

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ  
МЕНЕДЖЕРА**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Карини КАТАЧИНОЇ

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доц. Наталя БЛАГА

**Рецензент**  
к.е.н., доц. Ольга ПОДРА

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту,  
к. т. н., доцент  
\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Катачина К. О. Система формування і розвитку особистості менеджера. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретико-методичні засади формування і розвитку особисті менеджера. У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТзОВ «Орісіл» та визначено стратегії розвитку менеджера ТзОВ «Орісіл».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: розвиток особистості, менеджер, робочий час, управління персоналом, особистість.

## ANNOTATION

Katachyna K. O. The system of motivation of personnel as a factor in achieving financial and economic security of the enterprise. Manuscript.

Research on the master of education degree and qualification of Bachelor 073 «Management». Lviv, 2022.

In the first section the theoretical and methodical bases of formation and development of the personal manager are carried out. The second section provides a comprehensive analysis of the activities of Orisil LLC and identifies development strategies for the manager of Orisil LLC.

Based on the development of theoretical and practical materials, the relevant conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: personality development, manager, working hours, personnel management, personality.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА</b>	<b>7</b>
1.1. Дослідження процесу розвитку та формування особистості	7
1.2. Основні етапи планування робочого часу менеджера на Підприємстві	10
1.3. Особливості роботи менеджера та методика її дослідження	14
Висновки до першого розділу	17
<b>РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ОРІСІЛ»</b>	<b>19</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства «Орісіл»	19
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Орісіл»	26
2.3. Стратегія розвитку працездатності менеджера	32
Висновки до другого розділу	37
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>39</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>41</b>

## ВСТУП

**Обґрунтування актуальності і значення обраної теми.** Сучасний соціально-економічний стан суспільства, процеси інтеграції України у світовий економічний простір, соціальний запит на висококваліфікованих та компетентних професіоналів потребують постійно підвищення кваліфікації майбутніх менеджерів для успішної адаптації в професійному середовищі, підвищення конкурентоспроможності, здатності протистояти стресовим процесам і ефективно справлятися у складних професійних завданнях.

Менеджери це рушійна сила всіх бізнес-процесів організації. Успішне виконання професійних управлінських функцій означає вираження їхніх особистих якостей. Тож на сьогодні вивчення характеристик є надзвичайно важливим в діяльності керівника, його характер, особистісні якості, портрет, щоб під час навчання в університеті вирости у майбутніх менеджерів якості, які допоможуть їм стати конкурентоспроможними професіоналами.

**Останні дослідження за тематикою проблеми та її невирішені частини.** Проблема створення особистості ефективного менеджера існує завжди та привертає увагу дослідників у різних галузях знань: психології управління, психологія особистості, соціальна психологія, акмеологія та ін. Важливо, що проблемі присвячено ряд зарубіжних та вітчизняних видань аналізу найважливіших характеристик менеджерів. На сьогоднішній день різні вчені в різних країнах розробили багато вимог до сучасних менеджерів, але немає у світі людини, яка б це дотримувалася, об'єднувала всі функції, які задумані як вимоги до менеджера але, в той же час тисячі менеджерів успішно працюють і досягають високого рівня результатів. Цей факт пояснюється здібностями керівника за певних обставин компенсувати відсутність одних властивостей іншими. Відсутні риси можна розвивати за допомогою самовідданості роботи над собою. Оволодіння навичками самоаналізу - головна умова самовдосконалення.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження системи формування і розвитку особистості менеджера ТОВ «Орісіл» та шляхи вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено такі **завдання:**

- дослідити процес розвитку та формування особистості;
- дослідити основні етапи планування робочого часу менеджера на підприємстві;
- дослідити особливості роботи менеджера та методика її дослідження;
- провести оцінку системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити проблеми та запропонувати шляхи вдосконалення особливості роботи менеджера.

**Об'єктом дослідження** є процес організації роботи менеджера на підприємстві ТОВ «Орісіл».

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи формування особистості менеджера.

У процесі роботи були використані наступні наукові **методи** аналізу, порівняння, узагальнення та системного підходу.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається і вступу, двох розділів, висновку та списку використаних джерел.

У першому розділі проведено теоретико-методичні засади формування і розвитку особисті менеджера. У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТзОВ «Орісіл» та визначено стратегії розвитку менеджера ТзОВ «Орісіл».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

### 1.1. Дослідження процесу розвитку та формування особистості

Людина народжується як особистість, як суб'єкт суспільства, за своїми природними задатками. Дитина від народження володіє всіма ознаками, які вказують на її приналежність до людства (будова тіла забезпечує можливість правильної ходи, будова мозку – здатність до розвитку інтелекту тощо). Це означає, що поняття «індивід» вказує на зв'язок людини з природою. Термін "особистість" означає соціальну сутність людини, тобто вказує на відносини людини і суспільства. Він не включає біологічні характеристики людини.

Особистість - соціальний індивід, що виникає в результаті засвоєння людиною соціальних форм свідомості і поведінки. Це означає, що особистість формується під впливом життя в суспільстві, спілкування, взаємодії. Структура особистості множинна. Найбільш характерними його компонентами є:

- спрямованість (вибіркове ставлення людини до дійсності);
- можливості (група навичок, що забезпечують успіх діяльності);
- характер (група постійних психічних якостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, по відношенню до неї самої, до суспільства);
- самоврядування ("Я") - підтвердження самовпевненості особистості.

Зі формуванням «Я» дитина починає відрізнятися від матеріального світу та оточення людини. Це початок становлення особистості – переходу від індивіда до особистості. Своєрідність психіки, особистісна неповторність особистості визначає індивідуальність.

Індивідуальність — невід'ємна риса особистості, її оригінальність, своєрідність її психічного стану.

Згідно з визначеннями особистості існує багато теорій.

Кожна теорія включає в себе певні компоненти:

1. Структура особистості - це її основні блоки, незмінні характеристики, які завжди притаманні людині. Такими структурними одиницями є якості, риси особистості. Риса — це схильність людини вести себе певним чином. Іншим прикладом структури є опис типів особистості. Тип особистості — це сукупність багатьох рис, що формують узагальнені характеристики поведінки. Наприклад, за Юнгом, усі люди діляться на два типи: інтроверти та екстраверти.

2. Мотивація. Цілісна теорія особистості повинна пояснювати, чому люди роблять це, а не навпаки. І таких термінів можна пояснити багато.

3. Розвиток особистості – це моніторинг змін особистості від народження до кінця життя. Існує багато покрокових моделей для розуміння фаз зростання. Наприклад, у теорії Фрейда 3 - стадії психосексуального розвитку, стадії розвитку его Е. Еріксона та ін. Теорії особистісного зростання відрізняються за роллю, яку відіграють у розвитку особистості генетичні фактори чи середовище.

4. Психопатологія - кожен психолог шукає відповідь на питання, чому деякі люди проявляють патологічну або неадекватну поведінку в повсякденному житті. Етнологія займається вивченням і поясненням причин ненормального функціонування психіки людини.

5. Психічне здоров'я є критерієм оцінки здорової особистості та концепції здорового способу життя. Існують також різні погляди на психічне здоров'я людей.

6. Зміна особистості за допомогою терапевтичних впливів, тобто пошук шляхів зміни особистості, як підвищити свою компетентність. Існує багато напрямків психотерапії, які відрізняються як методами впливу, так і поглядами автора на особистість.

Ефективність теорії можна оцінити за такими параметрами:

- 1) міру, в якій її положення можуть бути перевірені;
- 2) міра, до якої теорія заохочує психологів до подальших досліджень;
- 3) наявність внутрішніх протиріч;
- 4) економічність, тобто. кількість термінів і понять в теорії;

5) широта охоплення, тобто наскільки може бути передано прояв поведінки;

б) здатність допомагати людям зрозуміти їхню поведінку та вирішувати проблеми.

Досягнення найвищого рівня професійної компетентності передбачає перехід на репродуктивний і пошуковий рівні. Показники реалізації творчої компетентності менеджера бувають: творчі, концептуального мислення; компетенції (самовдосконалення, словесна комунікація, невербальні, ціннісні, мотиваційні, психологічні, організаційні, інформаційні).

Інтеграція розвитку окремих складових професій компетентність керівника на найвищому рівні забезпечує успіх управління організацією, включаючи поінформованість керівників створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином стає ефективність діяльності конкретного лідера в діловому спілкуванні ключ до його ефективного функціонування. Звідси наявні конструктивні властивості необхідне для успішної роботи є однією з передумов роботи розпорядник над собою. Пріоритети того чи іншого виду діяльності базуються на власних цінностях і мотивах керівника. Успішні менеджери чудові здебільшого орієнтовані на власні інтереси, але ефективні на цілі компанії.

У сучасних умовах керівник повинен володіти наукою і мистецтвом самоуправління, оволодіти прийомами особистого управління, що дозволить керівнику ефективно організувати особисту роботу та роботу їхні підлеглі; найкоротший шлях до професії та життя цілі; постійне підвищення рівня кваліфікації; уникати стресу ситуацій, підвищувати та підтримувати високу працездатність; досягати, досягати найкращі результати та насолоджуйтеся тим, що ви зробили праці [14; 6, с.22].

Сучасні реалії соціально-економічного розвитку світу, зміни в менеджмент і нові тенденції розвитку показують, що вимоги до менеджерів є вони постійно ростуть і будуть рости в майбутньому. Так, менеджери майбутнє все більше характеризуватиметься:



- надзвичайно високий рівень сприйняття і розуміння навколишнього середовища, і себе;
- висока мотивація, що забезпечує активну участь складний процес навчання та змін;
- велика емоційна сила, що дозволяє пережити турботи компанії як свої, враховуючи, що життя вимагає іншого способу життя;
- здатність аналізувати культурні передумови та аналізувати емоційні процеси, що розвивають культуру організації в результаті її використання переваги та функціональні елементи;
- бажання та вміння запалювати інших та активно включатися участь в управлінській діяльності як завдання, які будуть необхідні рішення будуть складнішими, а інформація розсіяна лідери могли врятувати їх [11; 14].

У процесі формування особистості ефективного менеджера в ситуації часткової або повної невизначеності і непередбачуваності гнучкість відіграє важливу роль. Розвиток емоційного менеджера, інтелектуальна та поведінкова гнучкість забезпечить покращення керованості кінцевими цілями організації.

### **1.3. Основні етапи планування робочого часу менеджерів на підприємстві**

Вибір часу, як і планування в цілому, є першим обов'язком кожного керівника, але, на жаль, дослідження показують, що вітчизняні менеджери витрачають у 3,5 рази менше часу, ніж їхні американські колеги, але витрачають на оперативну роботу за всіма стандартами на третину більше часу.

Процес складання розкладу починається з встановлення цілей, для яких буде складено список випадків і потенційних перешкод у майбутньому, на подолання яких знадобиться деякий час. Згодом цей список регулярно оновлюється, оновлюється, коригується, щоб виключити з нього те, що не має значення для перевірки.

Під робочим часом розуміється тривалість участі працівника в організованому робочому процесі, в якому він повинен виконувати свої виробничі або службові обов'язки [9, с. 121]. Він вимірюється тривалістю робочого дня, робочого тижня, робочого місяця, робочого року і регулюється національним законодавством, яке встановлює його граничне значення для календарного періоду, який зазвичай становить один тиждень. Згідно з дослідженнями [7], лише 8% керівників вважають, що згодом у них не виникає проблем, хоча насправді таких людей буде не більше 1%. Інші прибудуть вчасно і були б не проти отримати додаткові від 10 до 100% робочого тижня, а більше половини буде потрібно на три чверті.

За словами Пітера Друкера, одного з найбільших західних експертів у сфері менеджменту, менеджер повинен планувати свій час великими блоками, коли мова йде про роботу з людьми, а також, виконуючи суто інтелектуальні функції, фрагментація не призводить до позитивних результатів. Крім того, чим більша організація, тим менше часу залишається у лідера на дрібниці. У той же час у невеликих організаціях або на базових рівнях управління великі роботи доцільно розділяти на менш важливі та складні з більш точними термінами. Але й тут керівник має можливість витратити на виконання своїх безпосередніх завдань максимум 25% робочого часу [16].

По-перше, планування дозволяє керівникам критично усвідомлювати свої цілі та знаходити більш ефективні шляхи їх досягнення, що дозволяє не тільки вчасно впоратися з ними, а й створити необхідні резерви для вирішення непередбачених проблем.

Крім того, планування дозволяє керівнику зосередитися на найважливіших питаннях, враховуючи час і терміни прийняття своїх рішень, і раціонально розділяє інші між підлеглими. В основі цього — оцінка кожної роботи з точки зору терміновості; наслідки у разі відмови від виконання; обґрунтування зусиль, необхідних для його реалізації, можливість їх скорочення, фактична віддача.

Керівнику важко або неможливо складати конкретні плани на більш-менш тривалий період часу, тому що йому доведеться постійно їх переглядати під

впливом різних непередбачених факторів. Тому на практиці зазвичай обмежуються складанням особистого плану роботи на день, тиждень, місяць. Причому план на місяць часто не опрацьовується в деталях, враховуючи лише найневідкладніші та важливі речі.

На практиці складання розкладу зводиться до його розподілу за видами робіт. Єдиний розподіл часу регламентується розкладом робочих днів на основі графіка вищого керівництва, враховує періодичність окремих робіт та узгоджує їх. Слід мати на увазі, що підвищення рівня менеджменту скорочує витрати часу на управління основною діяльністю, а також збільшує час на адміністративну, організаційну роботу, пропагандистську роботу, вирішення соціальних проблем.

На рис. 1.1. представлено процес складання особистого плану роботи керівника [5].



Рис. 1.1. Схема процесу планування роботи менеджера

Практика показує, що планування особистої роботи не вимагає багато часу від керівника. Для складання плану достатньо виділити в кінці робочого дня 10-20 хвилин. Натомість переваги особистого планування роботи переважають ці витрати. Зокрема, раціональне планування особистої роботи керівника дозволяє спланувати наступний день, чітко представити завдання, організувати роботу протягом дня, зосередитися на важливих завданнях, самодисципліну між завданнями, дати успіх у кінці дня, підвищення задоволеності та мотивації

сприяють підвищенню ефективності роботи. І такий спосіб планування зарекомендував себе добре: плануйте свій час так, щоб кожна година і 15 хвилин були безкоштовними, і використовуйте його для телефонних дзвінків, аутентифікації документів, планової роботи та відпочинку тощо. щоб ваш розпорядок дня був гнучким, ви можете зробити набагато більше, ніж планували. Плануючи особисту роботу, керівник планує наступне: від річної - визначається щомісячно - потім до тижневої - закінчується щоденно.

Найпоширенішим методом планування робочого дня є метод Альпи.

Якщо в результаті контролю за виконанням плану щоденної роботи керівника виявлено незавершені справи, необхідно проаналізувати необхідність їх виконання та, залежно від результатів, відкласти на наступний день, відкласти чи відмовити у виконанні. Керівник повинен постійно контролювати виконання персонального плану, що дозволяє виявити резерви подальшого вдосконалення своєї роботи та раціонального використання робочого часу.

На рис. 1.2 показані основні етапи планування дня менеджера методом Альпи [5].

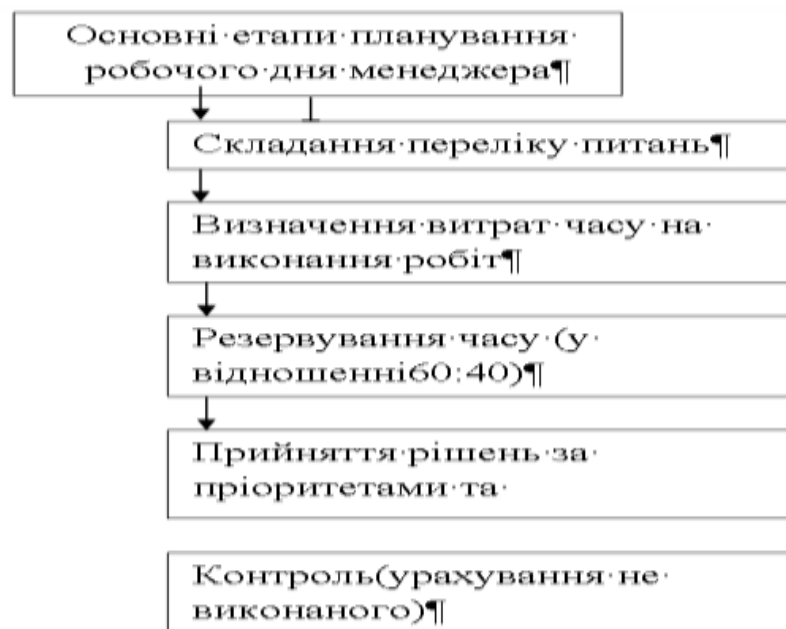


Рис. 1.2. Етапи планування робочого дня менеджера методом Альпи

Обов'язковою умовою планування часу є його ретельне документування та контроль його використання, що дозволяє мати точне уявлення про нього, краще

планувати виконання тих чи інших робіт, а також узгоджувати свої дії у сфері планування часу з підлеглими. . і колеги.

Як і всі, щоденні плани складаються в письмовій формі, тому що справи в них важче ігнорувати. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисципліну, дозволяють чіткіше розподілити роботу, роблять її більш цілеспрямованою. Записи також полегшують контроль за виконанням планів та оцінку їх результатів.

Уміння помірно і раціонально використовувати робочий час, постійно вдосконалювати процес його планування - ознака організованого керівника. Розклад часто розуміють як простий список справ на наступний день. Враховуючи лише перелік робіт і ми не знаємо їх тривалості, жодна практика не обмежується в кращому випадку спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але враховуючи витрати робочого часу на всі види робіт, можна отримати повну картину завантаженості.

#### **1.4. Особливості роботи менеджера та методика її дослідження**

Кожне підприємство (об'єднання, організація тощо) складається із системи управління та системи, якою керують.

Система управління (суб'єкт управління) — це сукупність органів управління та керівників з певним обсягом їх діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій та сукупністю методів управління, що досягають впливу управління. Завжди існує кілька рівнів управління в порядку підпорядкування (керівник - начальник відділу - директор) і може змінювати своє становище під впливом організаційно-деорганізаційних факторів.

В американських бізнес-школах кандидат на сертифікат лідерства повинен продемонструвати свою компетентність у таких сферах:

1. Розуміє природу процесу керівництва, знає основні організаційні структури, функціональні обов'язки та стилі роботи керівників; мати чітке

уявлення про відповідальність керівників, розподіл відповідальності за рівнями управління, а також шляхи підвищення ефективності управління системами;

2. володіють інформаційними технологіями та засобами комунікації, необхідними для управління персоналом, вміють письмово та усно висловлювати свою думку;

3. бути компетентним у керівництві людьми, підборі та підготовці фахівців, здатних вести та нормалізувати ділові та особисті стосунки між підлеглими;

4. знати особливості відносин між компанією та її клієнтами;

5. мати здатність керувати ресурсами;

6. має здатність планувати та передбачати діяльність компанії технічними засобами;

7. Виходячи з цих вимог і очікуваних змін у майбутньому, вміти оцінювати особисту діяльність, робити правильні висновки та вдосконалювати навички.

Тому частка управлінської праці в процесі людської діяльності в кожному конкретному випадку різна і залежить від посади, сфери діяльності, працівника, рівня кваліфікації, кваліфікації, уміння організувати власну роботу та діяльність очолюваного ним колективу. .

Професіоналізм керівників – це наявність знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу та організації виробництва, вміння працювати з людьми в конкурентному середовищі.

Склад роботи, яку виконують керівники, визначається багатьма обставинами, серед яких: тип компанії, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан компанії та її конкурентоспроможність, ніша. . фірма., стиль управлінської роботи тощо.

Але за будь-яких обставин лідери виконують широкий спектр завдань і їх роль у процесі лідерства характеризується широким спектром функцій.

Американський учений Г. Мінстуберг використав метод «структурного спостереження» для визначення десяти управлінських ролей менеджерів, які потім згрупував у три основні групи [12].

На рис. 1.4 показані основні ролі, які виконує керівник.



Рис.1.3. Основні ролі, які виконує менеджер

Матеріали досліджень і багаторічна практика свідчать, що ефективність національної економіки лише на третину за рахунок вкладень у матеріальні елементи виробництва. Решта залежить від людського фактору – інтелектуального потенціалу, рівня кваліфікації та здібностей керівників та спеціалістів.

В Українському національному університеті розроблено модель сучасного професійного керівника, яка визначає вимоги до особистісних та ділових характеристик керівника та його знань з урахуванням функцій, які він виконує та завдань, що він повинен мати та що вміє.

На практиці ефективність управління залежить, з одного боку, від досвіду та якості керівника, а з іншого — від його здібностей. Відомий психолог Крушельницька О.В. стверджувала, що в процесі відпрацювання певних здібностей набуваються знання, вміння та навички [9]. Тому розвинені навички є необхідною рисою сучасного менеджера. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості особистості, її потенціал, що є умовою успішного

виконання певної діяльності. Діяльність може бути використана для вивчення здібностей особистості, які прямо пропорційні успіху її роботи.

З точки зору управління, вміння керувати командою та лідерством, мотивувати співробітників на продуктивність, приймати правильні нестандартні рішення, знаходити оптимальний вихід із конфліктних ситуацій, безперервне навчання та самооцінку. вказано поліпшення. Кожен керівник робить багато речей, які ми не можемо назвати управлінськими.

Управління – це множинний, неоднозначний процес. Відповідно, прийняття управлінських рішень на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є складним процесом, ефективність якого залежить від здатності керівників діяти в складній і динамічній сукупності факторів, які постійно створюють незвичайні ситуації. Саме ці обставини вимагають творчого підходу людини, яка займається управлінською діяльністю.

Рішення, які приймаються керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і навичок, а й від особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Якщо всі ці якості використовуються при прийнятті лідерських рішень, то мова йде про мистецтво лідерства.

## **Висновки до першого розділу**

У першому розділі кваліфікаційної роботи ми спробували проаналізувати формування особистості менеджера як професіонала.

Якщо проаналізувати сучасні наукові підходи до професійних вимог до майбутнього менеджера, то можна побачити, що серед перерахованих знань, умінь, навичок і характеристик значущими є ті, які складають структурне формування емоційної культури особистості, а саме: наполегливість, спокій, витримка, почуття гумору, спокій, відчуття ситуації, висока внутрішня культура, чуйність, доброзичливість до людей, оптимізм, психологічні здібності,



розвинена воля, бажання розуміти ситуацію інших, толерантність, здатність запобігати та вирішувати конфлікти і здатність контролювати свої емоції.

Досліджено основні фази планування робочого часу керівників компанії. Також аналізуються особливості управлінської роботи та її методи.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОРІСІЛ»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства «Орісіл»

Повна фірмова назва: Товариство з обмеженою відповідальністю "Орісіл".

Види діяльності досліджуваного підприємства:

*основні:*

20.59. Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.

*інший:*

17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари

20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин

20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин..

Предметом діяльності підприємства є виробництво та реалізація хімічної продукції. ТОВ «Orisil» — компанія, що виробляє пірогенний кремній. Пірогенний діоксид кремнію Orisil має широкий спектр застосування: фарби та покриття; чорнило; ущільнювачі та клеї; ПВХ пластизолі; акумуляторні кислоти; теплоізоляція; порошки і сипучі матеріали; косметика та засоби особистої гігієни; харчова промисловість; фармацевтична продукція.

Нинішня структура компанії існує з 25 червня 1998 року. Компанія складається з двох відділів – виробничого та управлінського. Блок управління знаходиться в головному офісі ТОВ «Орісіл», що знаходиться за адресою вул. пр-т Чорновола 45а, м. Львів, Львівська обл., 79000. Виробничим підрозділом є фабрика «Орісіль», розташована в м. Калуш, вулиця Заводська, 12, Івано-Франківська область, Україна.

ТОВ «Орісіль» має 3 відділи: відділ закупівель, відділ збуту та логістики, відділ фінансів (рис. 2.1).



Рис.2.1. Структурні підрозділи ТОВ «Орісіл»

Функціональні обов'язки працівників чітко визначені в посадових інструкціях. Оперативне керівництво підприємством здійснює директор.

ТОВ «Орісіл» використовує таку фінансову звітність: Баланс (Ф №1), Звіт про фінансові результати (Ф№2).

У таблиці. 2.1 і 2.2 буде виконано горизонтальний і вертикальний аналіз активів і пасивів балансу ТОВ «Орісіл».

За даними таблиці бачимо, що вартість основних засобів на кінець 2020 року становила 2538621,60 грн., що на 673291,80 грн. більше, ніж на кінець 2019 року (темپ зростання 36% минулого року). Вартість оборотних коштів на кінець 2020 року становила 3691541 грн., що на 710823,90 грн. більше, ніж на кінець 2019 року (темپ зростання за минулий рік становив 24%). Вартість майбутніх витрат на кінець 2020 року становить 155 грн., що становить 10 грн. менше, ніж на кінець 2019 року.

Загальна вартість активів ТОВ «Орісіл» на кінець 2020 року склала 6 230 317,60 грн., що становить 1 384 105,70 грн. більше, ніж минулого року (темپ зростання за минулий рік склав 29%).

Таблиця 2.1

## Горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу ТОВ «Орісіл»

Статті	2019 рік		2020 рік		Абсол. відхил., (+,-)	Темп зміни, %,
	Сума, Грн	Питома вага	Сума, Грн	Питома вага		
1	2	3	4	5	6	7
<b>АКТИВ</b>						
I. Необоротні активи	1865329,80	38,49	2538621,60	40,75	673291,8	36
Нематеріальні активи:	141000	2,91	227999	3,66	86999	62
Незавершене будівництво	506	0,01	105	0,00	-401	- 79
Основні засоби:	1712069,80	35,33	2296806,60	36,87	584736,8	34
Довгострокові фін. інвест.:	156	0,00	503	0,01	347	222
Довгострокова дебіт. заборг.	1556	0,03	1565	0,03	9	1
Гудвіл	7656	0,16	8655	0,14	999	13
Інші необоротні активи	2386	0,05	2988	0,05	602	25
II. Оборотні активи	2980717,10	61,51	3691541	59,25	710823,9	24
Виробничі запаси	487049,20	10,05	380967	6,11	-106082	- 22
Поточні біологічні активи	5	0,00	4	0,00	-1	- 20
Незавершене виробництво	484801,10	10,00	461808,60	7,41	-22992,5	- 5
Готова продукція	191496,40	3,95	187032,50	3,00	-4463,9	- 2
Товари	1400065,10	28,89	2144913,10	34,43	744848	53
Векселі одержані	356	0,01	5132	0,08	4776	1 342
Дебіторська заборг. за товари:	165921,60	3,42	167817,50	2,69	1895,9	1
Дебіторська заборг. за розрах.:	925	0,02	482	0,01	-443	- 48

Продовження таблиці 2.1						
1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти в нац. Валюті	83460,10	1,72	206726,30	3,32	123266,2	148
Інші оборотні активи	166637,60	3,44	136658	2,19	-29979,6	- 18
ІІІ. Витрати майбутніх періодів	165	0,00	155	0,00	-10	- 6
Всього активів	4846211,9	100	6230317,60	100	1384106	29

З аналізу таблиці. 2.2. видно, що загальна сума капіталу на кінець 2020 року становила 4548131,50 грн., що становить 1204245,30 грн. більше, ніж минулого року (темп зростання за минулий рік склав 36%). Загальна сума страхування наступних платежів та виплат на кінець 2020 року склала 7389 грн, що становить 1500 грн. більше, ніж у попередньому році (темп зростання за минулий рік склав 25%) Загальна сума короткострокових зобов'язань ТОВ «Орісіл» на кінець 2020 року становила 1673141,10 грн., що на 177660,40 грн. більше, ніж на кінець 2019 року (темп зростання за минулий рік становив 12%). Дохід майбутніх періодів на кінець 2020 року склав 1656 грн., що становить 700 грн. більше, ніж минулого року (темп зростання за минулий рік склав 73%).

Таблиця 2.2.

## Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Орісіл»

Статті	2019 рік		2015 рік		Абсол. відхил., (+,-)	Темп зміни, %,
	Сума, Грн	Пито ма вага	Сума, грн	Пито ма вага		
1	2	3	4	5	6	7
<b>ПАСИВ</b>						
І. Власний капітал	3343886,20	69,00	4548131,50	73,00	1204245,3	36
І. Статутний капітал	200000	4,13	200000	3,21	0	0
Пайовий капітал	496200	10,24	201550	3,23	-294650	- 59
Додатковий вкладений капітал	56000	1,16	812500	13,04	756500	1 351

Продовження таблиці 2.2						
1	2	3	4	5	6	7
Інший додатковий капітал	1107386,40	22,85	1157709,5	18,58	50323,1	5
Резервний капітал	500000	10,32	600000	9,63	100000	20
Нерозпод. приб. (непокр. збиток)	984299,80	20,31	1576372	25,30	592072,2	60
II. Забезпечення наступних витрат	5889	0,12	7389	0,12	1500	25
Забезпечення виплат персоналу	5233	0,11	6533	0,10	1300	25
Сума страхових резервів	656	0,01	856	0,01	200	30
IV. Поточні зобов'язання	1495480,70	30,88	1673141,10	26,85	177660,4	12
Короткострокові кредити банків	1235062	25,49	1256532	20,17	21470	2
Кредиторська заборгованість за товари	85655	1,77	79655	1,28	-6000	- 7
Поточні зобов'язання за розрах.:	7310,50	0,15	7230,20	0,12	- 80,3	0,01
Інші поточні зобов'язання	167453,20	3,46	329723,9	5,29	162270,7	97
V. Доходи майбутніх періодів	956	0,02	1656	0,03	700	73
Всього пасивів	4846211,90	100	6230317,60	100	1384105,7	29

Проаналізуємо фінансові результати ТОВ «Орісіл» за період 2019-2020 років. Почнемо з аналізу доходів рис. 2.2.

Як видно з рис. 2.2 загальна сума виручки у 2020 році склала 4216745 грн., що на 5010777 грн. менше, ніж у 2014 р. Темп зростання торік склав -54,30%. Найбільшу частку в загальній виручці ТОВ «Орісіл» займає чистий прибуток і становить 98,55 та 96,89% у 2019 та 2020 роках.

Трудові відносини працівників ТОВ «Орісіл» регулюються як трудові договори угоди та колективні договори. Форми участі працівників в управлінні компанією можна розділити на дві групи: офіційні та неформальні.

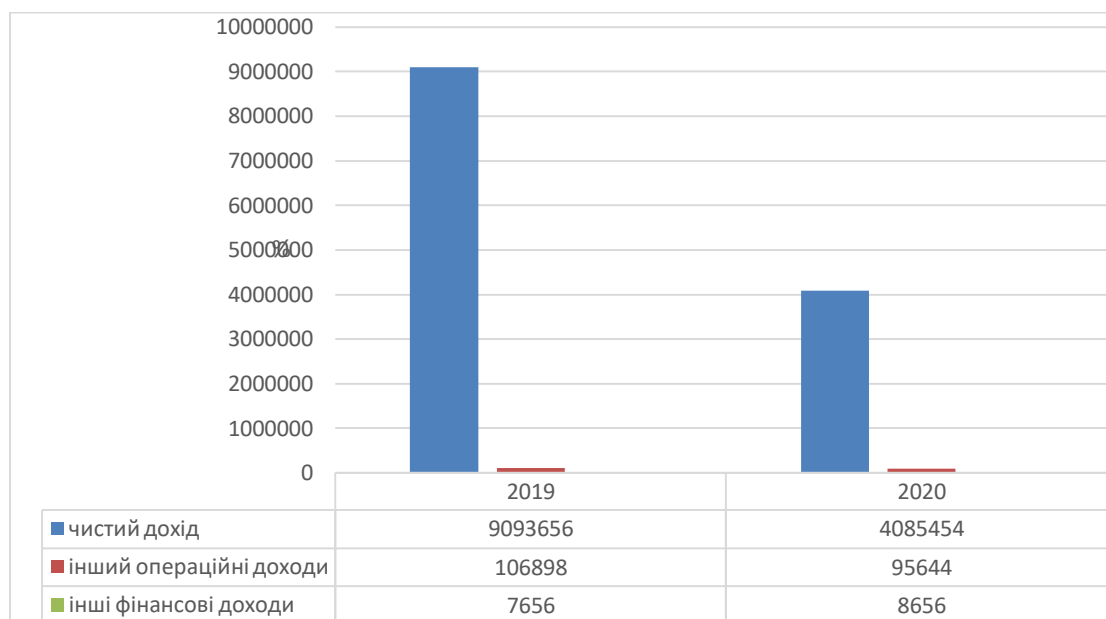


Рис. 2.2. Аналіз динаміки ста структури доходів ТОВ «Орісіл» за 2019-2020 рр.

Формальна співпраця включає в себе колективний договір і стандартні внутрішні правила процедури, що визначають права та обов'язки персоналу при втручанні в діяльність підприємства за період з від року до трьох років, можна змінити за взаємною згодою сторін.

Неформальна участь відображається у контактах між працівниками та ними безпосередніх керівників, які вносять пропозиції та рекомендації для вищих керівників.

Однією з найпоширеніших моделей управлінських дій є так звана функціональна модель, що пропонує опис змісту роботи лідера вказуючи на його функції.

Насправді, функції управління ТОВ «Орісіл» не є єдиним пріоритетом директора, тому що підприємство невелике. Функції управління вони розподіляються між працівниками і не обов'язково в повному обсязі відповідність своєму місці в ієрархічній структурі управління. Так само такі

функції, як відповідальність за результати спільної діяльності та навчання членів команди делеговано на рівень виконавчих менеджерів повна відповідальність за результати своєї роботи.

Для перевірки стилю керівництва обрано заступника директора на даний момент до його функціональних обов'язків входить:

- нагляд і координація роботи підлеглого персоналу;
- різноманітні допомоги директору.

Заступник директора знає всі стандарти організаційної роботи.

Він добрий у спілкуванні, на однакових умовах спілкується з працівниками. Робота конкретного фахівця строго планується на цілий день. Організаційна культура компанія очікує, що керівники вищого рівня будуть консультувати з питань роботи своїх підлеглих безпосередньо на робочому місці. Якщо він працевлаштований задає питання в неробочий час, бесіда безкоштовна

Офіс-менеджер не встигає приймати відвідувачів близько 20% витрачаємо свого робочого часу на телефонні дзвінки та роботу з постачальниками. Розмір витрат оптимальний для керівника цього рівня і його функціональних обов'язків. Важливою якістю цього керівника є вміння подумайте наперед і подумайте про проблеми, які можуть вирішити проблеми. Крім того, необхідно мислити системно, швидке реагування на ситуацію. Мати послідовність і цілеспрямованість, постійна робота над удосконаленням власного досвіду і майстерності.

Заступник директора вмє вирішувати конфлікти, виступаючи в ролі посередника між сторонами спору, для вирішення питання, який виникає через психологічний стрес. Залежно від управлінської ситуації аналізований лідер виконує різні «ролі» у своїй команді визначається його посадою в організації, а саме: уповноважений, дизайнер, експерт, регулятор тощо.

Менеджер ТОВ «Орісіл» керує однією або кількома напрямками (ділянками) комерційної діяльності ТОВ «Орісіл», та призначені для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку за рахунок бізнесу, підтримуючи ділову репутацію. На основі стратегічних цілей ТОВ «Орісіл»,



керівник планує господарську діяльність. Елементами керування підготовки та реалізації бізнес-планів та комерційних умов, договорів, які укладені, договори та угоди, оцінити ступінь потенційного ризику.

Здійснює підбір і розподіл кадрів, мотивацію їх фахівців розробка, оцінка та підвищення якості роботи. Організовує ділові стосунки партнерів, систему збору необхідної інформації для розширення зовнішнього спілкування та обміном досвідом. Виконує аналіз попиту на продукцію, що виробляє, передбачає та мотивує продажі шляхом вивчення та оцінки потреб клієнтів. Бере участь у розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності, рекламній стратегії, пов'язаної з подальшим розвитком підприємницькою або комерційною діяльністю.

Це дозволяє підвищити прибутковість, конкурентоспроможність і якість товарів і послуг і підвищення ефективності народження. Координує діяльність у певній сфері, аналізуючи його ефективність, приймає рішення про найбільш раціональні використання виділених коштів. Включає порадників у розв'язання завдань і експертів з різних питань (юридичних, технічних, фінансових тощо).

Кваліфікаційні вимоги до директора ТОВ «Орісіл»: вища професійна освіта (за спеціальність менеджмент) або вища професійна освіта та додаткова кваліфікація в напрямі теорії та практики управління, стаж роботи за фахом не менше 2 років.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Орісіл»**

Оцінюємо склад персоналу в досліджуваному ТОВ «Орісіл». Якщо простежити за штатом досліджуваної компанії, то можна сказати, що там багато працівників. Проаналізуємо штат за останні два роки, адже у 2019 та 2020 роках кількість працівників практично була однаковою.

Маємо такі вихідні дані.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для оцінювання персоналу на ТОВ «Орісіл»

Показники	Вагомість по рокам	
	2019	2020
1	2	3
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	148	149
Кількість прийнятих працівників на роботу, осіб	5	1
Кількість звільнених працівників, осіб	4	0
Кількість працівників, яких звільнили за власним бажанням, та за порушення трудової дисципліни, осіб	4	0
Кількість працівників, які працювали рік, осіб	144	148
Жінок, осіб	69	74
Чоловіків, осіб	79	75
Фахівців без вищої освіти	75	79

Розрахуємо результативність персоналу за такими показниками:

- коефіцієнт обороту з приймання персоналу:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{кількість\_прийнятого\_персоналу}}{\text{середньоблікова\_чисельність}}, \quad 2.1$$

$$K_{\text{пр}2019} = \frac{5}{148} = 0,034$$

$$K_{\text{пр}2020} = \frac{1}{149} = 0,006$$

- коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{кількість\_працівників\_що\_звільнились}}{\text{середньоблікова\_чисельність}}, \quad 2.2$$

$$K_{\text{в}2019} = \frac{4}{148} = 0,027$$

$$K_{\text{в}2020} = \frac{0}{149} = 0$$

- коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{кількість\_працівників\_що\_звільнились\_за\_власним\_бажанням\_порушенн\_дисципліни}}{\text{середньоблікова\_чисельність}}, \quad 2.3$$

$$K_{\text{пк}2019} = \frac{4}{148} = 0,034$$

$$K_{\text{пк}2020} = \frac{1}{149} = 0,006$$

- коефіцієнт постійності складу персоналу

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{кількість_працівників_що_працювали_цілий_рік}}{\text{середньооблікова_чисельність}}, \quad 2.4$$

$$K_{\text{пс}2019} = \frac{144}{148} = 0,97$$

$$K_{\text{пс}2020} = \frac{148}{149} = 0,99$$

Про ефективність використання персоналу в компанії маємо наступну інформацію у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Таблиця показників споживання персоналу

Коефіцієнти	За роками	
	2019	2020
коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,034	0,006
коефіцієнт обороту з вибуття	0,027	0
коефіцієнт плинності кадрів	0,034	0,006
коефіцієнт постійності складу персоналу	0,97	0,99

Коефіцієнт плинності кадрів досить низький, тому вважаємо, що проблемних ділянок в управлінні персоналом досить мало.

Розрахуємо склад кадрів.

Таблиця 2.5

Кадровий склад ТОВ «Орісіл»

Показник	Значення за роками			
	2019	%	2020	%
1	2	3	4	5

Продовження таблиці 2.5				
1	2	3	4	5
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	148	100	149	100
Жінок	69	46,62	74	49,66
Чоловіків	79	53,38	75	50,34
Спеціалістів	73	49,32	70	46,98
Фахівців без вищої освіти	75	50,66	79	53,02

Отже, ми помічаємо тенденцію, щоб усі сертифікованих фахівців в компанії більше. Це визначає специфіку компанії – більше роботи для випускників.

Жінок у компанії менше, ніж чоловіків. Відсоток вигоди невеликий, але постійний.

Розглянемо структуру та методи управління персоналом у компанії «Орісіл».

Реалізація запланованих заходів з управління персоналом підприємства вимагає виконання ряду організаційних функцій:

- загальноорганізаційні;
- логістика;
- економічний і фінансовий розвиток;
- облік і контроль;
- політико-правове забезпечення;
- соціальне страхування та соціальний захист працівників;
- мотиваційні функції.

Для аналізу споживання робочого часу необхідно скласти аналітичну таблицю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Аналіз використання робочого часу

Показники	Фактично			Питома вага у фонді робочого часу, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність працівників, осіб	143	148	149			
Кількість відпрацьованих днів	1554	1488	1060	95,93	91,85	65,7 3
Неявки, осіб-днів	19	68	97	1,17	4,19	5,98
Неявки з поважних причин, осіб-днів	11	55	91	0,68	3,39	5,61
Неявки з дозволу адміністрації, осіб-днів	8	13	6	2,22	0,57	0,37
Середня кількість відпрацьованих днів 1 працівником	60,5	58,1	63,2	-	-	-
Календарний фонд робочого часу	1620	1620	1620	100	100	100
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,92	0,65	-	-	-

Однак резерви необхідно використовувати для підвищення ефективності робочого часу, особливо за рахунок зменшення прогулів.

Це підвищить загальну продуктивність співробітників і дохід компанії.

Важливою умовою підвищення ефективності роботи керівників є раціональний розподіл витрат на оплату праці за управлінськими функціями. Якщо проаналізувати витрати робочого часу на керівні посади в керівників різних компаній, то можна помітити закономірність: керівники організацій

більшу частину свого робочого часу проводять на загальному управлінні та оперативному управлінні. Керівники слабких, менш розвинених компаній мають тривалий робочий час для виконання інших функцій, що створює дублювання функцій керівників відділів і відділів. Звідси важливий висновок: сучасний прогресивний менеджер характеризується вмінням підкреслювати головне і зосереджуватись на цьому. Без цієї риси лідер не зможе успішно керувати організацією.

У роботі менеджера є п'ять основних операцій. Разом вони відображають сутність і порядок управлінської роботи, як показано на рис. 2.3.



Рис.2.3. Основні елементи роботи менеджера

Усі ці дії є базовими елементами кожного керівника. Кожен з цих основних елементів можна розділити на менші, більш конкретні компоненти. Крім того, кожен із цих основних елементів вимагає від керівника з певними якостями та кваліфікацією.

Вище наведено базовий перелік сфер діяльності менеджерів, у якому наведено великий перелік різноманітних методів, прийомів та засобів, що використовуються в практиці менеджменту «Орісіл».

### 2.3. Стратегія розвитку працездатності менеджера

Працездатність— це параметр, який описує рівень ресурсів, які можна використовувати під час робочого процесу.

Існує два типи працездатності:

загальна (потенційна) працездатність - ті активи, які в принципі можна було б використовувати з найбільшими зусиллями, і фактична (стандартна) працездатність- ті активи, які зазвичай використовуються під час експлуатації. Фактична працездатність завжди нижча за потенційну. Розумова праця керівника пов'язана з максимальним напруженням і концентрацією на рівні, що в 5-10 разів перевищує фізичну роботу.

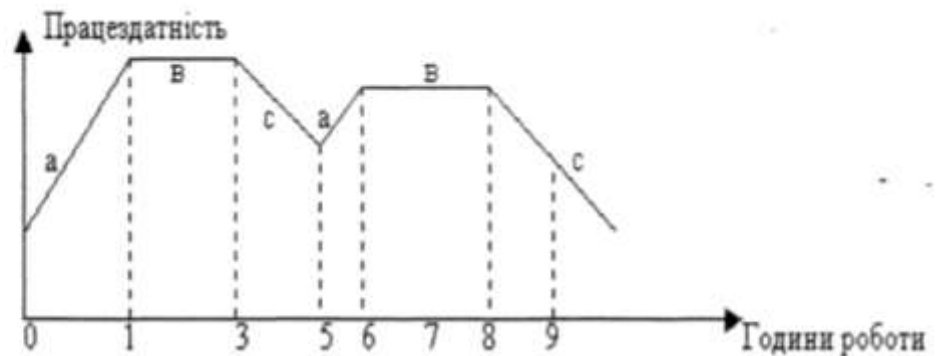
З часом змінюється управлінська здатність працювати протягом робочого дня. Цей період відрізняється залежно від стану та готовності людини, а також від складності виконуваної роботи. Наступні 2-3 години характеризуються максимальною ефективністю, а потім зниженням. Друга половина робочого дня більше відрізняється від першої низький рівень працездатності. Втома настає швидше, тому період зниження працездатності після обідньої перерви настає раніше. Тому вирішення складних питань слід планувати в періоди максимальної ефективності праці.

До таких питань відноситься творча робота над перспективами організації, обговорення найактуальніших питань, прийняття важливих рішень за кермом.

На рис. 2.4 показані коливання продуктивності протягом робочого дня.

Динаміка працездатності протягом робочої зміни являє собою графічно пунктирну лінію, яка збільшується в перші години роботи, потім знаходиться на високому рівні і знижується до обідньої перерви. Ці етапи впровадження повторюються у другій половині дня. При цьому фаза підвищення працездатності проходить швидше, а фаза стабільної працездатності нижча і довша, ніж до обіду.

У другій половині робочої зміни падіння працездатності відбувається раніше і розвивається швидше через більш глибоке стомлення.



- а - час виходити на роботу;
- в - період максимальної ефективності;
- в - період втоми.

Рис. 2.4. Коливання працездатності протягом робочого дня

Динаміка працездатності керівника між днем і тижнем характеризується такою ж закономірністю, як і здатність працювати в зміну. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичні та психічні навантаження. Залежно від добового циклу працездатності найвищий її рівень спостерігається вранці та вдень: з 8 до 12 та з 14 до 17 годин. Увечері працездатність менеджера знижується, а вночі досягає мінімуму. Вдень зниження працездатності зазвичай відзначається в період з 12 до 14 годин, вночі - від 3 до 4 годин.

При складанні тижневих режимів та відпочинку слід мати на увазі, що працездатність оператора протягом тижня не є стабільним показником, а змінюється. У перші дні тижня працездатність поступово підвищується за рахунок поступового входження в робочий процес. Коли він досягає свого піку на третій день, працездатність поступово падає, а останній день робочого тижня різко падає. Залежно від характеру та складності роботи коливання тижневої працездатності більші чи менші.

Знання закономірностей зміни тижневої працездатності допоможе вирішити багато практичних питань. Характер тижневої кривої продуктивності



є обґрунтуванням доцільності встановлення терміну управлінської роботи до шести днів.

Протягом робочого тижня (рисунок 2.5) спостерігається низький рівень працездатності в перші і особливо останні (понеділок, п'ятниця, субота) дні.

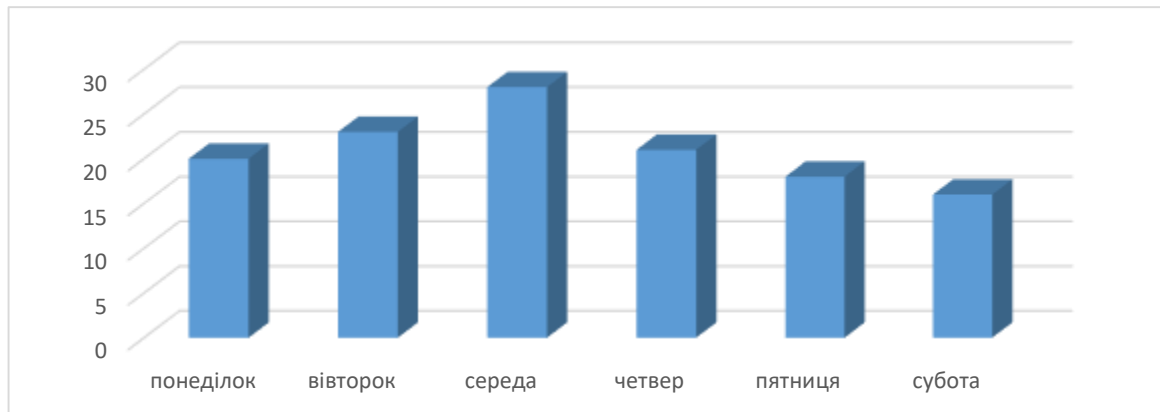


Рис. 2.5. Крива працездатності протягом тижня

Працездатність також може змінюватися під час навчання, внаслідок зміни характеру робочого процесу (впровадження нового обладнання, меблів, машин і автоматики тощо), факторів, що визначають стан навколишнього середовища (шуму, мікроклімату, шкідливих речовин у повітря).

У річному циклі, як правило, найвищий рівень ККД спостерігається в середині зими, а найнижчий — у спекотне літо.

Річні способи праці та відпочинку передбачають раціональний обмін роботи з періодами тривалого відпочинку, оскільки щоденний і щотижневий відпочинок не запобігають повністю накопиченню втоми. Щорічна відпустка визначається законом, її тривалість визначається складністю роботи, але не може бути меншою за 14 календарних днів. Відпочинок до 24 днів можна використовувати одноразово, а в разі більш тривалої відпустки – у два етапи.

Управлінська здатність працювати позмінно характеризується фазовим розвитком. Розрізняють наступні етапи (рис. 2.6):

*фаза наростаючої працездатності.* Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності менеджера до виробничої. Залежно від характеру діяльності та особистих якостей людини ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5-2 годин.

*фаза стійкої високої працездатності* характеризується тим, що в організмі людини встановлюється відносна стабільність чи навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан збігається з високими трудовими показниками (підвищення видобутку, зменшення; браку, зниження витрат робочого часу на виконання операцій, скорочення простоїв обладнання, зменшення помилкових дій). Залежно від ступеня важкості праці фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом двох та більше годин.

*фаза розвитку втоми* та пов'язане з цим зниження працездатності триває від кількох хвилин до кількох годин і характеризується погіршенням функціонального стану організму та техніко-економічних показників трудової діяльності.

Рис. 2.6. Розвиток працездатності менеджера

Детальний перелік робочих місць протягом робочого дня повинен визначити керівник виходячи з конкретної виробничої ситуації в організації. Такими ж принципами повинні дотримуватися й інші працівники керівного складу.

Вчені довели, що продуктивність залежить від біоритму власних коливань. Відзначаються коливання біоритмів:

- 1) F - фізичний ритм (впливає на фізичні сили і волю), триває 23 дні;
- 2) P - психологічний ритм (впливає на активність почуттів, настроїв), триває 28 днів;
- 3) I - інтелектуальний ритм (впливає на розумові здібності), триває 33 дні.

Наведені відмінності слід особливо підкреслити при зміні активної та пасивної фаз біоритму. Ми називаємо їх критичними днями, коли порушується фізичний процес функціонування та контролю волі та думки. Ці зміни тривають

кілька днів, залежно від дати та часу народження людини. У ці дні потрібно бути особливо уважним і обережним.

З метою компенсації дії біоритму раціональний спосіб праці та відпочинку ґрунтується на принципах:

а) забезпечення потреби в трудовій діяльності - шляхом визначення параметрів трудового процесу, які задовольняються найкращим використанням виробничих функцій і трудового потенціалу працівників;

б) забезпечення максимальної працездатності людини;

в) використання мотиваційних заходів, спрямованих на зближення інтересів.

Виконання будь-якої роботи пов'язане з втомою, зниженням працездатності.

Тривалість максимальної працездатності залежить від наступних факторів:

- складність та інтенсивність роботи;
- здоров'я людини;
- умови роботи;
- соціально-економічне становище;
- психологічний клімат у колективі;
- регулярні перерви протягом робочого дня тощо.

Виконання цих робіт має бути заплановано на першу половину робочого дня, а практичне виконання повинно розпочатися не пізніше однієї години від початку робочого дня. Роботи, які вимагають менше стресу, краще виконувати у другій половині дня. Детальний перелік робочих місць протягом робочого дня повинен визначити керівник виходячи з конкретної виробничої ситуації в організації. Такими ж принципами повинні дотримуватися й інші працівники керівного складу.

Необхідно розробити нові способи праці та відпочинку або вдосконалити існуючі відповідно до специфіки зміни працездатності. Якщо під час роботи дотримуються періоди максимальної працездатності, керівник зможе

виконувати більшість робіт з мінімальними витратами енергії та мінімальною втратою.

Серед усіх цих факторів розглянемо важливість перерви від відпочинку як засобу продовження періоду максимальної працездатності. Як уже зазначалося, керівники організації характеризуються отриманням, обробкою інформації і на основі аналізу та оцінки - прийняттям управлінських рішень. Для такої роботи загальний час перерви має становити 11-17% загального робочого дня.

Особливо це стосується монотонних послуг. У першій половині робочого дня їм слід встановити одну - дві, а в другій половині - дві перерви по 5-10 хвилин.

Тривалість понаднормової роботи та її спосіб надзвичайно важливі для тривалого підтримання нормального функціонального стану організму та високої працездатності. Тривалість надурочної роботи повинна бути такою, щоб керівник мав можливість активно відпочити не менше 1,5-2 годин. Це спорт, прогулянки, культурні заходи. Потрібно мати час для сім'ї та читання книг. Сон повинен тривати 7-8 годин, а в період сильного стресу нічний сон доповнюється однією годиною денного.

## **Висновки до другого розділу**

У другому розділі кваліфікаційної роботи нами проведено комплексний аналіз діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Орісіл».

В роботі охарактеризовано діяльність ТОВ "Орісіл", основним видом якого є виробництво та реалізації хімічної продукції. Складається компанія з двох відділів - виробничого та управлінського. Функціональні обов'язки працівників чітко визначені в посадових інструкціях. Оперативне керівництво підприємством здійснює директор.

Економічний аналіз діяльності підприємства "Орісіл" показав, що найбільшу частку в загальній виручці займає чистий прибуток і становить 98,55 та 96,89% у 2019 та 2020 роках.

аналіз управлінської праці показав, що на основі стратегічних цілей ТОВ «Орісіл», керівник планує господарську діяльність.

Розглянувши структуру та методи управління персоналом у компанії «Орісіл», можемо вказати базовий перелік сфер діяльності менеджерів, у якому наведено великий перелік різноманітних методів, прийомів та засобів, що використовуються в практиці менеджменту «Орісіл».

Запропонована стратегія розвитку працездатності менеджера метою якої є врегулювання динаміки працездатності керівника.

## ВИСНОВКИ

На рівень працездатності працівників апарату управління впливає річний спосіб праці та відпочинку. Характеризується загальною кількістю робочих днів, співвідношенням робочих і вихідних днів, їх регулярністю, тривалістю відпусток.

Для підвищення ефективності своєї роботи кожен керівник повинен: вміти визначати важливість і пріоритетність вирішення проблем; не довіряти вирішення стратегічних проблем іншим, а залишати другорядні питання за членами; бути вимогливим до себе та інших, уникати безвідповідальності в надзвичайних ситуаціях, діяти швидко і рішуче, але уникати авантюричних рішень; гідно програти; бути послідовними і чесними у своїх діях, отримувати задоволення від роботи.

Існує п'ять основних елементів підвищення ефективності лідера.

1. Ефективні менеджери повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивності.

2. Ефективні лідери повинні зосередитися на досягненнях за межами своїх організацій. Вони орієнтуються не на роботу як таку, а на кінцевий результат. Перш ніж взятися за завдання, хороший керівник запитує себе: «Яких результатів я повинен досягти?» Сам процес роботи їй методами відходить на другий план.

3. Ефективні керівники повинні будувати свої дії на домінуючих, сильних якостях, як власних, так і керівників, соратників і підлеглих, і зобов'язані шукати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Вони не повинні покладатися на те, що є ненадійним. Не можна відразу почати працювати над вирішенням нереальних проблем/

4. Ефективні менеджери зосереджують свою увагу на кількох важливих сферах, у яких реалізація завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися визначати пріоритетні напрямки і не відхилятися в їх реалізації. Насправді вся їхня діяльність має полягати у виконанні пріоритетів –

вони зобов'язані займатися лише головним. Втрата сил і часу призводить до найбільш негативних результатів.

5. Нарешті, ефективні менеджери повинні приймати ефективні рішення. І це насамперед про систематизацію, тому процес виконання завдання має відбуватися в правильному порядку. Важливо пам'ятати, що ефективним рішенням завжди є судження, засноване на «незгоді», а не на «згоді з фактами».

Надмірна поспіх призводить до неправильних рішень. Рішень має бути небагато, але всі вони мають бути фундаментальними. Рішення мають керуватися правильною стратегією, а не «сучасними» тактичними розуміннями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посібник. К. 2004.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : підручник. 2-е вид., перероб. та доп. К. : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
3. Васильченко Ю. Л. Механізми часу. К. : Наша культура, 2008. 220 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посібник. К., 2003.
5. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.
6. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: [навч. посібник]. К. : Алерта, 2008. 477 с.
7. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. К. : ЕксОб, 2008. 384 с.
8. Жигалов І. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник. К. : Вища школа, 1994. 224 с.
9. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. А. В. Калина. К. : МАУП, 2004. 272 с.
10. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
11. Кот Г. М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vnau\\_pp/2009\\_2/pilipchuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vnau_pp/2009_2/pilipchuk.pdf)
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. К., 2003. 293 с.
13. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 292 с.
14. Нікіфорова Л.Б. Роль та значення емоційної культури в професійній діяльності майбутнього менеджера. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/1626/1/07nlbdmm.pdf>



15. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : у 2 кн. Кн. 2. Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. К. : Либідь, 2006. 560 с.
16. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 252 с.
17. Орликовський М. О., Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студентів екон. вузів. К. : Кондор, 2012. 410 с.
18. Основи самоменеджменту та лідерства / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
19. Організація праці менеджера : навч. посібник / [В. М. Канюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова] ; за заг. ред. В. М. Канюк. К. : КНЕУ, 2009. 332 с.
20. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
21. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
22. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы. URL: [http://www.plam.ru/bislit/taim\\_menedzhment\\_24\\_chasa\\_yeto\\_ne\\_predel/p3.php](http://www.plam.ru/bislit/taim_menedzhment_24_chasa_yeto_ne_predel/p3.php)