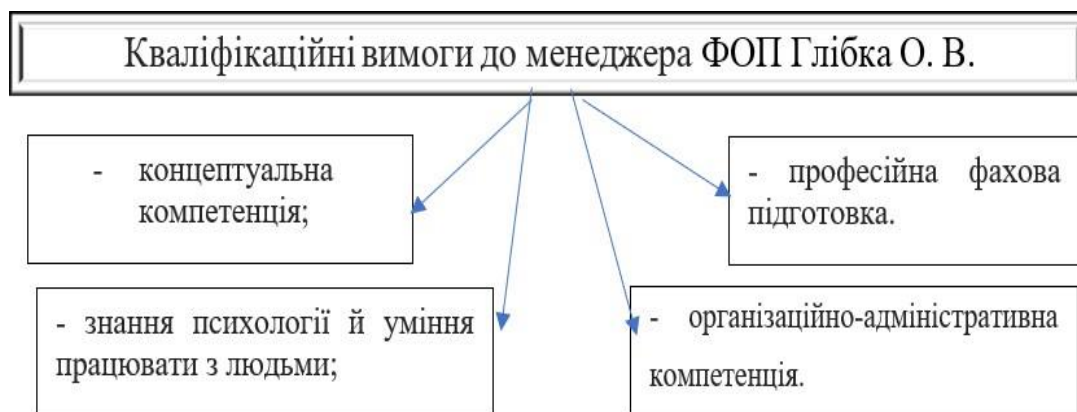
- Лідер, який здатний згуртувати колектив, налагоджувати зв'язки з партнерами, владними структурами, вирішувати конфлікти та формувати цілі для організації.

- Новатор, що активно впроваджує наукові досягнення та генерує нові ідеї.

- Наставник, який має високі моральні цінності, вміє створювати ефективну команду й розвивати її потенціал, культивуючи корпоративну етику.

Рис. 2.7. Ключові ролі керівника ФОП Глібка О. В.

Кваліфікаційні вимоги до менеджера ФОП Глібка О. В. можна узагальнити за такими напрямками рис. 2.8:



**Рис. 2.8. Кваліфікаційні вимоги до менеджера
ФОП Глібка О. В.**

Так, ФОП Глібка О. В., як менеджер має відмінно розуміти як зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії, враховувати вплив змін на організацію. Він повинен мати стратегічне бачення загальної картини діяльності підприємства, його перспектив і шляхів розвитку. До найсучасніших рис менеджера відносять індивідуальний підхід до співробітників, стимулювання їхнього професійного зростання через власний досвід і підтримку ініціативності та творчості.

Керівник ФОП Глібка О. В. ефективно вирішує головні завдання людських взаємин, як от:

- уміння реагувати на непередбачувані ситуації в колективі;
- ліквідація дефіциту інформації серед співробітників;
- чітке висловлювання вимог і очікувань;
- встановлення надійного зворотного зв'язку;
- здатність оцінювати події об'єктивно і аналітично.

Головним завданням таких лідерів є створення умов, за яких працівники можуть отримувати гідну винагороду, відчувати задоволення від своєї діяльності, брати участь в управлінському процесі й самостійно

вирішувати проблемні ситуації. Увага до потреб кожної окремої особистості підкреслює гуманістичну сутність сучасного менеджменту. При цьому керівник не обов'язково має прагнути бути «другом» для усіх без винятку. Такого підходу слід дотримуватися лише щодо найбільш цінних, зрілих співробітників. Проте об'єктивність у відносинах до всього колективу є обов'язковою рисою ефективного управлінця. У своїй діяльності менеджер ФОП Глібка О. В. поєднує кілька важливих ролей та підходів, що формують його багатогранний професійний образ.

Сучасний менеджер ФОП Глібка О. В. виступає в декількох іпостасях (рис. 2.9).

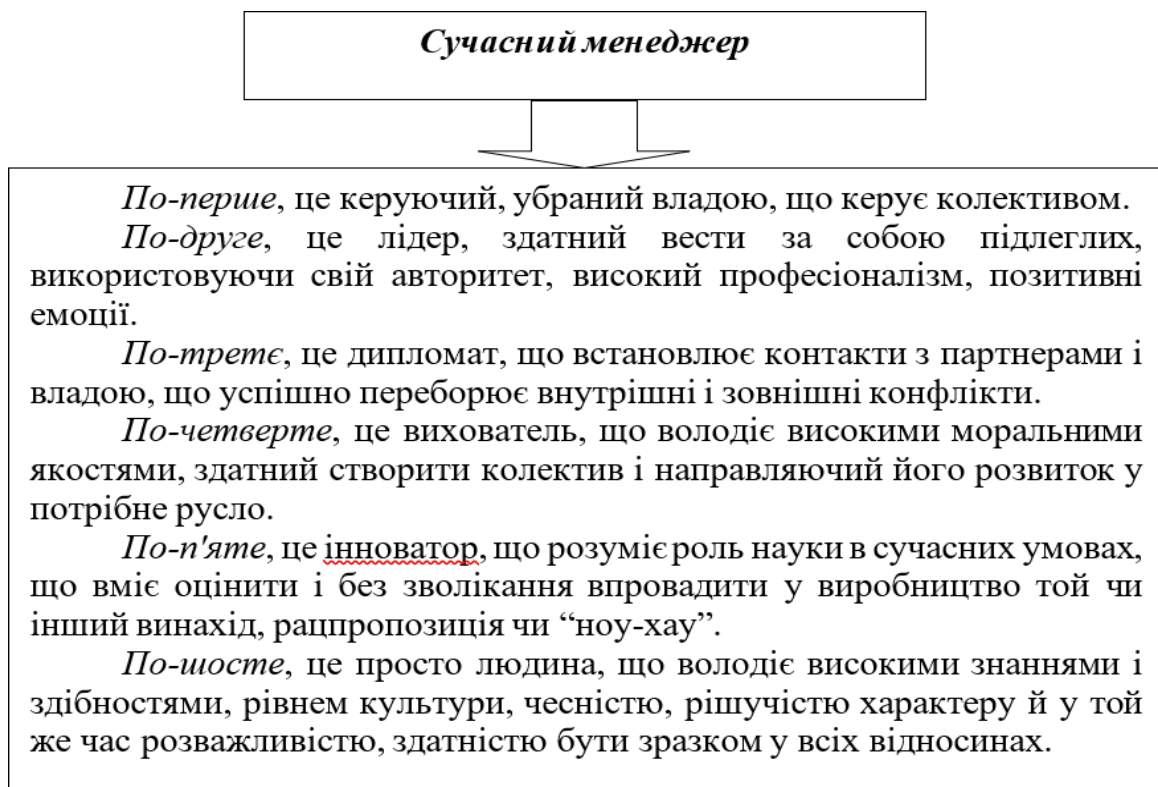


Рис. 2.9. Напрями роботи менеджера ФОП Глібка О. В.

У контексті управлінських функцій роль менеджера ФОП Глібка О. В. пропонуємо описати наступним чином:

1. Він є лідером та організатором, оскільки користується повагою та вміє ефективно працювати з людьми.

Таблиця 2.4

Функції керівництва менеджера характеризуються такою поведінкою

Функції керівництва	Характеристика менеджера
1. Ініціативність	1. Завжди готовий допомогти підлеглим. 2. Швидко відгукується на ініціативи підлеглих, прагнучи брати участь в них для завоювання авторитету (це псевдавторитет). 3. Уникає прояву своєї ініціативи, боїться, що підлеглі невірно зрозуміють його дії. 4. Нездатність розуміння всіх наслідків своєї нерішучості і безініціативності.
2. Інформованість	1. Прагне завжди бути в курсі справ. 2. Глибина і повнота отриманої інформації залежать від того, наскільки важлива вона для того, кому він повинен її надати. 3. Зміст інформації залежить від одержаного завдання й необхідності для підлеглих. 4. Дуже уважно слухає, але сприймає її поверхово.
3. Захист своєї думки	1. Нерішуче захищає свою думку, а якщо і формулює проблеми, то невиразно, неконкретно, невизначено, щоб не викликати негативного враження на підлеглих. 2. Будь-яка точка зору висловлюється таким чином, щоб послабити увагу до неї з боку підлеглих. 3. Для підлеглих він людина довірлива і нерішуча.
4. Прийняття рішень	1. Приймає такі рішення, щоб не викликали негативного відношення до них вищого керівництва. 2. Виконує все так, як вимагає начальник. 3. Повідомляє підлеглим, що це рішення прийнято зверху і оскарженню не підлягає. 4. Заохочує обговорення проблеми, якщо рішення стосується декількох підлеглих.
5. Розв'язання конфліктів	1. Конфлікти не подобаються тому, що вони порушують гармонію і загрожують атмосфері теплоти. 2. Сприймає ту точку зору, яку в конфліктній ситуації мають оточуючі. 3. Використовує такі методи подолання конфліктів: відмова від наявної точки зору; пом'якшення гостроти проблеми; надання іншим можливості для висловлення своєї думки; створення добродушного клімату; використання обіцянок і вибачень; залучення третіх осіб.
6. Критичний аналіз	1. Сприймає позитивні моменти проблемних ситуацій. 2. Критичний аналіз майже не здійснює. 3. Вважає, що підлеглі самі знають свої помилки і недоліки, а звертати увагу на них загострює почуття власної неповноцінності.

2. Він генератор ідей, який прагне деталізовано дослідити сутність проблеми та докопатися до істини. Однак, має слабе місце, важко сприймає критику.

3. Він ентузіаст, сповнений енергії, який не лише охоче береться за будь-які завдання сам, але й здатний надихати інших.

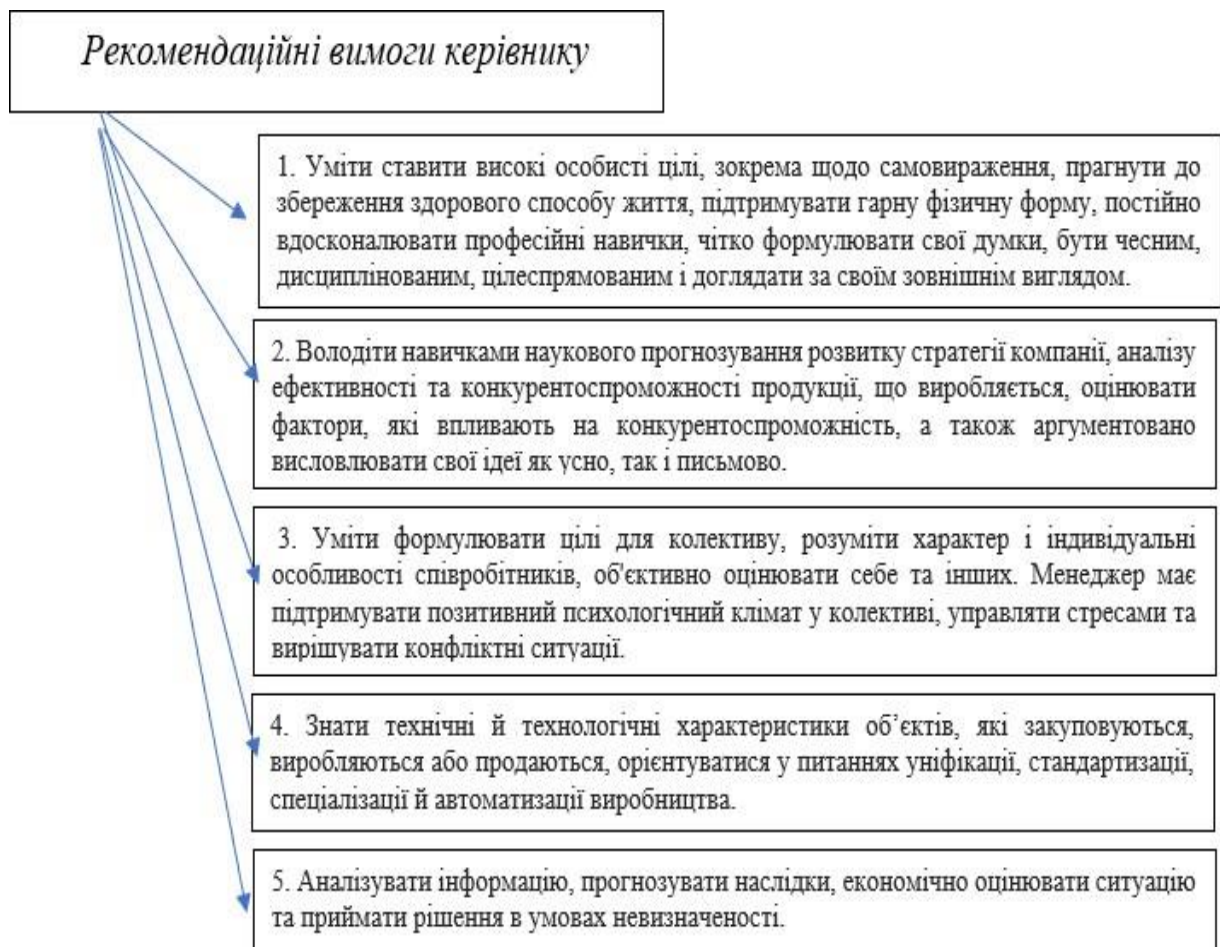
4. Він контролер і аналітик, спроможний оцінювати виконану роботу чи представлені ідеї, виявляючи сильні та слабкі сторони.

5. Головне, він є гарантом якості, надійний і відповідальний, хоча часто похмурий і схильний уникати соціальної активності.

6. Він виконавець і професійний менеджер, здатний втілювати ідеї в реальність.

8. Він є керівником, який відточує та поєднує різні процеси, які важливі в роботі.

Позиція керівника-менеджера ФОП Глібка О. В. із показником 2.4 не викликає невдоволення серед підлеглих, адже він практично не втручається в їхню роботу. Його діяльність залишає мінімальний слід в організації. Рекомендуємо керівнику ФОП Глібка О. В. звернути увагу на ряд вимог, які важливі в роботі.



**Рис. 2.10. Пропозиції керівнику
ФОП Глібка О. В. щодо вимог в роботі**

Також керівник ФОП Глібка О. В. має стимулювати працівників до реалізації маркетингових концепцій, покращення якості продукції та ощадливого використання ресурсів. За дослідженнями соціологів було створено модель для аналізу й оцінки керівника на основі ключових якостей рис. 2.11.

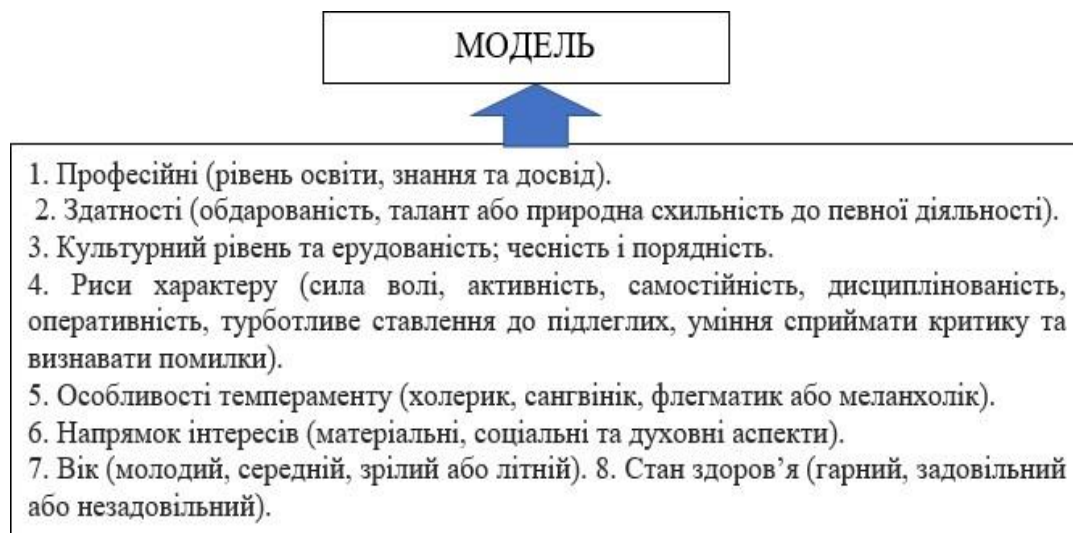


Рис. 2.11. Модель для аналізу й оцінки керівника

При цьому використовується шкала:

- Не має якості - 1 бал;
- Дуже рідко може бути - 2 бали;
- Прояв у невеликій демонстрації - 3 бали;
- Часто бачать прояв якості - 4 бали;
- На постійній основі (професійний рівень) - 5 балів.

Отже, сутність керівництва ФОП Глібка О. В. полягає саме в управлінні колективною діяльністю людей, що становить особливий вид економічної практики. Ефективний керівник ФОП Глібка О. В. досягає поставлених цілей за рахунок посилення своїх фізичних та інтелектуальних ресурсів завдяки спільним зусиллям підлеглих. Це і є основне завдання представників будь-якого рівня управління. Відповідальність ФОП Глібка О. В. полягає у досягненні результатів завдяки оптимізації індивідуальних і колективних зусиль працівників, незалежно від того, діють вони індивідуально чи як частина бізнесу.

2.3. Дослідження рівня професійної діяльності менеджера в умовах конкурентного середовища

Управлінська діяльність є специфічним видом трудового процесу, що має свої особливості, відмінні від безпосередньо продуктивної праці, яка створює матеріальні цінності. Для підприємства ФОП Глібка О. В. управління, насамперед, означає роботу з людьми, де їхня трудова активність виступає об'єктом управлінського впливу. Ця діяльність переважно має творчий і інтелектуальний характер, здійснюваний через низку нервово-психічних зусиль. Розумова праця менеджера складається із базових операцій, таких як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження, аналіз і мислення. Управлінська праця є особливо продуктивною формою впливу: вона не створює матеріальних благ безпосередньо, а робить це опосередковано – через організацію роботи інших осіб. У результаті управлінська діяльність реалізується у спільному продукті праці колективу.

Для підприємства ФОП Глібка О. В. таким продуктом є товари й послуги, а управлінський вплив набуває форми рішень. Як і будь-який інший процес, управлінська праця на досліджуваному підприємстві складається з ключових компонентів: предмета праці, а саме об'єкта впливу, засобів праці, а саме інструментарію для досягнення впливу, самого процесу змістовної діяльності і результату. Тобто, наведені складові дозволяють глибше зрозуміти суть та специфіку управлінської роботи, незалежно від посади працівника чи сфери діяльності.

Для спрощення процесу управління в діяльності менеджера ФОП Глібка О. В. можна уявити у вигляді системи. На «вході» до цієї системи надходить інформація, яка підлягає обробці за допомогою інтелектуальних зусиль людини й технічних засобів управління, таких як обчислювальна та організаційна техніка. На «виході» формується якісно нова інформація у вигляді управлінського рішення – результат професійної діяльності.

Управлінський вплив на колектив підприємства ФОП Глібка О. В. і на їхню трудову діяльність є результатом специфічної управлінської праці. Основною формою такого впливу виступає управлінське рішення та його

реалізація. Прийняття цих рішень ускладнюється динамічною взаємодією зовнішніх і внутрішніх факторів, які постійно створюють нестандартні ситуації. Подібні обставини вимагають від менеджера підприємства наявності сукупності певних якостей. Управлінські рішення базуються на знаннях, досвіді, інтуїції, а також особистісних характеристиках керівника. Коли до прийняття таких рішень залучають всі ці складники, це можна вважати проявом мистецтва управління.

Особливістю результатів управлінської діяльності є складність їх кількісного вимірювання. До того ж між моментом докладання зусиль і фактичним досягненням результатів часто існує значний часовий розрив. У ході управління доводиться вирішувати різноманітні завдання: організаційні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо, що підкреслює комплексний характер управлінської праці [22, с. 56-57].

Управлінська діяльність є одним із ключових чинників забезпечення діяльності та розвитку ФОП Глібка О. В. в умовах конкуренції. Вона постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог реалізації продукції, зростаючої складності господарських зв'язків, а також збільшення значення споживача у визначенні техніко-економічних та інших характеристик товарів. Головне завдання менеджера ФОП Глібка О. В. – створення сприятливих умов для організаційної роботи колективу таким чином, щоб мінімізувати витрати грошей, часу, ресурсів і зусиль при досягненні групових цілей. При цьому важливо не створювати зайвих незручностей. Представлена схема процесу роботи менеджера на підприємстві (рис. 2.12).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен починатися з визначення його позиції на ринку насіння та аналізу основних конкурентів у цій сфері. Це дозволяє отримати загальне уявлення про ситуацію та перспективи розвитку.



Рис. 2.12. Схема процесу роботи менеджера-керівника
ФОП Глібка О. В.

Ринок насіння нині складається переважно із продукції українських виробників із різних регіонів країни, а також невеликої частки імпорту з Європи. Щороку рівень імпорту скорочується через те, що вітчизняні виробники освоюють випуск аналогів популярних імпортних товарів, які мають високий попит. Конкурентоспроможність ФОП Глібка О. В. оцінюється за допомогою SWOT-аналізу, що враховує як внутрішні характеристики підприємства (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні умови (шанси й загрози). Серед слабких сторін можна виділити відсутність обігових коштів, низьку ліквідність та недостатню увагу до просування продукції (реклама, стимулювання збуту тощо).

Водночас до сильних сторін відносяться висока кваліфікація працівників, широкий асортимент продукції та розвинена інфраструктура підприємства. Серед можливостей (шанси) для розвитку варто зазначити вихід на нові ринки збуту, зниження собівартості продукції, оновлення автопарку та збільшення обсягів товарообороту. Загрози включають часткову втрату

фінансової свободи, високу плинність кадрів і посилення конкуренції новими учасниками ринку (рис. 2.13).

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Відсутність обігових коштів 2. Незадовільні показники ліквідності 3. Відсутність стійкого просування продукції на ринку (реклами, стимулювання збуту, пропаганди).	1. Кваліфіковані кадри 2. Широкий асортимент продукції 3. Хороша господарська інфраструктура
Шанси	Небезпеки
1. Можливий вихід на нові ринки збуту 2. Зменшення собівартості продукції 3. Оновлення парку автомобілів 4. Збільшення обсягів товарообороту	1. Часткова втрата фінансової свободи 2. Висока плинність кадрів 3. Захоплення ринку новими конкурентами

Рис. 2.6. SWOT-аналіз ФОП Глібка О. В.

Попри наявність SWOT-аналізу, ФОП Глібка О. В. недооцінює важливість глибокого аналізу своїх сильних і слабких сторін для розробки дієвих заходів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства. У ході маркетингового дослідження для оцінки конкурентоспроможності ФОП Глібка О. В. використовуються кількісні показники, що демонструють стабільність компанії в аспекті здатності безперебійно виробляти та доставляти продукцію в обсягах, які відповідають попиту. Також ці показники свідчать про спроможність забезпечувати досягнення прогнозованих і сталих результатів діяльності підприємства. Внутрішні риси організації, такі як сильні й слабкі сторони, та зовнішні чинники ринкового середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати (шанси та загрози), є ключовими елементами аналізу.

Оцінка діяльності ФОП Глібка О. В. засвідчує, що ресурси підприємства використовуються неефективно та не на повну потужність. З

огляду на переважання зовнішніх можливостей над загрозами та внутрішніх слабкостей над силами, для підприємства доцільною є розробка стратегії типу "слабкості – зовнішні можливості". Цей підхід орієнтований на використання зовнішніх перспектив для усунення внутрішніх недоліків. Динаміка розвитку ФОП Глібка О. В. та зміна рівня його конкурентоспроможності свідчать про відсутність чіткої політики управління конкурентними перевагами, а також про недостатність фінансових резервів для підтримки стратегічного зростання. Результати дослідження показують, що конкурентоспроможність підприємства сьогодні залежить від багатьох факторів, які впливають на його ринкове становище й перспективи розвитку в умовах жорсткої конкуренції. Аналіз ринкової позиції ФОП Глібка О. В. дозволяє визначити головні фактори, що формують ставлення споживачів до продукції фірми, а також впливають на зміну її частки на ринку.

Усі чинники конкурентоспроможності можуть бути класифіковані як зовнішні (макро- та мікросередовище) та внутрішні (ресурсна база та організаційні процеси). Значення кількісних показників охоплює такі аспекти: ефективність збутової діяльності (аналіз динаміки продажів у грошовому й натуральному вираженні), використання виробничих потужностей, портфель замовлень, обсяги інвестицій і їхній напрямок; ефективність капіталовкладень і визначення шляхів оптимізації витрат.

На діяльність менеджера ФОП Глібка О. В. і рівень його ефективності впливають як природжені чинники (наприклад, здібності, таланти, мислення, пам'ять), так і набуті фактори (знання, навички, професіоналізм). Усе це можна розглядати як своєрідний капітал, вкладений у формування освіченої, професійно підготовленої та здорової особистості.

Існують два основних підходи до оцінки потенціалу менеджера ФОП Глібка О. В. описовий і розрахунковий. Описовий підхід передбачає багатогранний аналіз структури особистості й трактує потенціал як сукупність вимог, яким має відповідати ідеальний керівник. Однак встановити чіткі й універсальні вимоги до менеджера практично неможливо, оскільки вони

варіюються залежно від умов і середовища його роботи (рис. 2.9) [30, с. 239-240].



Рис. 2.9. Структура людського капіталу

Розрахунковий підхід ґрунтується на матеріальній оцінці людського капіталу менеджера. Цей капітал формується під впливом як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників. З точки зору людського капіталу досліджується залежність доходів індивіда від його природних здібностей, знань, умінь і навичок. Інвестиції в людський капітал розглядаються так само, як і вкладення у фізичний капітал. Проте описові елементи потенціалу менеджера важко перевести у грошовий еквівалент, оскільки їхня кількісна оцінка і якість виявляються переважно через ефективність та результативність роботи підприємства, яке він очолює.

Складові потенціалу менеджера ФОП Глібка О. В.

Описова оцінка	Вартісна оцінка
завдатки; здібності, талант; знання і інтелект; здоров'я; досвід управлінської діяльності; мислення (уміння чітко і аргументовано виражати свої думки); рівень інформованості (об'єм і якість спеціальних знань); відчуття довгу, відданість своїй справі, чесність, справедливість; володіння прийомами ефективного господарювання; рівень неформальних зв'язків, коло спілкування; сфера мотивації; ефективна техніка керівництва; володіння прийомами самоменеджменту; використовуваний стиль управління; ступінь адаптації до нових умов господарювання	дошкільний період інвестування; здобування середньої освіти; професійне навчання; витрати на здобування вищої освіти; витрати на підвищення кваліфікації (курси, семінари, стажування і ін.); витрати на систематичну самоосвіту; перепідготовка або здобування додаткової освіти; вкладення у фізичний стан управлінця (витрати на відпочинок, профілактика хвороб і медичне обслуговування) термін окупності інвестицій в людський і/або інтелектуальний капітал управлінця; норма віддачі на самоінвестиції в потенціал менеджера.

Професійний потенціал менеджера приватного підприємства Дмитрів є важливим чинником ефективності його роботи та успішної реалізації управлінських функцій (табл. 2.7). Цей потенціал формується завдяки комплексному поєднанню індивідуальної управлінської концепції, професійної підготовленості, морально-психологічних характеристик, управлінських здібностей, емоційно-вольових і когнітивно-інтелектуальних якостей, а також навичок комунікації.

Головними складовими професійної компетенції менеджера є:

- Професійна управлінська підготовленість. Вона охоплює знання, вміння та навички, які дозволяють ефективно вирішувати різнопланові завдання в сфері управління.

Особливе значення має професійно-психологічна підготовка, спрямована на налагодження взаємодії з персоналом, створення продуктивної співпраці з підлеглими та попередження конфліктних ситуацій у команді. - Морально-психологічні характеристики. Ці риси базуються на етичних принципах поведінки менеджера, що включають дотримання норм моралі, управлінської етики та гуманного ставлення до людей. До основних морально-психологічних якостей належать професійна честь, справедливість, принциповість, порядність, співчуття, мужність, товариськість тощо. - Управлінські здібності. Однією з ключових груп таких здібностей є організаторські та педагогічні.

Організаторські якості охоплюють здатність аналізувати характер людей на основі обмеженої інформації, встановлювати психологічний контакт із ними, вивчати їх поведінку у робочих ситуаціях і використовувати владні повноваження відповідально. Педагогічні здібності включають педагогічний такт і майстерне володіння мовою спілкування.

Емоційно-вольові якості. Діяльність менеджера часто супроводжується стресами та емоційними навантаженнями.

До стрес-факторів можна віднести перевантаженість роботою, брак вільного часу, зростаючу відповідальність за прийняті рішення, постійні компроміси заради кар'єрного зростання, небезпеку втрати авторитету, а також незадовільний зворотний зв'язок і напружені робочі стосунки.

Для подолання цих викликів менеджеру варто розвивати такі якості, як рішучість, наполегливість, самовладання, емоційна стабільність, витримка, холоднокрівність і впевненість у своїх силах. Комплексний розвиток зазначених характеристик сприяє підвищенню ефективності роботи менеджера та загальної продуктивності управлінського процесу.

Інтелектуальні та пізнавальні якості відіграють ключову роль у роботі керівника. Високий рівень розвитку сприйняття та уваги дозволяє менеджеру

отримувати об'єктивну інформацію про діяльність організації, особливості співробітників і специфіку роботи професійних колективів. Продуктивне мислення менеджера включає такі важливі характеристики, як гнучкість, критичність, швидкість, широта поглядів, кмітливість, прогностичність, евристичність тощо.

До комунікативних якостей відносяться такі риси, як організованість, упевненість, незалежність, скромність, готовність до співпраці та допомоги, співчуття, обов'язковість, тактовність, справедливість і щирість у спілкуванні. Однак ділова взаємодія може бути ускладнена такими рисами, як скептицизм, сором'язливість, надмірна покірність, переоцінка власних можливостей або агресивність. Відтак, оцінюючи потенціал керівника і його здатність вирішувати більш складні управлінські задачі в майбутньому, першочергове значення набуває рівень його управлінських компетенцій. Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства ФОП Глібка О. В. за період 2021-2023 років, можна зробити висновок, що організація зосереджена на інтенсивному розвитку збутової діяльності для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Така стратегія пояснюється недостатнім рівнем власних оборотних коштів, що обмежує фінансову незалежність підприємства. Разом із тим зазначається, що подібний підхід створює серйозні ризики для компанії. Через постійний дефіцит власних ресурсів та залежність від залученого капіталу підприємство стикається з труднощами у формуванні сталого фінансового фундаменту. Кожна помилка у виборі управлінських рішень може призводити до необхідності залучення додаткових коштів, що надзвичайно негативно впливає на розвиток компанії в цілому.

Висновки до розділу 2

Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснювався на прикладі ФОП Глібка О. В., що спеціалізується на реалізації мобільних телефонів і аксесуарів під торговою маркою. Результати коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості показали, що протягом досліджуваного періоду всі основні показники не відповідали нормативним значенням. Це свідчить про те, що підприємство є залежним від залучених фінансових ресурсів і фінансує свою діяльність переважно за рахунок позикових коштів. Розглядаючи динаміку розвитку діяльності ФОП Глібка О. В. та рівень його конкурентоспроможності, можна дійти висновку, що на підприємстві відсутня чітка політика управління конкурентоспроможністю, а також немає достатніх фінансових резервів для підтримки такої діяльності. Синтез результатів дослідження конкурентоспроможності ФОП Глібка О. В. дозволяє виявити, що підприємство зосереджує свої зусилля на інтенсивному розвитку збутової діяльності та підвищенні рівня конкурентоспроможності. Однак таке спрямування зумовлене нестачею власного обігового капіталу, що негативно впливає на фінансову незалежність компанії. У той же час очевидно, що подібна політика управління конкурентоспроможністю не дозволяє підприємству ефективно функціонувати. Натомість діяльність спрямована більше на формування власного капіталу, хоча й ускладнюється постійним ризиком.

Таким чином, стратегія керівництва характеризується залежністю від зовнішнього капіталу та нестійкістю у прийнятті рішень. Кожен невдалий крок у напрямку формування конкурентоспроможності створює необхідність додатково залучати фінансування, що має надзвичайно негативний вплив на фінансове становище підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СКЛАДНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Пропозиції щодо напрямів роботи менеджера в умовах кризи

Люди створюють організації, адже спільна робота дозволяє досягати значно вагоміших результатів, ніж це можливо самотужки. Ключовою складовою ФОП Глібка О. В., як організації є система управління, яка об'єднує та координує зусилля всіх її учасників. У відсутності цього окремі члени чи їхні групи можуть працювати за власними уявленнями і навіть із найкращими намірами. Однак, не враховуючи завдань та інтересів інших, ризикують не лише не досягти цілей організації, а й спричинити її повний розпад. Навіть у ФОП Глібка О. В. відсутність належного управління призводить до розсіювання зусиль.

У більш складних структурах брак менеджменту майже гарантовано породжує хаос. Виходячи з цього, роль менеджменту можна охарактеризувати таким чином рис. 3.1:

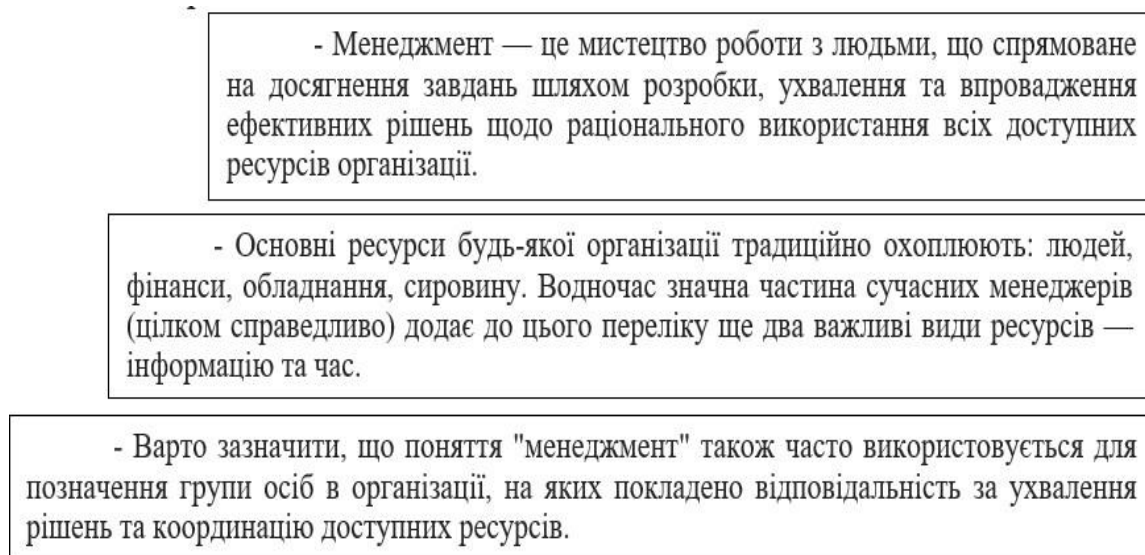


Рис. 3.1. Складові ролі менеджменту

Менеджер ФОП Глібка О. В. у такому контексті — це функціональна складова управлінської системи. Очевидно, що обов'язки та рівень відповідальності менеджерів залежить від їхнього положення в організаційній

ієрархії. Вищий менеджмент забезпечує загальне управління організацією, середній менеджмент відповідає за функціонування окремих підрозділів чи департаментів. Тоді як лінійний менеджер керує діяльністю найменших структурних одиниць: робочих груп, секторів, відділів чи лабораторій.

Зазначимо, що саме третя категорія менеджерів — лінійний рівень — стає стартовим етапом кар'єри для випускників вищих навчальних закладів. Досягти цієї позиції допоможуть знання про основні обов'язки, напрями діяльності й підходи до роботи лінійних менеджерів. Тобто, тих, кого в англійських джерелах іноді називають "молодшими менеджерами". Щоб стати успішним менеджером ФОП Глібка О. В., необхідно розуміти природу їхньої ролі у функціонуванні організацій. Їхня основна цінність полягає у виконанні управлінських функцій, які забезпечують ефективність загальної діяльності організації ФОП Глібка О. В..

Давайте детальніше розглянемо ключові функції, які виконують менеджери, та їх основні обов'язки. Хоча єдиного загальновизнаного підходу до класифікації функцій не існує, більшість експертів сходяться на думці, що існує базовий набір функцій, характерний для всіх рівнів управлінської ієрархії.

Умовно цей перелік можна подати в такій послідовності:

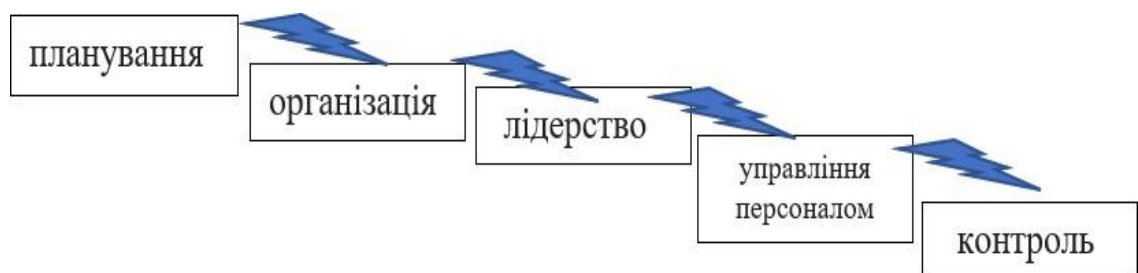


Рис. 3.2. Базовий набір функцій, характерний для всіх рівнів управлінської ієрархії

Кожен менеджер, зокрема ФОП Глібка О. В. займає певне місце в "піраміді менеджменту" відповідно до свого рівня повноважень і обсягу відповідальності, які зростають зі сходженням на вищі щаблі управління.

Успішність менеджера ФОП Глібка О. В. визначається якістю та послідовністю виконання цих функцій. Функція планування охоплює вибір стратегічного курсу організації в цілому або її окремих підрозділів. Також прийняття конкретних рішень щодо шляхів досягнення бажаних результатів. Вона ґрунтується на збиранні й аналізі необхідної інформації. Завдяки плануванню визначаються цілі організації, а також способи та терміни їх досягнення. Усі інші управлінські функції ФОП Глібка О. В. є залежними від якості реалізації цієї функції й не можуть бути ефективними без належного планування. Не дарма планування називають постійним викликом для будь-якого керівника. Як образно зазначено в одному з американських підручників, це діяльність, яка відбувається буквально «між вухами» ФОП Глібка О. В. менеджера.

Дослідники Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. розглядали «Організація — це процес прийняття рішень щодо дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Він передбачає розподіл людських ресурсів на робочі групи, призначення кожній з них керівника» [37, с. 256]. Також забезпечення організації усіма видами ресурсів, потрібних для її функціонування.

Дослідники Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. «Лідерство — це безпосереднє управління підлеглими в процесі виконання ними своїх обов'язків. Воно включає такі аспекти, як інформування персоналу про напрямки діяльності, надання інструкцій, видання наказів. Головне, мотивування працівників до досягнення ефективних і результативних показників у роботі. Деякі дослідники називають цю функцію «людським аспектом менеджменту» або «фактором людяності»» [41, с. 287-288]. Рекомендуємо ФОП Глібка О. В. звернути на це увагу. Інколи її виокремлюють як окрему функцію мотивування, акцентуючи увагу саме на цій складовій.

Робота з персоналом охоплює процеси підбору, навчання, підвищення кваліфікації, ефективного використання та заохочення працівників за їх внесок у діяльність організації. Хоча нерідко цей аспект розглядається як

частина загальної функції організації, важливість роботи з персоналом виправдовує її відокремлення в самостійний напрям дослідження. Крім того, з появою концепції "управління персоналом" або кадрового менеджменту її значущість стало ще більш очевидною.

Дослідники Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. «Контроль — це процес зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками з подальшим формуванням і впровадженням (за потреби) коригувальних заходів для досягнення встановлених цілей. Виконання контрольної функції необхідне для гарантії того, що всі інші функції менеджменту також реалізуються ефективно і продуктивно» [41, с. 196-197].

Послідовність виконання менеджерських функцій ФОП Глібка О. В. зазвичай відповідає описаній вище структурі. Однак це не означає, що їх реалізація можлива тільки в такому порядку. Усі функції можуть виконуватися в різних послідовностях залежно від ситуації і потреб організації. Еволюція ролі менеджера за десятиліття пройшла шлях від автократичного керівника — посередника між власником організації та виконавцями — до учасника системи менеджменту, який взаємодіє з невиконавчими й виконавчими підсистемами організації одночасно.

Таким чином, сьогоднішній менеджер ФОП Глібка О. В. перебуває на межі управлінської і виробничої частини організації. У сучасному контексті менеджер здебільшого представляє систему управління в її взаєминах із підлеглими, передаючи прийняті на вищих рівнях рішення. Проте він також має право і обов'язок формувати рекомендації для керівництва вищого рівня, сприяючи підвищенню ефективності всієї організаційної структури.

Раніше менеджер ФОП Глібка О. В. мав майже необмежену владу. Він діяли на власний розсуд, керуючись особистими симпатіями чи антипатіями під час прийняття чи звільнення співробітників, формували робочі навантаження, встановлювали стандарти якості, графіки роботи тощо. Однак сьогодні подібний «диктаторський» підхід вже в минулому. Значна частина відповідальності передана спеціалізованим підрозділам. Наприклад, HR-відділам. З'явилися конкретні посади для вузьких фахівців, розроблено закони,

що захищають права працівників. Менеджери тепер виконують роль не стільки «керівника», скільки наставника чи партнера для своїх підлеглих. Їхні повноваження значно обмежені, при цьому рівень відповідальності зріс. Основні завдання сучасного менеджера ФОП Глібка О. В. полягають у допомозі співробітникам з плануванням, оптимізацією організації праці, поясненням важливості їхньої роботи та пошуком підтримки серед команди. Їхня позиція найкраще розкривається через взаємодію з підлеглими, колегами та керівництвом, а також з різними робочими групами в межах організації.

Рекомендуємо основні напрями роботи менеджера ФОП Глібка О. В. в умовах кризи рис. 3.3:

1. Забезпечення оперативного аналізу ситуації та прийняття стратегічних управлінських рішень. Це вимагає залучення сучасних інструментів аналітики для оцінки ризиків, виявлення критичних зон і прогнозування розвитку подій.
2. Оптимізація внутрішніх процесів компанії для зменшення витрат та підвищення ефективності. Така робота включає впровадження гнучких управлінських методів, актуалізацію бізнес-моделей і реорганізацію структури підприємства відповідно до ситуації.
3. Посилення комунікації з персоналом, клієнтами та партнерами, що передбачає прозорість, підтримку зворотного зв'язку та формування довіри на різних рівнях взаємодії.
4. Розвиток кризового лідерства, спрямованого на швидке реагування, мотивацію команди та підтримання корпоративної культури в умовах невизначеності.
5. Здійснення антикризового планування, створення резервів і пошук шляхів диверсифікації доходів для забезпечення стабільності бізнесу у тривалому періоді.

Рис. 3.3. Основні напрями роботи менеджера ФОП Глібка О. В.

Крім того, для підвищення ефективності антикризового управління менеджеру ФОП Глібка О. В. важливо постійно вдосконалювати свої професійні знання та навички. Зокрема у напрямках фінансового аналізу,

управління ризиками та роботи з інноваціями. Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише адаптуватися до складних умов, а й перетворити кризу на нові можливості для росту та розвитку підприємства.

Основні типи взаємовідносин, що вимагають різних підходів до поведінки менеджера ФОП Глібка О. В.

, можна окреслити так:

- особисті взаємовідносини;
- внутрішньоорганізаційні взаємодії;
- зовнішньоорганізаційні зв'язки.

Щодо особистих взаємовідносин: раніше вважалося, що менеджер (як і всі працівники) повинні залишати особисті проблеми за межами роботи. Проте нині цей підхід спростовано. Людина приносить із собою у професійне життя всі свої переживання та радощі. Відповідно, внутрішній світ менеджера, його сімейні стосунки, відносини з друзями та знайомими прямо впливають на якість виконання ним своїх обов'язків [41, с. 287-288]. А це, своєю чергою, відображається на його стосунках всередині колективу та поза межами організації. Розглядаючи внутрішньоорганізаційні зв'язки, варто зазначити, що тут менеджери постійно стикаються зі складним і часто конфліктним спілкуванням. Воно охоплює такі напрями, як - взаємодія з підлеглими; - комунікація з рівноправними колегами; - передача інформації чи запитів від підлеглого до керівника. Саме ці аспекти визначають специфіку поведінки сучасного менеджера ФОП Глібка О. В. у професійному середовищі.

Коротко розглянемо особливості різних видів комунікації в організації ФОП Глібка О. В.. Стосунки "керівник — підлеглий". Лінійні менеджери зобов'язані підтримувати зв'язок як зі своїми підлеглими, так і з працівниками інших структурних підрозділів, які виконують певні завдання для них (наприклад, допоміжні служби чи обслуговуючі відділи). У таких ситуаціях менеджер виконує роль "керівника" оперативного персоналу. Стосунки з менеджерами одного рівня. В організаціях таких стосунків існує два типи:

- взаємодія з менеджерами інших структур одного рівня;

- контакти з представниками працівників (зокрема, профспілковими лідерами).

Менеджери потребують почуття колегіальної підтримки, яку часто знаходять у спілкуванні з колегами. Проте важливо враховувати, що такі стосунки можуть поступово перерости в конкуренцію або навіть конфлікти, особливо якщо менеджери претендують на одну й ту саму посаду вищого рівня. Щодо взаємодії з профспілковими представниками, які представляють неменеджерський персонал, тут також можливі елементи конкуренції чи конфліктності. Це явище добре ілюструє українська приказка "На те і щука в річці, щоб карась не дрімав", яка вдало описує динаміку цих взаємин. Раніше поширені організаційні структури зі строго визначеними функціями підрозділів і ролями співробітників у сучасних умовах вже неефективні.

Сьогодні потрібні гнучкі, адаптивні структури, які трансформуються разом зі змінами зовнішнього середовища. Проблеми організацій ФОП Глібка О. В. часто виникають через складну взаємодію з великою кількістю різноманітних суб'єктів: клієнтами, партнерами, органами влади, банками, населенням, конкурентами тощо. Усі ці суб'єкти взаємопов'язані та впливають один на одного. В результаті зміна відносин із одним із контрагентів неодмінно впливає на відносини підприємства з іншими учасниками цього процесу.

Менеджеру ФОП Глібка О. В. зазвичай складно впливати на зовнішнє середовище, тому він змушений адаптуватися до нього. Проте створення ефективної внутрішньої обстановки в колективі є його прямою відповідальністю. Важливо пам'ятати, що ФОП Глібка О. В. – лише складова частина ринкової системи, отже, його внутрішня структура повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища.

Основні труднощі, з якими стикаються менеджери в Україні, полягають у нестачі готових алгоритмів і чітких систем дій. Вони весь час змушені шукати нестандартні й оптимальні варіанти для вирішення конкретних завдань. У цьому контексті ключову роль відіграють планові методи. Якщо не визначити напрямок розвитку підприємства та не докласти всіх зусиль для

досягнення поставлених цілей, це призводить до втрати бачення майбутнього, а також руйнує командний дух [23, 48, 55].

Раціональне управління є життєво важливим для будь-якого комерційного підприємства. Оскільки це єдиний спосіб виживання в умовах формування складного ринку. Досягнення цієї мети можливе тільки через створення такої атмосфери в колективі ФОП Глібка О. В.. Кожен співробітник буде особисто зацікавлений у загальному успіху й відчуватиме власну причетність до результатів діяльності компанії. Успіх у бізнесі ФОП Глібка О. В. нерозривно пов'язаний із здатністю брати на себе повну відповідальність за прийняті рішення та готовністю працювати з максимальною віддачею. Українські менеджери функціонують в умовах, які ускладнюються суперечливими та майже непрогнозованими процесами в економіці, політиці та соціальній сфері.

Для забезпечення стабільного успіху на ринку необхідно переформатувати менеджмент на рівень вирішення стратегічних завдань, які гарантують стійкість позицій підприємства та його адаптацію до будь-яких ринкових викликів. У цьому контексті першочерговою стає концепція стратегічного менеджменту. Основними напрямками виходу підприємства ФОП Глібка О. В. з кризи є такі:

- 1) встановлення надійних зв'язків із ринком як щодо забезпечення ресурсів, так і щодо реалізації продукції;
- 2) створення матеріальної бази для підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію технологічних процесів і покращення системи управління;
- 3) розвиток соціальної сфери на основі підвищення доходів і прибутковості підприємства[48, с. 306-307].

Особливості стратегічного менеджменту як вискоєфективного управлінського інструменту для менеджера ФОП Глібка О. В.:

- він орієнтує підприємство не на вирішення поточних завдань, а на досягнення довгострокових цілей. Основна мета – забезпечити стійкий і прискорений розвиток компанії в умовах конкурентної боротьби.

- кожне управлінське рішення підприємства узгоджується з вимогами стратегічного розвитку, формуючи єдиний напрямок руху.

- найбільш дієві стимули, у тому числі матеріальні, надаються працівникам, які роблять значний внесок у практичне втілення стратегічних цілей підприємства.

- ключовим документом, що регламентує розвиток компанії, є стратегічний план, який визначає її пріоритети та напрямки діяльності.

Практика ринкових умов підтверджує, якщо стратегія підприємства не стає для персоналу привабливим і мотивуючим фактором, то керівництво змушене покладатися переважно на примусові методи – накази, покарання та інші адміністративні заходи. Однак в сучасних реаліях ці інструменти все частіше виявляються малоефективними.

Для успішного виконання управлінських функцій менеджер ФОП Глібка О. В. повинен володіти набором ключових компетенцій. Найзагальніші кваліфікаційні вимоги до менеджерів включають такі аспекти:

- концептуальна кваліфікація.
- навички міжособистісної взаємодії.
- адміністративна компетентність.
- професійна фаховість.

Розгляньмо ці аспекти більш детально. Концептуальна кваліфікація – це здатність системно сприймати, аналізувати та інтерпретувати необхідну інформацію. Менеджер має чітко розуміти як внутрішнє середовище організації, так і зовнішні фактори, що на неї впливають, а також враховувати їхні зміни та наслідки для компанії. Тобто йдеться про здатність "бачити ширшу картину" – загальний стан справ, тенденції розвитку та можливості подальшого зростання організації. Навички міжособистісної взаємодії (кваліфіковані людські стосунки) полягають у вмінні розуміти оточуючих людей і будувати продуктивну співпрацю з ними. Це особливо важливо для виконання лідерських функцій, оскільки включає здатність до ефективної комунікації, мотивації та демонстрації особистого прикладу. Такі навички потрібні не тільки для формування стосунків із окремими людьми, а й для

забезпечення гармонії всередині команд і між групами. Хоча вони важливі для менеджерів усіх рівнів, їхня необхідність є особливо вираженою у діяльності лінійних керівників [22, 28, 34, 47].

Адміністративна кваліфікація відображає навички, необхідні менеджерам усіх рівнів для ефективного виконання управлінських завдань, максимально використовуючи інші кваліфікаційні ресурси. Вона передбачає здатність систематизовано формувати та реалізовувати процеси і процедури, що забезпечують перетворення управлінських рішень у конкретні результати. Це означає, що керівник має досягати реалізації своїх рішень чітко визначеним порядком, уникаючи випадковості, що підвищує гарантію досягнення поставлених цілей [52, с.396-397].

Фахова кваліфікація стосується володіння специфічними знаннями та вміннями, які є ключовими для ефективного виконання завдань, характерних для певної професії, посади чи організації. Тоді як менеджер вищої ланки зобов'язаний мати достатній рівень фахової кваліфікації для забезпечення конкурентної переваги організації, лінійний менеджер повинен вміти щоденно контролювати, оцінювати та керувати персоналом у професійних умовах. Він також має демонструвати приклади правильного виконання завдань або надавати чіткі інструкції [52, с.397-396].

Таким чином, варто наголосити, що сучасний потенційний менеджер ФОП Глібка О. В. повинен докладати зусиль для розвитку, підтримки й удосконалення своїх професійних і адміністративних компетенцій. Це є ключем до зростання особистого потенціалу та професійного успіху.

3.2. Розробка мотиваційного механізму для керування поведінкою колективу

В роботі керівника ФОП Глібка О. В. процес мотивації вимагає врахування як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, які формують передумови діяльності особистості. Об'єктивні фактори визначаються як зовнішні спонукальні стимули, що впливають на поведінку людей. Тоді як

суб'єктивні відображають внутрішнє сприйняття і переробку цих умов у свідомості та психіці працівників. Саме завдяки взаємодії цих двох складових формується підхід до мотивування.

Мотивація включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які базуються на цілеспрямованому формуванні трудових мотивів або їхньому використанні в готовому вигляді. Для підвищення ефективності мотиваційного процесу керівником підприємства ФОП Глібка О. В. враховується широкий спектр факторів: «економічних, соціально-психологічних, юридично-організаційних, технологічних». Це дозволяє спрямувати діяльність працівників у потрібному для підприємства напрямі. Завдяки грамотній роботі керівника можливо активізувати інтелектуальний, емоційний і вольовий потенціал працівників, забезпечуючи реалізацію їхніх творчих і психофізіологічних можливостей. Основна складність у мотивації на ФОП Глібка О. В. полягає не стільки в необхідності враховувати безліч стимулів, скільки в різноманітності потреб людей, які змінюються з часом і залежать від конкретних обставин. Це накладає додаткові вимоги на створення дієвого мотиваційного механізму. Ефективна система мотивування має ґрунтуватися на комплексній комбінації матеріального і нематеріального стимулювання, яка адаптується до характеристик колективу і умов роботи.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ

Матеріальне стимулювання

- 1) основна оплата праці: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду;
- 2) додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції;
- 3) преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів.

Нематеріальне стимулювання

- 1) оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани;
- 2) нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;
- 3) присвоєння почесних звань;
- 4) представлення до урядових нагород.

Рис. 3.4. Мотиваційний механізм та його системи стимулювання на підприємстві ФОП Глібка О. В.

Багато дослідників і практиків вважають, що приватна власність пробуджує у людей природні мотиви й духовну зацікавленість до наполегливої праці. Вона сприяє розвитку економічного підприємництва та особистої ініціативи. Однак важливо не перебільшувати її значущість. Варто не сподіватися виключно на автоматичний ефект її впливу та не розглядати форму власності окремо від інших чинників мотивації. Крім того, слід враховувати зовнішнє середовище, в якому здійснюється діяльність людини. На прикладі підприємства ФОП Глібка О. В. ефективними виявляються певні механізми стимулювання, представлені на схемі 3.5.

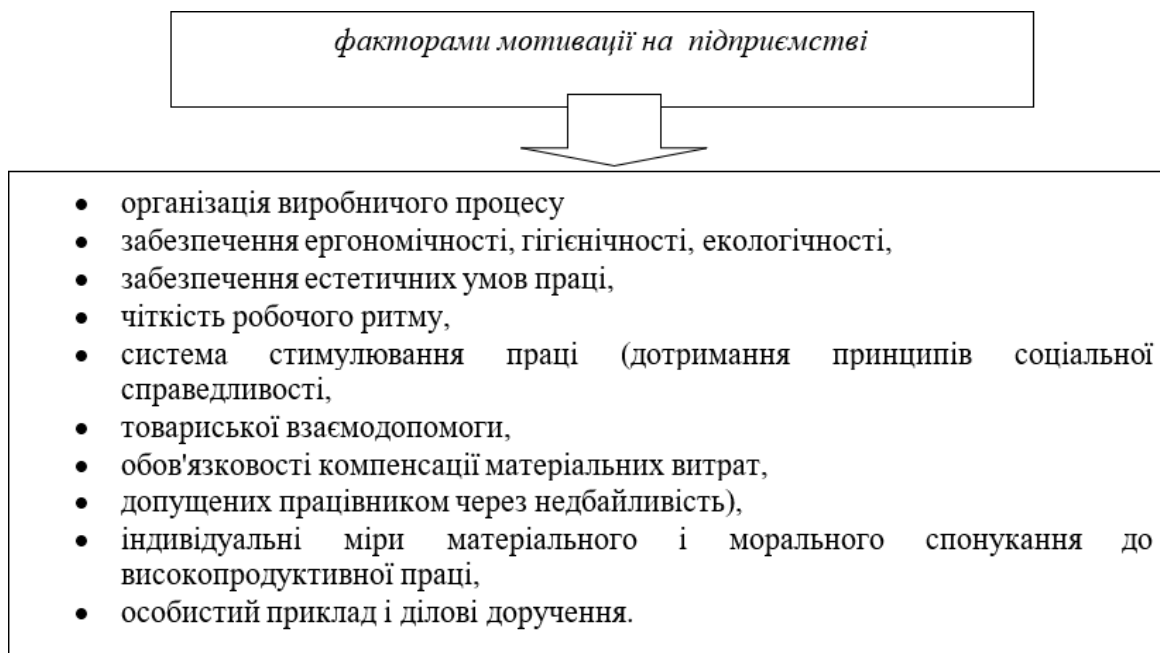


Рис. 3.5. Фактори мотивації на ФОП Глібка О. В.

Фактор задоволеності роботою є ключовим елементом загального морального та психологічного стану ФОП Глібка О. В., що значно впливає на настрій і поведінку. Важливо розуміти, що його значення не обмежується лише підвищенням виробничих результатів чи ступенем ефективності працівника. Дослідження свідчать, що задоволеність роботою формує позитивний емоційний фон, сприяючи оптимістичному настрою навіть у складних або напружених умовах. Натомість тривале незадоволення роботою може призводити до пригніченості, песимізму та загальної пасивності.

Причини незадоволення працівників найчастіше криються в організаційно-технічних недоліках, які впливають на виробничий процес ФОП Глібка О. В.. В таких умовах виникає зайва нервозність та роздратування, що своєю чергою провокують неритмічність роботи, затримки та простої. Рішення проблеми полягає не лише в усуненні перебоїв виробничого процесу. Вона полягає у впровадженні більш сучасних, досконалих форм організації праці та управління виробництвом. Такі підходи на ФОП Глібка О. В. слугують потужними мотиваторами для підвищення продуктивності праці. У розвинутих країнах поширюється використання таких методів мотивації як «збагачення праці», складні системи оптимізації, гнучкі графіки (флексстайм).

Також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень (рис. 3.6).

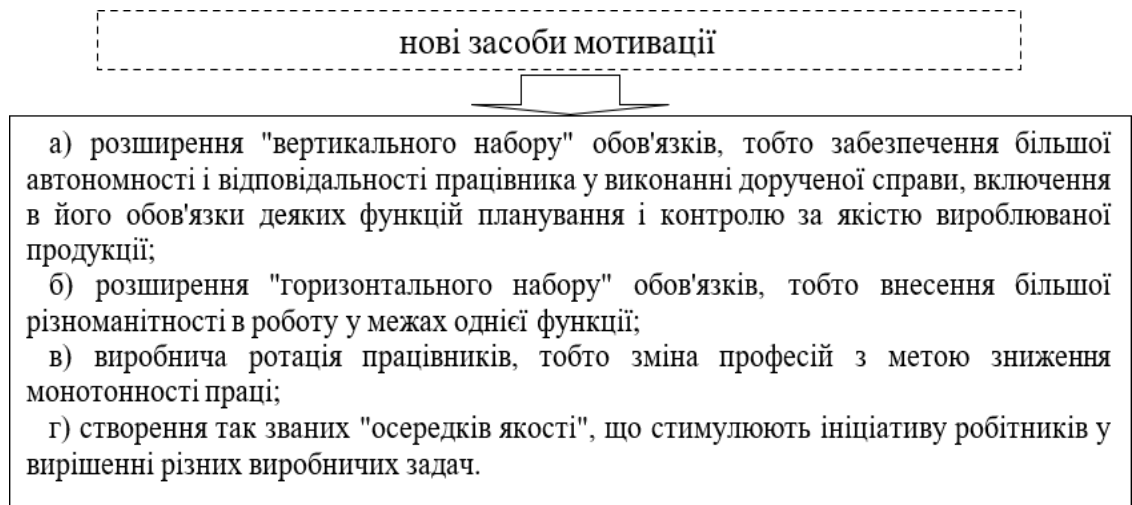


Рис. 3.6. Нові засоби мотивації для застосування
на підприємстві ФОП Глібка О. В.

Менеджер-керівник підприємства ФОП Глібка О. В. повинен володіти навичками формування системи перспективних орієнтирів для особистості. При цьому враховуючи зв'язок майбутніх завдань із далекими цілями. Це включає стимулювання найближчих, середньострокових і віддалених цілей, що мають мотивуючий вплив на працівників. Відомо, що людина без чітко окресленої мети часто живе сьогоденням, задовольняється найпростішими потребами і важко знайти для неї відповідні стимули. Як писали дослідники «втративши ціль і надію, людина може втратити себе і стати неконтрольованою».

Водночас особистість, яка має чітке спрямування на досягнення перспективних завдань, завжди залишається активною. Науковці підкреслюють, що джерелом цієї активності виступає так званий рефлекс цілі. Практичний досвід свідчить, що для побудови ефективної мотиваційної системи слід забезпечувати баланс стимулів для керівників і співробітників. У випадку, коли індивідуальні стимули підлеглого значно перевищують мотивацію керівника, підлеглий може перетворитися на конкурента. Зворотні ситуації, де мотивація менеджера-керівника ФОП Глібка О. В. набагато сильніша за прагнення підлеглого виконувати свою роботу активно.

Негативно позначаються на ефективності підприємства та ставлять під сумнів досягнення запланованих результатів. Соціологічні дослідження демонструють, що навіть в умовах економічної нестабільності та скорочення рівня добробуту, заробітна плата не є єдиним фактором, який визначає трудову активність. Для працівників ФОП Глібка О. В. велике значення мають такі аспекти, як лояльність до роботодавця, сімейні традиції, трудові умови, соціальна ідентичність та рівень стимулювання. На підприємстві ФОП Глібка О. В. Менеджеру-керівнику варто створювати атмосферу мотиваційного середовища, яка базується на прагненні до повноважень та контролю діяльності. Слід впроваджувати довірчі відносини між працівниками, розвивати комунікації, забезпечувати задоволення емоційних потреб та індивідуальну сприйнятливність до різних форм стимулювання. Для подолання фрустрації, яка характеризується дезорганізацією свідомості, тривожністю, розчаруванням та гнівом, важливо забезпечувати своєчасний зворотній зв'язок щодо якості виконаної роботи.

Дослідники [8, 36, 41,43, 57, 61] вважають, що «об'єктивна оцінка сприяє зростанню впевненості в собі, мінімізує конфлікти між керівником і співробітником, а також усуває необхідність нагадувати про недостатні зусилля в роботі. Особливу увагу слід надавати системам оцінки праці кожного члена колективу з використанням однакових критеріїв. Це дозволяє втілити принцип справедливого розподілу заробітної плати та забезпечити її сприйняття як заслуженої серед працівників. Визнання справедливого підходу до оплати праці є важливим фактором стабільної роботи колективу і підтримання довіри до керівництва».

Форми та показники стимулювання мають бути доступними й зрозумілими для всіх працівників ФОП Глібка О. В., забезпечуючи впевненість, що їхні зусилля та результати роботи не залишаться без уваги. Розмір винагороди слід узгоджувати із складністю та важливістю завдань, які виконуються. Особливий акцент необхідно робити на тих стимулах, що сприяють підвищенню самоповаги працівників ФОП Глібка О. В. та їхньому прагненню досягати кращих результатів у роботі. На підприємстві ФОП

Глібка О. В. мотивація може реалізовуватися через обмін досвідом та знаннями між керівниками і підлеглими, відкрите висловлювання думок під час зборів, засідань та конференцій. Для цього важливо, щоб керівник ФОП Глібка О. В. створював атмосферу відкритості та взаємної доброзичливості, проявляв постійний інтерес до ініціатив співробітників та враховував їхні ділові пропозиції.

Важливим мотиваційним фактором є усвідомлення працівником значущості й суспільної користі його роботи. Це формує професійну гордість, емоційну залученість до успіхів і проблем підприємства. Як зазначали науковці [12, 21, 23, 53, 58], «мудре і далекоглядне керівництво демонструє, що найкращий спосіб отримати власну вигоду — це дбати про загальне благо суспільства, частиною якого ти є».

Широкий спектр мотиваційних заходів дозволяє керівнику ФОП Глібка О. В. вдало обирати способи стимулювання працівників, що сприяє зростанню продуктивності праці та задоволенню їхніх потреб. Таким чином, ключовою складовою ефективного управління на ФОП Глібка О. В. має бути механізм стимулювання та мотивації. Саме він створює надійну основу для управління за результатами, підвищуючи трудову віддачу співробітників і забезпечуючи економічну стабільність та високу ефективність виробництва.

Висновки до розділу 3.

Для успішного виконання управлінських функцій кожному менеджеру необхідно володіти певним набором знань і навичок. У найбільш загальному вигляді можна виділити такі ключові кваліфікаційні вимоги до менеджерів:

- концептуальна компетенція,
- навички побудови ефективних людських стосунків,
- адміністративна (ділова) компетенція,
- професійна кваліфікація.

Варто підкреслити, що в сучасних умовах кожному потенційному менеджеру вкрай важливо виділяти час та зусилля для формування,

підтримання й розвитку своїх професійних компетенцій. Це є необхідним кроком для підвищення особистої кваліфікації та розширення власного потенціалу.

ВИСНОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Менеджер повинен мати високий рівень професійної кваліфікації, яка дозволяє ефективно здійснювати щоденний контроль, оцінювати результати і керувати працівниками в умовах конкретних професійних викликів. Це можливо через чітке пояснення або навіть демонстрацію необхідних дій. Разом із знаннями, важливим елементом моделі якісного менеджера є розвинуті вміння та практичні навички.

Керівник підприємства ФОП Глібка О. В. має володіти компетенцією організації системи перспективного бачення для своїх працівників, зв'язуючи поточні завдання із довгостроковими цілями. Це необхідно для стимулювання досягнення короткострокових, середньострокових і віддалених цілей, які сприяють мотивації співробітників. Відомо, що людина без чітко визначеної мети часто втрачає мотивацію, концентрується лише на задоволенні базових потреб і стає складною для управління. Дослідники зазначають, що втрата мети може призвести до відсутності внутрішньої рівноваги й неконтрольованої поведінки.

У роботі керівника ФОП Глібка О. В. процес мотивації має враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, що впливають на діяльність особистості. Об'єктивні чинники включають зовнішні стимули, які формують поведінку працівників, тоді як суб'єктивні чинники відображають особистісне ставлення й сприйняття цих обставин. Саме через поєднання цих компонентів формується ефективна мотиваційна політика. Для досягнення сталого успіху на ринку необхідно перейти на рівень стратегічного управління, орієнтованого на вирішення завдань, що забезпечують стабільність позицій підприємства та його здатність адаптуватися до будь-яких змін у ринкових умовах. У цьому контексті ключову роль відіграє впровадження концепції стратегічного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-46-30>
2. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
3. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія / О. В. Баніт. – Київ: ДКСЦентр, 2018. – 414 с.
4. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч. посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
5. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
6. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія. навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 232 с.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
8. Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 158 с.
9. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
10. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. 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.

12. Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2024 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024.
13. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
14. 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.
15. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
16. Колот, А. М., Цимбалюк, С.О. (2019). Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 479 с.
17. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкевіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
18. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
19. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
20. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
21. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
22. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.

23. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
24. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.Ю. Лінькова, та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
25. Менеджмент: організаційна ефективність : Навчальний посібник / Шматько Н.М., Лінькова О.Ю, Замула О.В. та ін. Харків : НТУ «ХП», 2024. 280 с.
26. 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.
27. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
28. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
29. Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Київ: КНДУ, 2016. - 377 с.
30. Могилевська О.Ю., Павловський С.А., Поворозник М.Ю., Парій Л.В., Ребрина А.М., Наголюк О.Є., Братух В.В.. «Тайм-менеджмент: навчальний посібник». - 2025.- 242с.
31. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.. за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с
32. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
33. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.

- 34.Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
- 35.Овсієнко А. Зовнішній вигляд як запорука позитивного іміджу ділової людини. Соціум. Документ. Комунікація : зб. наук. ст. ДВНЗ «Переяслав-Хмельн. ДПУ ім. Г. Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 7. С. 160-172.
- 36.Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : МНАУ, 2019. 62 с.
- 37.Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / М. Й. Романчукевич // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 21. – С. 165-173.
- 38.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.
- 39.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.
- 40.Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
- 41.Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.
- 42.Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
- 43.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.

44. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
45. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
46. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
47. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств / Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
48. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
49. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
50. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
51. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
52. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.
53. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. Менеджмент. 2013. № 1 (31). С. 157–160.
54. 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.
55. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.

56. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
57. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації / В. С. Шевченко // [Соціальна економіка](#). - 2016. - № 2. - С. 157-161. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_26
58. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
59. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
60. 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
61. 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).
62. 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.
63. 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.