

**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»
Анастасії КОЗАК

Науковий керівник:

к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент

д.е.н., проф. Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Козак А. Система формування і розвитку особистості менеджера. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичні дослідження засад системи формування і розвитку особистості менеджера. У другому розділі проведений аналіз системи формування розвитку та особистості менеджера на ТОВ «Про тек логістик» та запропонований індивідуальний план розвитку менеджера.

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

Ключові слова: тайм-менеджмент, особистість, компетенції, якість, розвиток.

ABSTRACT

Kozak A. The system of formation and development of a manager's personality. Manuscript.

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

In the first chapter, theoretical studies of the fundamentals of the system of formation and development of the manager's personality were carried out. In the second chapter, an analysis of the system of development and personality formation of the manager at "Pro tek Logistics" LLC was carried out and an individual development plan of the manager was proposed.

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

Keywords: time management, personality, competences, quality, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА	7
1.1. Особистість як об’єкт управління	7
1.2. Аналіз професійних компетенцій менеджера	11
1.3. Тайм-менеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера	16
Висновку до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»	21
2.1. Соціально-економічна характеристика діяльності ТОВ «Про тек логістик»	21
2.2. Аналіз системи управління менеджерів на ТОВ «Про тек логістик»	26
2.3. Аналіз розвитку компетенції персоналу на підприємстві	31
2.4. Індивідуальний план розвитку як спосіб покращення особистості менеджера	36
Висновки до розділу 2	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження системи формування і розвитку особистості менеджера є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. З одного боку, вимоги до професійних якостей менеджерів постійно зростають, а з іншого боку, стають все складнішими та багатограннішими. Сучасний менеджер повинен мати розуміння не тільки основ бізнесу та управління, але й бути компетентним у галузі інформаційних технологій, комунікаційних навичок, психології, соціології та багатьох інших.

Крім того, вимоги до менеджерів залежать від галузі та типу організації. Наприклад, менеджер в галузі фінансів повинен мати знання та навички у фінансовому аналізі та плануванні, тоді як менеджер у галузі маркетингу повинен мати розуміння маркетингових стратегій та методів реклами.

Отже, дослідження системи формування та розвитку особистості менеджера допоможе зрозуміти, які саме компетенції повинен мати сучасний менеджер, які методи та підходи до навчання та розвитку найбільш ефективні, а також допоможе розробити нові методики та підходи до навчання менеджерів у майбутньому. Такі дослідження мають значення не лише для підприємств, але і для всього суспільства в цілому, оскільки розуміння того, як розвивати та підтримувати професійні навички менеджерів, є ключовим для успішного розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Дослідження системи формування і розвитку особистості менеджера займаються вчені, практики та викладачі з різних галузей, таких як менеджмент, психологія, соціологія, економіка та інші. Дослідження проводяться як університетами та дослідницькими інститутами, так і приватними компаніями та незалежними дослідниками. Деякі з відомих дослідників, що займалися цією темою, зокрема Пітера Друкера, Фредеріка Герцберга, Едгара Шайн та інших. У сучасному світі дослідження системи формування і розвитку особистості менеджера є важливою темою для наукових досліджень, оскільки вона

допомагає розкрити ключові аспекти, які впливають на успішність менеджерів у сучасному бізнесі.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо формування та розвитку ефективної системи формування та розвитку особистості менеджера, яка забезпечить успішну діяльність у сучасному бізнес-середовищі.

Згідно з метою було досліджено та вирішено такі **завдання**:

- проведення дослідження особистості як об'єкту управління;
- проведення аналізу професійних компетентностей менеджера;
- дослідження тайм-менеджменту як чинника професійно-особистісного розвитку менеджера;
- проаналізовано систему формування та розвитку особистості менеджера у ТОВ "Про тек логістик";
- запропонувати план розвитку як спосіб покращення особистості менеджера.

Об'єктом дослідження є особистість менеджера ТОВ «Про тек логістик».

Предмет дослідження є умови та методи професійного розвитку особистості менеджера.

Перелік **методів дослідження**, які були використані при дослідженні теми кваліфікаційної роботи: експертні оцінки - відгуки від експертів з професійної галузі щодо компетенцій, необхідних для успішної діяльності менеджера, та рекомендації щодо підвищення рівня професійної майстерності; спостереження - дослідження процесу формування та розвитку особистості менеджера на робочому місці, в тому числі аналіз його професійних досягнень, методів управління, спілкування з підлеглими та колегами, а також взаємодії з іншими відділами; документальний аналіз - аналіз документів, пов'язаних з професійним розвитком менеджера, таких як плани розвитку, звіти про тренінги та семінари, програми підвищення кваліфікації тощо.

Інформаційна база дослідження зазвичай включає наступні джерела та ресурси: нормативні документи, науково-методична література, електронні бази

даних та журнали, результати досліджень, проведених науковцями, досвід керівників та менеджерів.

Апробація досліджень. Результати досліджень були апробовані на

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів: у першому розділі проведено теоретичні дослідження засад системи формування і розвитку особистості менеджера, у другому розділі – проведений аналіз системи формування розвитку та особистості менеджера на ТОВ «Про тек логістик», висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Особистість як об'єкт управління

Особистість є складною, багатогранною системою і була завжди цікавою для досліджень вчених з точки зору психології. Зі сторони менеджменту управління, основний акцент завжди робився на економіці, плануванні, маркетингових та організаційно-технічних аспектах. Але з часом, після усвідомлення почали активно вивчати ролі індивідів і груп у діяльності організації, поведінку особистості, людський фактор та основні характеристики груп.

Велике значення в менеджменті набуло вивчення людини, її особистих якостей і визнання пріоритету особистості над інтересами організації. Точно цей пріоритет став культурою управління.

Управління особистістю має складатися з правильного визначення соціальної ролі і місце в організації для кожного працівника, і згодом розпізнавати і виконувати доручене йому завдання.

Поведінка особистості як об'єкта управління будується зважено відповідним соціальним нормам. Ці норми можна визначити як історично сформовані норми поведінки, дотримання яких є істотним для особистості, що є умовою його включення в соціальну систему. Стандарти служать орієнтиром індивідів у ситуації вибору, забезпечують соціальний контроль за їх поведінкою і вони навіть регулюють характер взаємодій всередині організації.

Управління конкретним працівником зводиться до надання йому певних розпоряджень. Дуже важливо враховувати особисті характеристики на психологічному рівні, адже сьогодні без цього обійтися важко та розраховувати на ефективність управлінських заходів. Як писав К. Маркс, «діяти щоб мати шанси на успіх, необхідно знати матеріал, до якого він належить». Людина

повністю розкриває свої здібності в колективі, виступає в соціальній ролі, як особистість. Звідси і походять терміни «людина» та «особистість», що перебувають у певних стосунках одна з одною.

Щоб ефективно керувати підлеглими, керівник повинен розуміти, що представляє кожен член команди як особистість, унікальну для нього особливості та характеристики. Без знання психологічних особливостей працівника, без професійного підходу до роботи з працівниками керівники не зможуть успішно та ефективно керувати командою.

Кожен працівник як окрема особа представляє одне ціле індивідуальних особливостей, які його характеризують і дозволяють діяти активно.

Під впливом формуються індивідуальні якості та особливості кожної людини, вища нервова система, емоції, почуття, а також соціальні фактори: освіта, досвід, звички, коло спілкування тощо.

Допомагають передбаченню та розумінню поведінки співробітника знання індивідуальних особливостей людини, її характеру, що впливає на успішне управління підлеглими і, навпаки, незнання та нерозуміння робить свою дію неефективною.

Структура будь-якої особистості має характеристики представлені на рис. 1.1 [3].

Здібності – це такі властивості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання певної діяльності. Розрізняють специфічні здібності та загальні можливості особистості [20]. Здібності можуть бути різних типів, наприклад:

- Технічні здібності: вони пов'язані з розумінням принципів, які лежать в основі фізичних або механічних процесів, та здатністю до точної роботи зі складними системами;
- Організаційні здібності: вони передбачають здатність до планування, координації та контролю різних процесів в організації;
- Педагогічні здібності: вони пов'язані зі здатністю передавати знання та навички іншим людям та ефективно проводити навчальні заходи;

- Інтерсоціальні здібності: вони передбачають здатність до ефективної спілкування з іншими людьми та здатність до розв'язання конфліктів;
- Конструктивні здібності: вони пов'язані зі здатністю до творчого мислення та розв'язання складних завдань.



Рис. 1.1 .Структура будь-якої особистості

У кожної особистості можуть бути свої унікальні здібності, які допоможуть їй бути успішною в певній сфері діяльності. Важливо, щоб особистість знайшла свої сильні сторони та використовувала їх для досягнення успіху в своїй кар'єрі.

Існують такі типи спрямованості особистості: на взаємодію, на завдання на себе.

Наведені типи спрямованості можуть впливати на ефективність роботи менеджера. Наприклад, якщо менеджер має сильну спрямованість на взаємодію, то він може витратити багато часу на побудову відносин з колегами і підлеглими, а не на виконання завдань. З іншого боку, якщо менеджер має сильну

спрямованість на завдання, то він може не приділяти достатньо уваги взаємодії з колегами і створенню сприятливого робочого середовища.

Також важливо враховувати темперамент особистості, який може впливати на розподіл часу і виконання завдань. Наприклад, люди з холеричним темпераментом можуть бути більш нахабними в управлінні своїм часом, відчувати потребу в постійному русі та виконанні завдань, тоді як люди з флегматичним темпераментом можуть бути більш розслабленими та повільними в діях.

Отже, для ефективного використання власного часу менеджер повинен бути свідомим своєї спрямованості, враховувати вплив темпераменту на свої дії та знаходити баланс між взаємодією з іншими людьми та виконанням завдань.

Характер також може впливати на взаємодію з іншими людьми, рівень самоконтролю, толерантність, відповідальність та інші аспекти поведінки. Кожна людина має свій унікальний характер, який формується під впливом різних факторів, таких як генетичні особливості, виховання, соціальне середовище та інші. Характер може бути змінений під впливом різних життєвих обставин, але зазвичай зберігається впродовж життя.

Управління організацією, без урахування особливостей характеру працівників складна, тому менеджери повинні знати основні типи ознак. Приблизно у половини людей воно є в чистому вигляді, а у іншій половині характер змішаний [3].

Таким чином, ми можемо узагальнити, що оптимальним є максимальне виставлення індивідуально-психологічних особливостей персоналу з використанням характеристики, описані вище, і максимальна відповідність працівників заповненим посадам. Проте вивчення підлеглих вимагає значних витрат часу, при цьому отриманий прибуток перевищує понесені витрати.

1.2. Аналіз професійних компетенцій менеджера

Менеджер — уповноважена виконавча особа, яка приймає рішення щодо окремих видів діяльності організації, що діє на ринку [11].

Основні вимоги до менеджера - висока кваліфікація та розвиток власних компетенцій. Він поєднує два напрямки діяльності: характеристика висококваліфікованого спеціаліста, який володіє технічними та економічними знаннями, та організатор виробництва, який виконує адміністративні функції.

Управління в сучасному стані потребує реформування погляду на природу, роль, сутність, значення роботи менеджера та її якість.

Все це свідчить про важливість даної проблеми.

Робота менеджера досить специфічна і полягає в тому, що з його допомогою вирішуються виробничі, економічні, технічні та соціальні завдання впливу на підлеглих, які безпосередньо вирішують ці завдання. По-перше менеджер повинен дбати про те, як допомогти споживачеві послуг, збільшити культуру обслуговування, як і якісна реалізація цих аспектів можливості максимізації прибутку організації. Тож відправна точка з врахуванням вимог до управлінських функцій є його розуміння того, що саме приносить прибуток організації [2].

Ефективність роботи менеджера багато в чому залежить від того, чи підлеглі готові допомогти в роботі з ним. В таких умовах робота буде ефективною. Лідер повинен мати чітке уявлення не тільки про свої здібності підлеглих, а й про потенційну здатність розвивати компетенції підлеглих. Менеджерська робота вимагає широкого спектру навичок. Усі навички поділяються на три категорії: людські, технічні та концептуальні [4].

Успіх менеджера залежить не від того, що він робить, а від того, як вони мотивують підлеглих до роботи. Заохочувати або мотивувати людей можливо, лише впливаючи на них [5].

Сучасна теорія і практика бізнесу висуває такі вимоги до менеджера (рис.1.2.).

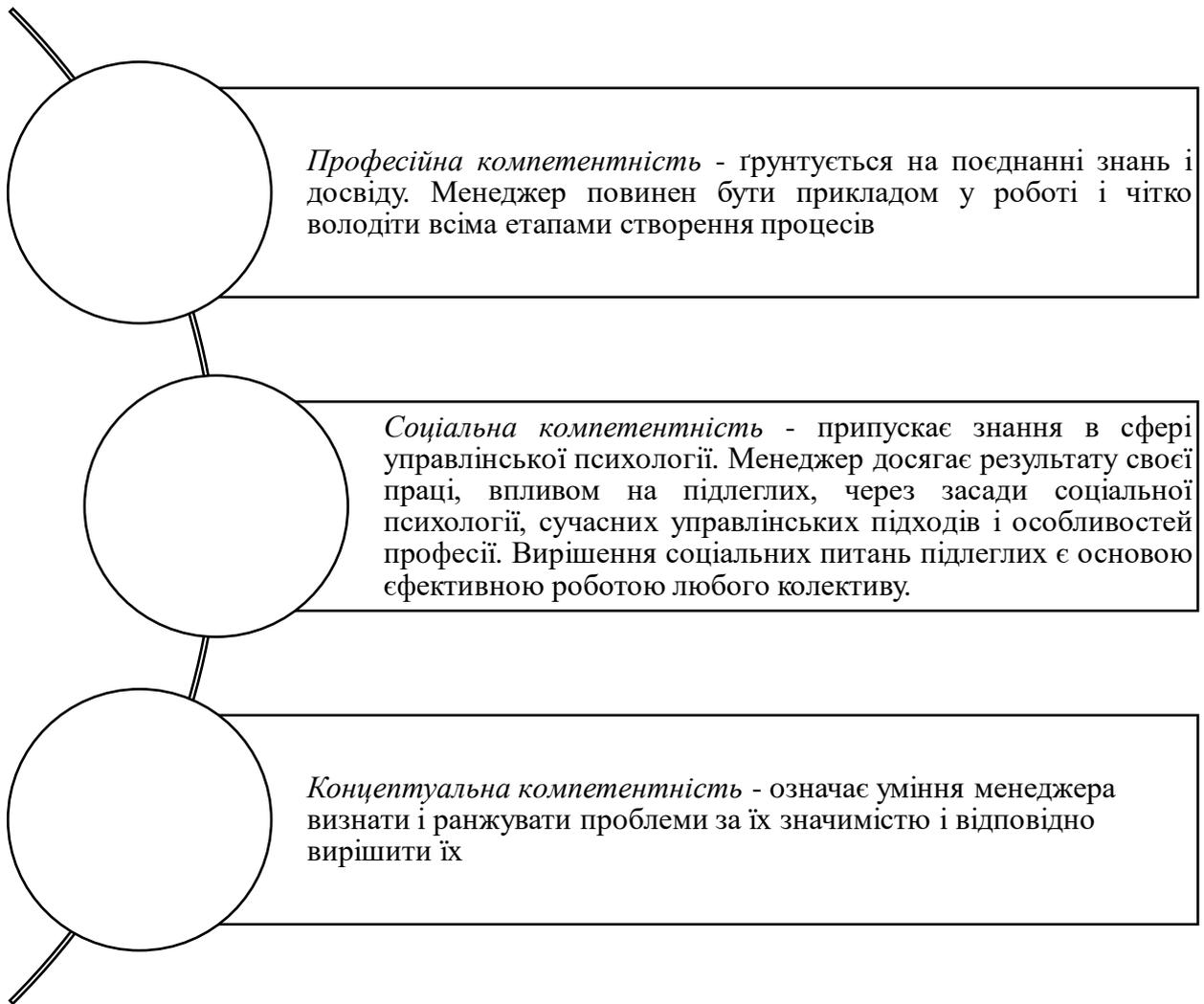


Рис.1.2. Вимоги до кандидатури менеджера

Головний принцип у роботі керівника – дотримання стандартів етика бізнесу: максимізація прибутку не повинна відбуватися за рахунок відповідності принципів екологічного менеджменту; конкуренція повинна базуватися на дотримання правил ділової етики; розподілу матеріальних цінностей і інших пільг мають бути справедливими та прозорими; особистий приклад.

Повага керівництва до етичних стандартів на роботі та в повсякденному житті має вирішальне значення в мистецтві управління.

Менеджер забезпечує використання інформації, часу та персоналу для досягнення результатів, що підвищують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Під компетенціями слід розуміти професійно необхідні якості робітника (поєднання знань і досвіду).

Компетентність – це дозволений рівень компетентності працівника професійно та успішно вирішувати поставлені завдання.

Він визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати роботу та швидко адаптується до змін у зовнішньому середовищі.

Виділяються такі види компетентностей (рис.1.3).

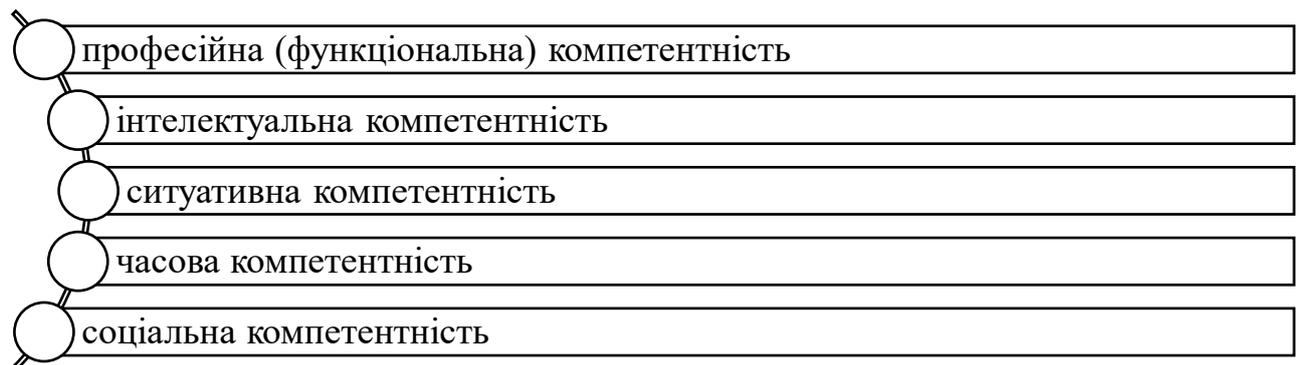


Рис. 1.3. Види компетентностей менеджера для адаптування у зовнішньому середовищі

Професійна (функціональна) компетентність передбачає наявність професійних знань та вміння їх застосовувати в практичній діяльності. Для керівників вищого рівня значення спеціальних знань скорочується, а роль методичних і соціальних навичок, здатностей у сфері спілкування, керівництва працівниками та декодування інформації зростає.

Інтелектуальна компетентність передбачає наявність здатності аналітичного мислення та комплексного підходу до праці. Це означає, що людина здатна розуміти складні проблеми, розбиратися у них і знаходити раціональні рішення.

Ситуативна компетентність передбачає здатність трансформувати навички до умов конкретної ситуації. Це означає, що людина здатна швидко пристосовуватися до нових умов, знаходити рішення у нестандартних ситуаціях і працювати ефективно в змінних умовах.

Часова компетентність передбачає вміння створювати процеси з раціональним плануванням і використанням робочого часу. Це означає, що людина здатна ефективно організовувати свій робочий час, виконувати завдання у встановлений термін та досягати поставлених цілей.

Всі ці компетентності є важливими для успішної професійної діяльності менеджера. Професійна компетентність допомагає розуміти основні принципи своєї професії і ефективно застосовувати свої знання та вміння в практичній діяльності.

Соціальна компетентність менеджера - це здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, включаючи підлеглих, колег, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Основні компоненти соціальної компетентності включають наступне:

- Комунікативна компетентність: здатність висловлювати свої думки і ідеї зрозуміло та чітко, слухати інших, розуміти їхні потреби та переконання;
- Лідерська компетентність: здатність вести групу людей до досягнення спільної мети, мотивувати та інспірувати підлеглих до досягнення кращих результатів;
- Культурна компетентність: здатність поважати та розуміти різноманітні культури та способи життя, вміння працювати з міжкультурними різницями;
- Конфліктна компетентність: здатність ефективно вирішувати конфлікти з іншими людьми, включаючи здатність розуміти причини конфліктів, знаходити компромісні рішення та здійснювати медіацію;
- Етична компетентність: здатність розуміти та дотримуватися етичних принципів, пов'язаних зі здійсненням своєї професійної діяльності.

Соціальна компетентність є особливо важливою для менеджерів, оскільки їхня робота пов'язана з взаємодією з багатьма людьми з різних сфер життя. Здатність ефективно спілкуватися, розв'язувати конфлікти та бути лідером є важливими якостями, які допоможуть менеджерів досягнути успіху у роботі.

Перспективи зростання професійних навиків менеджера можуть бути різними і залежать від багатьох факторів. Одним з таких факторів є сама організація, де він працює. Наприклад, якщо організація невелика, але динамічно розвивається, то можливо, що менеджер зможе зростати по кар'єрній драбині, отримуючи відповідні посади з більшим обсягом відповідальності і повноважень.

Однак, якщо організація, де працює менеджер, не має можливості забезпечити йому зростання по кар'єрній драбині, то він може розглядати інші варіанти розвитку своєї кар'єри. Наприклад, він може розглядати можливості працевлаштування в інших організаціях, де йому будуть надаватися більші можливості для професійного зростання. Також, він може розглядати можливість розвитку своїх навичок у різних галузях, що може збільшити його конкурентоспроможність на ринку праці і забезпечити йому більш широкий спектр можливостей для кар'єрного зростання.

Дійсно, зарплата менеджерів може значно варіюватися в залежності від різних факторів, таких як розмір підприємства, обсяги роботи, відповідальність тощо. Проте, незалежно від рівня зарплати, для досягнення успіху в управлінні, менеджери повинні постійно підвищувати свої професійні навички та здібності.

Для забезпечення сталого розвитку менеджерів на підприємстві, необхідно створити відповідну систему навчання та підготовки, яка б допомагала розвивати їхні професійні здібності та підвищувати рівень компетенцій. Також важливо організовувати постійну ротацію менеджерів на різних посадах в межах підприємства для того, щоб вони краще розуміли діяльність компанії та знаходили нові шляхи для її розвитку.

Крім того, необхідно сприяти позитивним змінам установок менеджерів, що допоможе зберегти корпоративний командний дух в організації та підвищити ефективність її функціонування в цілому. Наприклад, можна використовувати різні методи мотивації та підтримки для менеджерів, такі як регулярні бонуси за результати, підвищення рівня автономії, надання можливості брати участь в різних проектах та ініціативах тощо.

1.3. Тайм-менеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера

Суть тайм-менеджменту можна сформулювати як якісне виконання роботи, досягаючи поставлених цілей за мінімальний час. Буквальний тайм-менеджмент англійською мовою перекладається як «управління часом», що можна інтерпретувати як раціональний та ефективний розподіл трудомісткості, тобто облік та оперативне планування часу. Очевидно, що на час вплинути неможливо, його можна і потрібно раціонально використовувати, планувати та управляти у власних інтересах.

Час не можна збільшити, його можна використовувати лише з максимальною організаційною ефективністю діяльності менеджера.

Завдання керівника – оптимізувати діяльність шляхом розстановки пріоритетів, мінімізації часу та отримання позитивного результату. Це означає, що менеджер повинен гармонійно організувати свою діяльність, об'єднати наявні у нього ресурси, в тому числі тимчасові.

Активна діяльність виникає, коли час витрачається неефективно. Накопичення невирішених питань завдання викликає емоційну напругу, яка в кінцевому підсумку може призвести до стресового стану або хронічного синдрому втоми. Цей психологічний стан знижує продуктивність і якість управлінської праці. Послідовність та своєчасність виконання завдань допомагає знайти час для власних потреб, з яких складається життя.

Варто зазначити, що тайм-менеджмент - це не тільки правильний розподіл власного часу, а й менеджмент фактори, які на це впливають, тобто робоча атмосфера, стосунки з колегами, організація відпочинку, побуту тощо [6].

На жаль, великий відсоток часу втрачається марно, що пояснює сам характер управлінської діяльності, який є творчим і безпосередньо пов'язаний з відносинами з людьми.

Варто зазначити, що досвідчені менеджери вказують на першочергову необхідність самоаналізу часу шляхом виявлення непродуктивних втрат і

зведення їх до мінімуму. Планувати, як кажуть фахівці, наступний рівень організації та використання часу.

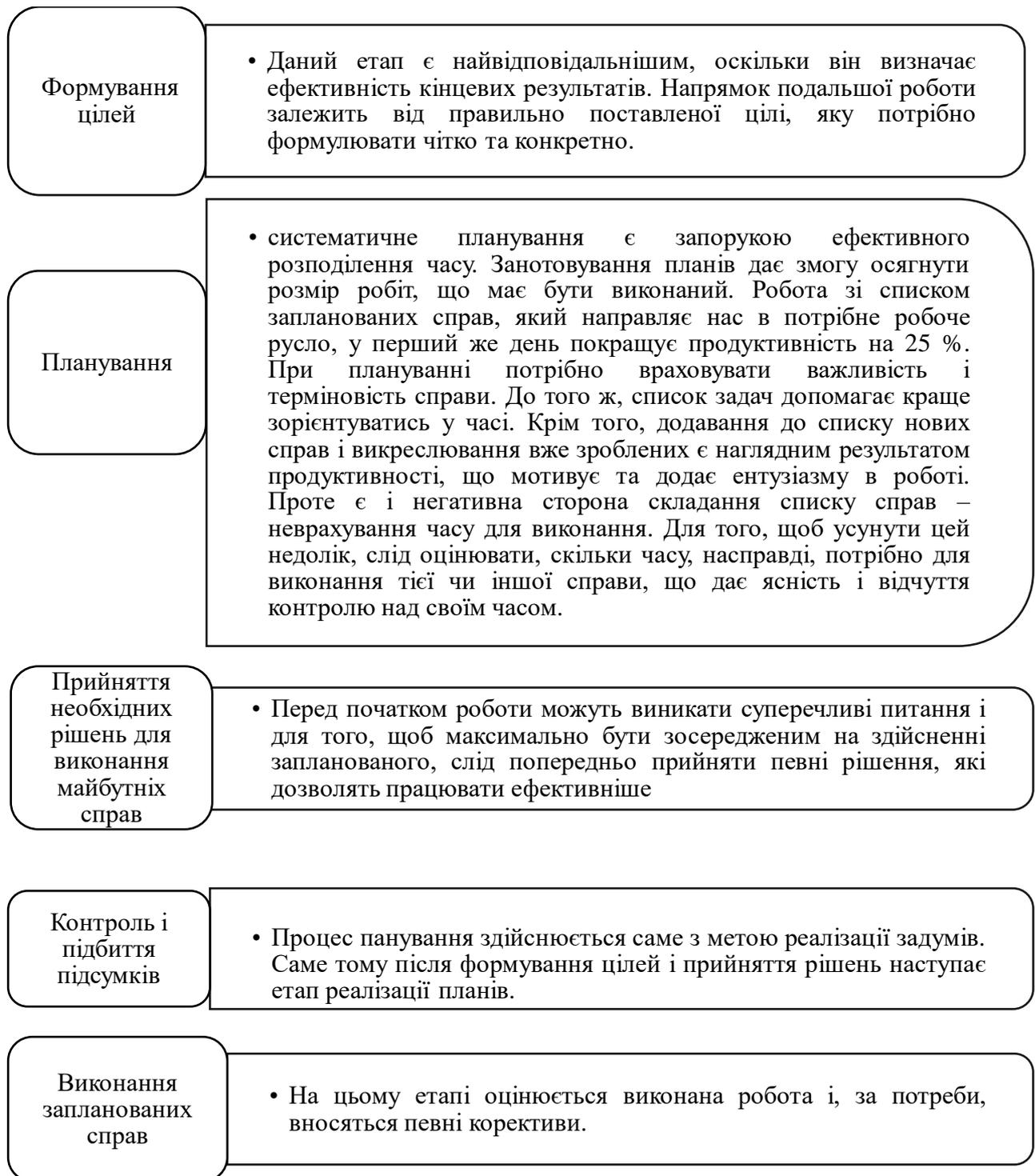


Рис. 1.4. Етапи виконання планів менеджера відповідно теорії тайм-менеджменту

Тому, коли ми визначимо першочергові завдання виконання тієї чи іншої роботи, рекомендується продовжувати планування та здійснення відповідних

заходів. На основі тайм-менеджменту виділяють наступні фази реалізації плану [3] (рис.1.4):

Для управління власним часом на практиці використовуються різні методи управління. Існує досить широкий перелік методів і технологій ефективно організації та управління часом, які відрізняються тим, що розглядають робочий процес з різних точок зору (Додаток А).

Проте застосування цих методів не завжди приносить результати організації робочого процесу використання ефективних методів управління часом.

Нижче наведено основні проблеми, з якими стикаються менеджери при реалізації принципів тайм-менеджмент у професійній діяльності (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Проблеми, які заважають менеджеру ефективно використовувати власний час

Проблема	Пояснення
1	2
Відсутність чіткого плану	Якщо менеджер не має чіткого плану на день або тиждень, то його можуть відволікати непередбачувані події або він може витратити час на непродуктивні завдання
Погане управління пріоритетами	Якщо менеджер не може визначити, які завдання є найбільш важливими і вкладати у них свій час, то він може витратити багато часу на непотрібні завдання.
Відволікання	Менеджер може бути відволіканий колегами, електронною поштою, телефонними дзвінками, соціальними мережами та іншими факторами, що заважають йому працювати ефективно

Продовження таблиці 1.1	
1	2
Недостатність інструментів та ресурсів	Якщо менеджер не має необхідних інструментів та ресурсів для своєї роботи, він може витратити багато часу на незначні завдання.
Недостатність інструментів та ресурсів	Якщо менеджер не має необхідних інструментів та ресурсів для своєї роботи, він може витратити багато часу на незначні завдання.
Необхідність робити все самому	Якщо менеджер відчуває потребу робити все самостійно, він може витратити багато часу на завдання, які можуть бути делеговані іншим співробітникам

Ці проблеми можуть заважати менеджеру ефективно використовувати свій час та впливати на продуктивність його роботи.

Висновку до розділу 1

Особистість - це сукупність індивідуальних особливостей людини, які визначають її поведінку та сприйняття світу. Особистість формується під впливом різноманітних чинників, таких як генетичні передачі, середовище, виховання, освіта, соціальний контекст та інші.

Важливим аспектом розвитку особистості є саморозвиток, який передбачає свідому роботу над собою, виявлення своїх сильних та слабких сторін, зміну свого мислення та поведінки для досягнення бажаних результатів. Саморозвиток

може здійснюватися за допомогою самоаналізу, навчання, спілкування з успішними людьми, тренінгів та інших методів.

Система формування розвитку та особистості менеджера базується на індивідуальних особливостях та потребах кожного менеджера. Зокрема, важливим елементом є врахування рівня професійної підготовки, лідерських якостей, мотивації, емоційної стійкості та інших особистісних рис.

Окрім цього, в системі формування та розвитку особистості менеджера важливо враховувати індивідуальні особливості та стиль роботи кожного менеджера. Існує багато різних методик та підходів до тайм-менеджменту, і менеджер повинен вибрати той, який найкраще відповідає його потребам та стилю роботи.

Крім того, важливо розвивати навички планування, організації та контролю за власним часом. Для цього можна використовувати різні інструменти та техніки, такі як планувальники, планування задач у додатках та програмах, або техніки "Помідора" та "Золотого годинника".

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»

2.1. Соціально-економічна характеристика діяльності ТОВ «Про тек логістик»

LPK – це аббревіатура від Львівська Пивна Компанія. Компанія була заснована у 1998 році під назвою Оверко як гуртовий склад напоїв та продуктів харчування. А сучасну назву компанія отримала 2005 року, коли стала офіційним дистриб'ютором провідних українських виробників пива – Львівської Пивоварні та Славутича. у 2022 році компанія переназвали на ТОВ "Про тек логістик"

Хоча дистрибуція пива і зараз є ваговою складовою нашого бізнесу, але слово «Пивна» в назві це радше данина історії компанії. Станом на сьогодні LPK є дистриб'ютором більш ніж 70 провідних міжнародних та українських виробників. Згодом компанія стала дистриб'ютором більш ніж 70 провідних міжнародних та українських виробників, що виготовляють алкогольні та безалкогольні напої, продукти харчування, косметичні та парфумерні засоби, а також товари для дому та догляду за собою.

Крім дистрибуції продуктів, LPK займається їх імпортом та експортом, розробкою та реалізацією власних торгових марок. Компанія має власні склади зберігання продуктів з обладнанням останнього покоління та використовує сучасні технології для управління логістичними процесами.

LPK має широку мережу клієнтів, серед яких ресторани, кафе, бари, супермаркети та інші торгові точки. Компанія забезпечує своїх клієнтів якісними продуктами, вчасною доставкою та професійним сервісом.

Діяльність компанії пов'язана із дистрибуцією FMCG-продуктів. FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) означає швидкозношувані товари споживання, тобто товари, які швидко продаватимуться та використовуватимуться

споживачами, такі як напої, харчові продукти, засоби гігієни та догляду за тілом, побутова хімія тощо.

Компанія здійснює дистрибуцію продукції у різних категоріях, таких як пиво, соки, безалкогольні та алкогольні напої, чіпси та інші снеки, молочна продукція, соуси та приправи, кава та чай, тютюнові вироби та інші. Крім того, компанія також дистрибутує деякі непродовольчі товари, такі як побутова хімія та миючі засоби, засоби гігієни та догляду за тілом, паперова продукція для дому тощо.

ТОВ "Про тек логістик" має дистрибуційні філії в дев'яти містах України та працює з регіональними представниками по всій країні. Вона постачає продукцію близько 40 000 торговим точкам із більш як 5000 найменувань продуктів.

Нижче на рис. 2.1. представлена організаційна структура досліджуваного підприємства

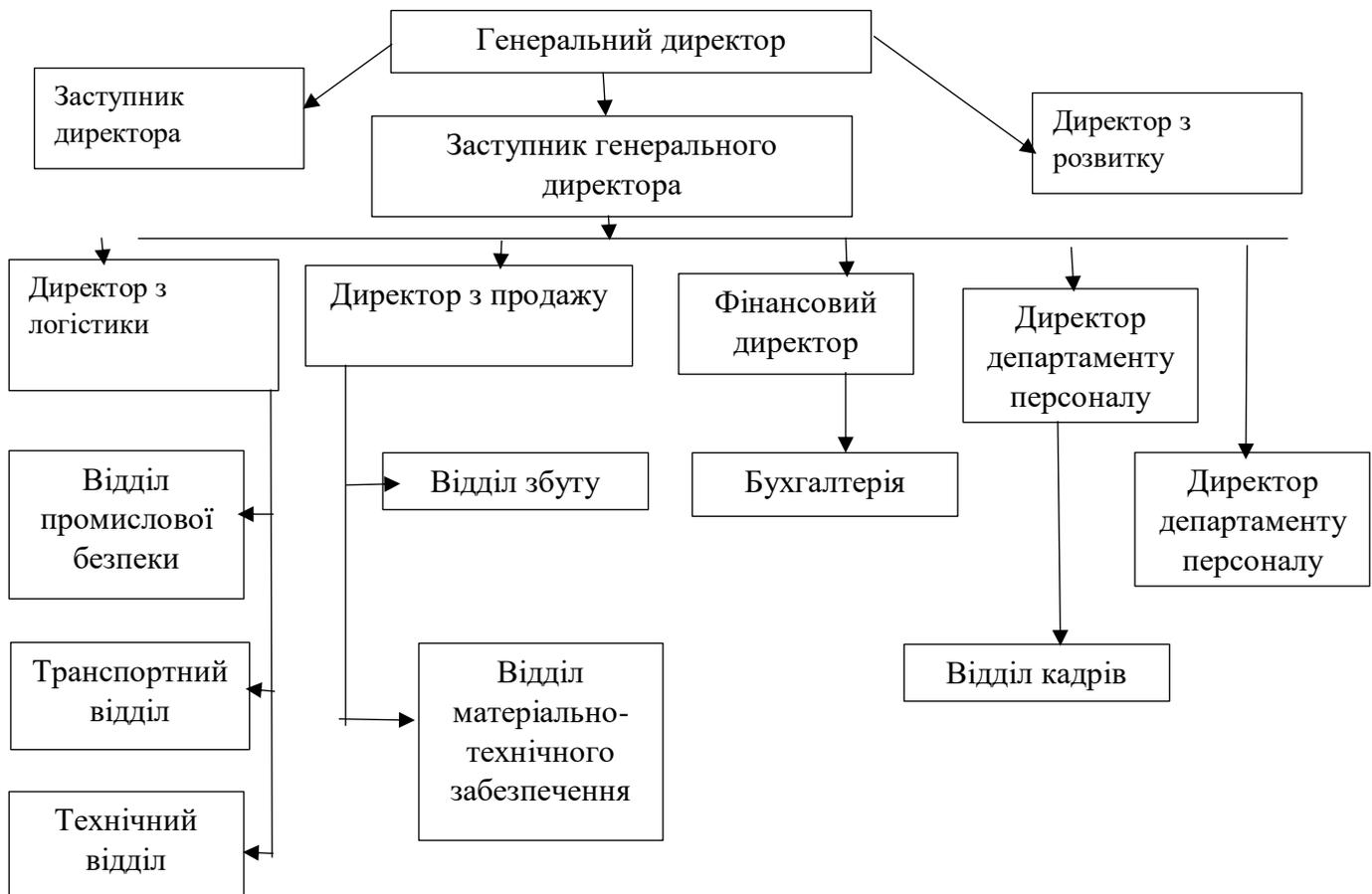


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємств ТОВ «ПроТЕКлогістик»

Організаційна структура ТОВ "Про тек логістик" складається з керівництва, департаментів та підрозділів. На керівному рівні компанія має Генерального директора, який здійснює загальне керівництво компанією, а також фінансового директора та директора з розвитку бізнесу.

Департаменти включають департаменти з продажу, маркетингу, логістики та адміністративний департамент. Департамент з продажу відповідає за роботу з клієнтами та забезпечує реалізацію продукції компанії на ринку. Департамент маркетингу займається розвитком та рекламою брендів компанії, проведенням маркетингових досліджень та аналізом ринку. Департамент логістики забезпечує ефективну доставку товарів до клієнтів, адміністративний департамент - обслуговує діяльність всіх департаментів компанії.

Підрозділи включають в себе менеджерів з продажу, маркетингових менеджерів, логістичних менеджерів, фахівців з кадрів, бухгалтерів та інших співробітників. Кожен підрозділ має свої цілі та завдання, які вирішуються в рамках загальної стратегії компанії.

У зв'язку з розширенням діяльності, компанія також займається розвитком мережі власних роздрібних магазинів. Організаційна структура цих магазинів складається з керівництва та персоналу, який забезпечує обслуговування клієнтів та продаж товарів.

Показники економічної діяльності підприємства досліджуються шляхом горизонтального та вертикального аналізу (таблиця 2.1).

Відповідно до таблиця підприємство збільшило свої активи на 536722 тис. грн. на 133, 9%. Це свідчить про позитивну тенденцію на підприємстві, оскільки це збільшує потенційні можливості: зі збільшенням активів підприємство може розширювати свої операції, входити на нові ринки, здійснювати інвестиції тощо.

Збільшення пасивів підприємства свідчить про збільшення обсягу продажів. Якщо пасиви збільшуються через збільшення продажів, то це може бути позитивним сигналом. Це може свідчити про зростання попиту на продукцію чи послуги підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Про тек логістик» за 2022 рік, тис. грн.

Показник	на початок 2022 р.	на кінець 2022 р.	Горизонтальний аналіз	Відхилення	Вертикальний аналіз		
					на початок 2022 р.	на кінець 2022 р.	відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>1. Актив</i>	400677	937399	536722	133,9	100	100	-
Необоротні активи	16412	17153	741	4,51	4,1	1,83	-3,17
Оборотні активи	384265	920246	535981	139,5	95,9	98,17	2,27
<i>2. Пасив</i>	400677	937399	536722	133,9	100	100	-
Власний капітал	68424	75951	69109	11	17,1	8,1	-9
Поточні зобов'язання	314543	638455	323912	103	78,5	68,1	-10,4

Рентабельність є одним з ключових показників ефективності роботи підприємства. Вона відображає відношення прибутку до витрат і дає змогу оцінити, наскільки підприємство ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку. Тому у таблиці 2.2 проаналізуємо показники рентабельності.

Таблиця 2.2

Аналіз рентабельності ТОВ «Про тек логістик»

Показники	2022 р.
Середня вартість активів, тис.грн	669038
Середня вартість власного капіталу, тис.грн.	72187,5
Чистий прибуток, тис.грн	11351
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	204870,5
Рентабельність активів, %	1,69
Рентабельність власного капіталу, %	15,7
Рентабельність реалізації продукції, %	5,54

Динаміка результатів розрахунку показників ліквідності в рамках забезпечення економічної безпеки ТОВ «Про тек логістик» за період 2020-2022 років, представлено на рис.2.2.

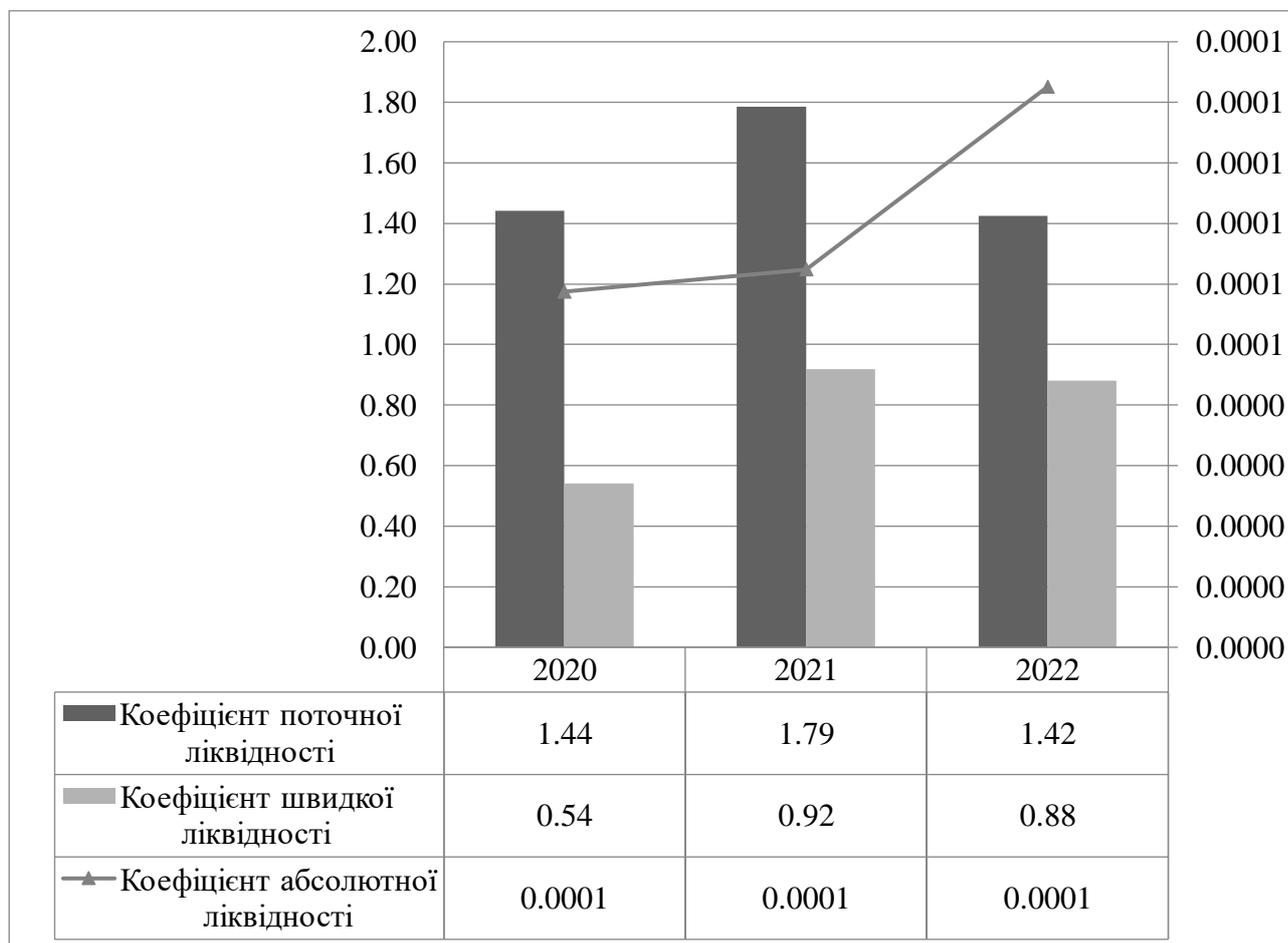


Рис.2.2. Динаміка результатів розрахунку показників ліквідності в рамках забезпечення економічної безпеки ТОВ «Про тек логістик» за період 2020-2022 рр.

В цілому, проблеми і низький рівень демонструє показник абсолютної ліквідності. Таким чином, станом на кінець 2022 року, ТОВ «Про тек логістик» не може собі дозволити погасити найближчим часом значну кількість короткострокових зобов'язань. Проте, малоімовірно, щоб всі кредитори ТОВ «Про тек логістик» одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нерациональне використання фінансових ресурсів.

2.2. Аналіз системи управління менеджерів на ТОВ «Про тек логістик»

Взаємозв'язок кадрового складу дистриб'юторської компанії та результативності роботи менеджера дуже важливий для успішної діяльності компанії. Результативність менеджера залежить від компетентності та ефективності роботи інших працівників компанії.

Менеджер з продажу повинен мати добрі комунікаційні навички, бути добре ознайомленим з продуктами компанії, мати знання про ринок та конкурентів. Це допоможе йому успішно продавати товари і забезпечувати високий рівень продажів.

Менеджер з розвитку бізнесу повинен бути добре ознайомленим з ринком та знати потреби споживачів, щоб розробити ефективну стратегію розвитку компанії.

Менеджер з логістики повинен бути організованим та вміти керувати поставками товарів, щоб забезпечити швидку та якісну доставку до клієнтів.

Менеджер з маркетингу повинен знати маркетингові технології та бути добре ознайомленим з продуктами компанії, щоб розробляти ефективну маркетингову стратегію та забезпечувати високий рівень продажів.

Бухгалтер повинен вести точний бухгалтерський облік, щоб забезпечити правильне відображення фінансової діяльності компанії.

Асистент директора повинен надавати підтримку директору компанії в організаційних питаннях, щоб забезпечити ефективну роботу директора.

Таким чином, успішність роботи менеджера залежить від ефективності та професійної компетентності інших працівників компанії.

Проаналізуємо чисельність працівників за категоріями та якісний склад працівників за рівнем освіти, статтю та досвідом роботи надані на рисунку 1.1, а дані про віковий склад працівників на рисунку 1.2, та можемо провести аналіз персоналу за віком на основі наданої інформації.

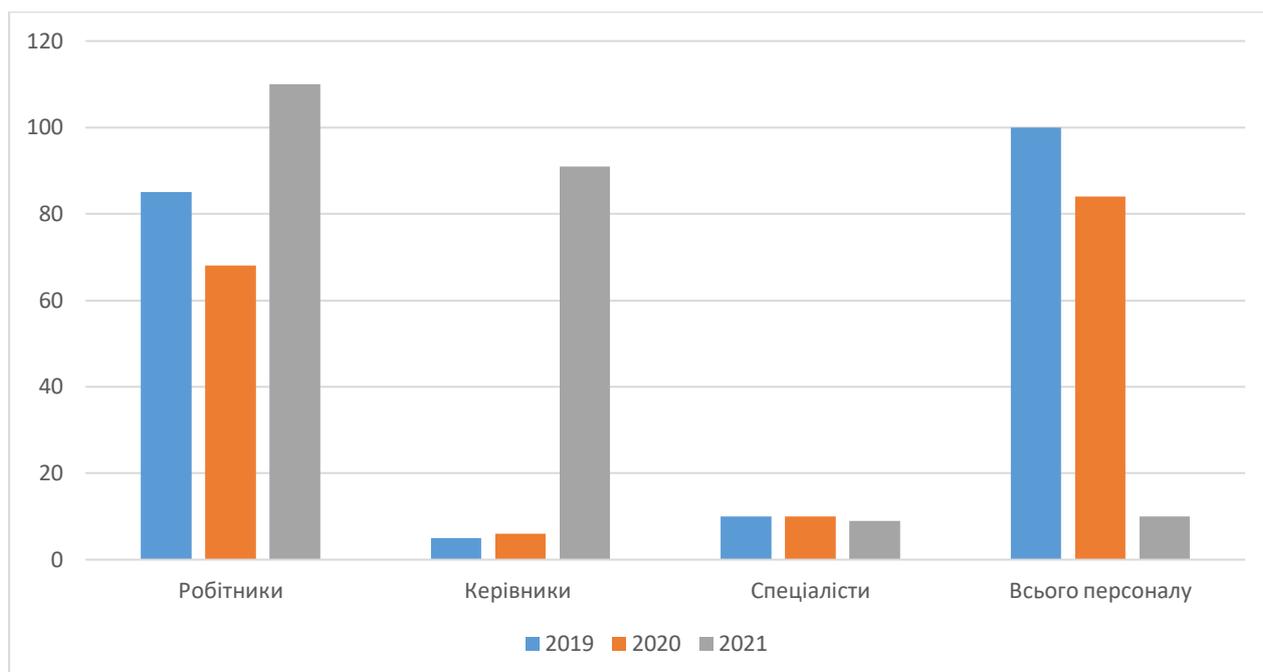


Рис. 1.1. Аналіз чисельності персоналу ТОВ «Про тек логістик»

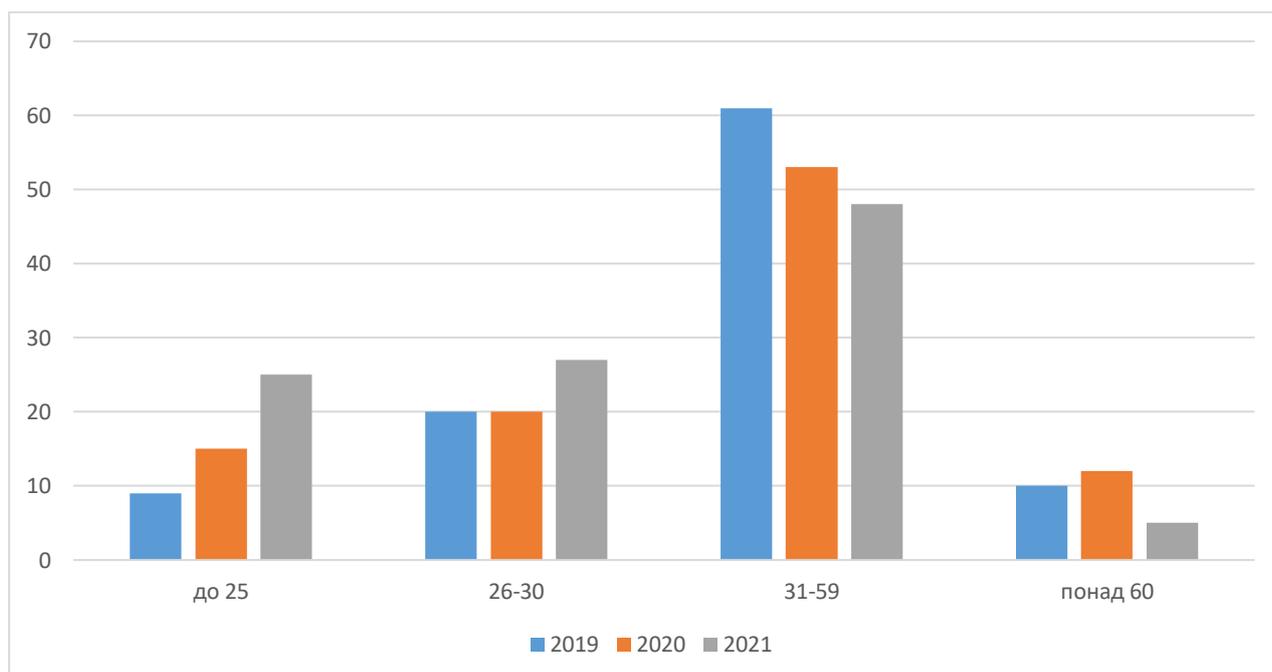


Рис. 1.2. Середній вік персоналу ТОВ «Про тек логістик»

На рисунку 1.1 міститься інформацію про розподіл персоналу ТОВ «Про тек логістик». Тоді ми можемо проаналізувати ці дані, щоб отримати більше інформації про склад персоналу в організації.

Якщо велика частка працівників організації знаходиться у віковій категорії 31-59 років, то це може свідчити про те, що компанія має стабільну базу досвідчених співробітників з багатим досвідом роботи. Також наявність працівників у віковій категорії 25-30 років може означати, що організація звертає увагу на набір молодих талановитих людей, які можуть привнести свіжі ідеї та інновації.

Також важливо звернути увагу на те, як розподілений персонал за різними функціональними підрозділами. У лінійній функціональній організаційній структурі, кожен підрозділ спеціалізується на виконанні конкретних функцій. Тому, якщо в якомусь підрозділі більшість працівників зосереджена в одній віковій категорії, то це може вказувати на потребу в додатковому наборі персоналу з інших вікових груп, щоб збалансувати склад підрозділу та забезпечити його ефективне функціонування.

Загалом, аналіз розподілу персоналу за віком може надати організації цінну інформацію щодо її складу, стабільності та потреби в нових кадрах.

Проведемо аналіз розподілу персоналу за статтю на ТОВ «Про тек логістик» та зобразимо на рис. 1.3.

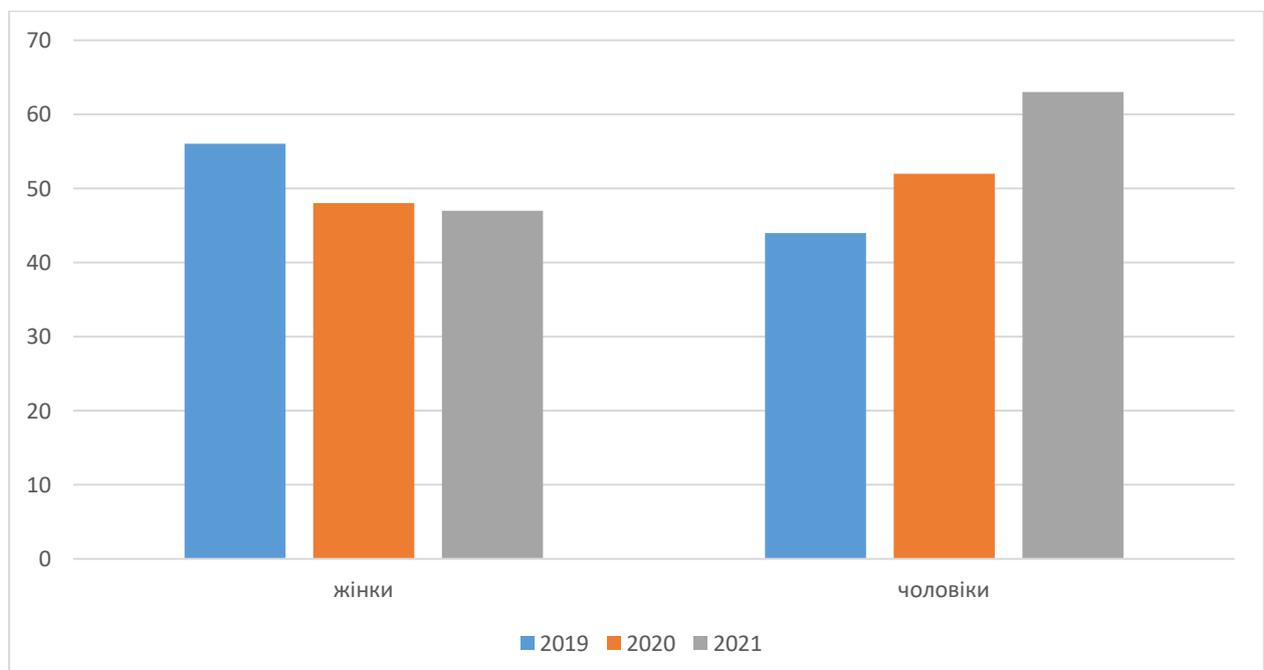


Рис. 1.3. Розподіл персоналу за статтю ТОВ «Про тек логістик» за 2019-2021 роки

Розподіл менеджерів за статтю на ТОВ «Про тек логістик» може мати як позитивні, так і негативні сторони (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3

Вплив розподіл працівників за статтю

Позитивні сторони:	Негативні сторони:
Розподіл менеджерів за статтю може допомогти забезпечити ефективне виконання різних завдань. Кожен менеджер має свою спеціалізацію і може працювати над завданням, що відповідає його професійним навичкам.	Розподіл менеджерів за статтю може призвести до того, що кожен менеджер працює лише на своєму завданні та не має чіткої відповідальності за результати загального проекту.
Розподіл менеджерів за статтю може допомогти стимулювати розвиток кар'єри. Кожен менеджер може працювати над своїми зонами відповідальності, що допоможе розвивати їх професійні навички та забезпечить можливості для зростання в кар'єрі.	Розподіл менеджерів за статтю може не забезпечувати рівномірного розвитку всіх менеджерів на підприємстві.
Розподіл менеджерів за статтю може допомогти контролювати витрати на різні проекти та завдання. Кожен менеджер відповідає за свою частину роботи та витрат, що дозволяє керівництву підприємства легше контролювати витрати та забезпечувати ефективно використання бюджету.	

Для аналізу кількості працівників за стажем роботи у ТОВ «Протеклогістик» можна скористатися даними рисунок 1.4.

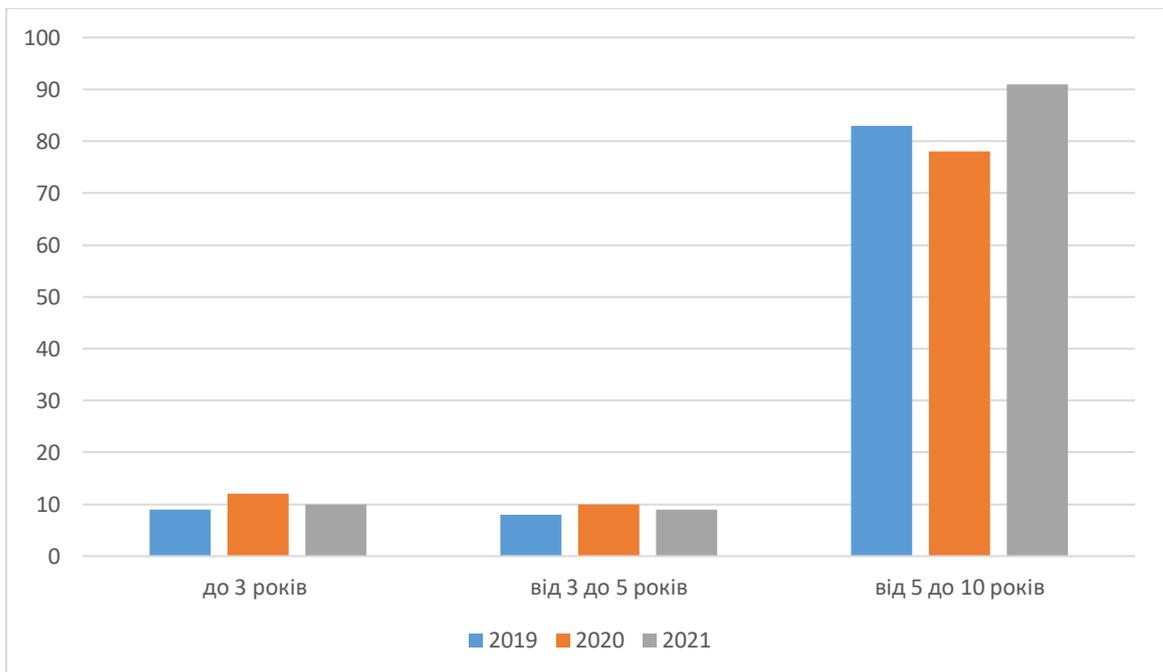


Рис. 1.4. Розподіл працівників ТОВ «Про тек логістик» за стажем роботи

Загалом, з 2019 року до 2021 року кількість працівників ТОВ «Протеклогістик» збільшилася з 100 до 110.

З рисунку видно, що найбільша кількість працівників у 2019, 2020 та 2021 роках має стаж роботи від 5 до 10 років. Такі працівники складають 83%, 78% та 91% відповідно від загальної кількості працівників у кожному з років.

Також можна помітити збільшення кількості працівників зі стажем до 3 років в 2020 році в порівнянні з 2019 роком, але ця кількість зменшилася у 2021 році. Кількість працівників зі стажем від 3 до 5 років зростає у 2020 році, але зменшилася у 2021 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що більшість працівників ТОВ «Протеклогістик» має стаж роботи від 5 до 10 років, а кількість нових працівників знижується. Це може бути пов'язано з тим, що компанія може бути стабільною та привабливою для працівників, що вже працюють у ній, але менш привабливою для нових співробітників. Для збільшення кількості нових

працівників можуть бути необхідні додаткові заходи з підвищення привабливості компанії для молодших спеціалістів.

2.3. Аналіз розвитку компетенції персоналу на підприємстві

Аналіз розвитку персоналу на дистриб'юторському вимагає ретельного вивчення характеристик компетенцій, які необхідні для ефективної роботи на даному підприємстві. Також важливо дослідити тенденції розвитку ринку та зміни умов конкуренції, щоб визначити необхідність розвитку нових компетенцій.

Для розуміння компетенцій, які потрібні на підприємстві, можна розділити їх на загальні та спеціалізовані. Загальні компетенції включають комунікативні, лідерські, творчі, організаційні та аналітичні навички. Спеціалізовані компетенції включають знання в галузі логістики, складського господарства, закупівель, продажів та розвантаження товарів.

Тенденції розвитку ринку вказують на необхідність розвитку компетенцій, що пов'язані з використанням нових технологій, автоматизацією процесів та зменшенням впливу людського фактора на результативність роботи. Це вимагає розвитку компетенцій в галузі інформаційних технологій, управління якістю та безпекою, а також здатності до швидкого адаптування до змін.

Окрім того, конкурентні умови вимагають розвитку компетенцій в галузі маркетингу та стратегічного планування, що дозволяє підприємству підтримувати свої позиції на ринку та залучати нових клієнтів.

Аналіз розвитку компетенції персоналу на ТОВ "Про тек логістик" передбачає вивчення характеристик компетенцій, необхідних для успішної діяльності на даному підприємстві. Також важливо враховувати тенденції розвитку ринку та внутрішніх факторів, що впливають на підприємство.

Оскільки ТОВ "Про тек логістик" здійснює продаж продукції, важливо також мати комунікативні та лідерські навички, а також навички продажу та

маркетингу, що дозволяє збільшувати обсяги продажів та розширювати ринок збуту.

Оцінка продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> Аналізуючи показники продуктивності менеджерів з продажу, такі як кількість нових клієнтів, обсяг продажів, конверсійний рейтинг, середня величина угоди та ін.
Оцінка знань	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка рівня знань менеджерів з продажу щодо продукту або послуги, ринку, клієнтів та конкурентів. Це можна зробити за допомогою тестування та взаємодії з менеджерами з продажу
Оцінка навичок	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка навичок менеджерів з продажу включає в себе аналіз їх комунікаційних, переговорних та впливових навичок, а також їх здатності слухати і реагувати на потреби клієнтів
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка того, наскільки менеджери з продажу готові до навчання та розвитку. Наприклад, аналіз програм навчання, участі у семінарах, тренінгах та інших розвивальних програмах
Оцінка поведінки	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка поведінки менеджерів з продажу, яка включає в себе спосіб роботи з клієнтами, використання технологій та методик продажу, а також рівень професійної етики та відповідальності

Рис.2.3. Способи проведення аналіз компетенцій менеджерів з продажу

Тенденції розвитку на дистриб'юторського ринку вказують на необхідність розвитку компетенцій в галузі маркетингу та продажів, зокрема у сфері цифрового маркетингу, аналізу даних та роботи з електронними платформами.

Також важливим є розвиток навичок управління персоналом та взаємодії зі споживачами, що сприяє створенню ефективної команди та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Для розвитку компетенцій персоналу на ТОВ "Про тек логістик" можна використовувати різноманітні методи.

Проведемо аналіз компетенцій менеджерів з продажу, що включає в себе оцінку їх знань, навичок і поведінки в роботі з клієнтами та в ефективному продажу товарів та послуг. Такий аналіз можна провести наступними способами (рис 2.3).

Результатом аналізу розвитку компетенції менеджерів з продажу є рекомендації щодо покращення їхньої продуктивності та розвитку навичок і знань, що дозволяє досягати кращих результатів

Для аналізу компетенцій менеджерів з продажу ТОВ «Про тек логістик» складемо таблицю, що включає наступні параметри (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз компетенцій менеджерів з продажу ТОВ «Про тек логістик»

Параметр	Опис	Оцінка
Продуктивність	Кількість нових клієнтів, обсяг продажів, конверсійний рейтинг, середня величина угоди	4
Знання	Рівень знань про продукт/послугу, ринок, клієнтів та конкурентів	8
Навички	Комунікаційні, переговорні та впливові навички, здатність слухати та реагувати на потреби клієнтів	9
Поведінка	Спосіб роботи з клієнтами, використання технологій та методик продажу, рівень професійної етики та відповідальності	6
Навчання та розвиток	Участь у навчанні та розвивальних програмах	8
Загальна оцінка компетенцій менеджерів з продажу		5,3

Ця таблиця дозволяє оцінити рівень компетенцій менеджерів з продажу за п'ятьма основними параметрами та загальну оцінку їхнього рівня. Таким чином, можна виявити, на якому параметрі менеджери з продажу мають найбільші проблеми та що потрібно покращувати, щоб підвищити їхню ефективність.

За даними таблиці можна зробити наступні висновки:

Компетенції менеджерів з продажу оцінені на досить низькому рівні (5.3 з 10), що свідчить про потребу у покращенні навичок та знань.

Найнижча оцінка з отриманих - за продуктивність, що може бути пов'язано з недостатнім досвідом, недостатнім рівнем мотивації або недостатньою кількістю потенційних клієнтів.

Найвища оцінка отримана за знання та навички, що свідчить про те, що менеджери мають достатній рівень знань та навичок для ефективного взаємодії з клієнтами.

Поведінка менеджерів з продажу має оцінку 6 з 10, що може свідчити про необхідність покращення професійної етики та відповідальності.

Участь у навчанні та розвивальних програмах також отримала високу оцінку, що свідчить про готовність менеджерів до вдосконалення своїх навичок та знань.

Отже, загальна оцінка компетенцій менеджерів з продажу свідчить про необхідність покращення роботи з продуктивністю та професійною етикою, а також про потребу в подальшому розвитку навичок і знань.

Проведемо аналіз компетенцій керівного складу ТОВ «Про тек логістик» таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Аналіз компетенцій менеджерів з продажу ТОВ «Про тек логістик»

Параметр	Опис	Оцінка
1	2	3
Стратегічне мислення	Здатність розробляти та впроваджувати стратегії та плани дій	8
Лідерство	Здатність керувати командою, мотивувати та розвивати підлеглих	9
Комунікації	Здатність ефективно спілкуватися з колегами, клієнтами та партнерами	9

Продовження таблиці 2.4		
1	2	3
Фінансовий менеджмент	Розуміння фінансових показників та здатність раціонально використовувати фінансові ресурси	7
Розвиток бізнесу	Здатність шукати та розвивати нові можливості для бізнесу	9
Прийняття рішень	Здатність аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення	9
Управління проектами	Здатність керувати проектами та досягати результатів відповідно до поставлених цілей	8
Стресостійкість	Здатність ефективно працювати в умовах стресу та високого темпу роботи	
Етика та відповідальність	Дотримання високих стандартів етики та відповідальність за прийняті рішення	9
Конфліктологія	Здатність вирішувати конфлікти та здійснювати пошук компромісів	7
Загальна оцінка компетенцій менеджерів з продажу		8.1

За таблицею 2.4 можна зробити наступні висновки:

Керівний склад дистриб'юторського підприємства має високий рівень компетенцій (8.1 з 10), що свідчить про їхню готовність до розвитку та виконання поставлених завдань.

З даного відгуку можна зробити кілька висновків про проблеми, що існують у дистриб'юторському підприємстві:

Недостатня мотивація працівників - можливо, підприємство не забезпечує своїх працівників достатніми стимулами для ефективної роботи. Можливо, не встановлені чіткі цілі та завдання для співробітників або недостатньо оцінюються їх досягнення.

Не хотіння брати відповідальність - це може свідчити про відсутність чіткої системи управління та прийняття рішень в підприємстві. Якщо

співробітники не впевнені в тому, які дії потрібно приймати, то вони не будуть готові приймати відповідальність за результати своєї роботи.

Недостатній рівень професіоналізму - це може бути наслідком відсутності достатніх можливостей для навчання та розвитку працівників, а також недостатнього контролю за якістю виконання роботи. Якщо співробітники не володіють достатніми навичками та знаннями для виконання своїх обов'язків, то вони не зможуть реагувати на динамічні зміни та ухвалювати адекватні рішення.

2.4. Індивідуальний план розвитку як спосіб покращення особистості менеджера

Система формування і розвитку особистості менеджера може бути покращена наступними шляхами:

- Залучення до процесу розвитку менеджера внутрішніх та зовнішніх експертів. Внутрішні експерти можуть бути керівниками вищих рівнів, які мають більш широкий досвід у керуванні. Зовнішні експерти можуть бути тренерами, консультантами, які мають досвід у роботі з менеджерами різних компаній та галузей;
- Розроблення індивідуальної програми розвитку для кожного менеджера. Програма повинна враховувати поточний рівень знань та навичок менеджера, його професійні цілі та специфіку роботи в компанії;
- Використання різних форм і методів навчання. Наприклад, це можуть бути тренінги, семінари, конференції, відвідування спеціалізованих виставок та конгресів, онлайн-курси тощо;
- Визначення метрик успішності для оцінки ефективності програми розвитку. Метрики можуть включати кількість нових знань та навичок, які здобув менеджер, рівень виконання поставлених завдань, зниження кількості помилок та недоліків, покращення ефективності роботи тощо;

- Створення сприятливої атмосфери для розвитку менеджера в компанії. Наприклад, це може бути встановлення культури відкритого спілкування та звітування, створення можливості для менеджера взяти участь у важливих проектах, надання можливості саморозвитку в межах робочого часу, підтримка у розвитку соціальних навичок та лідерства.

Індивідуальна програма розвитку менеджера є найкращою, оскільки вона створена спеціально для конкретної людини з урахуванням її потреб та цілей. Це дає змогу зосередитися на особистих недоліках, що потребують поліпшення, та розвивати конкретні навички, які потрібні для досягнення поставлених цілей.

Тому ми пропонуємо розробити ІПР для менеджера з продажу.

Також індивідуальна програма розвитку дає можливість менеджерів з продажів контролювати темп свого власного розвитку та визначати свої пріоритети. Це дозволяє менеджерам виробляти стратегію, яка дозволить їм максимально ефективно використовувати свій час та зусилля для досягнення цілей.

Крім того, індивідуальна програма розвитку дозволяє менеджерам займатися самоосвітою та самовдосконаленням, що є важливим елементом в сучасному світі, де знання та навички швидко застарівають. Це допомагає менеджерам бути більш адаптивними до змін у своїй сфері та вирішувати нові завдання більш ефективно.

Запропонуємо індивідуальний план розвитку менеджера з продажів ТОВ «Про тек логістик» наведений у додатку Б.

Якщо співробітник не бажає зростати та брати на себе нові обов'язки, варто з'ясувати причини цього та спробувати знайти компромісний варіант. Іноді можна запропонувати іншу форму розвитку, наприклад, спеціалізацію в певному напрямку, або розробку проектів в межах існуючої позиції.

Якщо компанія не змогла знайти спільну мову зі співробітником, вирішується подальша доля працівника в компанії. Деякі роботодавці можуть дозволити пропустити певні пункти плану або його не складати у разі невдоволення з боку працівника, але це залежить від політики компанії та

характеру роботи. В будь-якому випадку, важливо знайти компромісну позицію для забезпечення ефективної роботи та збереження взаємовигідних відносин між компанією та співробітником.

Так, індивідуальний план розвитку (ІПР) є важливим інструментом для забезпечення професійного розвитку співробітника в компанії. Його головною метою є допомога співробітнику досягти своїх кар'єрних та професійних цілей, а також розвивати свої навички та здібності відповідно до потреб компанії.

Таким чином, індивідуальна програма розвитку менеджера є найкращою, оскільки вона дає можливість розвивати конкретні навички та знання, які потрібні для досягнення поставлених цілей, контролювати темп свого розвитку та займатися самоосвітою та самовдосконаленням.

Якщо співробітник не згодний з планом, то важливо спочатку зрозуміти причини його незгоди. Краще всього почати з обговорення цілей та очікувань компанії щодо ІПР і порівняти їх з очікуваннями та можливостями співробітника. Також можна обговорити можливі альтернативні варіанти розвитку кар'єри та планування роботи.

Індивідуальний план розвитку компанії потребує внесків. Бюджет на реалізацію ІПР може визначатись різними способами, залежно від підходу компанії та її можливостей.

Один із способів визначення бюджету - це обчислення відсотка від загального бюджету компанії. Наприклад, компанія може визначити бюджет ІПР на рівні 5% від загального бюджету. Цей підхід дозволяє компанії зберегти стабільний рівень фінансування ІПР, незалежно від змін загального бюджету.

Інший спосіб - це визначення бюджету на основі потреб співробітників та компанії в цілому. Компанія може провести опитування серед співробітників та визначити, які знання та навички є необхідними для розвитку компанії та її співробітників. Далі можна визначити бюджет, який необхідний для покриття цих потреб.

Третій спосіб - це визначення бюджету на основі конкретних проектів ІПР. Компанія може визначити, які проекти ІПР необхідні для досягнення стратегічних цілей, та розрахувати бюджет на їх реалізацію.

У будь-якому випадку, визначення бюджету на ІПР - це складний процес, який потребує уваги до потреб компанії та співробітників, а також розуміння важливості інвестування в розвиток людських ресурсів для досягнення успіху на ринку.

Проведемо розрахунок для працівника ТОВ «Про тек логістик». Для розрахунку бюджету на ІПР менеджера з продажу дистрибуторської компанії можна використати наступні етапи:

Визначення цілей ІПР. Наприклад, покращення продажів на 20% протягом року, збільшення кількості клієнтів на 15% тощо.

Визначення методів, які будуть використані для досягнення цілей. Наприклад, тренінги з продажу, впровадження нової CRM-системи, підвищення мотивації персоналу тощо.

Проведемо розрахунок вартості кожного методу.

Наприклад, вартість тренінгу з продажу може складати 10 000 грн, вартість впровадження нової CRM-системи - 50 000 грн, вартість мотиваційної програми - 20 000 грн.

1. Розрахунок загального бюджету на ІПР менеджера з продажу ТОВ «Про тек логістик». Для цього потрібно додати вартість кожного методу:

$$10000 + 50000 + 20000 = 80\ 000 \text{ грн}$$

2. Розподіл бюджету на ІПР на період. Наприклад, якщо весь ІПР для менеджера з продажу планується реалізувати протягом року, то бюджет можна розподілити на місяці:

$$\frac{80\ 000}{12} = 6\ 666,67 \text{ грн на місяць}$$

3. Моніторинг та контроль використання бюджету на ІПР. Важливо вести облік витрат та контролювати їх використання, щоб бути в межах бюджету та досягти поставлених цілей.

Важливо зазначити, що розрахунок бюджету на ІПР може відрізнятися залежно від специфіки компанії, її розміру та потреб. Також, при розрахунку бюджету на ІПР варто враховувати попередні результати та ефективність використаних методів у

ІПР має бути розроблений індивідуально для кожного співробітника на основі його потреб, сильних та слабких сторін, цілей та об'єктивів, які він бажає досягти. У ІПР можуть бути прописані конкретні цілі, завдання та дедлайни, які співробітник повинен виконати, а також ресурси, які будуть доступні для його розвитку, наприклад, курси навчання, тренінги, менторинг тощо.

Розвиток співробітника через ІПР є взаємовигідним процесом для обох сторін: співробітник може розвивати свої навички та кар'єру, а компанія може підвищувати ефективність роботи, утримувати талановитих співробітників та розвивати свій бренд як роботодавця.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано ТОВ "Про тек логістик" , компанію, яка пов'язана із дистрибуцією FMCG-продуктів.

Взаємозв'язок кадрового складу дистриб'юторської компанії та результативності роботи менеджера дуже важливий для успішної діяльності компанії. Результативність менеджера залежить від компетентності та ефективності роботи інших працівників компанії.

Більшість працівників ТОВ «Протеклогістик» має стаж роботи від 5 до 10 років, а кількість нових працівників знижується. Це може бути пов'язано з тим, що компанія може бути стабільною та привабливою для працівників, що вже працюють у ній, але менш привабливою для нових співробітників.

Аналіз розвитку персоналу на дистриб'юторському вимагає ретельного вивчення характеристик компетенцій, які необхідні для ефективної роботи на даному підприємстві. Компетенції менеджерів з продажу оцінені на досить низькому рівні (5.3 з 10), що свідчить про потребу у покращенні навичок та знань. Керівний склад дистриб'юторського підприємства має високий рівень компетенцій (8.1 з 10), що свідчить про їхню готовність до розвитку та виконання поставлених завдань.

Система формування і розвитку особистості менеджера може бути покращена шляхом розроблення ІПР для менеджера з продажу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено та проаналізовано систему формування та розвитку особистості менеджера.

Теоретичне дослідження виявили, що особистість - це сукупність індивідуальних особливостей людини, які визначають її поведінку та сприйняття світу. Особистість формується під впливом різноманітних чинників, таких як генетичні передачі, середовище, виховання, освіта, соціальний контекст та інші.

Особистість може бути розглянута з різних точок зору, наприклад, психологічної, соціологічної, філософської тощо. У психології особистість розглядається як система взаємозв'язків між психічними процесами та станами людини, яка проявляється у її поведінці та сприйнятті дійсності.

Особистість складається з трьох основних компонентів: когнітивного (сприйняття та мислення), емоційного (почуття та емоції) та поведінкового (дії та вчинки). Крім того, особистість може бути описана за допомогою різних характеристик, таких як характер, темперамент, стиль мислення, соціальна компетентність та інші.

У системі формування та розвитку особистості менеджера тайм-менеджмент відіграє важливу роль, оскільки дозволяє підвищити ефективність роботи, знизити рівень стресу та втоми, зберегти час на виконання важливих завдань та знайти баланс між роботою та особистим життям.

Один із основних принципів тайм-менеджменту - це пріоритетність. Менеджер повинен визначити найважливіші завдання та цілі, які потрібно досягти та приділяти їм більше часу та уваги. Також важливо встановлювати терміни виконання завдань та планувати свій робочий день. При цьому слід бути гнучким та відкритим до змін, що дозволить швидко реагувати на непередбачені обставини та проблеми.

Окрім цього, в системі формування та розвитку особистості менеджера важливо враховувати індивідуальні особливості та стиль роботи кожного менеджера. Існує багато різних методик та підходів до тайм-менеджменту, і

менеджер повинен вибрати той, який найкраще відповідає його потребам та стилю роботи.

Практичний аналіз кваліфікаційної роботи, об'єктом дослідження якого, обрано ТОВ "Про тек логістик", виявив, що взаємозв'язок кадрового складу дистриб'юторської компанії та результативності роботи менеджера дуже важливий для успішної діяльності компанії. Результативність менеджера залежить від компетентності та ефективності роботи інших працівників компанії.

Більшість працівників ТОВ «Протеклогістик» має стаж роботи від 5 до 10 років, а кількість нових працівників знижується. Це може бути пов'язано з тим, що компанія може бути стабільною та привабливою для працівників, що вже працюють у ній, але менш привабливою для нових співробітників.

Аналіз розвитку персоналу на дистриб'юторському вимагає ретельного вивчення характеристик компетенцій, які необхідні для ефективної роботи на даному підприємстві. Компетенції менеджерів з продажу оцінені на досить низькому рівні (5.3 з 10), що свідчить про потребу у покращенні навичок та знань. Керівний склад дистриб'юторського підприємства має високий рівень компетенцій (8.1 з 10), що свідчить про їхню готовність до розвитку та виконання поставлених завдань.

Система формування і розвитку особистості менеджера може бути покращена шляхом розроблення ІПР для менеджера з продажу. Таким чином, індивідуальна програма розвитку менеджера є найкращою, оскільки вона дає можливість розвивати конкретні навички та знання, які потрібні для досягнення поставлених цілей, контролювати темп свого розвитку та займатися самоосвітою та самовдосконаленням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_13.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2007. 407 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>. – 7а
4. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Екс об, 2002. 384 с.
5. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 171–177. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31.
6. Євтушенко Г. І., Дерев'янку В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. №1. С. 88–96. – 11а.
7. Журавльова Х. К. підвищення ефективності використання робочого часу керівника за допомогою тайм-менеджменту. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 96–98.
8. Іваницька С. Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
9. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *«Молодий вчений»*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60–63.

10. Крукевич Н. М. Проблеми становлення поняття тайм-менеджмент. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 119–122.
11. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І.С. Керівництво організацією: навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2008. 244 с.
12. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *«Молодий вчений»*. 2017. № 1(41). С. 632–635.
13. Лисенко В. В., Приходько І. А. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf.
14. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123.pdf>
15. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Bulletin of Postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and administration»*. 2016. № 1(30). С. 82 – 97.
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 здобувачів вищої освіти екон. вузів. Київ : Кондор-Видавництво, 2012. 410 с.
18. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. Посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
19. Про порядок вирішення колективних трудових спорів. (конфліктів): Закон України від 01.01.2022р. № 137/98-ВР. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-vr>.
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 внутр рішніх 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 -

55

21. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
22. Тайм-менеджмент: 20 корисних програм та мобільних додатків. URL : <http://melni.me/tajm-menedzhment20-korysnyh-sajtiv-ta-mobilnyh-dodatktiv>.
23. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. URL : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.
24. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч.посіб. К.: Академвидав, 2004. 280 с.
25. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч. Посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
26. Янцаловський О., Леус О. Психологічні особливості тайм-менеджменту студентів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2017_4_19.
27. Brian Tracy No Excuses! The Power of Self-Discipline. Vanguard Press. 2011. 304 p.
28. Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same T-Shirt Every Day URL: <https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-t-shirt-2014-11?r=US&IR=T>.
29. John K. Clemens, Scott Dalrymple. Time Mastery: How Temporal Intelligence Will Make You a Stronger, More Effective Leader AMACOM, 2005 210 p.
30. Mel Robbins «The 5 Second Rule: Transform Your Life, Work, and Confidence with Everyday Courage». Savio Republic, 2017.241 p.

ДОДАТКИ