

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олександри БЕРЕЗЮК

Науковий керівник:
к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
к.е.н., доц. Ольга ПОДРА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів – 2023

АНОТАЦІЯ

Березюк О. Самоменеджмент як засіб підвищення ефективності роботи менеджера. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено дослідження теоретичних основ самоменеджменту як засобу підвищення ефективності роботи менеджера. У другому розділі проведено аналіз сучасного стану та організації системи системи самоменеджменту на ТОВ «Глас Трьош Львів» та розроблені рекомендації щодо раціонального використання та планування робочого часу менеджерів компанії.

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

Ключові слова: менеджмент, самоменеджмент, самоуправління, тайм-менеджмент, робочий час.

ABSTRACT

Berezyuk O. Self-management as a means of increasing the efficiency of a manager's work. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, a study of the theoretical foundations of self-management as a means of increasing the efficiency of the manager's work was carried out. In the second chapter, an analysis of the current state and organization of the self-management system at Glass Triosh Lviv LLC was carried out and recommendations were developed for the rational use and planning of the company's managers' working time.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: management, self-management, self-management, time management, working time.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ	6
1.1. Сутність і особливості процесу самоменеджменту на підприємстві ..	6
1.2. Фактори, що визначають ефективність самоуправління	10
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ГЛАС ТРЬОШ ЛЬВІВ»	16
2.1. Загальна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства	20
2.3. Дослідження організації та планування самоменеджменту у ТОВ «Глас трьош Київ»	29
2.4. Рекомендації щодо раціонального використання та планування робочого часу менеджерів компанії.....	33
Висновки до розділу 2	40
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження ефективності самоменеджменту як засобу підвищення ефективності роботи менеджера є актуальним у зв'язку з тим, що в сучасних умовах менеджери стикаються з рядом викликів, таких як збільшення обсягів роботи, підвищення терміновості завдань, незаплановані зміни у планах роботи та тому подібне. Самоменеджмент може бути корисним інструментом для менеджерів у подоланні цих викликів. Він допомагає менеджерам краще управляти своїм часом, підвищувати продуктивність та ефективність роботи, знижувати рівень стресу та втоми, а також досягати поставлених цілей.

Дослідження ефективності самоменеджменту може допомогти визначити найбільш ефективні підходи до самоменеджменту, які можуть бути використані менеджерами в їх повсякденній роботі. Також дослідження може з'ясувати, які чинники можуть впливати на успішне використання самоменеджменту, які можуть бути перешкодою та як їх можна подолати.

Теоретичні та практичні особливості щодо підвищення ефективності роботи менеджера висвітлені в працях таких вчених: Лугова Л.В., Леськів Г.З., Чайка Г.Л., Штепа О.С. та багато інших.

Мета дослідження. Метою роботи є комплексне дослідження самоменеджменту як засобу підвищення роботи менеджера.

Для досягнення поставленої мети потрібно визначити такі *завдання*:

- Дослідити теоретичні основи самоменеджменту як засоби підвищення ефективності роботи;
- Здійснення загальної характеристики діяльності ТОВ «Глас Трьош Львів»;
- Проведення оцінки фінансового стану ТОВ «Глас Трьош Львів»;
- Розроблення програми забезпечення ефективності роботи менеджера.

Об'єкт дослідження – система самоменеджменту ТОВ «Глас Трьош Львів».

Предмет дослідження – теоретико-практичні особливості самоменеджменту на ТОВ «Глас Трьош Львів».

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань та досягнення мети були використані такі методи : системно-структурний аналіз і метод логічного узагальнення - при обґрунтуванні теоретичних засад організації та планування менеджера; статистичний і порівняльний метод – при дослідженні діяльності менеджера підприємства; системний підхід – розроблення рекомендацій щодо вдосконалення діяльності менеджера.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці як зарубіжних так і вітчизняних вчених, навчальні посібники, підручники, фінансова звітність ТОВ «Глас Трьош Львів».

Апробація результатів роботи. Кваліфікаційна робота отримала апробацію на круглому столі «круглого столу на тему «Безпекові управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (12 травня 2023 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку рекомендованих джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ

1.1. Сутність і особливості процесу самоменеджменту на підприємстві

Управління організацією в сучасних умовах потребує від керівників глибокого розуміння не лише економічних, фінансових та технічних аспектів управління, але і соціальних, культурних та психологічних вимірів. Крім того, важливо мати гнучкість та здатність адаптуватися до змін, що відбуваються в середовищі, забезпечувати стаке зростання та розвиток організації.

Сьогоднішні керівники повинні розуміти, що успіх організації залежить від багатьох факторів, таких як ефективність управління ресурсами, якість продукції та послуг, здатність до інновацій та змін, взаємовідносини зі стейкхолдерами тощо. Для досягнення цих цілей, керівникам потрібно мати високу кваліфікацію та знання з різних галузей, включаючи фінанси, маркетинг, управління персоналом та стратегічне планування.

Важливою складовою ефективного управління організацією є встановлення і підтримка ефективної комунікації між різними рівнями управління та співробітниками. Керівники повинні створювати такі умови, що сприяють ефективній комунікації, включаючи збільшення доступності інформації, створення можливості для обміну ідеями та думок, підвищення мотивації працівників та залучення їх до процесу управління.

Однак, з часом поняття самоменеджменту стало більш широким і охоплює не тільки управління часом, а й управлінням власними ресурсами, зокрема, енергією, здоров'ям, фінансами, навичками та знаннями. Самоменеджмент включає в себе різноманітні техніки та методи, які дозволяють керівникам та співробітникам досягати своїх особистих та професійних цілей, підвищувати продуктивність, знижувати ризики стресу та вигорання.

Самоменеджмент є важливим елементом в сучасному менеджменті, оскільки він дозволяє керівникам та співробітникам розвивати свої потенціали та здібності, підвищувати свою ефективність та впливати на результативність організації в цілому. Застосування методів самоменеджменту сприяє зниженню ризиків виникнення конфліктів, поліпшенню комунікації та підвищенню мотивації працівників.

Самоменеджмент як концепція більше концентрується на практичних питаннях про те, що людина має робити для досягнення своїх цілей, а також як і коли цій людині слід це робити. Самолідерство може відповісти на питання, чому люди так чинять, і надає внутрішню цінність їх поведінки [4].

Самоменеджмент за Л. Зайвертом описується як практика ефективного управління власним часом, з метою досягнення максимальних результатів в особистому та професійному житті. Він вбачає самоменеджмент як засіб забезпечення балансу між особистими та професійними цілями, що дозволяє досягти більшої продуктивності та задоволення від життя.

Л. Зайверт зазначає, що для досягнення ефективного самоменеджменту необхідно мати чітку мету та планування свого часу, враховуючи пріоритети, а також знаходити баланс між роботою та відпочинком. Він наголошує на важливості вміння приймати рішення, вести журнал для контролю за своїми діями, а також на важливості розвитку та підтримки мотивації.

Згідно з концепцією Л. Зайверта, самоменеджмент є ключовим елементом успіху в особистому та професійному житті, який дозволяє досягнути максимальної ефективності та задоволення від життя [5].

До переваг самоменеджменту Л. Зайверт відносить (рис.1.1) [10].

Компоненти системи самоменеджменту можна розглядати з різних поглядів, але загалом можна виділити наступні складові:

- Цілі і завдання - установлення мети та задач, що мають бути досягнуті в результаті самоменеджменту;
- Аналіз і планування - оцінка потреб, можливостей та обмежень, а також розробка стратегій і планів дій;

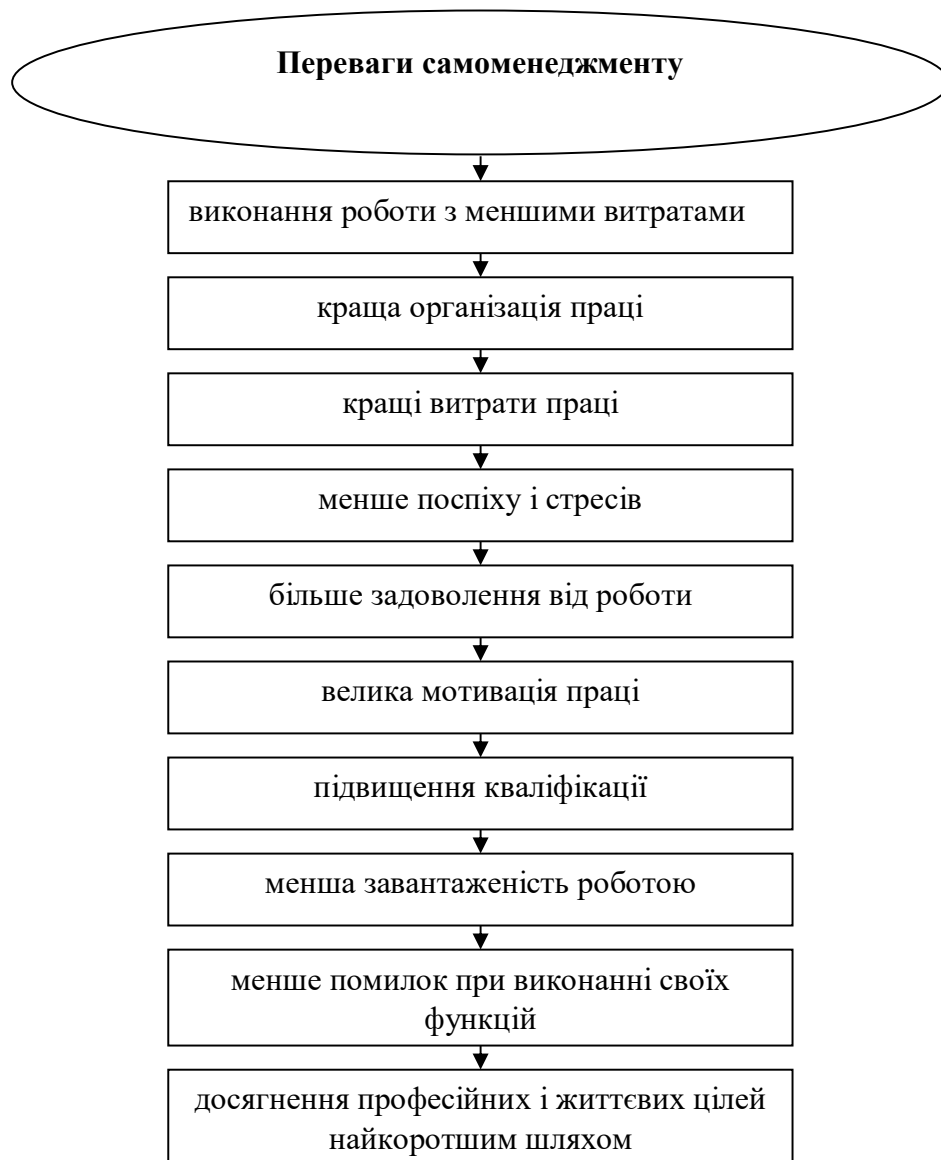


Рис.1.1. Переваги самоменеджменту згідно із Л. Зайвертом [55]

- Організація робочого часу - раціональне використання часу для досягнення мети, управління пріоритетами та розподіл завдань;
- Контроль та оцінка - система контролю за виконанням завдань та оцінки результатів, що дозволяє вчасно коригувати стратегії та плани дій;
- Мотивація - створення мотивуючого середовища для досягнення поставлених цілей та задач;
- Комунікація - встановлення ефективного обміну інформацією між учасниками процесу, що сприяє досягненню кращих результатів;

- Саморозвиток - постійне підвищення кваліфікації та розвиток навичок, що дозволяє досягати більш високих результатів.

Кожен з цих компонентів важливий для ефективної реалізації самоменеджменту, а їх інтеграція дозволяє створити систему, що працює на користь досягнення особистих та професійних цілей.

Важлива роль у системі самоуправління відводиться методам самоменеджменту.

Так, методи самоменеджменту можуть бути різноманітними, але загалом їх можна поділити на наступні категорії:

- Методи планування, що дозволяють зосередитися на меті та напрямку діяльності, розробити конкретні плани дій та визначити пріоритетність завдань;
- Методи організації, що допомагають ефективно організувати час, ресурси та процеси діяльності, а також встановити правильну систему контролю за їх виконанням;
- Методи мотивації, які стимулюють самоменеджмент та самодисципліну, збільшують мотивацію до досягнення мети та покращують якість виконання завдань;
- Методи аналізу та оцінки, що дозволяють здійснювати аналіз власної діяльності, виявляти помилки та недоліки та знаходити шляхи їх усунення;
- Методи саморозвитку, які сприяють підвищенню рівня професійної та особистісної компетентності, розвитку творчого потенціалу та забезпечують постійне підвищення якості діяльності.

Комбінація цих методів дозволяє створити ефективну систему самоменеджменту, яка допомагає керівнику або працівнику ефективно використовувати свій час, засоби та ресурси, а також підвищувати ефективність своєї діяльності.

Дійсно, система самоуправління має бути розглянута комплексно, адже вона включає в себе багато різних елементів і компонентів, які повинні

взаємодіяти між собою. Необхідно враховувати різні аспекти, такі як планування, організація, контроль, мотивація, а також розвиток особистості та професійні здібності.

Крім того, важливо зазначити, що система самоуправління є динамічною і постійно розвивається. Методи самоменеджменту також потребують постійного вдосконалення та адаптації до нових вимог та умов роботи. Тому важливо бути відкритим до нових ідей та рішень, а також готовим до навчання та саморозвитку.

1.2. Фактори, що визначають ефективність самоуправління

Так, індивідуальна ефективність є основним критерієм системи самоменеджменту, оскільки вона визначає, наскільки успішно людина може управляти своїм часом, ресурсами та досягати поставлених цілей. До основних факторів системи самоменеджменту належить час, оскільки ефективне управління часом дозволяє досягати більш високої продуктивності та ефективності роботи. Комунікації є ще одним важливим фактором, оскільки вони впливають на здатність людини до співпраці та розвитку взаємодії з іншими людьми. Простір також важливий, оскільки він може впливати на рівень зручності та комфорту робочого оточення та впливати на креативність та продуктивність праці рис.1.2 [5].

У контексті самоменеджменту комунікаційний менеджмент спрямований на проектування системи обробки та обміну інформацією; забезпечення прямого і зворотного зв'язку; забезпечення ефективного управління таких навичок, як: вміння говорити, вміння слухати, вміння бачити, уміння писати, читати, керувати інформацією.

З точки зору самоврядування такий фактор, як тайм-менеджмент включає концепцію ефективного використання та управління власним робочим часом, з'ясування причин його нераціонального використання. У системі управління

часом є такі елементи: розвиток почуття часу; постановка цілей; планування; прийняття рішень; впровадження та організація; контроль.

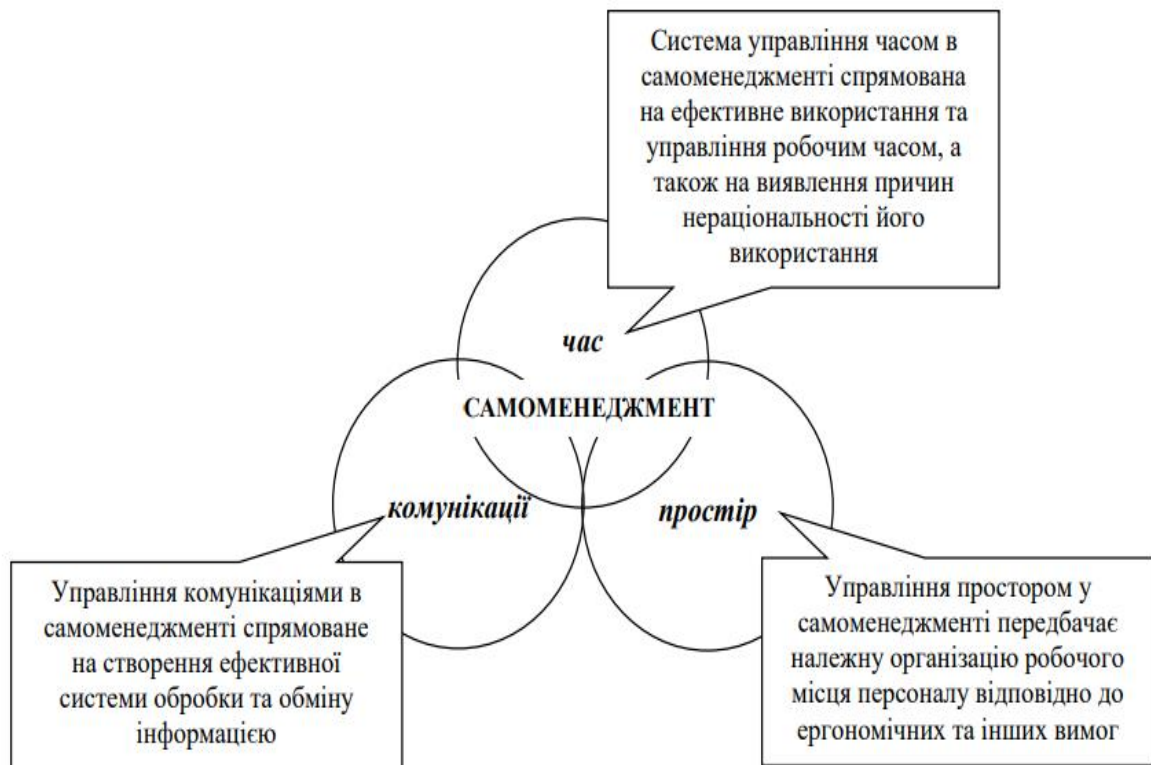


Рис.1.2 Основні фактори системи самоменеджменту

Облаштування простору включає правильну організацію робочого місця відповідно до ергономічних та інших вимог [3].

Також варто відзначити, що сенс полягає в процесі дії системи самоуправління в компанії відіграють технології самоменеджменту, серед яких варто виділити:

1. Ситуаційна технологія управління включає прийняття оперативних рішень, засновані на постійному спостереженні та аналізі існуючої ситуації.

2. Технологія управління результатами – це процес коригування діяльності підрозділу обліку на наступний період відбувається за досягненням запланованих результатів у минулому.

3. Технологія цільового менеджменту спрямована на досягнення особистих цілей працівників разом із керівниками, враховуючи їх власних здібностей та можливостей.

4. Технологія управління відхиленнями. Ця технологія походить з того, що відхилення часто взагалі не потрібно виправляти; вони часто зазнають поразки можливими зусиллями самих постачальників і необхідна лише за значного розміру втручання та допомоги менеджера.

У системі самоменеджменту важливе місце посідає фактор самосвідомості, який ґрунтується на пріоритетах особистості менеджера, його системи цілеспрямованості, а також власні цілі. Аналізуючи цей фактор, варто підкреслити стратегію і тактику свідомих професійних дій керівника, де пріоритетами є акцент на стратегіях і управлінні часом і стресом, вони відносяться до тактики професійної поведінки [2; 3; 19]. Основні елементи, які відіграють значну роль у формуванні самосвідомості особистості менеджера є наступні:

1) Пріоритети та система цінностей. Вона визначає ціннісні орієнтації менеджера майже всіх його дій, включаючи професійну поведінку. Особистісні цінності поділяються на абсолютні та оперативні.

Абсолютні цінності визначають прагнення особистості, особливо ті цілі, які він ставить і яких намагається досягти. До абсолютних значень включає: комфортне і цікаве життя, рівність, безпеку, свободу, щастя, внутрішня гармонія, любов, віра в завтрашній день, задоволення, самооцінка, соціальне визнання, дружба, мудрість тощо.

Операційні цінності – це поняття, яке визначає те, що для особистості важливо в певний момент часу, або те, що вона вважає своїми першочерговими завданнями. До операційних цінностей можна віднести: досягнення максимальної результативності в роботі, створення сім'ї, пізнання світу, розвиток творчих здібностей, саморозвиток, забезпечення фінансової стабільності, відпочинок та релаксацію, участь у громадських заходах, здоров'я тощо.

Так, усвідомлення власних цінностей допомагає керівнику бути більш свідомим та зрілим у прийнятті рішень, а також уникнути внутрішньо-особистісних конфліктів. Керівник, який чітко розуміє свої особисті цінності, може зосередитись на тих завданнях та проектах, які відповідають його ціннісному світогляду. Він може визначити пріоритети та вести діяльність, яка дозволяє досягти його особистих цілей, а також допомагає досягти цілей організації.

2) Виявлення змін. Стратегія поведінки індивіда залежить від багатьох аспектів від її ставлення до змін. На практиці ця функція використовується особистість як пластичність. Саме вона правильно визначає дієздатність людини вони сприймають зміни як зворотну реакцію на внутрішні та зовнішні сигнали до навколишнього середовища Це якраз здатність індивіда до адаптації. Лідери у яких цей показник низький - вони рішуче опираються організаційним змінам, навіть якщо ці зміни спрямовані на покращення якості їхнього життя.

Сприйняття невизначеності та локус контролю є важливими факторами, які впливають на поведінку та реакцію керівника на зміни. Керівники з високим рівнем сприйняття невизначеності зазвичай мають більшу готовність до ризику та можуть бути більш гнучкими у вирішенні нових завдань. З іншого боку, керівники з низьким рівнем сприйняття невизначеності можуть бути більш консервативними та потребувати більш детального планування та контролю.

Локус контролю відображає ступінь, в якому керівник вважає, що він контролює свою життєву ситуацію. Керівники з внутрішнім локусом контролю вірять у свої здібності та контролюють свою долю, тоді як керівники з зовнішнім локусом контролю віддають перевагу зовнішнім обставинам та окремим людям для контролювання своєї життєвої ситуації.

Загалом, керівники з високим рівнем сприйняття невизначеності та внутрішнім локусом контролю можуть бути більш успішними в роботі та готові до змін, тоді як керівники з низьким рівнем сприйняття невизначеності та зовнішнім локусом контролю можуть потребувати більш детального планування та контролю, а також можуть бути менш гнучкими у вирішенні нових завдань.

3) Міжособистісна спрямованість. Варто проаналізувати цей тип орієнтації зазначимо, що є три основні, які складаються при побудові стосунків між людьми потреби, а саме: потреби в причетності, контролі, прихильності. Співвідношення цих потреб визначає взаємодію менеджера з іншими людьми.

4) Власний стиль мислення та управління. Знайте свій власний стиль мислення і менеджмент допомагає менеджеру зрозуміти, чому виконуються певні завдання, а інші менш ефективні. І він використовує свій власний стиль менеджменту менеджер зможе ефективно керувати собою, повною мірою реалізувати власний потенціал і досягнення поставлених цілей.

Так, ефективна система самоуправління дійсно має такі спрямування. Вона дозволяє керівникам ефективніше розподіляти свій час, планувати та організовувати свої дії та завдання, визначати пріоритети та досягати запланованих цілей. При цьому, самовдосконалення керівника включає в себе розвиток професійних та особистісних якостей, здатність до саморефлексії та управління своїми емоціями. У результаті, ефективна система самоуправління може позитивно вплинути на продуктивність роботи менеджерів та підприємства в цілому, забезпечуючи високий рівень виконання завдань та досягнення успіху.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні аспекти системи самоменеджменту як засобу підвищення ефективності роботи менеджера можна зробити наступні висновки:

1. Самоменеджмент на підприємстві - це процес, в якому працівники самостійно вирішують, які завдання необхідно виконати, як ці завдання повинні бути виконані і в який термін. Цей процес вимагає від працівників високого рівня самодисципліни, самоорганізації та відповідальності.

2. Основні особливості процесу самоменеджменту на підприємстві: самостійність працівників; результативність; відповідальність; співпраця; контроль.

3. Ефективність самоменеджменту на підприємстві залежить від багатьох факторів. Основні з них наступні: культура підприємства: у підприємствах з розвинутою культурою самоменеджменту працівники частіше відчувають свою відповідальність за результат своєї роботи і більш активно беруть участь у процесі самоуправління; рівень освіти та розвитку працівників: чим вищий рівень освіти і розвитку працівників, тим більш ефективно вони можуть самостійно планувати, організовувати та контролювати свою роботу; комунікації: якісна комунікація між працівниками та менеджментом є ключовим фактором ефективного самоменеджменту; Розподіл повноважень: якщо на підприємстві чітко розподілені повноваження та визначені зони відповідальності, працівники можуть бути більш самостійними в прийнятті рішень і виконанні своїх обов'язків; система мотивації: наявність ефективної системи мотивації працівників може сприяти розвитку самостійності та ініціативності в процесі самоуправління; наявність необхідних ресурсів: успішне самоменеджменту потребує наявності необхідних ресурсів, таких як інформація, технічне обладнання, матеріали та інструменти.

Узагальнюючи, ефективний самоменеджмент на підприємстві залежить від різноманітних факторів, які можуть варіюватися в залежності від конкретної організації та її контексту.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ГЛАС ТРЬОШ ЛЬВІВ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Спочатку невелика фабрика з виробництва дзеркал і шліфування скла та інноваційна компанія згодом стала лідером на ринку Швейцарії та однією з провідних компаній з виробництва та обробки листового скла в Європі. Приваблива багатогранність скла як матеріалу надихає Глас Трьош робити все для покращення якості життя людей. Сьогодні Глас Трьош Груп налічує понад 5300 співробітників у близько 70 компаніях у Швейцарії, Німеччині, Франції, Польщі, Молдові та Україні. Штаб квартира компанії знаходиться у Буцберзі, Швейцарія.

Група компаній «Euroglass» працює на ринку України з 2002 року. А у 2010 році увійшла до групи компаній «Глас Трьош».

Сьогодні «Глас Трьош» є беззаперечним лідером на ринку склопакетів в Україні. Загальна виробнича потужність підприємств компанії становить 6 млн.м² склопакетів.

Компанія працює в трьох спеціалізованих напрямках. Підрозділ Exterieur виробляє скло для вікон, фасадів і покрівлі: енергозберігаюче, багатофункціональне, сонцезахисне, протипожежне, протизаломлююче, звукоізоляційне та ін., а також триплексне, вогнестійке та високотехнологічне скло.

Глас Трьош має філії в Україні: Львів, Київ, Дніпрі, Одесі, Харкові. Одне представництво знаходилося в м.Кременчузі, але змушені були закрити в зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії в Україну.

Об'єктом проведення досліджень обрано ТОВ «Глас Трьош Львів» що є компанією «Глас Трьош Холдинг Україна», яка входить до групи компаній Глас Трьош.

У виробництві склопакетів використовуються високоякісні багатоцільові, енергозберігаючі та анти-сонцезахисні скла. Різноманітні комбінації плоского, одношарового та багатшарового безпечного скла можуть бути використані для задоволення найвищих вимог щодо звукоізоляції, безпеки та протипожежного захисту. Комплексний контроль забезпечує найвищу якість продукції.

Ця компанія виробляє продукцію:

- Енергозберігаючі вікна з двокамерним склопакетом;
- Вікна з подвійним для захисту від сонця;
- Багатофункціональні склопакети;
- Внутрішнє скло.

Продукція, що випускається цією компанією, представлена торговою маркою Силвер Стар. Основним видом економічної діяльності є формування та обробка листового металу. Компанія імпортує товари з таких країн: Китай, Німеччина, Італія, Польща, Румунія. У зв'язку з вторгненням росії на територію України компанія припинила імпорт товарів з росії, а також з Білорусі, у зв'язку з підтримкою країни-агресора.

Структура апарату управління має істотний вплив на зміст та обґрунтованість управлінських рішень, швидкість роботи безпосередніх керівників, чіткість, точність і своєчасність інформації, завантаженість різних керівників та посадових осіб. Щоб забезпечити якісне виконання всіх завдань, необхідно ретельно підійти до визначення структури апарату управління як всередині компанії, та і її структурних підрозділів, тобто вирішили питання створення організаційних структур управління.

Організаційна структура апарату управління ТОВ «глас Трьош Київ» є лінійно-функціональною, заснованою на єдності диспозицій та кваліфікованому виконанні функцій управління спеціальним апаратом товариства (додаток А).

Основною перевагою такої структури є висока кваліфікація спеціалістів, відповідальних за виконання певних функцій, а відсутність лінійної функціональної структури – складною міжфункціональною взаємодією

координації дій під час виконання нових програм, а також реструктуризації вертикальної системи взаємодії.

Організаційна структура повинна постійно вдосконалюватися і все більше адаптуватися до ринкових умов. Основний напрямок вдосконалення – перехід до стратегічного управління. У цьому напрямку в майбутньому все більше уваги буде приділятися маркетингу, який включає не тільки прогнози розвитку ринку, а й можливості впливу на майбутнє.

Організаційна структура адміністрації ТОВ «Глас Трьош Львів» не має достатньо розгалуженої структури та наведена на рисунку 2.1.

Компанію очолює директор, який керує компанією в цілому, тобто представляє її в усіх організаціях. Директор підзвітний двом заступникам, які утворюють перший рівень управління. За кожним заступником закріплені певні управлінські функції. У безпосередньому підпорядкуванні директора перебувають начальник відділу планування підприємства, начальник інформатизації та військової безпеки. Таким чином, начальник відділу планування в компанії, керівник відділу інформаційних технологій є керівниками функціональних відділів і надають допомогу або вказівки всім іншим лінійним керівникам.

Заступник директора з виробництва керує основним виробництвом, безпосереднє виробництво готової продукції надання послуг та обслуговування споживачів. Підпорядковується відділу постачання, що забезпечує виробництво сировини, матеріалів і напівфабрикатів, і спеціалістам з якості продукції, які контролюють якість готової продукції. Заступник директора з маркетингу відповідає за маркетингові дослідження, оцінку конкурентоспроможності продукції, рекламу і збут. Йому підпорядкований – відділ збуту, який займається пошуком клієнтів та реалізацією продукції, – відділ реклами, який розповсюджує інформацію у засобах масової інформації, від чого збільшується кількість споживачів.

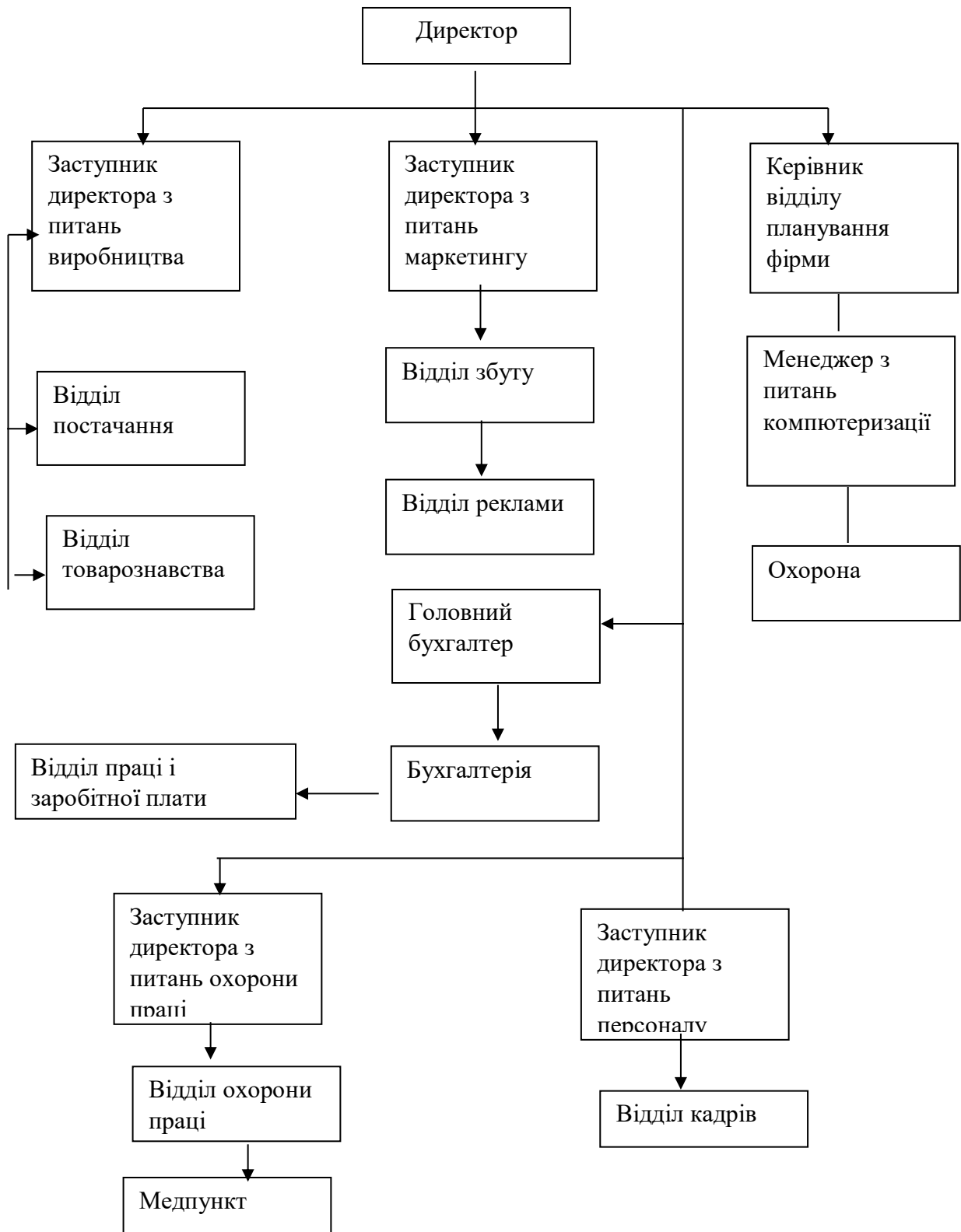


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Глас трьош Львів»

Відділ кадрів: відповідає за підбір, навчання та управління персоналом, розвиток кар'єри та оцінку продуктивності працівників.

Самоменеджмент (англ. self-management) - це підхід до управління, коли кожен працівник самостійно приймає рішення та відповідає за результат своєї роботи. У організаційній структурі підприємства самоменеджмент може бути впроваджений в різних формах, залежно від особливостей конкретного підприємства та його завдань.

Одним із способів впровадження самоменеджменту може бути організація роботи в команді з автономним управлінням (англ. self-managed team). В такій команді працівники мають право самостійно вирішувати питання, пов'язані з організацією та плануванням своєї роботи, вибором методів вирішення завдань, а також контролювати свій власний прогрес та досягнення цілей. У цьому випадку керівництво зосереджується на визначенні загальних цілей та встановленні параметрів, за якими команди будуть оцінюватись.

Іншим способом впровадження самоменеджменту може бути створення умов для розвитку креативності та ініціативи працівників, зокрема, шляхом надання можливості для саморозвитку та самоорганізації. Наприклад, це може бути забезпечення доступу до освітніх курсів та семінарів, надання часу для самостійної роботи над проектами, участь у процесі планування та організації своєї роботи.

Організації, які використовують самоменеджмент, можуть бути більш гнучкими та ефективними, оскільки працівники мають більше можливостей впливати на своє оточення та роботу

2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства

Правильне співвідношення власних та залучених коштів є дуже важливим для ефективності функціонування будь-якого підприємства. Власні фінансові ресурси, такі як капітал, резерви, прибуток і т.д., дозволяють підприємству мати більшу самостійність і стійкість до зовнішніх факторів, а залучення зовнішніх

фінансових ресурсів, таких як позики, інвестиції, облігації і т.д., дозволяє розширювати бізнес, займати нові позиції на ринку і забезпечувати розвиток.

Правильне співвідношення власних та залучених коштів забезпечує можливість ефективного виконання власної загальної стратегії, що стосується різноманітних напрямів діяльності та функціонування підприємства в цілому. Це дає можливість підприємству визначати свої цілі та завдання, розробляти стратегії їх досягнення та забезпечувати ресурсами їх реалізацію.

Крім того, правильне співвідношення власних та залучених коштів забезпечує правильну постановку, формування та реалізацію управлінських рішень для покращення різноманітних як наявних, так і виявлених проблемних питань та кризових ситуацій, що проявляються та виявляються в слабких сторонах та виникають із основних загроз самого підприємства. Наприклад, залучення зовнішніх фінансових ресурсів може допомогти підприємству вирішити фінансові проблеми.

Так, залучення зовнішніх фінансових ресурсів може допомогти підприємству збільшити свій потенціал та можливості розвитку, здійснити інвестиції у нові технології, відкрити нові ринки збуту, підвищити конкурентоспроможність тощо. Однак, важливо зберігати баланс між власними та залученими фінансовими ресурсами, щоб уникнути перевищення кредитного навантаження та зменшення фінансової стійкості підприємства. Крім того, залежність від зовнішніх фінансових ресурсів може створити певні ризики для підприємства, такі як зміни у рівні відсотків, валютні ризики тощо, тому важливо ретельно оцінювати та планувати залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Отже, проведемо дослідження діяльності підприємства ТОВ "Глас Трьош Львів" за 2020-2021 роки.

Для оцінки зміни результатів коефіцієнта абсолютної ліквідності необхідно знайти значення коефіцієнта на початок і кінець розглянутого періоду. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{ал} = \frac{\Phi.1 \text{ р.}(1160+1165)}{\Phi.1 \text{ р.}(1695+1700)} \quad (2.1)$$

1. Розрахуємо показник абсолютної ліквідності за 2020 рік

$$K_{\text{ал}}(2020) = \frac{20016}{207181} = 0,97$$

2. Розрахуємо показник абсолютної ліквідності за 2021 рік

$$K_{\text{ал}}(2021) = \frac{29529}{242618} = 0,12$$

Отже, зменшення абсолютної ліквідності за розглянутий період було на 85%. Це може свідчити про зниження рівня готівкових коштів та еквівалентів, що можуть бути використані для погашення зобов'язань у разі потреби. Це може бути показником проблем у господарській діяльності підприємства, які можуть вимагати уваги та прийняття управлінських рішень.

Для оцінки зміни результатів коефіцієнта проміжної ліквідності (2.2) на ТОВ «Глас Трьош Львів» протягом 2020-2021 років, необхідно обчислити значення цього показника для обох років та порівняти їх.

Розраховується показник за формулою:

$$K_{\text{прл}} = \frac{\text{Ф.1 р.}(1160+1165)+\text{р.}(1120+\dots+1155)}{\text{Ф.1.р.}(1695+1700)}, \quad (2.2)$$

1. Обчислимо коефіцієнт проміжної ліквідності за 2020 рік

$$K_{\text{прл}}(2020) = \frac{20016 + (27931 + 8789 + 521 + 152)}{207181} = 0,28$$

2. Обчислимо коефіцієнт проміжної ліквідності за 2021 рік

$$K_{\text{прл}}(2021) = \frac{29529 + (30128 + 7091 + 527 + 254)}{242618} = 0,28$$

Отримані результати показують, що коефіцієнт проміжної ліквідності за два роки є однаковим, це означає, що співвідношення між оборотними активами та кількістю зобов'язань на підприємстві залишилось незмінним протягом року.

Для оцінки зміни результатів коефіцієнта поточної ліквідності за період з 2020 по 2021 рік використовуємо наступну формулу:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ф.1 р.}(1195+1200)}{\text{Ф.1 р.}(1695+1700)}, \quad (2.3)$$

1. Для 2020 року:

$$K_{\text{пл}} = \frac{134093 + 0}{207181} = 0,65$$

2. Для 2019 року:

$$K_{\text{пл}} = \frac{148831 + 267}{242618} = 0,61$$

Отже, за період з 2020 по 2021 рік коефіцієнт поточної ліквідності спав на 0,65 і склав 0,61. Це свідчить про спадання здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявності достатньої кількості оборотних активів.

Для оцінки зміни результатів коефіцієнта фінансової незалежності (2.4) необхідно знайти значення цього коефіцієнта для ТОВ «Глас Трьош Львів» у 2020 та 2021 роках.

Коефіцієнт фінансової незалежності (2.4) розраховується за формулою:

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{Ф.1.р.1195}}{\text{Ф.1 р.1900}}, \quad (2.4)$$

1. Обчислимо коефіцієнт фінансової незалежності за 2020 рік:

$$K_{\text{фн}(2020)} = \frac{134093}{484575} = 0,28$$

1. Обчислимо коефіцієнт фінансової незалежності за 2021 рік:

$$K_{\text{фн}(2021)} = \frac{148831}{280011} = 0,53$$

Отже, коефіцієнт фінансової незалежності зріс на 0,25 або 25% (з 0,28 у 2020 році до 0,53 у 2021 році), що свідчить про те, що підприємство стало більш фінансово незалежним у 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак, з точки зору фінансової стабільності, важливо забезпечити рівновагу між сумою власних та позичених фінансових ресурсів, тому рекомендується провести подальший аналіз і враховувати цей показник разом з іншими фінансовими показниками.

Для оцінки зміни результатів коефіцієнта фінансової залежності (2.5) протягом 2020-2021 років, необхідно знайти відповідні значення звітності за обидва періоди та підставити їх у формулу.

Коефіцієнт фінансової залежності визначається як відношення суми залучених фінансових ресурсів до суми власного капіталу підприємства:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\text{Ф.1 р.1900}}{\text{Ф.1 р.1195}}, \quad (2.5)$$

1. Для розрахунку коефіцієнта фінансової залежності на початку періоду (2020 рік), використовуємо дані звітності за цей рік:

$$K_{\text{фз}(2020)} = \frac{484575}{134093} = 3,61$$

2. Для розрахунку коефіцієнта фінансової залежності на кінець періоду (2021 рік), використовуємо дані звітності за цей рік:

$$K_{\text{фз}(2021)} = \frac{280011}{148831} = 1,88$$

Таким чином, за результатами розрахунків, коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 3,61 у 2020 році до 1,88 у 2021 році. Це свідчить про те, що підприємство зменшує свою залежність від залучених фінансових ресурсів та більш стабільно фінансово. Однак, досить високий рівень фінансової залежності відображає необхідність збалансованого підходу до управління фінансовими ресурсами підприємства.

Для оцінки зміни результатів коефіцієнта фінансового ризику (2.6) потрібно мати дані про зміну обсягів доходів та зобов'язань підприємства протягом 2020-2021 років. Якщо ці дані відомі, то формула для розрахунку коефіцієнта фінансового ризику така:

$$K_{\text{фр}} = \frac{\text{Ф.1 р.}(1595+1695+1700)}{\text{Ф.1 р.1495}}, \quad (2.6)$$

1. Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику за 2020 рік:

$$K_{\text{фр}(2020)} = \frac{124316 + 207181}{153078} = 2,17$$

2. Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику за 2021 рік:

$$K_{\text{фр}(2021)} = \frac{152603 + 242618}{-115210} = -3,43$$

Якщо значення коефіцієнта фінансового ризику зменшилося протягом 2020-2021 років, це може свідчити про зниження фінансового ризику підприємства та покращення його фінансового стану. На відміну від інших показників, більш низьке значення цього коефіцієнта є більш бажаним.

Для оцінки зміни результатів коефіцієнта фінансової стабільності (2.7) необхідно визначити значення цього коефіцієнта для 2020 та 2021 років та порівняти їх.

Коефіцієнт фінансової стабільності (2.7) розраховується за формулою:

$$K_{\text{фс}} = \frac{\Phi.1 \text{ р.1495}}{\Phi.1 \text{ р.(1595+1695+1700)}}, \quad (2.7)$$

Для ТОВ «Глас Трьош Львів» значення коефіцієнта фінансової стабільності становить:

1. у 2020 році:

$$K_{\text{фс}2020} = \frac{153078}{124316 + 207181} = 0,46$$

2. у 2021 році:

$$K_{\text{фс}2021} = \frac{-115210}{152603 + 242618} = -0,29$$

Отже, за результатами порівняння, коефіцієнт фінансової стабільності ТОВ «Глас Трьош Львів» зменшився в 2021 році. Це може вказувати на погіршення фінансового стану підприємства, але для більш точної оцінки необхідно провести аналіз інших показників та факторів.

Для проведення аналізу ефективності діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності (прибутковості) необхідно оцінити зміну таких показників протягом розглянутих років:

Для оцінки зміни результатів рентабельності активів підприємства можна порівняти значення показника за 2020 та 2021 роки. Формула розрахунку показника рентабельності активів:

$$P_a = \frac{\Phi.2 \text{ р.2350}}{\Phi.1 \text{ р.1300}}, \quad (2.8)$$

Для розрахунку показника необхідно знати прибуток від реалізації та загальну вартість активів за обидва роки.

1. Розрахуємо показник рентабельності активів за 2020 рік:

$$P_{a(2020)} = \frac{11702}{484575} = 0,024$$

2. Розрахуємо показник рентабельності активів за 2021 рік:

$$P_{a(2021)} = \frac{0}{280011} = 0$$

У даному разі, значення показника зменшилося, можна стверджувати про зниження ефективності використання активів.

Розрахуємо показник рентабельності власного капіталу за формулою:

$$P_{вк} = \frac{\Phi.2 \text{ р.}2350}{\Phi.1 \text{ р.}1495}, \quad (2.9)$$

1. Обчислимо показник рентабельності власного капіталу за 2020 рік

$$P_{вк(2020)} = \frac{11702}{153078} = 0,076$$

2. Обчислимо показник рентабельності власного капіталу за 2021 рік

$$P_{вк(2021)} = \frac{0}{-115210} = 0$$

Показник рентабельності власного капіталу - відображає співвідношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства. Зменшення показника рентабельності власного капіталу може вказувати на те, що підприємство не використовує свій капітал ефективно і не отримує достатнього прибутку від вкладених коштів. Це може бути наслідком низької рентабельності операцій, збільшення витрат або зменшення доходів. Зменшення рентабельності власного капіталу також може свідчити про недостатню ефективність управління підприємством та необхідність вжиття заходів для збільшення ефективності використання власних ресурсів.

Для оцінки зміни результатів рентабельності продукції підприємства за 2020-2021 роки необхідно порівняти значення показника рентабельності продукції за ці два роки.

Формула рентабельності продукції:

$$P_{пр} = \frac{\Phi.2 \text{ р.}2090}{\Phi.2 \text{ р.}2050}, \quad (2.10)$$

1. Обчислимо показник рентабельності продукції за 2020 рік

$$P_{\text{пр}(2020)} = \frac{70213}{424192} = 0,17$$

2. Обчислимо показник рентабельності продукції за 2021 рік

$$P_{\text{пр}(2021)} = \frac{68711}{425122} = 0,16$$

Показник рентабельності продукції зменшився, це може свідчити про зниження продажів, підвищення витрат на виробництво, збільшення конкуренції на ринку тощо.

За результатами аналізу зміни показників рентабельності за 2020-2021 роки можна зробити висновок про ефективність діяльності ТОВ «Глас Трьош Львів» та визначити напрямки для подальшого покращення роботи підприємства.

Отримані вище розраховані показники щодо діяльності ТОВ «Глас Трьош Львів» відобразимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати фінансових показників діяльності ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2021 роки

Назва показника	Нормативне значення показника	За 2020 рік	За 2021 рік
1	2	3	4
Показники ліквідності			
Показник абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,97	0,12
Показник проміжної ліквідності	0,7-0,8	0,28	0,28
Показник поточної ліквідності	1,0-3,0	0,65	0,61
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4-0,6	0,28	0,53
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	3,61	1,88
Коефіцієнт фінансового ризику	Менше 1	2,17	-3,43
Коефіцієнт фінансової стабільності	Більше 1	0,46	-0,29

Продовження таблиці 2.1			
1	2	3	4
Показники рентабельності			
Рентабельність активів	зростання	0,029	0
Рентабельність власного капіталу	зростання	0,076	0
Рентабельність продукції	зростання	0,17	0,16

За результатами дослідження, можна виділити декілька основних позитивних моментів у діяльності ТОВ «Глас Трьош Львів»:

- Існують можливості щодо розрахунків з ліквідації власних боргів, що може допомогти підприємству поліпшити свій фінансовий стан.

Є підтримка щодо здійснення ефективності управління витратами, що може дозволити підприємству економити кошти та збільшувати свій прибуток.

Проте, на нашу думку, основними загрозами у діяльності підприємства є:

- Присутність фінансових ризиків, зокрема нестача власних фінансових ресурсів, що може призвести до зниження фінансової стійкості підприємства.

Для вирішення виявлених фінансових проблем, рекомендуємо керівництву ТОВ «Глас Трьош Львів» переглянути власну фінансову стратегію та впровадити фінансово-економічні заходи щодо забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами. Для цього можуть використовуватись організаційні, фінансово-економічні та маркетингово-збутові заходи, які дозволять підприємству покращити свою фінансову стійкість та ефективність управління витратами.

2.3. Дослідження організації та планування самоменеджменту у ТОВ «Глас трьош Київ»

Удосконалення організації праці в управлінні перш за все це кількісний аналіз існуючого рівня виявлення недоліків в організації управлінської діяльності, обґрунтування та визначення послідовності розвитку та впровадження індивідуальних заходів, оцінка ефекту від організаційного вдосконалення та впровадження індивідуальних заходів, оцінка ефекту від організаційного вдосконалення управлінської роботи над його продуктивністю

Іншим рівнем дослідження є оцінка рівня організації та планування роботи керівників на ТОВ «Глас трьош Львів».

Від ефективності роботи певною мірою залежить ефективність управлінської праці кожного співробітника, будь то начальник відділу або спеціаліст. Проблема ефективного використання робочого часу та її планування стосується менеджерів будь-якого рівня. Обсяг виконуваних робіт і надання послуг, продуктивність праці залежить від використання режиму роботи та дотримання трудової дисципліни. Для вищого рівня керівника, характерний відносно високий темп роботи, що характеризується високим рівнем та великим обсягом обов'язків, які необхідно визначити характерні завдання і постійно мінливі зовнішні умови.

Щоб продуктивно використовувати робочий час, необхідно уважно вивчати, спостерігати за роботою персоналу, проаналізувати причини втрат і непродуктивних витрат. Такий аналіз, надає корисну інформацію про зміст роботи окремих посадових осіб, раціональність розподілу праці, ефективність професійного навчання, виконавча структура та ефективність управління персоналом.

Метою аналізу використання часу є виявлення невідповідних втрат і непродуктивне використання робочого часу, виявлення спеціальних причин та місця втрат, визначення їх впливу на якість виконаної роботи, розробка заходів щодо спрощення робочого дня. До витрат робочого часу входять позапланові

перерви протягом робочого дня, а також непродуктивне витрачення часу, наприклад, виконання завдань не зазначених у посадовій інструкції, перешкоджання працівникам виконання своїх функціональних обов'язків. На прикладі вивчимо рівень організації роботи менеджера – заступника генерального директора з питань виробництва.

Необхідно покращити організацію праці працівників у колективі на основі всебічного вивчення та аналізу використовуваних форм поділу роботи та співпраця в управлінні командою, організації робочого місця працівників, методи виконання роботи, використання технічних засобів, стан нормування праці працівників, методи виконання роботи, використання технічних засобів, стан нормування праці працівників та інші аспекти національної організації праці.

Основною роботою на цьому етапі є вивчення змісту праці і структури витрат робочого часу. Для оцінки часу, витраченого співробітниками, можна використовувати різні методи: опитувальна анкета та усе опитування, самофотографія робочого часу, метод поточних спостережень. Вибір методу вивчення змісту праці в структурі витрат робочого часу залежить від завдань і обсягу дослідження придатності та економічності використання того чи іншого з найбільш доцільних. Початкове вивчення організації праці використовувати власну фотографію робочого часу (без списку товарів робіт або з їх переліком), а також фото робочого дня.

У додатку Б представлено фото робочого дня заступника директора з питань виробництва. Визначення витрат робочого керівників слід в такому порядку: підготовка до опитування або спостереження, проведення опитувань або спостережень, обробка та аналіз отриманої інформації з подальшою розробкою придатних організаційно-технічних заходів щодо використання відповідних результатів. Результати спостережень за фактичними втратами робочого часу заступника директора з питань виробництва перераховані нижче в таблиці 2.2.

Рівень продуктивності використання робочого часу працівником визначається згідно формули:

$$K_{\text{ВП}} = \frac{T_{\text{осн}}}{T_{\text{рд}} - (T_{\text{пз}} - T_{\text{в}} + T_{\text{оп}})}, \quad 2.11$$

де $T_{\text{осн}}$ – час основної роботи, хв

$T_{\text{рд}}$ – тривалість робочого дня без обідньої перерви, хв

$T_{\text{пз}}$ – підготовчо – заключний час та час обслуговування робочого місця, хв

$T_{\text{в}}$ – час на відпочинок, хв

$T_{\text{оп}}$ – ча на особисті потреби, хв

Таблиця 2.2.

Результати спостережень фактичних витрат робочого часу заступника директора з питань виробництва

№ п/п	Види роботи	Фактичні витрати робочого часу за видами робіт	
		хвилини	характерна вага
1	2	3	4
1	Підготовчо-заключна робота	15	3,1
2	Основна робота за функціональними обов'язками, в тому числі:	349	72,8
2.1	- організаційно-адміністративна робота	30	6,3
2.2	- робота з документами	250	52,1
2.3	- інформаційно-статистична робота	15	3,1
2.4	- технічна робота	30	6,3
2.5	- підвищення кваліфікації	24	5
3	Час на відпочинок	31	6,3
4	Витрати часу на особисті потреби	15	3,1

Продовження таблиці 2.2			
1	2	3	4
5	Витрати робочого часу, у тому числі:	70	14,6
5.1	- не з вини працівника	57	11,9
5.2	- з вини працівника	13	2,7
6	Разом витрати і втрати робочого часу	480	100
7	Обідня перерва	60	

Згідно наведеної вище таблиці, щодо витрат робочого часу заступника директора з питань виробництва розрахунок його робочого часу складе:

$$K_{\text{вп}} = \frac{349}{480 - (15 + 31 + 15)} = 0,83$$

Даний показник показує ступінь завантаженості. Це свідчить що заступник директора з питань виробництва завантажений на 83 %.

Спробуємо, ще розрахувати розрахунок втрат робочого часу з вини працівника, за формулою:

$$K_{\text{прв}} = \frac{\text{ПР}}{\Phi}, \quad 2.12$$

де ПР – переви, що мають залежність від працівника, хв
 Ф – фонд робочого часу без перерви, хв

$$K_{\text{прв}} = \frac{70}{480} = 0,145$$

Навантаження заступника директора з питань виробництва в межах норми – 83 % , але все ж таки рівень, який потребує найкращого використання робочого часу. Показник, що вказує на кількість часу, витраченого на регламентовані перерви склав 11, 9 % , це говорить про те, що керівник використовує свій робочий час ефективно, і відсоток часу відносно непланових перерв 2,7% - не великий. Проте втрати робочого часу відбуваються з власної вини керівника (14,5 %), які потрібно намагатися усунути, використовуючи свій робочий час більш раціонально.

Слід пам'ятати, що при вирішенні завдань раціональної організації праці менеджерів, вдосконалення апарату управління та методів його роботи, покращення використання робочого часу та скорочення адміністративних витрат займає особливе місце.

Відсутність належної регламентації управлінської праці на ТОВ «Глас Трош Львів» призводить до неефективної роботи керівників. Тому, це необхідно визначити можливі причини неефективного використання робочого часу керівника: відсутність чіткого графіка робочого дня; недостатня кваліфікація апарату управління; дезорганізація інформації; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; постійна зайнятість працівників у справах, які потребують системного вирішення, виникають в колективний непродуктивний стиль праці, що призводить до нераціонального витрат часу.

Відсутність жорсткого регламенту при виконанні окремих видів робіт в результаті чого деякі підрядники не мають повного навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантаженні роботою, що може вони створюють конфлікти ситуації та стреси.

Слід зазначити, що поліпшення умов праці керівників підприємств є одним із напрямків підвищення якості та ефективності управлінських рішень. При розробці заходів щодо поліпшення умов праці особливу увагу слід звернути на керівників ТОВ «Глас Трош Київ» для раціонального розміщення відділів та інших службових приміщень.

2.4. Рекомендації щодо раціонального використання та планування робочого часу менеджерів компанії

Робота менеджерів і експертів в основному пов'язана з розумовою працею, яка не бере безпосередньої участі у творенні матеріальних благ та послуг, але є невіддільною і принципово важливою частиною загального робочого процесу.

Крім того, керівники та професіонали повинні виконувати певні управлінські функції, які мають забезпечити виконання різних видів робіт.

Часові резерви кожного керівника чи експерта значно обмежені, тому необхідно їх раціонально та максимально використовувати, при цьому економлячи та зменшуючи невиробничі втрати. Справитися з таким завданням можна, але необхідно точно знати, на що витрачається робочий час, які операції можуть бути використані для отримання накопичувальних резервів.

Ведеться облік витрат часу на окремі види робіт, що є досить складним завданням, до вирішення якого можна підійти різними методами рівня деталізації.

Однак ви можете постійно роздумувати як витрачається кожна хвилина, нехтуючи основною метою аналізу використання робочого часу – підвищення ефективності роботи менеджера, керівника або спеціаліста. Тому вдосконалення організації праці це означає раціоналізацію всієї управлінської роботи та просування по службі, і покращення продуктивності праці менеджерів.

Це можна досягнути шляхом вдосконалення оперативного та інформаційного менеджменту забезпечення та ведення записів, які чітко визначають функції працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці та відпочинку. Прийоми і методи обліку та розподілу повинні бути максимально простими та зручними, і регулювання робочих процесів повинно враховувати специфіку роботи того чи іншого керівника та спеціаліста з урахуванням діяльності компанії. При визначенні витрат робочого часу необхідно враховувати, з одного боку, чи фактично виконана робота відповідає посаді, досвіду та рівню компетентності спеціаліста, з іншого боку, або вони не проти витратити час на виконану роботу розумно, раціонально використовувати час.

Проблема браку призводить до відсутності системності та синхронності у виконанні поставлених завдань, порушенні термінів виконання проектів, штучне подовження робочого дня, погіршення трудової дисципліни та гігієни праці

всього персоналу. Брак часу виникає внаслідок відсутності прозорості, планування та організації роботи керівників та спеціалістів.

В результаті аналізу в розділі 2.3 виявлено кілька моментів, які негативно впливають та знижують ефективність організації роботи директора питань виробництва ТОВ «Глас Трьош Львів». Причиною є фактори внутрішнього середовища організації та психологічні чинники особистості менеджера:

- Можна виділити внутрішні фактори організації праці: отримання термінових завдань (розпорядження, накази) від начальника управління (скликання термінових нарад, завдань тощо), що приводить до спонтанної зміни планів, повне використання часу, призначеного для запланованої перерви. Це свідчить про можливість виникнення втоми, стресу і призводять до зниження працездатності;
- Від особистісно-психологічних особливостей керівника можуть бути виявлені наступні негативні моменти, що впливають на використання робочого часу: повільність у діяльності, відсутність орієнтації на кінцеву мету, що спричиняє виконання робіт без урахування їх важливості, обприскування інтересів і відсутність зосередженості будь-якої діяльності, що викликає виконання всіх завдань відразу і не доводять до кінця більшість з них; інші фактори; підвищена комунікабельність, що збільшує нецільове використання часу.

З метою покращення організації роботи вищезазначеного керівника можна запропонувати наступні заходи:

- (рис. 2.2)

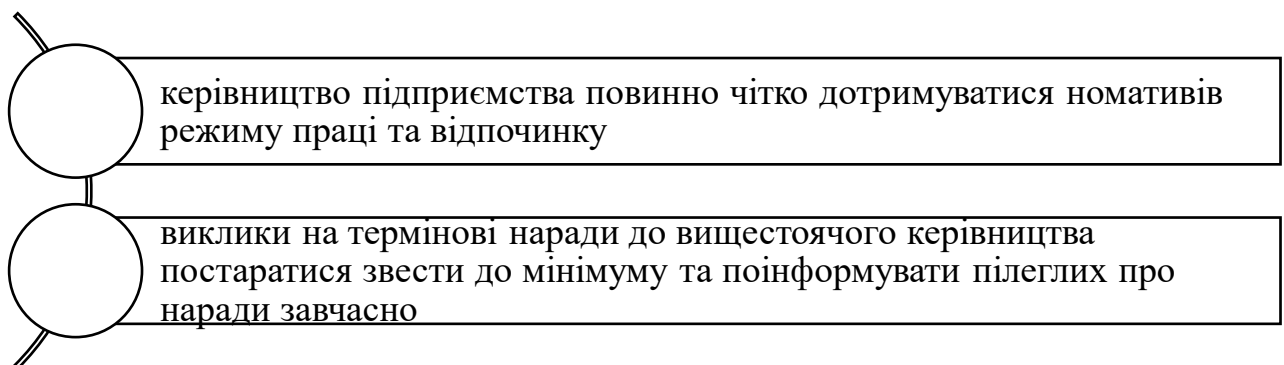


Рис. 2.2. Заходи покращення організації праці керівника

Від особистісно-психологічних особливостей менеджера для усунення вищезазначених перешкод можна запропонувати такі заходи (рис.2.3).

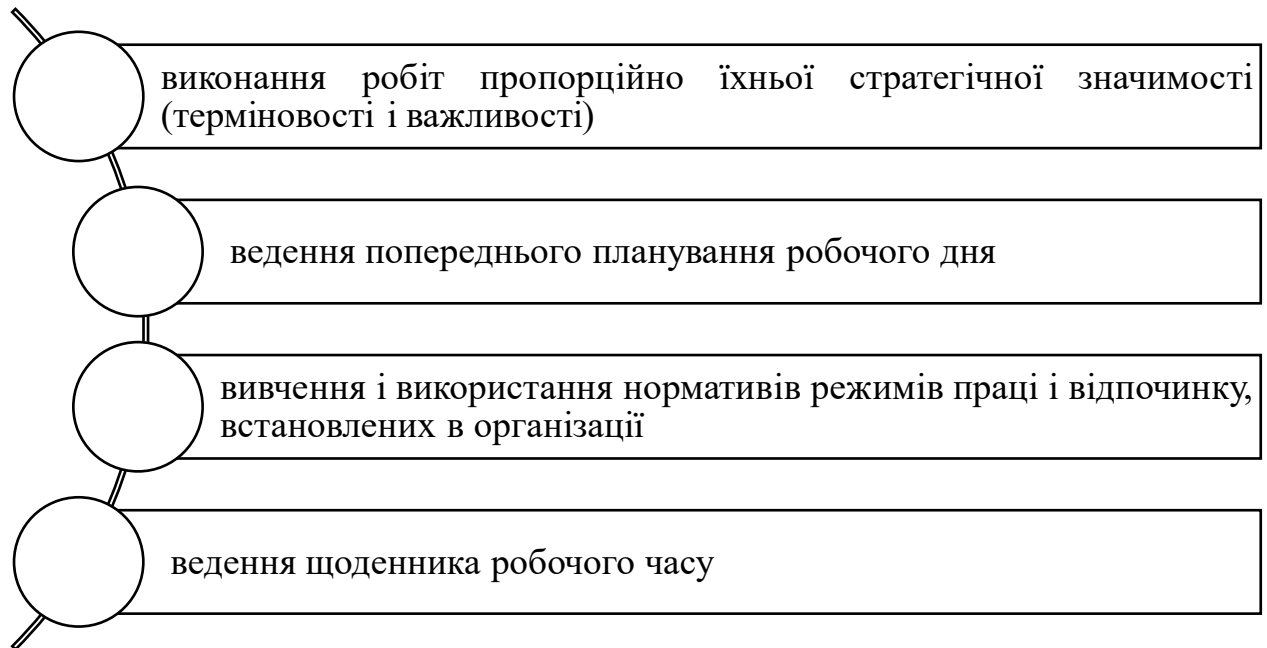


Рис. 2.3. Заходи, щодо покращення діяльності керівника в напрямі особистісних та психологічних характеристик

Реалізація запропонованих заходів дозволить наступне дотримуватися режиму практики і відпочинку, тим самим зменшується період освоєння роботи, а це збільшить фазу стійкої працездатності менеджера.

Ми також представляємо запропоновані нами підходи до ефективності в оцінці проведення нарад з раціональним використанням робочого часу та члени робочої групи (додаток В) [16].

На нашу думку, впровадження ефективних методів управління робочого часу дозволяє використовувати його послідовно і цілеспрямовано випробовувати методи роботи в практиці.

Основною оцінкою в розміщенні робочого часу є максимально використовувати власні можливості, свідомо контролювати потік свого життєвого часу (самовизначення) і переборювати зовнішні ситуації як на роботі, так і в щоденно.

Розглянемо докладніше етапи управління робочим часом менеджера (рис.2.4).

I етап - аналіз використання часу

для того, щоб провести аналіз використання робочого часу керівника, потрібно попередньо досліджувати витрати робочого часу. дослідження можуть проводитися різними способами, наприклад анкетування

II етап - робота з формуляром "Аналіз видів діяльності і витрати часу"

фіксуються усі види діяльності

III етап - обробка даних формуляра "Аналіз видів діяльності і витрат часу"

переглядається облік трудової діяльності, і оцінюється плин робочого дня

IV етап - робота з формуляром "денні перешкоди"

заносити потрібно усі "перешкоди" або перерви в роботі, які зменшують або порушують трудовий процес

V етап - обробка даних формуляра "аналіз перешкод"

потрібно визначити фактори, які відволікають від роботи

VI етап - аналіз сильних сторін

потрібно розглянути інвентарний опис свого часу, та виявити сильні сторони і переваги робочого стилю

VII етап - аналіз слабких сторін

розкрити свої слабкі сторони, розробити стратегію їх подолання

Рис.2.4. Етапи управління робочого часу менеджера

Після проведеного дослідження усі аналізується та робляться висновки. Аналіз здійснюється на основі згрупованих даних.

Ми рекомендуємо застосування електронної системи планування як засобу підвищення ефективності менеджерської праці у ТОВ «Глас Трьош Львів», яка представлена в ДОДАТКУ Д.

Електронна система планування роботи менеджера - це програмне забезпечення, яке допомагає менеджерам ефективно керувати своїм часом та задачами. Ця система може включати в себе такі функції, як календар з плануванням зустрічей, список завдань, нагадування про дедлайни, систему збереження даних про клієнтів та бізнес-контакти, аналітику результативності та інші інструменти для керування роботою.

Завдяки електронній системі планування роботи менеджера, він може бути більш організованим та продуктивним, дотримуватися своїх планів та дедлайнів, а також вчасно реагувати на проблеми та зміни в планах. Крім того, така система дозволяє менеджеру зосередитися на найважливіших завданнях та підвищувати ефективність своєї роботи.

Внутрішня інформаційна система - це програмне забезпечення, що використовується в організації для обміну, збору, зберігання та обробки інформації в межах самої організації. Це може бути комп'ютерна система, яка охоплює всі підрозділи та департаменти, або ряд окремих систем, які забезпечують обмін інформацією між конкретними групами працівників.

Внутрішня інформаційна система дозволяє ефективно керувати даними, забезпечувати доступ до необхідної інформації та збільшувати продуктивність роботи працівників. Вона може включати в себе такі функції, як електронна пошта, обмін документами, календарі, бази даних, системи управління проектами та інші інструменти для підтримки діяльності організації.

Внутрішня інформаційна система є важливою частиною інфраструктури будь-якої організації, оскільки вона допомагає забезпечити ефективну комунікацію між працівниками, підвищити рівень безпеки даних та збільшити продуктивність діяльності.

Система економії часу (тайм-менеджмент) для керівника підприємства - це комплекс заходів та інструментів, що допомагають керівнику ефективно

управляти своїм часом та завданнями. Така система включає в себе методи та стратегії для планування часу, організації завдань, пріоритезації та управління відпочинком.

Нами пропонується система економії часу для заступника директора з питань виробництва ТОВ "Глас Трьош Львів", що включає в себе наступні компоненти:

1. Календар з плануванням зустрічей та завдань. Це дозволяє керівнику вести список своїх зустрічей та відслідковувати дедлайни важливих завдань.

2. Список завдань та їх пріоритетів. Це дозволяє керівнику зосередитися на найважливіших завданнях та забезпечити їх вчасне виконання.

3. Нагадування та повідомлення про важливі події та завдання. Це дозволяє керівнику бути в курсі важливих подій та забезпечити вчасне реагування на них.

4. Управління електронною поштою та іншими комунікаційними каналами. Це дозволяє керівнику ефективно керувати своїм часом при спілкуванні зі співробітниками та клієнтами.

5. Аналітику результативності та продуктивності. Це дозволяє керівнику оцінити свою продуктивність та зробити відповідні корективи до свого режиму роботи.

6. Систему управління проектами та завданнями. Це дозволяє керівнику організовувати та керувати проектами, забезпечувати виконання завдань у строки та координувати роботу команди.

Ефективність використання електронної системи планування робочого часу залежить від кількох факторів, таких як якість та функціональність системи, рівень її впровадження та користувацької культури, якість введеної інформації та багато інших. Проте, якщо система відповідає вимогам бізнесу та користувачів, то може виявитися надзвичайно корисною і покращити продуктивність роботи.

Висновки до розділу 2

Здійснивши оцінку діяльності та запропонувавши рекомендації щодо підвищення ефективності роботи менеджера на ТОВ «Глас Трьош Львів» можемо зробити наступні висновки:

1. За результатами дослідження, можна виділити декілька основних позитивних моментів у діяльності ТОВ «Глас Трьош Львів»:

- Існують можливості щодо розрахунків з ліквідації власних боргів, що може допомогти підприємству поліпшити свій фінансовий стан.

Для вирішення виявлених фінансових проблем, рекомендуємо керівництву ТОВ «Глас Трьош Львів» переглянути власну фінансову стратегію та впровадити фінансово-економічні заходи щодо забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами. Для цього можуть використовуватись організаційні, фінансово-економічні та маркетингово-збутові заходи, які дозволять підприємству покращити свою фінансову стійкість та ефективність управління витратами.

2. Відсутність належної регламентації управлінської праці на ТОВ «Глас трьош Львів» призводить до неефективної роботи керівників. Відсутність жорсткого регламенту при виконанні окремих видів робіт в результаті чого деякі підрядники не мають повного навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантаженні роботою, що може вони створюють конфлікти ситуації та стреси. При розробці заходів щодо поліпшення умов праці особливу увагу слід звернути на керівників ТОВ «Глас Трош Київ» для раціонального розміщення відділів та інших службових приміщень.

3. В результаті аналізу виявлено кілька моментів, які негативно впливають та знижують ефективність організації роботи директора питань виробництва ТОВ «Глас Трьош Львів». Причиною є фактори внутрішнього середовища організації та психологічні чинники особистості менеджера. Ми рекомендуємо застосування електронної системи планування як засобу підвищення ефективності менеджерської праці у ТОВ «Глас Трьош Львів».

ВИСНОВКИ

Було проведено дослідження з питань удосконалення системи самоменеджменту на прикладі конкретного підприємства - ТОВ «Глас Трьош Львів». У цьому дослідженні було висвітлено теоретичні основи процесу самоменеджменту, здійснена фінансово-економічна оцінка ресурсного забезпечення функціонування системи самоменеджменту на підприємстві, а також надані організаційно-методичні рекомендації щодо вдосконалення цієї системи. З цього можна зробити висновок, що дослідження було спрямовано на практичне застосування теоретичних знань для поліпшення роботи конкретного підприємства.

Результати досліджень викладені у роботі дозволяють зробити наступні висновки:

1. 1. можна зрозуміти, що в результаті дослідження теоретичних засад системи самоменеджменту було виявлено, що в кризових умовах функціонування підприємства самоуправління стає необхідним атрибутом для підтримки та розвитку його діяльності. Це означає, що у складних умовах, коли підприємство стикається з різними проблемами, важливо мати систему самоменеджменту, яка дозволяє ефективно організувати роботу, приймати рішення та взаємодіяти з іншими підрозділами. В таких умовах самоуправління може допомогти підприємству ефективніше вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей.

2. було встановлено, що ефективна система самоменеджменту сприятиме підтримці загальної діяльності підприємства на основі якісного власного ресурсного забезпечення. Це означає, що якісне управління ресурсами підприємства може допомогти досягти його цілей та забезпечити його стабільний розвиток. Важливо, щоб система самоменеджменту була ефективною, оскільки це дозволить оптимально використовувати наявні ресурси підприємства та забезпечувати їх якісну підтримку.

3. Було виявлено позитивні та негативні аспекти діяльності ТОВ «Глас Трьош Львів». Рекомендації щодо вирішення фінансових проблем включають перегляд фінансової стратегії та впровадження фінансово-економічних заходів щодо забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами, а також використання організаційних, фінансово-економічних та маркетингово-збутових заходів для покращення фінансової стійкості та ефективності управління витратами. Для забезпечення успіху цих заходів важливо провести детальний аналіз фінансового стану підприємства та встановити конкретні цілі та завдання.

4. оцінка рівня організації та планування роботи менеджерів ТОВ "Глас Трьош Львів" є дуже корисною, оскільки базується на аналізі використання робочого часу конкретного заступника директора з виробництва.

5. Результати дослідження показали, що завантаженість робочого дня у заступника директора з матеріально-технічного забезпечення знаходиться в нормальних межах, але 83% - це рівень, який потребує внесення змін для найбільш кращого використання робочого часу. Це означає, що частка невиправданих втрат робочого часу досить велика і може впливати на якість виконаних робіт та загальну продуктивність.

6. В результаті аналізу виявлено кілька моментів, які негативно впливають та знижують ефективність організації роботи директора питань виробництва ТОВ «Глас Трьош Львів». Причиною є фактори внутрішнього середовища організації та психологічні чинники особистості менеджера. Ми рекомендуємо застосування електронної системи планування як засобу підвищення ефективності менеджерської праці у ТОВ «Глас Трьош Львів».

7. Ми рекомендуємо застосування електронної системи планування як засобу підвищення ефективності менеджерської праці у ТОВ «Глас Трьош Львів». Ми рекомендуємо застосування електронної системи планування як засобу підвищення ефективності менеджерської праці у ТОВ «Глас Трьош Львів».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 407 с.
2. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
3. Кобилецький В.Р. Фінансовий аналіз підприємства: розрахунки та висновки. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/>.
4. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Гобела В. В. Характеристика самоменеджменту та його структурної сутності. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (12). С. 132–136. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4288/1/19.pdf>
5. Лугова В.М., Голубєв С.М.. Основи самоменеджменту та лідерства: Навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / кол. авторів; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с. 15. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. Мазаракі А.А. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с. 16. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
7. Основи самоменеджменту та лідерства / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с
8. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с.
9. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>
10. 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. URL:

https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3873/3/%d1%81%d0%b0%d0%bc%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6_30-08-2021.pdf

11. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. –Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
12. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
13. Селютін В.М. Самоменеджмент: Навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206с.
14. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 416 с. 33. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
15. Тележкіна О.О., Лисенко Н.О., Кушнір О.О., Литвиненко О.О., Піддубна Н.В. Ділове спілкування: усна і писемна форми: Навчальний посібник. Харків: Смугаста типографія, 2015. 383 с.
16. Теорія і практика формування лідера: Навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків: НТУ «ХП», 2017. 100 с.
17. Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І., Тимошик Н.С., Юрик Н.Є. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. Modern Economics. 2021. № 25(2021). С. 153-159. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-24).
18. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій. Навч. посібник. Київ: «Магнолія 2006», 2008. 680 с.
19. Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління: підручник. Київ. Центр навчальної літератури, 2020. 492 с.
20. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: Навчальний посібник. Київ: НТУ, 2017. 228 с.

21. Шевченко В. С. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х., 2020. 91 с.
22. Шоробура. І.М. Менеджмент вищої освіти: Навчальний посібник. Хмельницький, 2015. 259 с.
23. Штепа О. С. Особистісна зрілість. Модель. Опитувальник. Тренінг : монографія. Львів : Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 232 с.
24. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості- 44) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
25. Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту. Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. Т. 15. Ч. 2. К., 2010. С. 430–436.
26. Юрик Н., Гарматюк О. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 255-267.
27. Юрик Н., Головка Н. Фінансово-економічна оцінка стратегії діяльності підприємств оптової торгівлі як захисний механізм від кризових явищ. Соціальнокомпетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.)] / відп. ред. О.М. Павлова, К.В. Павлов, Л.В. Шостак, А.М. Лялюк. Луцьк, 2021. С. 129-131.
28. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
29. Юрик Н.Є. Шляхи підвищення ефективності управлінської етики в сучасному діловому світі. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн- 60 конференції, м. Київ, 15 березня 2021 року / редкол. О.С. Волошкіна та ін. К.: ІТТА, 2021. С. 164-166.

30.Юрик Н.Є., Паливода А.В. Сучасні методи управління фінансовою діяльністю вітчизняних підприємств. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні: зб. матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні», м. Херсон, 10 грудня 2020 р. Херсон: ХНТУ, 2020. С. 351-353

ДОДАТКИ