

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Управління особистою ефективністю менеджера як
складової забезпечення кадрової безпеки підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Яловега Денис Олександрович

Керівник: Сазонова Тетяна Олександрівна
Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методологічні аспекти управління кадровою безпекою підприємства.....	8
1.2. Роль управління особистою ефективністю менеджера в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЙОГО МЕНЕДЖЕРІВ ..	21
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	21
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	27
2.3. Аналіз способів управління особистою ефективністю менеджерів підприємства.....	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА ЯК СКЛАДОВОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Системний підхід до підвищення особистої ефективності менеджерів підприємства.....	42
3.2. Напрями підвищення особистої ефективності менеджерів підприємства	49
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день менеджер стикається з безліччю викликів, сформованих як зовнішнім середовищем, так і внутрішнім. Мультизадачність для керівника є вимогою, яка негативно впливає на його ефективність, але, разом з тим, неодмінною вимогою сучасності. За таких обставин менеджерам необхідно вміти не лише вірно розставляти пріоритети, але й ефективно розподіляти власний час, формуючи збалансованість у виробничій діяльності та особистому житті. Делегування повноважень на основі раціонального їх розподілу між підлеглими формує передумови не лише для вивільнення часу для пріоритетних завдань менеджерів, але й для формування атмосфери залученості та розвитку персоналу. Загалом, збалансованість управління у різних сферах управління персоналом створює атмосферу захищеності та впорядкованості для персоналу, що є одними з передумов забезпечення ефективності управління кадровою безпекою персоналу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дана магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки»; державний реєстраційний номер 0122U201560.

Метою дослідження – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти управління особистою ефективністю менеджера в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства, та на основі проведеного дослідження, сформувані шляхи удосконалення, відповідно до особливостей функціонування сучасного бізнес-середовища.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад управління особистою ефективністю менеджера як складової забезпечення кадрової безпеки

підприємства;

- аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління досліджуваного підприємства;

- провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

- проаналізувати способи управління особистою ефективністю менеджерів підприємства;

- сформулювати шляхи удосконалення управління особистою ефективністю менеджера як складовою забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єкт дослідження дипломної магістерської роботи – система управління особистою ефективністю менеджерів сучасного підприємства Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження дипломної магістерської роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління особистою ефективністю менеджерів, як елементів управління кадровою безпекою підприємства в сучасних умовах функціонування бізнес-середовища.

Методи дослідження: системного аналізу та синтезу; аналітичний; конкретизації; моделювання; формалізації (схеми, формули); статистичний, табличний, графічний; економіко-математичне моделювання (теорія ігор); фотографії робочого дня; метод спостереження; методів соціологічних досліджень.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, мережа Internet; результати спостережень, соціологічного дослідження та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення особливостей управління власною ефективністю менеджера в контексті сучасного бузнес-середовища;

- процес розробки плану діяльності менеджера;
- система підвищення особистої ефективності менеджера;
- алгоритм розвитку емоційного інтелекту менеджера.

Практична значущість: пропозиції щодо удосконалення управління особистою ефективністю менеджерів підприємства є актуальними, реальними щодо впровадження та можуть бути прийняті до впровадження досліджуваним підприємством.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Саконова Т., Гродзинська А., Яловега Д. О., Волощук В. В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. (прийнята до друку).

тез доповідей:

1. Саконова Т., Яловега Д. Роль управління особистою ефективністю менеджера в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (17 листопада 2024 р.). Полтава: ПДАУ.

2. Саконова Т., Яловега Д. Управління особистою ефективністю менеджера як складовою кадрової безпеки підприємства. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку»*, 3 січня 2025 р., м. Київ. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 64 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з: вступу, 3-х розділів, висновків до розділів та загального, списку використаних джерел, що налічує 82 джерела та семи додатків. Основний текст включає 18 рисунків та 27 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні аспекти управління кадровою безпекою підприємства

На сьогоднішній день все більше стає зрозумілим, що для того, щоб підприємство ефективно розвивалося, продовжувало одержувати прибуток та не лише зберігати, але й нарощувати конкурентоспроможність, менеджмент має приділяти увагу управлінню збільшенням віддачі від інвестицій не лише в економічний, науково-технічний, технологічний розвиток підприємства, але й у його кадровий потенціал. Коли підприємство дійсно турбується управлінням соціальною підсистемою підприємства, його корпоративна філософія, цінності, соціально-психологічний клімат та ефективність кадрової стратегії обов'язково позитивно відіб'ється на результатах його діяльності. Все зазначене одночасно є складовими та забезпечуючими елементами управління кадровою безпекою.

Зазначимо, що система кадрової безпеки є важливим елементом системи економічної безпеки підприємства. Вона охоплює набір заходів та різних видів стратегій, направлених на забезпечення стабільності, надійності, результативності та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Система управління кадровою безпекою підприємства формується під впливом виваженої кадрової політики та стратегії підприємства. Що політика, що кадрові стратегії найбільшою мірою будуть дієвими, якщо вони будуть сформовані не лише з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, але й – корпоративної культури підприємства. Тому розвиток системи управління кадровою безпекою

підприємства, на нашу думку, має відбуватися разом із розвитком корпоративної культури.

Отже, проаналізуємо деякі підходи до визначення поняття «кадрова безпека» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «кадрова безпека»

[сформовано на основі 1-5]

Автор	Характеристика
Аблязова Н.	забезпечення високої якості персоналу та відповідності його компетентнісного та професійного рівня вимогам та очікуванням підприємства. Це охоплює наймання кваліфікованих працівників, відповідно до вимог робочих місць та посад, їх розвиток
Герасименко О.	створення мотивуючого середовища для персоналу, що сприятиме ефективному виконанню трудових обов'язків. Це передбачає розробку оптимальної системи стимулювання, управління розвитком кар'єри, забезпечення комфортності робочого середовища, зокрема шляхом дотримання трудового законодавства та локальних актів, що регламентують трудові відносини.
Гармаш С.	кадрова безпека охоплює різні аспекти управління персоналом та міжособистої взаємодії в колективі, що впливає на загальну ефективність діяльності підприємства
Алькема В.	процес запобігання негативному впливу різноманітних факторів, пов'язаних з наявністю, функціонуванням та використанням трудових ресурсів на економічну безпеку підприємства. Кадри здатні створити ризики та загрози, і це пов'язано з наявністю такою його характеристикою, як інтелектуальний потенціал та необхідністю формування та підтримки трудових відносин
Бурда І.	складова частина економічної безпеки організації; метою кадрової безпеки є захист від кадрових загроз, ризиків для створення умов та середовища ефективного управління персоналом, як визначальним ресурсом в системі забезпечення нарощування конкурентоспроможності підприємства

Більш підходів до визначення поняття «кадрова безпека» наведемо у табл. А. 1 додатку А.

Таким чином, на наш погляд, кадрову безпеку можна визначити як важливий елемент системи економічної безпеки підприємства, що покликаний забезпечити підтримку сприятливого середовища для нарощування виробничої та репутаційної ефективності функціонування підприємства, шляхом забезпечення захисту підприємства від дії кадрових

загроз та забезпечення менеджменту персоналом, який би зменшував ймовірність їх появи.

Проведений аналіз поняття кадрової безпеки, дозволяє визначити її складові (рис. 1.1).



Рис. 1.2. Складові кадрової безпеки підприємства [сформовано автором на основі 20, с. 466-467]

На формування системи кадрової безпеки та інструменту її управління – кадрової політики підприємства, впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать [сформовано на основі 21, с. 42]:

- економічний та політичний стан країни;
- рівень науково-технічного прогресу;
- рівень розвитку трудового законодавства та практика її дотримання;
- стан розвитку ринку праці;
- соціальні процеси у вітчизняному суспільстві: глобалізаційні зміни,

процес урбанізації та міграції економічно активного населення країни, вікова структура економічно активного населення;

- карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19;
- військовий стан та бойові дії на території України.

Серед внутрішніх факторів, які визначають особливості формування кадрової політики підприємства та механізму забезпечення управління кадровою безпекою, можна виокремити [сформовано на основі 22]:

- переважаючий стиль лідерства;
- методи управління та популярний інструментарій управління;
- корпоративна стратегія;
- умови праці, рівень її ергономічності;
- якісна та кількісна забезпеченість кадрами;
- конкретність та підтримка персоналом цілей підприємства;
- система мотивації праці;
- система управління дистанційною працею;
- практика управління використанням робочого часу;
- рівень розвитку та сила корпоративної культури.

В системі управління кадровою безпекою важливим є поміркована розробка кадрової політики у різних напрямках (рис. 1.2).

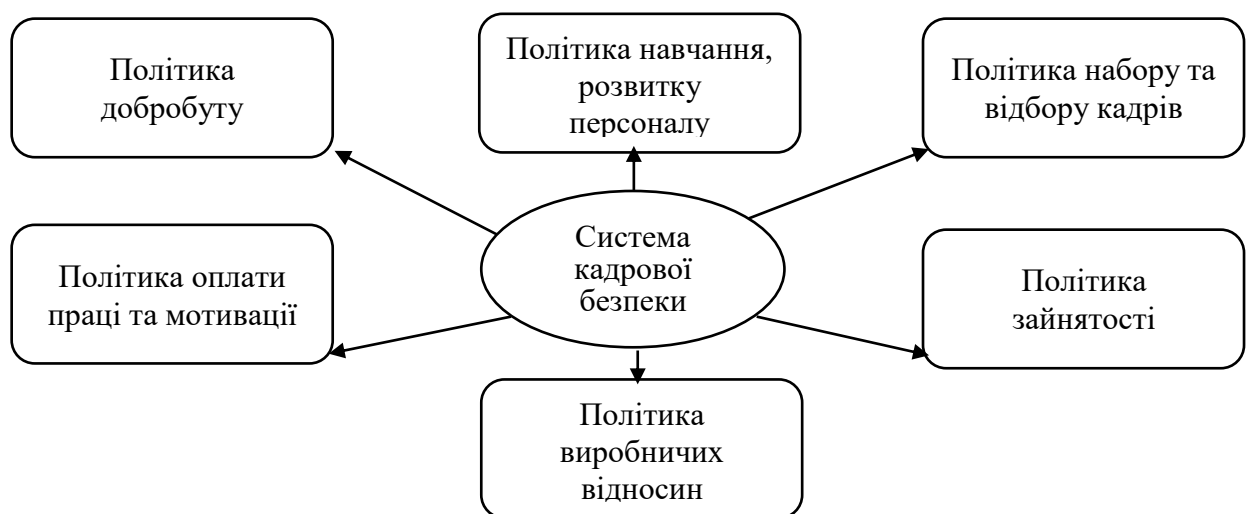


Рис. 1.2. Напрями кадрової політики, що забезпечують кадрову безпеку підприємства [сформовано автором на основі 23-25]

Механізм кадрової безпеки підприємства охоплює організаційні цінності, принципи діяльності та принципи захисту персоналу (трудового та фізичного), стратегічні цілі, завдання, етап життєвого циклу підприємства, суб'єкти та об'єкти кадрової безпеки, методи, інструменти, заходи реалізації. Враховуючи вище зазначене, можемо відобразити складові та сам механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Механізм забезпечення системи управління кадровою безпекою підприємства [сформовано автором на основі]

В системі забезпечення кадрової безпеки підприємства велику роль відіграють саме менеджери підприємства. Саме вони мають захищати власний колектив, формувати єдність команди, вміти управляти конфліктами, у більшій мірі – їх попереджати, захищати та відстоювати право на забезпечення персоналу належним обсягом якісних ресурсів,

сприяти збереженню активів підприємства, загалом створювати умови для ефективної організації діяльності підприємства.

Саме менеджмент підприємства здатний розробити ефективні кадрові стратегії, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці персоналу за рахунок впровадження поміркованих цільових програм розвитку та управління продуктивністю. Менеджери повинні створити організаційне середовище, що сприятиме ефективній, самоорганізованій роботі персоналу, його залученості та формування задоволеності від зайнятості у даному підприємстві [27]. Застосовувані методи менеджменту персоналом сприяють розвитку культури інновацій, заохочують креативність, дисциплінованість та створюють можливості для компетентнісного та професійного зростання персоналу.

Саме від вміння менеджменту підприємства адаптуватися до змін, залежить швидкість адаптації до змін персоналу, вирішення проблем, що пов'язані у бізнес-середовищі, що пов'язані із діяльністю персоналу. Нарешті, менеджери з високим рівнем самоорганізованості та здатністю до навчання підлеглих, передачі власного досвіду, формують команду однодумців, які здатні, в т. ч. найкращим чином задовольняють потреби клієнтів, партнерів, що у свою чергу не лише позитивно відображається на репутації, іміджі підприємства.

Отже, кадрова безпека підприємства – це системний, безперервний процес управління факторами, що впливають на ефективну діяльність персоналу, з метою виявлення, запобігання появи, управління зовнішніми та внутрішніми кадровими ризиками.

1.2. Роль управління особистою ефективністю менеджера в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства

Особиста ефективність менеджера є основою його успішного управління, оскільки вона демонструє здатність керівника ефективно керувати колективом, командою з метою досягнення поставлених цілей. Особиста ефективність робить менеджера організованим, продуктивним, ефективним – це у свою чергу допомагає сформувати позитивне, сприятливе, мотиваційне робоче середовище для персоналу. Особиста ефективність менеджера формує можливість для керівника успішніше управляти власним часом та ресурсами загалом, а це сприяє прийняттю рішень, які є своєчасними та вигідними для життєдіяльності підприємства, в т. ч. в системі управління кадровою безпекою [28]. Особиста ефективність менеджера є важливою якісною ознакою для успішного менеджменту, оскільки вона допомагає керівникам бути більш результативними, продуктивним, успішним у системі досягнення власних та організаційних цілей.

Формування ефективного лідера передбачає його системну роботу над особистою ефективністю керівника, яка, зокрема охоплює: роботу над власним характером та здібностями. Робота над характером – як поєднання особистих якостей у житті особистості, сформованих під впливом особистих цінностей, виражених її думками, відчуттями, відображених у відносинах та діях – полягає у вихованні в собі чесності, організованості, постійності, доступності, уважності тощо. Розглянемо складові роботи менеджера над власним характером (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові характеру менеджера, на які має бути спрямоване його самовдосконалення [сформовано на основі 28-33]

Складова	Характеристика
1	2
Вміння навчати	Навчання інших вимагає багато самопідготовки і самостійної роботи

Продовж. табл. 1.2

1	2
Соціальні якості	Життя, яке формує позитивну репутацію, викликати повагу, надавати іншим впевненість. Життєвий приклад має йти в унісон з порадами та вимогами менеджера
Розумові здібності	Креативне, критичне та «тверезе» мисленням; збалансованість мислення можливо розвинути завдяки щоденній самодисципліні, контролю кожного аспекту власної особистості, бажань та звичок
Моральні якості	Чітко визначені ціннісні орієнтири, самовладання, усунення тяжіння до шкідливих звичок
Дипломатичність	Вміння керувати конфліктами, виступати медіатором, посередником, вміння розряджати напружену ситуацію
Сімейність	Сімейні цінності в пріоритеті, взаємоповага, взаємопідтримка
Зрілість	Здатність розуміти наслідки власних рішень та вчинків, критично та об'єктивно мислити, формувати виважені судження, в т. ч. щодо визначення власних сильних та слабких сторін, членів команди; вміння оцінювати ситуацію, приймати рішення в інтересах колективу та підприємства
Дисципліна	Вміння коритися зовнішній та внутрішній дисципліні, розвивати високий рівень самодисципліні
Світогляд	Виражається у тому, що справжні лідери здатні засвоїти уроки з минулого, але ніколи не пожертвують майбутнім заради теперішнього
Мудрість	Це більше ніж знання, це їх вірне застосування, здатність правильно діяти при наявності дилеми
Здатність приймати рішення	Аналітичні здібності, сміливість та здатність визначитися та взяти відповідальність за власну позицію.
Відвага	Допомагає гідно реагувати на небезпеку, труднощі, без страху та занепаданням духом
Честь, чесність	Відстоювати правду, здатність визнавати власні помилки
Організованість	Ефективний тайм-менеджмент, уміння планувати власну роботу та мати фінансову грамотність

На рівні звичайної, коженденної практики самоменеджмент можна визначити, як це вміння менеджера забезпечити та підтримувати: здорове тіло та душу; життєстійкість, енергійність, оптимізм; збалансований підхід до життя, трудової діяльності; вміння управляти стресовими станами.

Самоменеджмент сприяє формуванню умінь і навичок у менеджера та завжди виявляється в [34, с. 9]:

- чітко визначених особистих ціннісних орієнтирах;
- вмінні формулювати власні цілі та досягати їх;
- можливості пізнавати власні можливості;
- ефективному використанні власного часу, життєвої енергії, знань та

навичок;

- організації власної діяльності та діяльності підлеглих;
- умінні управляти стресами;
- ефективному управлінні кар'єрою;
- здатності управляти конфліктами;
- формуванні ефективного морального клімату та корпоративної

культури;

- стійкості та швидкої адаптації до змін;
- розвитку та ефективному застосуванні комунікаційних навичок;
- формувати та розвивати команди;
- умінні формувати позитивний імідж;
- можливості ухвалювати ефективні, вчасні рішення.

Якщо узагальнити, вимоги, які висуваються до сучасного менеджера можна виокремити шість основних блоків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вимоги до сучасного менеджера [сформовано на основі 35, с. 81-82]

Вимога	Характеристика
Професіоналізм	знання управлінських технологій, виробничого процесу; знання теорії та методології менеджменту; ерудованість за фахом; психології управління
Особисті якості	уміння бути у формі (здоров'я, емоції тощо); стресостійкість; витримка в конфліктній ситуації; комунікативність; емпатичне слухати; інтуїція; вміння сприймати критику, самокритичність; впевненість; прагнення до успіху, готовність розвиватися та самоудосконалюватися
Особисті здібності	харизматичність, уміння переконувати; уміння делегувати та розподіляти обов'язки; підбирати ефективні інструменти стимулювання й мотивування персоналу; легкість у встановленні міжособистісного контакту, тактовність, дипломатичність, а також організованість
Інтелектуальні здібності	розумові здібності та розважливості; творчий, креативний потенціал; уміння приймати ефективні рішення; логічне, структуроване, системне та критичне мислення
Трудові прийоми	раціональність, системність, процесність у трудовій діяльності; вміння визначати пріоритети та концентруватися на процесі, результаті, цілі; вміння вирішувати проблеми, конфлікти, проводити переговори, виражаючи власні думки
Фізичні можливості	стан здоров'я, активність та загальна енергійність

Процес самоменеджменту, саморозвитку та самоорганізації можна представити як коло правил, що демонструє зв'язок між його важливими функціями (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Правила техніки самоменеджменту [34, с. 11]

Для кожної з означених функцій існують різноманітні робочі прийоми та методи їх реалізації, а успішна їх реалізація дозволяє отримати реальний результат – економію в часі. Згідно даних рис. 1.4, у зовнішньому колі можна побачити 5 правил [34, с. 11]:

1. Постановка цілей, що передбачає аналіз та структурування індивідуальних цілей.
2. Планування передбачає розробку стратегічних та оперативних планів, обрання варіантів виконання власної діяльності.
3. Прийняття рішення щодо майбутньої діяльності власної та підлеглих.
4. Реалізація та організація передбачає формування розпорядку дня, організація власного процесу трудової діяльності, з метою виконання всіх завдань.

5. Контроль передбачає, в першу чергу, самоконтроль, а також – підсумковий контроль.

Всередині знаходиться 6-та функція – інформація та комунікація, яка полягає у пошуку та обміні інформацією, здійснення активних комунікацій, важливих на всіх етапах самоменеджменту.

Загалом, щоб мати змогу менеджеру бути ефективним, а в подальшому управляти ефективністю підлеглих, необхідно, в першу чергу, правильно встановлювати мету, а також систематично розвивати професійні навички та знання; вміти отримувати позитивні емоції від міжособистісної взаємодії; виробити власний стиль, вміти слухати себе.

Дослідники виділяють наступні принципи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Принципи управління власною ефективністю

[сформовано на основі 36; 37]

Принцип	Характеристика
«Щоранку з'їсти жабу»	позитивно відображається не лише на ефективності, але й на загартуванні характеру. «Жаба» – справа, яку не хочеться виконувати, але потрібно. Її варто зробити у першу чергу.
«Нарізання салямі»	поділ великих завдань на менші та їх виконання
Робочий стіл – це «не поле бою»	робоче місце, стіл мають бути впорядкованими, чистими та не гнітючими, це сприяє налаштованості на робочий лад та продуктивне виконання
Емоційний контроль	терпіння та контроль власних емоцій формує можливості для формування високого рівня резильєнтності, стресостійкості, що позитивно впливає на ефективність працездатності
Позитивний підхід	позитивне, оптимістичне мислення сприяє ефективному виконанню поставлених завдань
Формування блоків завдань	розбиття великих завдань на блоки створює можливість для скорочення витрат часу на їх виконання
Делегування	перерозподіл завдань, передача більш дрібних, рутинних підлеглим
Асертивність	вміння сказати «ні», при цьому не зруйнувати відносин
Принцип Паретто	20% усіх зусиль дають 80% усіх результатів; і навпаки – 80% зусиль дають лише – 20% результатів
Відповідності	Працездатність має відповідати фізичним, психологічним можливостям
Визначення хронофагів	Визначити власних хронофагів (мережа Інтернет, соціальні мережі, месенджери, телебачення, телефонні розмови тощо), а потім контролювати їх

Зазначимо, що ефективність саморозвитку менеджера залежить не лише від нього самого, але це – у першу чергу, але й від ряду зовнішніх чинників, зокрема [38]:

- організаційних та соціально-психологічних умов трудової діяльності, від типу та сили корпоративної культури підприємства;
- доступності сучасних інформаційних систем, а також рівень їх опанування;
- методичного забезпечення умов для професійного розвитку.

Також можемо виділити потенційні обмеження саморозвитку менеджера:

- 1) невміння управляти собою (невміння використовувати власний час, енергію, навички; нездатність справлятися із стресами);
- 2) невизначені особисті цінності: неясне розуміння; невідповідність організаційних цінностей особистим;
- 3) нечіткість особистих цілей;
- 4) призупинений саморозвиток: відсутність особистої налаштованості та сприйнятливості до змін, інновацій;
- 5) недостатня конфліктологічна грамотність;
- 6) недолік творчого, креативного підходу: відсутність здатність генерувати нові ідеї; невміння їх використовувати;
- 7) невміння здійснювати вплив на людей, недостатнє розуміння особливостей менеджменту та слабкі управлінські навички;
- 8) невміння навчати інших.

Отже, для того, щоб забезпечити ефективне управління персоналом підприємства, системою кадрової безпеки, важлива роль належить самоменеджменту керівництва. Адже за таких умов менеджери стають здатними: виконувати завдання з мінімальними витратами, ефективно організовувати працю, підвищувати результативність праці, зменшувати стреси, збільшувати задоволеність від роботи, ефективність мотивації праці, постійно підвищувати кваліфікацію, менше завантажуватися роботою –

збалансовувати робочий та позаробочий час, зменшувати помилки при виконанні безпосередніх обов'язків, успішно досягати організаційних та життєвих цілей.

Висновки до розділу 1.

1. Управління кадровою безпекою – означає вміння менеджменту захистити підприємство від дії різних ризиків, пов'язаних із кадрами. Одним із важливих ризиків з боку персоналу є ризик недостатності або невідповідності компетентності персоналу, неефективної системи мотивації та стимулювання праці персоналу, низька лояльність персоналу тощо.

2. Забезпечення кадрової безпеки не може здійснюватися без врахування стратегії, тактики управління економічною безпекою, здійснюється в межах корпоративної стратегії підприємства. Основний засіб реалізації – різні види кадрової політики у різних сферах управління персоналом підприємства.

3. Механізм забезпечення кадрової безпеки формується менеджерами підприємства. Їх професіоналізм, рівень розвитку та самоорганізації, впливає на рівень ефективності управління підлеглими.

4. Управління особистою ефективністю менеджерами полягає у підтримці власного саморозвитку, ефективному управлінні часом, цілями, завданнями, комунікаціями, організації власного простору.

5. Однією із вимог до сучасного менеджера є здатність до навчання інших, надихання інших власним прикладом, що потенційно формує передумови для налагодження системи кадрової безпеки на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЙОГО МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Суб'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Торговельна компанія «ххх» (далі – торговельна компанія, ТК) Полтавського району Полтавської області. Юридична адреса торговельної компанії – 36007, м. Полтава, вул. Решетилівська, 47б [39].

Торговельна компанія спеціалізується на торгівлі канцелярією, товарами для офісу, школи, а також для заняття творчістю через мережу магазинів та інтернет-магазин оптом та в роздріб.

Загальна інформація щодо діяльності торговельної компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація щодо діяльності торговельної компанії, 2019-2023 рр.

[сформовано на основі 39-41]

Показник	Характеристика
1	2
Код ЄДРПОУ	24389020
Дата реєстрації	01.09.2005 р.
Уповноважена особа	Щербина В. Є.
Розмір статутного капіталу	33200 грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна
Основний вид діяльності	оптова та роздрібна торгівля канцелярськими та споживчими товарами, офісною технікою та меблями, презентаційними товарами
Допоміжний вид діяльності	роздрібна торгівля споживчими товарами господарського призначення; роздрібна та оптова торгівля сувенірною продукцією; надання послуг з виготовлення печаток та штампів; послуги з постачання
Мета	системне поліпшення товарів та послуг, вдосконалення і розвиток ринку канцтоварів, офісних товарів, товарів для навчання та творчості

Продовж. табл. 2.1

1	2
Ключові показники успіху	якість товарів та послуг; асортимент товарів та послуг; кваліфікація персоналу; система лояльності; інновації

Успішність досліджуваної торгівельної компанії залежить від ефективного управління, що має забезпечити стабільність, розвиток та досягнення організаційних цілей. Тому у прийнятті стратегічних рішень, забезпеченні належного функціонування аналізованої компанії, важливу роль відіграють його органи управління. Їх діяльність ґрунтується на чіткому структуруванні та рольовому розподілі органів управління підприємства, які, взаємодіючи між собою, забезпечують ефективне функціонування торгівельної компанії.

Розглянемо структуру управління торгівельної компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура управління ТК, 2019-2023 рр.

Орган управління	Характеристика
Загальні збори учасників	найвищий органом управління, який приймає основні рішення щодо діяльності компанії, а саме: зміни у статуті, обрання / звільнення керівних органів, затвердження фінансових звітів визначення загальних цінностей, принципів, стратегій діяльності: корпоративної та функціональних
Наглядова рада	загальне управління, виконання, ухвалених загальними зборами, рішень
Директор	виконавчий орган підприємства, який відповідає за керівництво ним, а саме: реалізацію стратегічних планів, які затверджені загальними зборами, правлінням підприємствами; здійснює нагляд за повсякденною діяльністю підприємства, виконанням управлінських рішень, контроль за виконанням поставлених завдань

Органи управління ТК визначають напрямок змін, їх швидкість та сутність задля забезпечення економічної стабільності підприємства. Зокрема до функцій управління означених органів управління досліджуваної торгівельної компанії належать наступні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Функції органів управління ТК, 2019-2023 рр.

Організаційна структура управління досліджуваної торгівельної компанії належить до лінійно-функціонального типу, яка має як власні переваги, так і недоліки. Так, до переваг такої структури належить:

- її чіткість та простота взаємодії між різними рівнями управління;
- чіткість контролю, належна дисципліна, що забезпечує належну відповідальність кожного працівника за виконання поставлених завдань;
- належна оперативність у прийнятті рішень;
- прийняття та усвідомлення особистої відповідальності менеджера за кінцеві результати діяльності підпорядкованого підрозділу;
- економічність.

Але така структура управління також має власні недоліки, а саме:

- інформаційна перевантаженість, значний потік документації, контактів з підлеглими, структурними елементами компанії;
- брак спеціалістів з окремих функцій менеджменту;
- обмеження ініціативи у персоналу нижчих рівнів.

Дані недоліки нівелюються правилами корпоративної культури ТК та обраними ключовими показниками успіху, зокрема: забезпеченість

висококваліфікованим персоналом, розвитком персоналу різних рівнів та функціональної приналежності, постійний пошук шляхів удосконалення комунікаційної політики та управління персоналом.

За допомогою даних рис. 2.2 наведемо організаційну структуру аналізованої ТК.

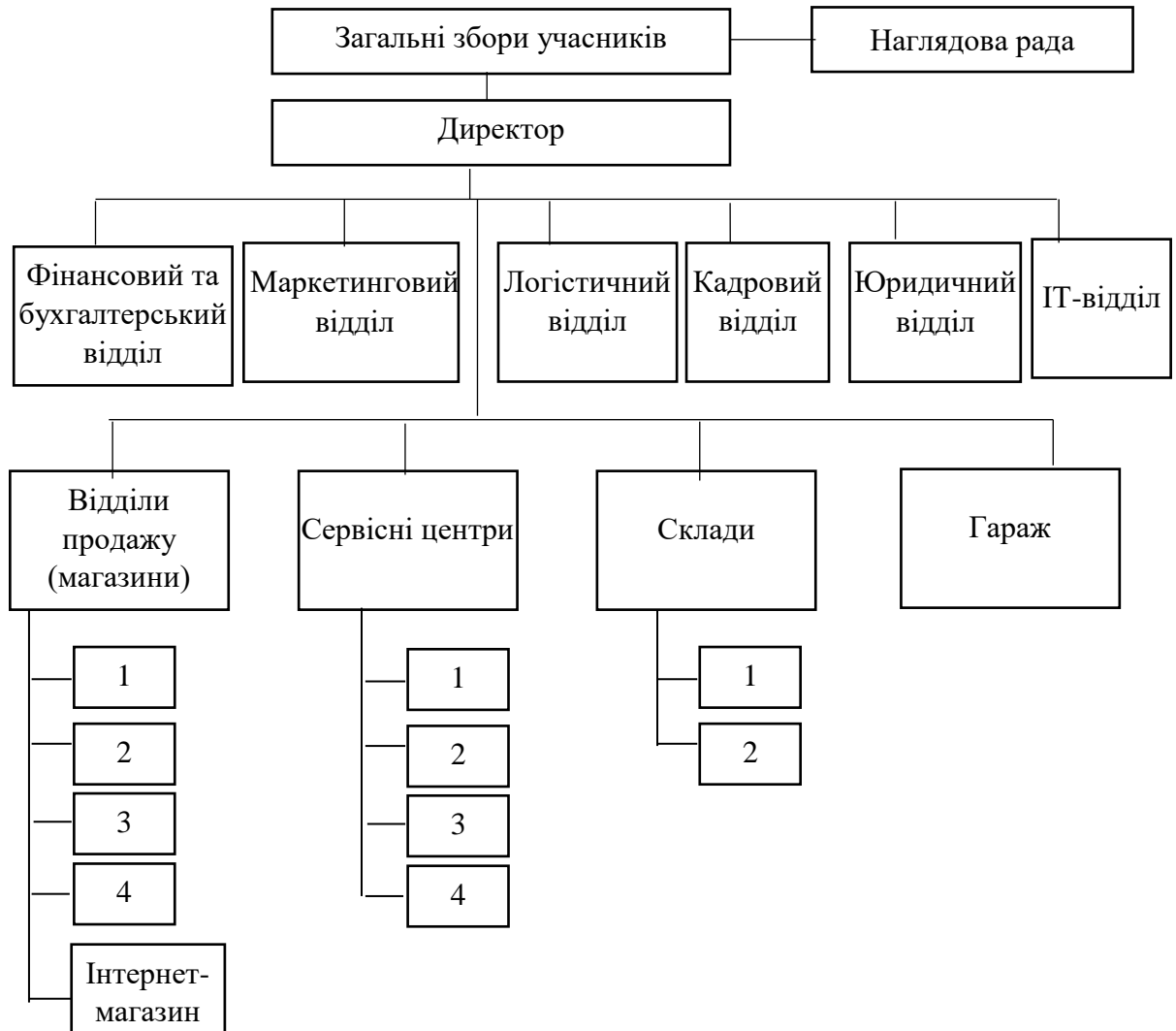


Рис. 2.2. Організаційна структура ТК, 2019-2023 рр.

Маркетинговою стратегією підприємства є стратегія проникнення. Характер товарного асортименту та системи послуг, наявність інтернет-магазину та інтенсивний розвиток, це забезпечує можливості розширення ринкового ареалу, адже специфіка бізнесу даної торгівельної компанії

дозволяє обслуговувати клієнтів, споживачів за межами основного ринку збуту.

Досліджувана ТК застосовує гнучку цінову політику, налагоджену систему збуту та систему лояльності, яка стимулює клієнтів, тим самим компанія позиціонує себе у сучасному бізнес-середовищі як оптовий постачальник, використовуючи оптові та дрібнооптові ціни, залучаючи великих споживачів / клієнтів. У межах цієї стратегії менеджмент застосовує наступні заходи (рис. 2.3):

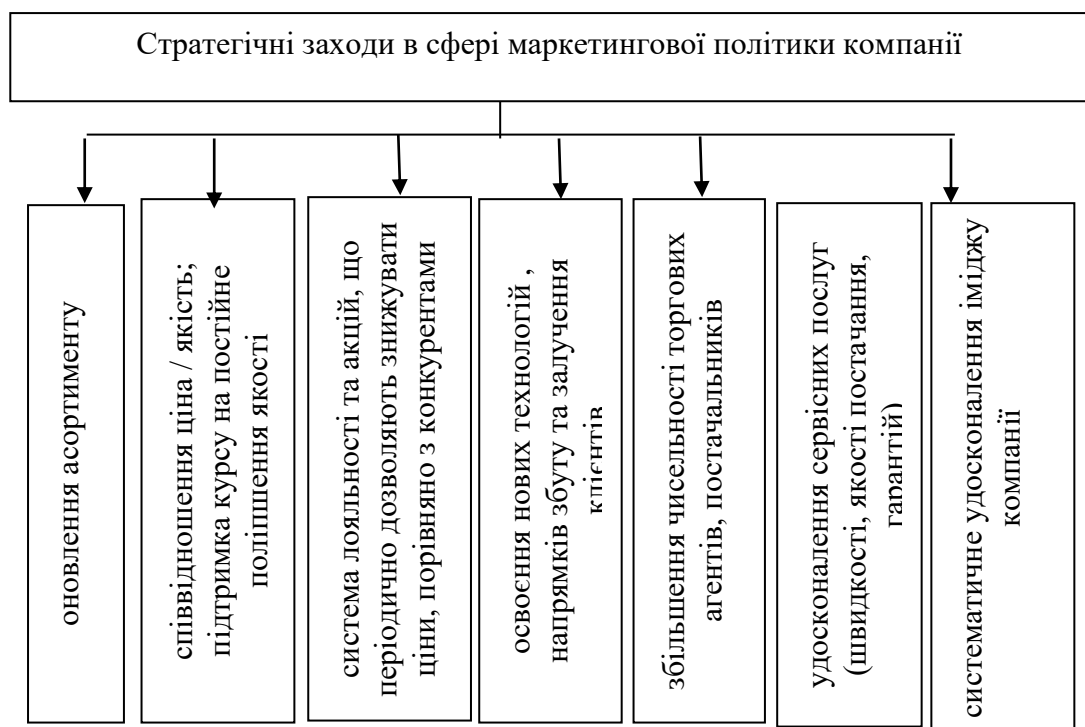


Рис. 2.3. Стратегічні маркетингові заходи ТК, 2019-2023 рр.

Основна мета обраної маркетингової стратегії аналізованої ТК – залучення більшого числа клієнтів, споживачів товарів та послуг, що забезпечує більший обсяг продажів і, відповідно, нарощування прибутку.

За допомогою даних табл. 2.3 розглянемо оцінку конкурентного середовища даної ТК в Полтавському регіоні. Для порівняння обрано мережу оптової та роздрібно торгівлі ТК «ТА-ДА», ПрАТ «Аврора» та дрібнооптову

торгівлю, роздрібну торгівлю в ТОВ «Велмарт», представлені в Полтавському регіоні.

Таблиця 2.3

**Аналіз конкурентного середовища ТК в Полтавському регіоні,
2019-2023 рр.**

Фактор	ТОВ «ТК «Юліс»	ТК «ТА-ДА»	ПрАТ «Аврора»	ТОВ «Велмарт»
Якість				
Упаковка	5	3	3	4
Гарантійний строк	5	3	3	4
Виконання замовлень	5	4	4	-
Сервісне обслуговування	4	4	4	3
Товар	5	3	3	4
Ціна				
Прайсова	4	4	4	3
Пільгові знижки	3	4	4	3
Форми, строки платежу	5	4	3	2
Збут				
Торгові представники	4	4	4	3
Прямі постачання	3	3	3	3
Охоплення ринку	3	5	5	4
Логістика	4	4	4	2
Контроль запасів	5	4	4	5
Просування				
Реклама	4	5	5	3
Знижки	3	4	4	3
Демонстрація	4	3	3	4
Разом	66	61	60	50

Отже, за сукупністю факторів конкурентоспроможності аналізованої ТК, порівняно з визначеними конкурентами займає більш вигідну позицію в бізнес-середовищі Полтавського регіону. Проблемними зонами в діяльності є система знижок, порівняно з конкурентами в роздрібній торгівлі, але це головним чином пов'язано з асортиментом – увага якісній продукції з відповідною ціною. Охоплення ринку також менше за визначених конкурентів, що зокрема пов'язано із розмірами досліджуваного підприємства. Сегментація ринку, визначення власних ніш та прийняття ключові показників успіху діяльності ТК дозволяє їй успішно функціонувати на вітчизняному ринку вже протягом двадцяти років.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Техніко-економічний аналіз діяльності ТК почнемо з характеристики основних показників управління персоналом підприємства. На офіційному сайті менеджмент досліджуваної ТК відзначає, що реалізувати встановлені стратегічні цілі є можливим лише за умови укомплектування компанії висококваліфікованими кадрами з високим рівнем згуртованості та відповідальності [41].

Проведемо аналіз динаміки забезпеченості торгівельної компанії персоналом та показників його руху за 2019-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників руху персоналу в ТК, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	120	119	107	101	98	-22	-18,3
Прийнято персоналу, осіб	3	2	6	5	4	1	33,3
Вибуло працівників, осіб	4	18	12	8	2	-2	-50,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	5,8	16,8	16,8	12,9	6,1	0,3	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,3	15,1	11,2	7,9	2,0	-1,3	x

Аналізуючи дані табл. 2.4, можемо прийти до висновку, що в досліджуваній торгівельній компанії у 2023 р., порівняно з 2019 р., середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 18,3 % (або 22 особи), чисельність прийнятих на роботу збільшилася або на 33,3 % (або 1 особа) – у 2023 р. становила 4 особи.

Позитивну тенденцію спостерігається у сфері вивільнення персоналу: у 2023 р., порівняно з 2019 р. їх чисельність зменшилася на 50,0 % (або 2 особи). Коефіцієнт загального обороту персоналу у звітному році, порівняно з базисним, збільшився – на 0,3 в. пт, тобто несуттєво. Позитивна тенденція також спостерігалася відносно показника плинності кадрів – він

зменшився на 1,3 в. пт і становив 2,0 в. пт.

На рівень руху персоналу будь-якого підприємства впливає рівень оплати праці, що є одним із основних факторів мотивації в сучасних умовах. Належне матеріальне стимулювання, організація праці та соціального розвитку забезпечує зростання продуктивності праці. Дослідимо динаміку показників оплати праці, витрат на персонал та їх ефективності в ТК (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників витрат на персонал та ефективності його використання в ТК, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	13302,0	13447,0	14652,0	16833,0	23028,0	9726,0	73,1
на одного середньоспискового працівника	110,9	113,0	136,9	166,7	235,0	124,1	112,0
середньомісячна оплата праці одного середньоспискового працівника	9,2	9,4	11,4	13,9	19,6	10,3	112,0
Зарплатоємність, грн	0,11	0,11	0,11	0,12	0,12	0,01	14,2
Зарплатовіддача, грн	9,26	8,81	9,14	8,58	8,10	-1,2	-12,5
Продуктивність праці, тис. грн / особу	102615,8	99554,6	125147,7	143063,4	190402,0	87786,2	85,5

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо зробити висновок, що у 2023 р., порівняно з 2019 р., в ТК витрати на оплату праці зросли на 73,1 % (або 9726,0 тис. грн), в т. ч. на одного середньоспискового працівника – в 2,1 рази (або 124,1 тис. грн), в т. ч. середньомісячна оплата праці зросла в 2,1 рази (або на 10,3 тис. грн). В середньому на одного працівника досліджуваного підприємства у 2023 р. середньомісячна оплата праці становила 19,6 тис. грн.

До показників ефективності витрат на оплату праці належать: зарплатоємність, яка збільшилася на 14,2 % (на 0,01 грн), що є не суттєвим;

зарплатовіддача, як обернений показник, вона зменшилася на 12,5 % (або 1,2 грн); продуктивність праці, яка мала позитивну тенденцію до зростання – на 85,5 % (або 87786,2 тис. грн) у 2023 р., порівняно з 2019 р.

Далі проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТК: будівлі, споруди, обладнання, спецтехніку, транспорт, комунікаційні засоби (комп'ютерна техніка), офісна техніка (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання в ТК, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	463,0	343,0	486,5	405,0	556,0	93,0	20,1
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	2156,0	2386,0	2573,0	2880,0	3322,0	1166,0	54,1
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	2386,0	2573,0	2880,0	3322,0	3857,0	1471,0	61,7
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	1641,0	1975,0	2298,0	2582,0	2810,0	1169,0	71,2
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	1975,0	2298,0	2582,0	2810,0	3257,0	1282,0	64,9
Коефіцієнт зносу, %	79,61	86,17	89,49	86,94	84,51	4,90	x
Коефіцієнт придатності, %	20,39	13,83	10,51	13,06	15,49	-4,90	x
Фондомісткість, грн	3,8	2,9	3,6	2,8	3,0	-0,8	-20,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	3,9	2,9	4,5	4,0	5,7	1,8	47,0
Фондовіддача, тис. грн	266,0	345,4	275,2	356,8	335,6	69,6	26,2
Рентабельність основних засобів, %	470,2	335,6	458,8	846,2	825,2	355,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.6, можемо виявити проблему у сфері забезпечення основними засобами ТК у періоді 2019-2023 рр. – вона полягає в значному рівні зношеності основних засобів та низькому рівні придатності.

Так, не зважаючи на те, що середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 20,1 % (або на 93,0 %). Не зважаючи на збільшення первісної вартості основних засобів на початок та на кінець року у досліджуваному підприємстві у 2023 р., відповідно на 54,1 % (або 1166,0 тис. грн) та 61,7 % (або на 1471,0 тис. грн), знос основних засобів на початок та кінець року також збільшувався, порівняно з 2019 р., відповідно на 71,2 % (або 1169,0 тис. грн) та 64,9 % (або 1282,0 тис. грн).

Таким чином коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 4,9 в. пт і в 2023 році склав 84,5 %, відповідно коефіцієнт придатності основних засобів у 2023 р., порівняно з 2019 р., зменшився на 4,9 в. пт і склав у 2023 р. 15,5 %.

Показник фондомісткості, що характеризує забезпеченість ТК основними засобами, зменшився на 20,8 % (або на 0,8 грн); фондоозброєності, який демонструє забезпеченість персоналу ТК основними засобами, збільшився на 47,0 % (або на 1,8 тис. грн / особу); фондovіддачі, який демонструє частку реалізованої продукції, яка припадає на кожну гривню основних засобів, на 26,2 % (або на 69,6 тис. грн). Рентабельність основних засобів у 2023 р., порівняно з 2019 р., значно зросла і склав 825,2 %.

Оборотні засоби відіграють важливу роль в ефективному функціонуванні компанії. Проаналізуємо динаміку середньорічної вартості оборотних засобів ТК та ефективності їх використання (табл. 2.7). Аналізуючи дані табл. 2.7 щодо забезпечення та ефективності використання оборотних засобів ТК, можна зробити висновок, що середньорічна вартість збільшилася на 77,4 % (або на 14445,0 тис. грн). Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, який показує кількість оборотів, які вони здійснюють за звітний період, зменшився на 0,961 в. пт, що є негативною тенденцією, а коефіцієнт завантаження, який показує скільки припадає оборотних засобів на 1 грн реалізованої продукції, зріс на 0,026 в. пт.

Таблиця 2.7

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів в ТК, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18667,0	19616,5	22113,0	47983,0	33112,0	14445,0	77,4
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	6,597	6,039	6,056	3,011	5,635	-0,961	x
Коефіцієнт завантаження	0,152	0,166	0,165	0,332	0,177	0,026	x
Тривалість одного обороту, днів	55	60	59	120	64	9	17,1

Тривалість одного обороту збільшилася на 17,1 % (або на 9 днів) у 2023 р., порівняно з 2019 р. Серед резервів підвищення ефективності використання оборотних засобів ТК: покращення якості та зниження собівартості предметів праці; раціоналізація витрат; удосконалення структури оборотних засобів, їх нормування та планування; поміркована концентрація, спеціалізація виробництва, а також удосконалення організації праці персоналу, його матеріального стимулювання.

За допомогою даних табл. 2.8 дослідимо зміну показників фінансово-економічної діяльності ТК за період 2019-2023 рр.

Аналіз показників, наведених у табл. 2.8, дозволяє зробити висновок, що зміни основних фінансово-економічних показників діяльності ТК впродовж 2019-2023 рр. були переважно позитивними: чистий дохід збільшився на 51,5 % (або на 63455,0 тис. грн); валовий прибуток – на 66,1 % (або на 19207,0 тис. грн); прибуток від операційної діяльності – на 42,7 % (або на 1144,0 тис. грн); чистий прибуток – у 2,1 рази (або на 2411,0 тис. грн); рівень рентабельності – на 1,0 в. пт. він складав 3,3 % у 2023 р. Норма прибутковості також збільшилася на 2,2 в. пт, при чому за досліджуваний

період найбільше зростання даного показника ефективності спостерігався саме у 2023 р.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників результатів фінансово-економічної діяльності
ТК, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.:	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	123139,0	118470,0	133908,0	144494,0	186594,0	63455,0	51,5
Валовий прибуток, тис. грн	29071,0	27059,0	31183,0	37187,0	48278,0	19207,0	66,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	94068,0	91411,0	102725,0	107307,0	138316,0	44248,0	47,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2679,0	1241,0	2718,0	4098,0	3823,0	1144,0	42,7
Чистий прибуток, тис. грн	2177,0	1151,0	2232,0	3427,0	4588,0	2411,0	110,7
Рівень рентабельності, %	2,3	1,3	2,2	3,2	3,3	1,0	x
Норма прибутковості, %	11,4	5,8	9,9	7,1	13,6	2,2	x

Щодо негативних тенденцій, то до неї належить зростання собівартості реалізованої продукції – на 47,0 % (або на 44248,0 тис. грн). Але варто зазначити, що компанія не є прямим виробником товарів, тому може управляти лише збутовою складовою.

Отже, на наш погляд, доцільно зазначити, що, навіть враховуючи фактор слабкого впливу на рівень собівартості реалізованої продукції, ТК впродовж досліджуваного періоду залишалася прибутковою та рентабельною.

2.3. Аналіз способів управління особистою ефективністю менеджерів підприємства

На наш погляд, управління особистою ефективністю починається із правильної постановки цілей та взагалі використання даної практики у щоденній діяльності керівника. Опитавши 15 менеджерів компанії, представників різних рівнів управління та відділів на предмет використання практики планування цілей, ми отримали наступні результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати опитування менеджерів підприємства щодо застосування практики встановлення цілей у щоденній діяльності, 2024 р.

Запитання	Кількість відповідей	
	осіб	%
1. Чи застосовуєте Ви практику цілевстановлення у щоденній діяльності?	10	66,7
2. Чи перевіряєте Ви власні цілі на відповідність SMART-критеріям?	5	33,3
3. Чи вважаєте Ви, що для ефективного виконання поставленого завдання попередньо має бути чітко поставлена ціль?	15	100,0
4. Чи можете сказати, що Ви власним підлеглим завжди ставите чітку та зрозумілу ціль?	12	80,0
5. На Вашу думку, що заважає особисто Вам досягати поставлених цілей?:		
неусвідомлення важливості поставленої цілі, її впливу на інші складові діяльності	6	40,0
відсутність бажання брати відповідальність	5	33,3
зміна пріоритетів	12	80,0
страх невдачі	3	20,0

Отже, дані опитування свідчать, що менеджери ТК практикують цілевстановлення у поточній діяльності – це їм допомагає розставляти пріоритети, налаштовуватися на порядок виконання завдань та загалом їх формувати, як складових, що ведуть до досягнення цілей – серед опитаних таких 66,7 %. Разом з тим, лише 33,3 % перевіряють встановлені цілі на відповідність критеріям SMART. Всі опитані вважають, що для ефективної діяльності, в першу чергу, має бути вірно поставлена ціль – вона має бути чіткою та зрозумілою виконавцям. Менеджери також зазначили, що на їх

погляд найбільше їм заважає досягати встановлених цілей: перше місце – зміна пріоритетів (80,0 %), друге – неусвідомлення важливості встановленої цілі, її впливу на складові діяльності (40,0 %), третє – відсутність бажання брати відповідальність (33,3 %).

Зазначимо, що на наш погляд друга та третя причини викликані недостатньо ефективною практикою цілевстановлення та недостатньою залученістю до цього процесу інших зацікавлених осіб.

Наступним кроком нашого дослідження було проходження респондентами онлайн тесту на визначення рівня самоорганізованості [42], в результаті якого були отримані наступні дані (рис. 2.4).

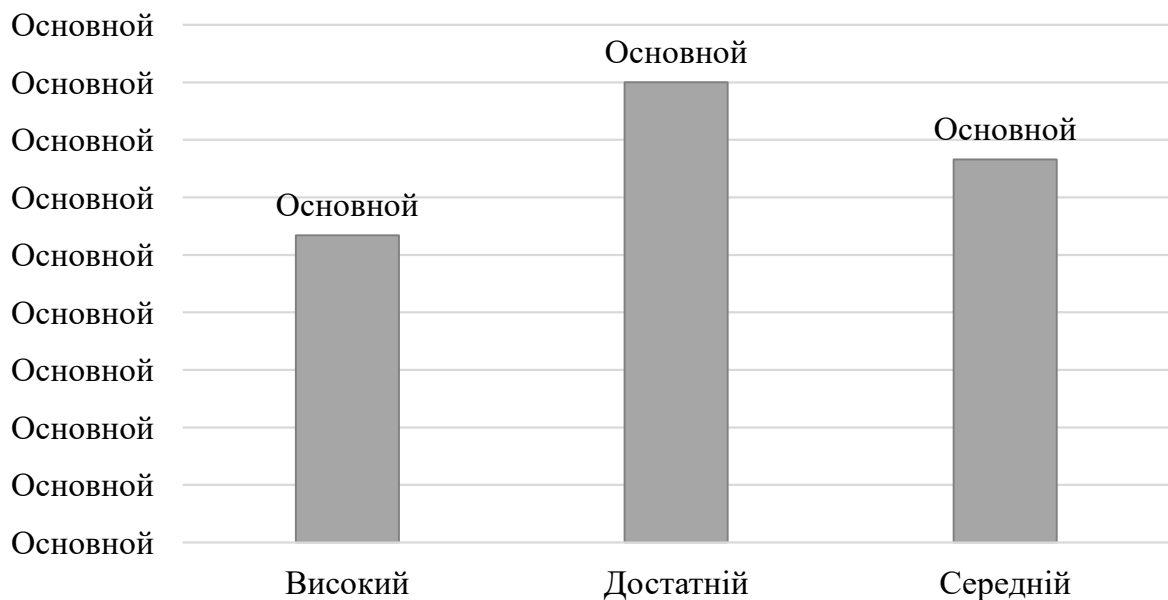


Рис. 2.4. Рівень самоорганізованості менеджерів компанії, 2024 р. [результати анкетування]

Отже, за результатами анкетування у 26,7 % опитаних (4 особи) виявився високий рівень самоорганізованості, тобто ці представники вміють раціонально витратити власний час; у 40,0 % (6 осіб) – достатній, тобто вони обирають вірні стратегії управління часом, але все таки ще не все їм вдається виконати, що заплановано; у 33,3 % – середній рівень, що означає те, що дані

представники послідовні у власних діях та прагненнях, намагаються ефективно розподіляти та використовувати власний час, але поки що їм не все вдається.

Наступним кроком нашого дослідження було проведення схожого дослідження, але такого, що дає більш розгорнуті результати [43]. Тут результати дещо змінилися:

- 33,3 % (5 осіб) показали високий рівень організованості. Точність та порядок для них – це важливі життєві цінності. Ці представники є скрупульозними, педантичними, що залежно від ситуації захоплює або дратує колег та підлеглих. Це люди, на яких завжди можна покластися та бути впевненими, що вони все зроблять якнайкраще, але вони ж завжди вимагають надто детального роз'яснення щодо ідеї, розпорядження, завдання. Вони не схильні до імпровізації;

- 66,7 % (10 осіб) виявили вміння ефективного контролю та використання часу. Вони є гарними організаторами, вміють все упорядковувати. Але недоліком таких менеджерів є прагнення нав'язувати власний спосіб виконання завдань, що не завжди є доречним або не підходить конкретному виконавцю. Вони вважають, що техніки самоорганзації, розподілу та використання часу, які їм підходять, мають опанувати та використовувати всі, бо вони дієві.

Нами була проведена фотографія робочого дня трьох менеджерів компанії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Фотографія робочого дня менеджера ТК, 2024 р.

Вид роботи	Час початку, год., хв.			Час закінчення, год., хв.			Тривалість, год., хв.			Середня тривалість, год., хв.
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Початок робочого дня, підготовка	8.00	8.00	8.00	8.20	8.15	8.25	20	15	25	20
Нарада з керівником відділу (вищим керівництвом)	8.30	8.20	8.30	9.00	9.00	9.15	30	40	45	38

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Телефонні переговори	9.15	9.20	9.30	9.35	9.50	10.00	20	30	30	27
Перевірка електронної пошти	9.40	10.00	10.05	9.50	10.10	10.15	10	10	10	10
Особисті потреби	10.00	10.10	10.15	10.20	10.40	10.30	20	30	15	22
Підготовка договорів / переговори	10.20	10.40	10.30	11.50	11.55	12.00	1.30	1.15	2.10	1.18
Підготовка відповідей на запити, листи	11.50	11.55	12.00	13.00	13.00	13.00	1.10	1.05	1.00	1.05
Обід	13.00	13.00	13.00	14.00	14.00	14.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Робота з підлеглими	14.00	14.00	14.00	15.00	15.20	15.45	1.00	1.20	1.45	1.22
Особисті потреби	15.00	15.20	15.45	15.20	15.45	16.00	20	25	15	20
Робота з клієнтами, партнерами	15.20	15.45	16.00	16.30	16.45	16.35	1.10	1.00	35	55
Завершення робочого дня	16.30	16.45	16.35	17.00	17.00	17.00	30	15	25	23

Отже, проведена фотографія робочого дня (з 8.00 до 17.00) трьох менеджерів компанії виявила типовий розподіл часу. Зазначимо, що для більш точних висновків дана фотографія має проводитися щонайменше протягом тижня. Разом з тим, наше дослідження виявило, що в середньому менеджери підприємства витрачають близько 20 хв. для підготовки до робочого дня (привітання з підлеглими, завантаження техніки, ранкова кава, підготовка столу до роботи); в середньому 38 хв. йде на ранкову нараду / звітування з вищим керівництвом; далі – близько 27 хв. йде на телефонні розмови з клієнтами та підлеглими, сюди ж ми включали спілкування в месенджерах; далі – 10 хв. на перевірку електронної пошти; 22 хв. йде на особисті потреби керівників і далі близько 1 год. 20 хв. йде на проведення переговорів, підготовку та перевірку договорів; близько 1 год. 05 хв. йде на відповіді: електронних листів; запитань у корпоративному месенджері. Далі з 13.00 до 14.00 – обід, вільний час, після чого зазвичай відбувається робота з підлеглими (1 год. 22 хв.) – контроль, консультування, постановка цілей на

наступний день. Далі – до 20 хв. часу менеджери виділяють на власні потреби і до 55 хв. – на роботу з клієнтами та партнерами. На завершення офіційного робочого дня, до 23 хв. є на підбиття підсумків, прибирання робочого столу, вимкнення техніки та прощання з підлеглими.

Насправді, робочий день менеджерів рідко закінчується о 17.00, адже вони є завжди доступними для клієнтів та партнерів, що є виснажливою особливістю даної професії.

Згідно усереднених даних сформуємо баланс робочого часу менеджерів досліджуваної компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Баланс робочого часу менеджера ТК, 2024 р.

Група робочого часу	Витрати, год., хв
Основна робота	5.18
Підготовча - заключна	0.43
Допоміжна робота	0.37
Особисті потреби	1.42
Всього	8.00

Отже, основну частину робочого дня займає основна робота, але значна частка робочого дня (майже 2 години) менеджери присвячують особистим потребам. Також, на наш погляд, значну частину (майже 1 год.) менеджери витрачають на підготовчу та заключну роботу.

Було з'ясовано, що менеджери ТК не користуються спеціалізованими додатками для планування власного часу. Зазвичай планування відбувається за допомогою паперового щоденника.

Особиста ефективність менеджера залежить від вміння проводити наради. На основі опитування менеджерів та їх підлеглих нами було сформовані загальні характеристики процедури проведення нарад на підприємстві (табл. 2.12).

Аналізуючи результати, проведеного дослідження, можемо зазначити, що при проведенні нарад та подальших рішень керівників ТК є напрями, які необхідно розвивати.

Таблиця 2.12

**Характеристика процедури проведення нарад менеджерами ТК,
2019-2024 рр.**

Етап	Застосовувані складові	Незастосовувані складові
Підготовчий	Визначення теми переговорів (проблеми обговорення). Визначення меж компромісу (верхнього і нижнього рівня) з важливих, гострих питань	Складання бажаної програми / сценарію переговорів. Визначення межі непоступливості.
Проведення	Традиційна для менеджерів практика	Визначення методів проведення переговорів: варіації; інтеграції; зрівноваження; компроміс
Завершення	Резюмування Коротке повторення основних висловлених положень	Означення перспективи нових зустрічей
Підведення підсумків	Аналіз, оцінювання результатів переговорів, обмін враженнями між учасниками, визначення першочергових заходів для виконання	Визначення обґрунтованості пропозицій разом з вищим керівництвом Індивідуальний аналіз поведінки кожного учасника

На особисту ефективність також впливає рівень стресостійкості менеджерів. Нами було проведено дослідження рівня стресу у керівного персоналу ТК за методикою В. Ю. Щербатих [44]. Результати представимо за допомогою рис. 2.5.

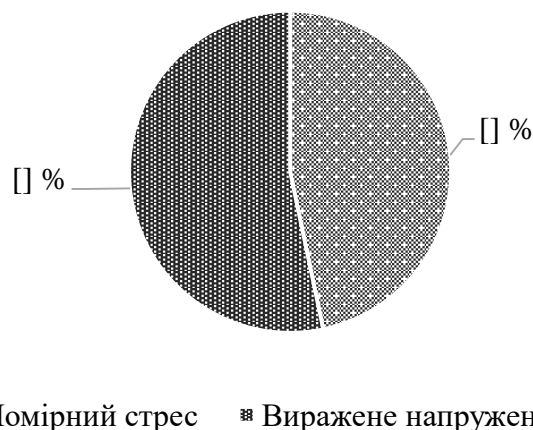


Рис. 2.5. Рівні стресу у менеджерів ТК [результати опитування], 2024 р.

Таким чином, 46,7 % опитаних керівників відчувають помірний стрес, який компенсується за допомогою раціонального тайм-менеджменту,

поміркованого відпочинку та завдяки пошуку оптимального виходу з певної ситуації.

53,3 % опитаних виявили виражений напружений емоційний стан, що відгукується аналогічним фізіологічним станом організму, який виникає у відповідь на сильний стрес-фактори, і які не вдалося компенсувати. В цьому випадку необхідно застосовувати спеціальні методи подолання стресу.

Нами також було проведене дослідження причин стресу у керівництва ТК [45]. У табл. 2.13 наведено усереднені дані.

Таблиця 2.13

**Причини стресів у менеджерів ТК, 2019-2024 рр.
[результати опитування]**

Причина	Рейтинг
Невизначеність, конкретна загроза життю (особистому та професійному)	1
Соціально-психологічні фактори (загроза зайнятості)	2
Повсякденні подразники (дрібні конфлікти, запізнення, очікування, комунікаційні перешкоди)	3
Навколишнє середовище (тривоги, вимкнення світла)	4
Навантаження підвищеної інтенсивності	5
Складні життєві ситуації	6
Втрата / обмеження емоційно значущих контактів	7
Особистісна дисгармонія (кризи розвитку)	8
Незадоволеність матеріальним забезпеченням	9
Монотонність емоційних контактів	10

Нами було запропоновано проранжувати причини стресу, залежно від сили їх впливу на опитаних. Отже, топ 3 із зазначених опитаними стрес-факторів – це невизначеність та конкретна загроза життю; соціально-психологічні фактори та повсякденні подразники.

Важливою складовою особистої ефективності менеджерів є практика розвитку як soft, так і hard skills. Нами була досліджена практика розвитку керівних кадрів різних рівнів, що реалізується на досліджуваному підприємстві за період 2019-2023 рр. Результати наведемо за допомогою даних рис. 2.6.



Рис. 2.6. Практика розвитку менеджерів ТК, 2019-2023 рр. [результати опитування]

Отже, аналіз складових управління власною ефективністю менеджерами досліджуваної торгівельної компанії виявив, що керівники практикують цілевстановлення у щоденній професійній практиці, але лише третина з них перевіряють дані цілі на відповідність SMART-критеріям. Переважно у менеджерів достатній рівень самоорганізованості. Фотографія робочого дня менеджерів виявила резерви для підвищення їх особистої ефективності. Аналогічні висновки можна зробити відносно практики організації та проведення нарад. Стресостійкість також визначає рівень особистої ефективності менеджерів, у опитаних виявлено помірний стрес, але, більш, ніж у 50,0 % – напружений емоційний стан. Серед практики розвитку керівних кадрів компанії практикують очні, дистанційні курси та тренінги, програми підвищення кваліфікацій, на основі попередньої оцінки кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 2.

1. Аналізована торгівельна компанія є представником вітчизняного прибуткового господарюючого суб'єкта, що спеціалізується на оптовій та

роздрібній торгівлі канцтоварами, товарами для офісу та творчості – це основні групи товарів. Структура управління та розподіл функцій між менеджментом різного рівня відповідає організаційно-правовій формі – товариства з обмеженою відповідальністю. Менеджмент ТК застосовує дієві стратегії: ділову та маркетингову. Завдяки цьому торгівельна компанія займає досить вигідне становище серед конкурентів.

2. За аналізований період 2019-2023 рр. діяльність ТК характеризувалася переважно позитивними тенденціями розвитку. Так, середня чисельність персоналу ТК зменшилася на 18,3 %, але коефіцієнт плинності мав позитивну тенденцію до зменшення. Система матеріальної мотивації в компанії достатньо дієва, що сприяло зростанню продуктивності праці на 85,5 %. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася, але їх рівень зносу також збільшився; разом з тим ефективність їх використання збільшилася. Щодо оборотних засобів, то їх вартість зросла на 77,4 %, але ефективність використання зменшилася. Всі показники фінансово-економічної діяльності мали позитивну тенденцію до зростання.

3. Аналіз способів управління особистою ефективністю менеджерів досліджуваної торгівельної компанії виявив наступне: застосовується практика повсякденного цілевстановлення; планування діяльності відбувається, шляхом записів до щоденника, але дана практика не системна; менеджери мають достатній рівень самоорганізованості; фотографія робочого дня виявила резерви підвищення ефективності їх праці; наради плануються та організуються з дотриманням правил ефективного проведення, але лише частково; аналіз стресостійкості менеджерів виявив проблемні місця, яким варто приділити увагу; в ТК застосовується практика розвитку керівних кадрів, що сприяє збільшенню рівня їх особистої ефективності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА ЯК СКЛАДОВОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Системний підхід до підвищення особистої ефективності менеджерів підприємства

З метою підвищення особистої ефективності менеджера, на наш погляд, необхідно починати з діагностики та розвитку складових їх потенціалу. Враховуючи вимоги сьогодення до особистості менеджера, можемо визначити наступні складові його потенціалу, на яких варто сфокусувати увагу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Складові потенціалу менеджера [сформовано на основі 46-48]

Розглянемо детальніше вимоги до сучасного ефективного менеджера [49-52]:

1) кваліфікаційні – знання технології виробничого процесу і всіх специфік функціонування; теоретична обізнаність у сфері менеджменту; фахова ерудованість; знання в сфері управління персоналом, маркетингу та психології;

2) особистісні якості – стресостійкість та вміння керувати власними

емоціями; вміння керувати конфліктами; розвинені комунікативні навички; емпатія та вміння ефективного слухання; інтуїція; вміння надавати конструктивну критику та сприймати її; самокритичність та впевненість; активна життєва позиція та прагнення до навчання;

3) індивідуальні здібності: харизматичність, уміння переконувати; вміння розподіляти обов'язки, делегувати повноваження, надавати чіткі вказівки; вміння надихати, стимулювати та мотивувати; тактовність та дипломатичність; організованість;

4) інтелектуальні здібності: структурне та системне мислення; розум та логіка; зваженість та здатність приймати обґрунтовані рішення; творчий потенціал;

5) професійні прийоми: уміння концентруватися; розставляти пріоритети; раціональність, системність у професійній діяльності; вміння вирішувати проблеми різного характеру та складності; зрозуміло виражати власну думку та вести переговори;

б) фізичні можливості: активність та енергійність, здоров'я.

Отже, саме на вказані складові компетентності та вимоги до сучасного менеджера має бути спрямований системний розвиток менеджерів. Для успішного розвитку зазначених складових, на наш погляд, доцільно менеджерам ТК удосконалити власну компетентність у сфері тайм-менеджменту, розвиваючись в контексті його сфер (рис. 3.2).



3.2. Сфери тайм-менеджменту – зони розвитку менеджерів ТК, 2025-2029 рр. [35, с. 83]

Процес встановлення цілей менеджерами ТК варто розглядати як трьохетапний процес (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропонована структура процесу цілевстановлення для менеджерів ТК,
2025-2029 рр. [сформовано на основі 53, с. 33]**

Етап	Характеристика
Визначення цілі	Індивідуальна ідентифікація власних бажань в особистісній та професійній сферах
Аналіз можливості досягнення цілі	Аналіз власних сильних та слабких сторін, які сприяють або перешкоджають досягненню цілі; забезпеченості необхідними ресурсами для їх досягнення
Уточнення та формулювання цілі	Визначення на основі попередніх етапів реалістичності цілі, відсіювання нереалістичних. Чітке формулювання та визначення терміну досягнення

Визначення пріоритетів важливо застосовувати у двох аспектах: при визначенні пріоритетності цілей та при визначенні пріоритетності завдань в межах досягнення визначених цілей. Ми пропонуємо пріоритетність визначати використовуючи 7-етапний процес (рис. 3.3).



3.3. Пропонований процес визначення пріоритетів для менеджерів ТК, 2025-2029 рр. [54]

Розглянемо детальніше пропоновані кроки:

1. Перший крок передбачає огляд всіх завдань, ідей та цілей, які планується виконати. При цьому доцільно створити список всього запланованого, не звертаючи поки що увагу на їх розмір, важливість – формуючи загальну картину обов'язків та завдань.

2. Другий крок передбачає визначення термінів та дедлайнів для кожного завдання / цілі. На даному кроці необхідно впорядкувати завдання / цілі за датами – таким чином видно, які з них є першочерговими для виконання, а також менеджер здатний застрахувати себе від пропуску дедлайнів.

3. Третій крок передбачає визначення ваги кожного завдання для досягнення цілей / цілі для реалізації обраної стратегії. Важливо вміти відокремлювати дійсно важливі завдання задля зосередження на їх виконанні власних зусиль.

4. Наступний крок – оцінка доступності ресурсів (часу, фінансів, людських ресурсів) через аналіз обсягів різних видів ресурсів, що необхідні для виконання кожного визначеного завдання. Даний крок дає можливість реалістично розподілити ресурси, відповідно до пріоритетності завдань.

5. Остаточне визначення пріоритетності відбувається через виконання п'ятого кроку – «врахування пріоритетів вищого рівня» передбачає порівняння завдань зі стратегіями підприємства, відділу – тобто, з пріоритетами вищого рівня. Таке порівняння дає можливість пересвідчитися у вірності визначених пріоритетів та посилити мотивацію до їх виконання.

6. Далі доцільно прийняти рішення щодо остаточного встановлення пріоритетності для кожного завдання. Тут можна порекомендувати застосування матриці Ейзенхауера яка допомагає допомагає структурувати завдання, розподіливши серед чотирьох секторів (рис. 3.4).

В квадранті «Зробити» варто концентрувати завдання, які сильно впливають на стратегію, довготривалі плани, і при цьому їх необхідно виконати терміново.

У квадранті «Відкласти» – мають бути зосереджені важливі у перспективі завдання, але ті, які не носять нагальний характер і це створює можливість легкого планування строків їх реалізації.

У квадранті «Делегувати» мають бути зосереджені завдання, які мають бути виконані якнайшвидше, разом з тим вони не є ключовими для

досягнення довгострокових цілей, а отже їх можна делегувати підлеглим. За умов дотримання правил ефективного делегування, це підвищує ефективність роботи, оптимізує навантаження та створює можливості для розвитку як менеджера, так і підлеглих.

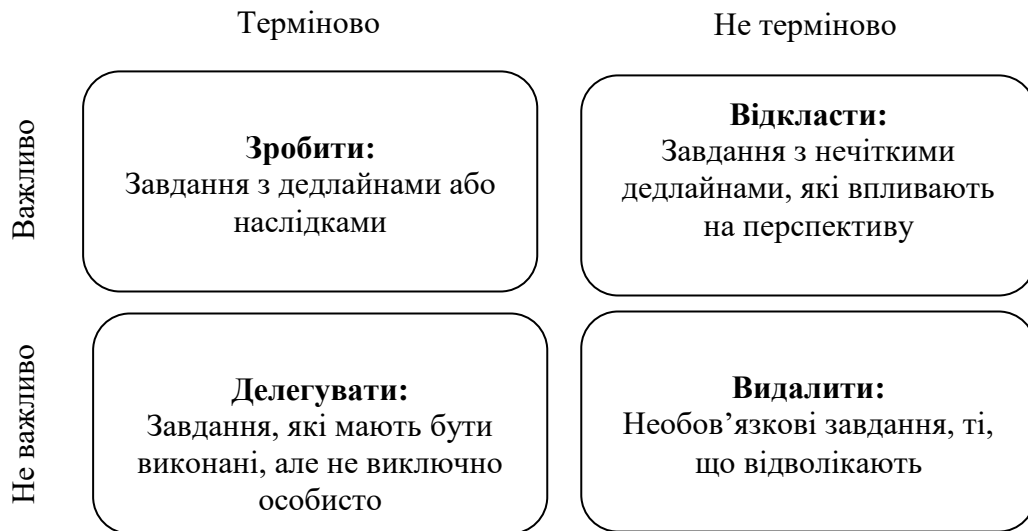


Рис. 3.4. Пропонований варіант матриці Ейзенхауера для використання менеджерами ТК, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 55]

У квадранті «Видалити» – мають бути зосереджені всі завдання, які ще залишилися у списку – ці завдання не термінові і не важливі, але зазвичай забирають час та перешкоджають тим самим досягненню більш важливих цілей.

Приклад заповненої матриці Ейзенхауера наведено в додатку В.

7. Заключним етапом є планування дій по виконанню пріоритетних завдань та їх виконання – це забезпечує систематизований підхід та допомагає залишатися організованим та продуктивним.

За допомогою даних табл. 3.2 наведемо рекомендований 7-етапний процес розробки плану праці менеджера.

Планування – основа успішної та продуктивної роботи менеджера. Для планування особистої роботи менеджера можна використовувати паперові

планери, але, на наш погляд, доцільно скористатися спеціалізованими сервісами.

Таблиця 3.2

**Рекомендований 7-етапний процес розробки плану праці менеджера ТК,
2025-2029 рр. [розроблено автором]**

Етап	Характеристика	Деталі
Перший	формування переліку справ / завдань (перспективних, невиконані в попередньому періоді, періодично виникаючих), які слід виконати впродовж планового періоду	фіксація у письмовій формі; перші у списку – завдання – результат зовнішніх ініціатив
Другий	визначення витрат часу на кожен вид роботи, завдання	точність залежить від професіоналізму, досвіду менеджера; складності та новизни завдань
Третій	резервування часу для непередбачуваних подій, справ	- заплановані справи – 60 % (не має перевищувати 5-6 год. / день); - резерв часу на непередбачувані роботи – 20 %; - резерв часу на творчість та підвищення кваліфікації – 20 %.
Четвертий	визначення фонду робочого часу на планований період	якщо фонд робочого часу складає 40 год., то 30 год. – має бути приділено запланованим завданням
П'ятий	співставлення результатів 2-го етапу та 4-го	якщо спостерігається перевищення, необхідно використати матрицю Ейзенхауера
Шостий	складання особистого плану	рекомендовано здійснювати за допомогою щоденників часу
Сьомий	внесення змін до плану в процесі її виконання – забезпечення його гнучкості	в кінці кожного робочого дня 10-20 хв. присвячувати складанню та коригуванню плану на наступний день

Ми рекомендуємо використовувати наступні застосунки на вибір, адже він, у першу чергу, має бути підходящим індивідуально [56]:

- Any.do;
- Google Календар.

Any.do дана програма, зручна для менеджерів, адже вони мають велику кількість завдань, задач та підзадач. Даний додаток дає можливість створювати списки завдань, виставляти пріоритети, доповнювати кожен визначену функцію вкладеннями, примітками, визначати теми та ділитися

ними. Any.do створена для контролю часу, дає можливість вирішувати менеджеру декілька справ одночасно, мотивувати користувача, завдяки опції функції Focus. Деталі наведені в додатку Г.

Google Календар дозволяє складати актуальні списки, замітки, у т. ч., й голосові, використовувати нагадування.

Розглянемо деякі характеристики пропонованих застосунків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика пропонованих сервісів із тайм-менеджменту для менеджерів ТК, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 57; 58]

Ознака	Характеристика
Any.do	
Функціонал	Список завдань, календар, нагадування
Особливість	Поєднанню списку завдань, календаря, нагадувань, чек-листів та заміток. Завдання можливо диктувати за допомогою голосу
Переваги	Інтеграція завдань з календарем Голосове додавання завдань Нагадування Синхронізація Загальні списки та доручення Зручний візуал для головного екрану
Використання	iOS, Android, PC, зручне розширення для браузера Chrome
Вартість	безкоштовно
Google Календар	
Функціонал	Планування завдань, зустрічей; нагадування; щоденний розклад; планування завдань
Особливість	Дозволяють створювати, управляти та ділитися подіями / деталями календаря; синхронізувати календарі; розширення функціоналу додатками Google Workspace:
Переваги	Планувати та змінювати тип події Нагадування Синхронізація Ввести назву, дату та час, додати учасників та місце Створити кімнату для відеоконференцій Google Meet Описати порядок денний зустрічі (текстове поле)
Використання	iOS, Android, PC, зручне розширення для браузера Chrome
Вартість	безкоштовно

Крім зазначеного, менеджерам досліджуваної ТК рекомендується дотримуватися ряду правил щодо планування робочого дня (додаток Д).

Отже, управляючи власним часом менеджери мають намагатися раціоналізувати витрати часу, особливо щодо нерегулярних, непередбачених завдань. Наприклад, витрати часу на короткотермінові, нерегулярні роботи варто відносити до резерву робочого плану та розкладу, при цьому намагатися не порушувати виконання запланованих робіт. Якщо ж з'являються роботи, які все ж таки призводять до порушення графіку і досить суттєво, то варто виконувати, прагнучи того, щоб такі завдання могли принести максимізований результат. Менеджерам необхідно удосконалювати власні вміння, а для цього необхідно аналізувати власний досвід у цій сфері, шукати нові шляхи до удосконалення організації та управління, застосовувати ефективно делегування.

3.2. Напрями підвищення особистої ефективності менеджерів підприємства

Особиста ефективність кожного керівника безпосередньо залежить від того, як він вибудовує процеси управління часом, розподілу виконання завдань (особисто та через делегування), загального менеджменту через застосування наукових та інноваційних методів, управління стресостійкістю.

На наш погляд, доцільно звернути увагу на наступні напрями підвищення особистої ефективності менеджерів компанії (рис. 3.5).

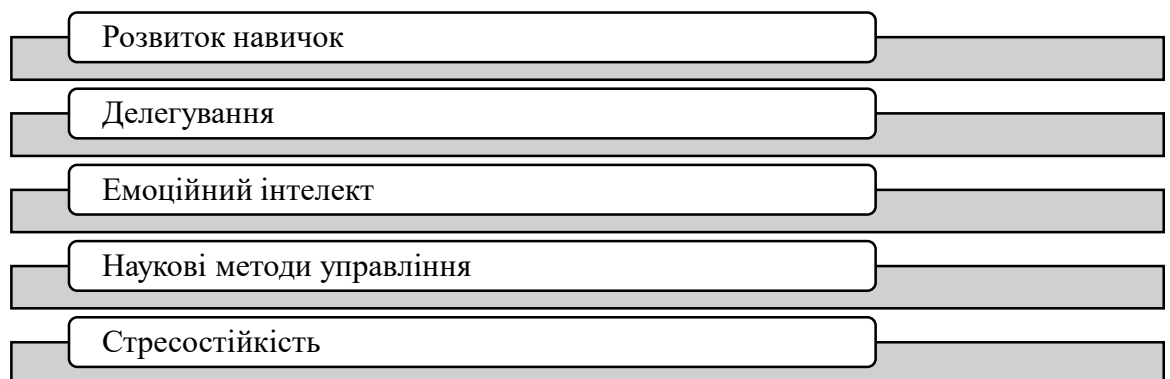


Рис. 3.5. Пропоновані напрями підвищення особистої ефективності, рекомендовані для ТК, 2025-2029 рр.

Першим пунктом є розвиток навичок, як професійних, так і soft skills. Сеєр способів розвитку можливо визначити: самоосвіту (онлайн-курси та спеціалізована література, інтернет-ресурси), корпоративне тренінгове навчання. Орієнтуючись на визначені напрями, пропонуємо підбірку пропонованих курсів для розвитку менеджерів ТК (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рекомендовані курси для підвищення рівня особистої ефективності
менеджерів ТК, 2025 р.**

Курс	Місце / джерело	Вартість, грн
Time management. Онлайн курс	Campster [60]	безкоштовно
Тайм-менеджмент – навчіться встигати все! (корпоративний формат)	Школа розвитку SPE [61]	100000,0
Тайм - менеджмент у публічному управлінні	Освітній хаб міста Києва [62]	безкоштовно
Курси тайм-менеджменту в Києві. Advanced. Організація часу. (індивідуальні, онлайн)	ІТ Столиця. Освітній центр ІТ курсів [63]	5700,0
Курси тайм-менеджменту в Києві. Professional.	ІТ Столиця. Освітній центр ІТ курсів [64]	5950,0
Тайм-менеджмент, який працює (серія онлайн- лекцій від В. Сенькіної)	The Instapreneurs (онлайн- школа розвитку) [65]	безкоштовно
Емоційний інтелект	Освітній хаб міста Києва [66]	безкоштовно
Курс від Розквас А. Емоційний інтелект: адаптивність лідера та команди	EY. Shape the future with confidence [67]	20000,0
Емоційний інтелект керівника і методи його розвитку.	Business & People. Training company [68]	18000,0
Психологія стресу та способи боротьби з ним	Prometheus [69]	безкоштовно
Resilience under duress. Навчальний курс з менеджменту у сфері психічного здоров'я.	Knowledge center. МН4U. Освіта [70]	безкоштовно
Психічне здоров'я та психологічний добробут на робочому місці	Knowledge center. Knowledge center. МН4U. Освіта [71]	безкоштовно
Колесо добробуту	Knowledge center. Knowledge center. МН4U. Освіта [72]	безкоштовно

В середньому вартість навчання менеджерів досліджуваної компанії в 2025 році планово становитиме 120,0 тис. грн в розрахунку на 15 осіб (в середньому на одного керівника – 8,0 тис грн / рік).

Також для забезпечення розвитку персоналу ТК в не лише управлінського, рекомендуємо заснувати корпоративну бібліотеку (в

електронну та фізичну). Першими книгами для корпоративної бібліотеки, ми пропонуємо наступні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані придбання для корпоративної бібліотеки ТК, 2025 р.

Книга	Вартість, грн / од.	
	паперова	електронна
Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу	145,0	-
Дорофєєв М. Джедайські техніки.	180,0	-
Маккеон Г. Есенціалізм	390,0	-
Елрод Г. Чудовий ранок. Як не проспати життя	90,0	-
Беркмен О. Чотири тисячі тижнів	279,0	-
Трейсі Б. Зроби це зараз	200,0	115,0
Сазерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час	300,0	185,0
Ньюпорт К. Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі	390,0	-
Б'юзен Т. Мапа думок	154,0	-
Бейлі К. Рік продуктивності. Експерименти з часом, увагою та енергією	270,0	-
Гоулман Д. Емоційний інтелект	390,0	260,0
Девід С. Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від роботи та життя	140,0	-
Гарді Б. Не примушуй себе. Альтернатива силі волі	195,0	-
Паттон Б., Стоун Д., Хін Ш. Складні розмови. Як обговорювати те, що хвилює найбільше	155,0	-
Форвард С., Фрейзер Д. Емоційний шантаж. Коли люди з вашого життя використовують залякування, обов'язки та провину, щоб маніпулювати вами	390,0	-
Козлова В. Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті	200,0	-
Озерн Д. Бути окей. Що важливо знати про психічне здоров'я	247,0	155,0
Гаес С. Звільнений розум. Як стати психологічно гнучким і подолати Внутрішнього Диктатора	418,0	246,0
Мартін Л. Книга настроїв. Як я приборкала негативні емоції та повернула собі радість життя	266,0	195,0
Разом	4799,0	1156,0
	5955,0	

Отже, кошторис початку заснування корпоративної бібліотеки для торгівельної компанії, враховуючи напрямок наших рекомендацій щодо підвищення особистої ефективності менеджерів планово складає 5955,0 грн.

З метою підвищення власної ефективності менеджерів ТК, ми пропонуємо їм використовувати, так звану, модель Delegate, розроблену Р. Дафтом, Д. Марчічем, що охоплює 8 послідовних етапів (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Рекомендована для ТК модель делегування повноважень, 2025-2029 [сформовано автором на основі 73]

Наша рекомендація ґрунтується на тому, що модель Delegate є комплексною та системною, дозволяє процес делегування повноважень зробити максимально прозорим. Саме дана модель, на нашу думку, створює можливість ефективно розвантажити менеджера, сприяючи при цьому розвитку підлеглих, їх мотивації та стимулювання креативності. Більш детально дану модель представлено в додатку Е.

Для підвищення ефективності управління менеджера, а також значної економії часу та підвищення точності планових розрахунків, що лягають в основу діяльності керівників, вважаємо за доцільне, запропонувати більш активне застосування методів наукового управління. Наприклад, такого методу математичного моделювання як теорія ігор, зазначимо, що даний метод суттєво зменшує рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень менеджерами. Даний метод дозволяє знайти найкращий гарантований результат із найгірших ймовірних варіантів. Саме це створює можливість обирати стратегії розвитку ТК на різних рівнях менеджменту, які б за різних

зовнішніх умов надаватимуть можливість отримати щонайменше мінімальний, але гарантований прибуток.

Таким чином, за допомогою методу теорії ігор визначимо розмір оптимального фінансового заохочення залежно від їх виду.

Встановлено, що у досліджуваній торговій компанії застосовується певний набір заохочень, що спрямовані на забезпечення соціального розвитку персоналу. 1 грн пільги = 1 балу; при цьому максимальна кількість балів – 10000 балів / рік. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Пропоновані види заохочень для ТК, 2025 р.

Види пільг	Вартість, грн	Балів (1 грн = 1 балу)	Залежність від приросту продуктивності праці, % – грн
Квитки на концерти, в кіно, театр, екскурсії	до 2000,0	до 2000	5% приросту – 5000,0 грн
Оплата абонементу в басейн, фітнес-зал т. д.	до 2000,0	до 2000	
Навчання (семінари, тренінги)	до 4000,0	до 4000	
Оплата мобільного зв'язку	до 1000,0	до 1000	6-10 % приросту – 7500,0 грн
Оплата відпочинку	до 10000,0	до 10000	
Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини	до 10000,0	до 10000	
Компенсація оплати комунальних послуг	до 10000,0	до 10000	11-15 % приросту – 10000,0 грн
Одноразова допомога	до 10000,0	до 10000	

Ми пропонуємо давати змогу персоналу самостійно обирати чек-лист з видів заохочень, якими він зможе скористатися протягом року, у разі досягнення відповідного зростання продуктивності праці. Такий чек-лист доцільно складати на початку року.

Для того, щоб означені види заохочень виконували функції соціального розвитку, не варто надавати персоналу можливості їх монетизації, тобто персонал може отримати лише означену послугу.

Отже, оптимальний розмір фінансового заохочення при різних видах заохочень ТК розрахуємо застосовуючи теорію ігор (табл. 3.7).

Приводимо виробничу модель до математичного вигляду, позначаючи через змінні ймовірності отримання заохочення із найменшим, середнім та

найбільшим розміром відповідно.

Таблиця 3.7

Варіанти розмірів заохочень, рекомендовані для ТК, 2025 р.

Вид діяльності	Тип стимулювання		
	Найменший розмір доплати	Середній розмір доплати	Максимальний розмір доплати
Квитки на концерти, в кіно, театр, екскурсії	3000	4000	5000
Оплата абонементу в басейн, фітнес-зал т. д.	3000	4000	5000
Навчання (семінари, тренінги)	3000	4000	5000
Оплата мобільного зв'язку	5000	6000	7500
Оплата відпочинку	5000	6000	7500
Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини	5000	6000	7500
Компенсація оплати комунальних послуг	8000	9000	10000
Одноразова допомога	8000	9000	10000

Проводимо певні математичні дії для отримання задачі лінійного програмування розмірів доплат при різних видах пільг підприємства на 2025 р. (додаток Ж).

В результаті виконаних дій отримано оптимальний розмір доплат підприємства 5000 грн.

Наступним напрямком підвищення особистої ефективності менеджерів ТК є розвиток емоційного інтелекту, який відповідає за вміння керувати власними емоціями та емоціями інших, здатність до емпатії. Розвинутий емоційний інтелект дозволяє вірно відокремлювати власне суб'єктивне сприйняття від реальних фактів. Також він дозволяє краще розуміти інших, бути більш стресостійкими та успішно позбуватися негативних емоцій.

Менеджери ТК мають усвідомлювати важливість розвитку ЕІ (рис. 3.7).

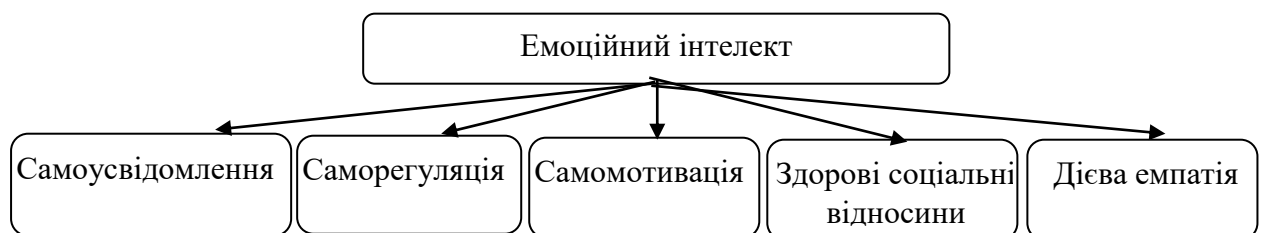


Рис. 3.7. Бонуси розвинутого ЕІ [сформовано на основі 75]

Для менеджера, з огляду на специфіку його діяльності, є обов'язковим мати високий рівень ЕІ. Крім того, що це прямо впливає на рівень індивідуальної ефективності, це також допомагає краще справитися із стресами, емоційним та професійним навантаженням, що може призвести до професійного вигорання. Високий ЕІ допомагає налагоджувати конструктивні взаємовідносини з підлеглими та колегами, адже дозволяє помічати їх тривоги, проблеми та допомагати їх вирішувати, налагоджувати відносини між персоналом та проявляти емпатію. Таким чином менеджеру стає під силу сформувати та підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі та забезпечити ефективність його діяльності.

Пропонуємо схему розвитку емоційного інтелекту менеджерів ТК (рис. 3.8).

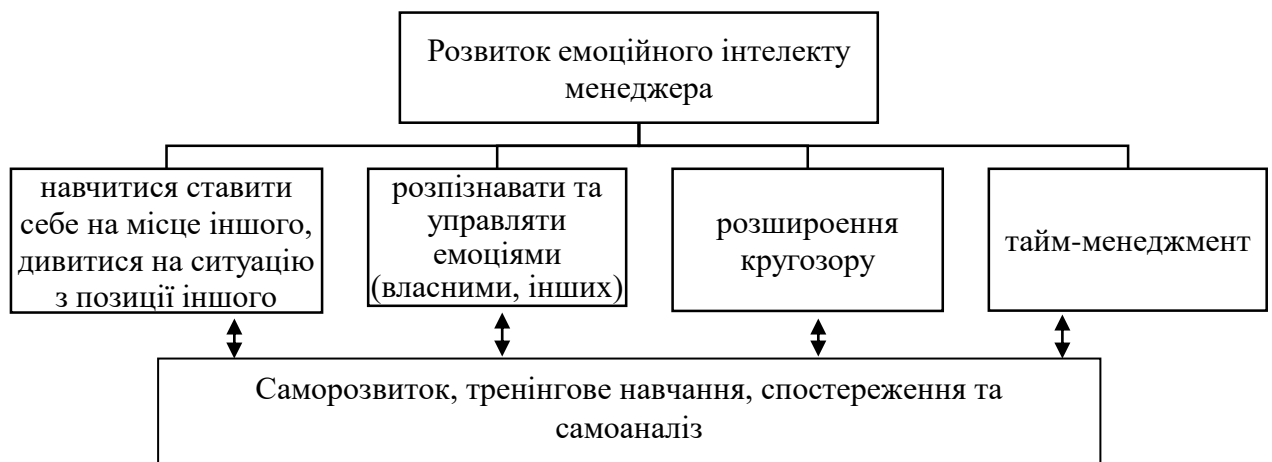


Рис. 3.8. Напрями розвитку ЕІ, рекомендовані для менеджерів ТК, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 76]

Для розвитку емоційного інтелекту менеджера можливо застосовувати певний алгоритм. Особливо яскраво видно практику розвитку ЕІ, в умовах виникнення конфліктної ситуації, не залежно від причин її виникнення.

Так за допомогою даних рис. 3.9, спробуємо розглянути можливий алгоритм розвитку ЕІ.

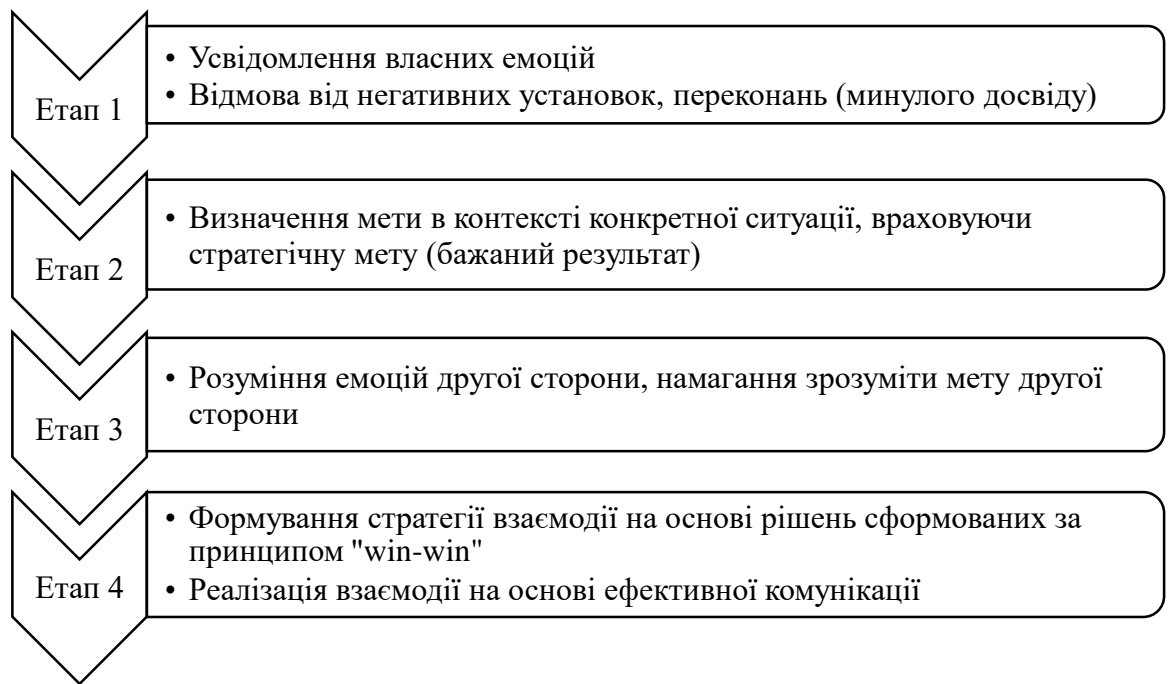


Рис. 3.9. Пропонований алгоритм розвитку ЕІ менеджерів ТК в умовах конфлікту, 2025-2029 рр. [сформовано на основі 77]

Розвиток емоційного інтелекту – це тривалий та постійний процес; він характеризується комплексністю та безперевністю. Важливим є опанування ряду навичок, які сприяють природному розвитку емоційного інтелекту будь-якої особистості (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Навички, необхідні для розвитку емоційного інтелекту менеджерів ТК,
2025-2029 рр. [сформовано на основі 78]**

Навички 1	Характеристика 2	Шлях розвитку 3
Практика самосвідомості	Допомагає усвідомити власні емоції та емоції інших	Відстеження яскравих емоцій протягом дня, їх аналіз. Контроль думок.
Володіти інформацією про сприйняття іншими	Дізнатися від інших про власні реакції на складні ситуації (на погляд сторонніх)	Формування довіри
Асертивність	Відстоювання власної думки, зберігаючи моральні права, поважне ставлення іншої особистості	Аналіз попереднього досвіду, саморозвиток, тренінги
Активне слухання	Чути сутність розмови, а не готувати відповіді	Техніки активного слухання, саморозвиток, навчання

1	2	3
Самомотивація	Індивідуальне самопідштовхування до досягнення поставленої мети	Тайм-менеджмент, саморозвиток
Позитивне ставлення	Сприйняття помилок, конфліктів як життєвого досвіду	Розвиток позитивного мислення
Сприйняття критики	Відсторонення від негативних емоцій та намагання зрозуміти причину критики	Оволодіння навичками конструктивної критики
Похвала	Сприяє концентруванню на позитиві, налагодження сприятливих взаємовідносин, зменшенню опору при обговоренні спірних питань	Асертивна комунікація, навчання правилам ефективної похвали
Ефективна комунікація	Вміння надавати зворотній зв'язок, володіти навичками невербальної комунікації, вибачатися	Техніки зворотного зв'язку, мова тіла, вибачення
Співучасть	Співпереживання, а не співчуття	Розвиток емпатії
Лідерство	Ініціативність, вміння взяти на себе відповідальність за вирішення проблеми	Розвиток лідерства, підбір ефективного стилю лідерства

Стресостійкість менеджера також є важливою професійною характеристикою, з огляду на особливості його діяльності. Вона передбачає наявність вміння швидко повертатися до нормального функціонування під дією стрес-факторів. Стресостійкість можливо і потрібно тренувати за допомогою системи психофізичних практик.

Серед превентивних заходів, що допомагають керувати власними станами дослідники (Х. Ліделманн) виділяють баланс «напруги - розслаблень» [79]:

- через тіло – напруження та розслаблення м'язів;
- через дихальну систему – дихальні практики;
- терморегулювання – контраст з холоду та тепла;
- масаж – стимулюючий та релакс;
- через увагу, її концентрування – на зовнішніх об'єктах (стимуляція), на внутрішніх (релаксація);
- музика (ритмічна та спокійна);
- спілкування – активне та усамітнення.

Для формування високого рівня стресостійкості пропонуємо наступне (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Способи формування високого рівня стресостійкості, рекомендовані для менеджерів ТК, 2025-2029 рр. [сформовано автором на основі 79]

Розвиток навичок	Шлях розвитку
1. Пропрацювання пережитого стресу	дихальні практики; йога; практика самоусвідомлення (медитація); створення та підтримка комфортного режиму дня; збалансоване харчування
2. Управління поточним стресом	щоденне тренування стресостійкості та практик розслаблення, перемикання тощо.
3. Підготовка до майбутнього стресу	визначення власної реакції «5F» на стрес – автоматичних реакцій на стрес (fight (вдарити), flight (втекти), freeze (завмерти), flop (впасти), friend (подружитися)); індивідуальний підбір та застосування фізіологічних практик; покрокове розслаблення частин тіла; практика позитивного мислення, техніка рефреймінгу

Отже, підсумуємо кошторис та ефект від наведених пропозицій щодо підвищення особистої ефективності менеджерів досліджуваної ТК за допомогою даних табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Плановий кошторис заходів з підвищення особистої ефективності менеджерів ТК та очікувані ефекти, 2025 р.

Показник	Значення / характеристика	Зростання
Витрати на тренінгове навчання	120,0 тис. грн	Рівня компетентності
Корпоративна бібліотека	5955,0 грн	Розвиток, взаємодія, мотивація
Ефективність використання робочого часу	30,0 %	Зростання
Продуктивність праці	238002,5 тис. грн / особу	47600,5 тис. грн / особу 25,0 %

Планові зміни у продуктивності праці, за рахунок підвищення ефективності менеджменту ТК, сприятимуть швидкій окупності (1 місяць). Крім означеного, компанія отримує потужний соціальний ефект, який виражається в: впровадженні практики дієвого тайм-менеджменту, структурованості діяльності менеджерів та впорядкуванні їх управлінських

дій, ефективного цілевстановлення та визначення пріоритетів; діджиталізації управління, застосуванні інноваційних та наукових підходів; комплексному розвитку персоналу; демократизації управління; розвитку емоційного інтелекту у персоналу та рівня його стресостійкості, що все разом веде до формування та підтримки сприятливого морально психологічного мікроклімату в колективі, зростання його активності та креативності, формування відчуття психологічної безпеки.

На користь проведеного нами дослідження свідчить успішна апробація [80-82] отриманих результатів, шляхом їх опублікування та представлення на двох науково-практичних конференціях.

Висновки до розділу 3.

1. Особиста ефективність менеджера залежить від розвитку системи його потенціалів. Визначені сфери тайм-менеджмент, які необхідно розвивати менеджерам досліджуваної торгівельної компанії.

2. Однією із сфер розвитку менеджерів є цілевстановлення, яку запропоновано розвивати шляхом застосування процесного підходу, що охоплює наступні процеси: визначення цілі; аналіз можливостей досягнення цілі; уточнення та формулювання.

3. Запропоновано покроковий процес визначення пріоритетів: огляд завдань та цілей; оцінка терміновості виконання / досягнення; важливості (за допомогою матриці Ейзенхауера); ресурсної забезпеченості; врахування вищих пріоритетів; прийняття рішень; планування виконання.

4. Рекомендовано 7-етапний процес розробки плану діяльності менеджера компанії.

5. Оптимізувати процес управління часом, планування та контролю за рахунок застосування на вибір застосунків: Any.do; Google Календар.

6. Серед напрямів підвищення особистої ефективності менеджерів були виокремлені наступні: розвиток навичок, делегування, наукових методів менеджменту, емоційного інтелекту та стресостійкості.

7. Навички запропоновано розвивати, зокрема шляхом тренінгового навчання (орієнтовна вартість 120,0 тис. грн), самоосвіти та саморозвитку, зокрема шляхом формування корпоративної бібліотеки (орієнтовний початковий кошторис – 6,0 тис. грн).

8. Активне але помірковане застосування делегування повноважень, застосовуючи модель Delegate, яка охоплює 8 етапів, пов'язаних між собою.

9. Рекомендовано активізувати застосування інноваційних та наукових методів управління, зокрема методів економіко-математичного моделювання – теорії ігор. Зокрема встановлений таким чином мінімальний обсяг соціальних стимулюючих бонусів, які ще дають можливість отримати мінімальний ріст продуктивності праці – 5,0 тис. грн / особу.

10. Менеджерам рекомендовано розвивати емоційний інтелект як невід'ємну складову їх ефективності. А саме такі напрями: емпатія, управління емоціями, розширення кругозору, тайм-менеджмент, ефективна комунікація, активне слухання тощо.

11. Запропоновано алгоритм розвитку ЕІ менеджерів в умовах конфліктної взаємодії.

12. Розвиток стресостійкості менеджерів як фактору впливу на особисту ефективність, тому визначені превентивні заходи, способи формування високого рівня стресостійкості: робота з минулим стресом, поточним стресом, підготовка до стресових станів.

ВИСНОВКИ

1. Управління кадровою безпекою – означає вміння менеджменту захистити компанію від дії різних видів ризиків, пов'язаних із кадрами. Одним із важливих кадрових ризиків – ризик низької, невідповідної компетентності персоналу, неефективної системи мотивації праці персоналу, низької лояльності персоналу тощо. Забезпечення управління кадровою безпекою здійснюватися з врахуванням стратегії та тактики управління економічною безпекою підприємства, а також в межах обраної корпоративної стратегії підприємства. Головним чином управління кадровою безпекою відбувається через розробку різних видів кадрової політики, кадрових стратегій та програм розвитку.

2. Особистість менеджера, його професійні та м'які навички та компетентність, вміння самоорганізовуватися, самомотивуватися та контролювати власну діяльність та поведінку – мають важливе значення для забезпечення ефективності управління кадровою безпекою підприємства. Управління особистою ефективністю керівних кадрів відбувається через: підтримку системного саморозвитку, ефективний тайм-менеджмент, цілепокладання, адекватну розстановку пріоритетів, ефективну комунікацію, організацію особистого простору.

3. Досліджувана торгівельна компанія є прибутковим господарюючим суб'єктом, що спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі канцтоварами, товарами, творчістю, товарами для офісу. Менеджмент компанії застосовує успішні маркетингову та ділову стратегії, що дозволяє утримувати стабільні конкурентні позиції.

4. За досліджуваний період 2019-2023 рр. діяльність компанія характеризувалася наступними тенденціями: зменшенням середньої чисельності персоналу – на 18,3 %, разом з тим коефіцієнт плинності мав позитивну тенденцію до зменшення – на 1,3 в. пт; і однією з причин останньої тенденції є наявна система матеріальної мотивації, яка, крім того,

сприяла зростанню продуктивності праці на 85,5 %. Середньорічна вартість основних засобів компанії збільшилася на 20,1%, але їх рівень зносу збільшився – на 4,9 в. пт; але ефективність їх використання збільшилася – на 26,2 %. Вартість оборотних засобів зросла на 77,4 %, а ефективність використання зменшилася на 17,1 %. Показники фінансово-економічної зросли за досліджуваний період, зокрема чистий прибуток збільшився в 2 рази, рівень рентабельності – на 1,0 в. пт.

5. Управління особистою ефективністю менеджерами компанії відбувається через: практику щоденного цілевстановлення, при цьому цілі не завжди перевіряються щодо їх відповідності критеріям SMART; планування робочого дня відбувається з використанням щоденника, але не всіма та несистемно; підтримку достатнього рівня самоорганізованості. Фотографія робочого дня менеджерів виявила резерви підвищення їх ефективності. До проведення нарад керівники підходять з позицій ефективного їх проведення, але не всі правила дотримуються. У 53,3 % опитаних аналіз стресостійкості менеджерів виявив наявність вираженого стресу, що безумовно, негативно впливає на їх ефективність. Позитивним є системна практика розвитку керівних кадрів із застосуванням різних підходів.

З метою удосконалення системи управління власною ефективністю менеджерів досліджуваної компанії було запропоновано:

1. Рівномірне приділення уваги всім видам потенціалів менеджера: кваліфікаційному, емоційному, психофізіологічному, комунікативному, освітньому та творчому. Удосконалювати навички тайм-менеджменту, розвиваючи наступні сфери: встановлення цілей, визначення пріоритетів, планування, розподіл часу на виконання, аналіз використання часу, ефективна робота з інформацією, делегування повноважень.

2. Застосовувати процесний підхід до цілевстановлення, виокремивши при цьому 3 процеси: визначення цілі; аналіз можливостей досягнення цілі; уточнення та формулювання. При цьому важливо правильно розставляти пріоритети і тому запропоновано 7-етапний процес визначення пріоритетів,

що охоплює: аналіз завдань та цілей; оцінка терміновості їх виконання / досягнення; важливості (застосовуючи матрицю Ейзенхауера); ресурсної забезпеченості їх досягнення / виконання; врахування стратегічних пріоритетів компанії; прийняття рішень; планування та виконання.

3. Рекомендований процес планування виконання також охоплює сім етапів, які є логічно пов'язані між собою. З метою оптимізації даного процесу та економії часу, прозорого контролю та діджиталізації процесу управління рекомендовано застосовувати застосунки: Any.do або Google Календар (безкоштовні версії).

4. Напрями підвищення особистої ефективності менеджерів: розвиток навичок, делегування, наукових методів менеджменту, емоційного інтелекту та стресостійкості.

5. Для менеджерів компанії розвиток навичок запропоновано забезпечити шляхом тренінгового навчання (планова вартість 120,0 тис. грн), самоосвіти, в т. ч. шляхом відкриття корпоративної бібліотеки (орієнтовний початковий кошторис – 6,0 тис. грн).

6. Ефективне делегування повноважень, шляхом застосування моделі Delegate, що охоплює пов'язаних 8 етапів: 1. Визначення завдання; 2. Оцінка навичок; 3. Повідомлення інформації; 4. Визначення параметрів; 5. Визначення зобов'язань; 6. Передача повноважень; 7. Відстеження прогресу; 8. Оцінка результатів.

7. Застосовувати інноваційні та наукові методи управління, зокрема методи економіко-математичного моделювання – теорії ігор. Завдяки даному методу, встановлений мінімальний обсяг соціальних бонусів, які дозволяють отримати мінімальний ріст продуктивності праці; їх розмір становить 5,0 тис. грн / особу.

8. В контексті управління особистою ефективністю менеджерів рекомендовано розвивати їх емоційний інтелект, орієнтуючись на наступні напрями: розвиток емпатії, управління емоціями, розширення кругозору,

навичок тайм-менеджменту, ефективної комунікації, активного слухання тощо.

11. Запропоновано алгоритм розвитку емоційного інтелекту менеджерів в умовах конфлікту. Визначені навички, які необхідно розвивати і які позитивно відображаються на рівні емоційного інтелекту: практика самосвідомості, асертивність, емпатія, активне слухання, вміння сприймати критику, вибачатися, висловлювати похвалу, позитивне ставлення та мислення, самомотивація, ефективна комунікація, співучасть, лідерство.

12. Розвивати стресостійкість менеджерів через визначення превентивних заходів (застосування різних варіантів напруження / розслаблення), застосування способів формування високого рівня стресостійкості: робота з минулим стресом (самоусвідомлення, йога, дихання, здорове харчування, режим дня), поточним стресом (тренування стресостійкості), підготовка до стресових станів (визначення реакції на стрес, підбір фізіологічних практик, позитивне мислення тощо).

13. Очікуваний ефект – зростання продуктивності праці на 25,0 %, ефективності використання робочого часу – на 30,0 %; також очікується комплексний соціальний ефект.