

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра економіки бізнесу

Михайлов Артем Євгенович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Самоменеджмент як фактор ефективної
управлінської діяльності (на прикладі ТОВ «ГРОНА»)»**

Групи: ТУбо-08-24-М1Е (1.6 здс)

Спеціальність: 051«Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис)

Михайлов А.Є.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
канд. екон. н., доцент Задорожна Р.П.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Дмитренко Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Михайлов А.Є. Самоменеджмент як фактор ефективної управлінської діяльності (на прикладі ТОВ «ГРОНА»). – Рукопис

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

Дипломна робота присвячена дослідженню самоменеджменту та саморозвитку як ключових факторів ефективності сучасного керівника. У роботі розглянуто концептуальні основи самоменеджменту, його роль у професійній діяльності керівника та вплив на прийняття рішень, мотивацію та продуктивність. Результати дослідження можуть бути використані в управлінській практиці для підвищення особистої ефективності керівників та розвитку їхніх професійних компетенцій.

Ключові слова: самоменеджмент, саморозвиток, керівник, таймменеджмент, емоційний інтелект, ефективність управління.

ABSTRACT

Mykhailov Artem. Self management as the factor of effective administrative activity. (on the example of TOV "GRONA"). – Manuscript

Diploma work on obtaining the level of higher education «master» – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». - Kyiv, 2026.

The thesis is devoted to the study of self-management and self-development as key factors of the effectiveness of a modern manager. The work examines the conceptual foundations of self-management, its role in the professional activities of the manager and its impact on decision-making, motivation and productivity. The results of the study can be used in management practice to increase the personal effectiveness of managers and develop their professional competencies

Keywords: self-management, self-development, manager, time management, emotional intelligence, management effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ОСНОВНІ СКЛАДОВІ	7
1.1. Поняття самоменеджменту та історія розвитку його концепції	7
1.2. Принципи, функції та напрямки самоменеджменту	19
1.3. Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту	31
Висновок до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОДНА З УМОВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРОНА»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРОНА»	39
2.2. Оцінювання особливостей поточної системи самоменеджменту, визначення проблемних аспектів і недоліків	49
2.3. Аналіз самоменеджменту керівника ТОВ «ГРОНА» через призму тайм-менеджменту	57
Висновок до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	68
3.1. Сучасні інструменти організація самоменеджменту під час війни	68
3.2. Розробка рекомендацій з удосконалення системи самоменеджменту та підвищення ефективності управлінської діяльності	77
Висновок до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Координація дій персоналу є важливою для діяльності будь-якої організації, і цей обов'язок має виконувати керівник. Отже, загальна ефективність діяльності організації залежить від ефективності зусиль керівника.

Дослідження показують, що значною перешкодою для сталого розвитку підприємств є неорганізованість управлінського персоналу. Водночас успішне функціонування підприємства залежить від ефективного управління та організації обов'язків керівника.

Самоврядування є важливим напрямком в еволюції науки управління, спрямованим на сприяння основним процесам, пов'язаним з контролем власної діяльності, а також діяльності персоналу та команд.

Актуальність цієї теми підкреслюється швидкими трансформаціями, спричиненими глобалізацією та технологічним прогресом, які вимагають від сучасних менеджерів здатності швидко адаптуватися до нових викликів та приймати ефективні рішення.

Дослідження впливу самоврядування на управлінську ефективність є актуальним питанням, яке вимагає ретельного аналізу та практичного застосування.

Операційні менеджери займають вирішальну позицію в підприємстві, оскільки загальна ефективність організації значною мірою залежить від їхньої роботи.

Щоб досягти поставлених цілей та подолати виклики сучасних ринкових умов, операційний менеджер повинен постійно професійно розвиватися, підвищувати свої навички та розвивати особистісний ріст. Це включає здатність ставити цілі як для себе, так і для своїх команд, ефективно планувати діяльність, ефективно керувати часом, організовувати продуктивну командну роботу та ефективно справлятися зі стресом.

Численні вчені, як вітчизняні, так і міжнародні, досліджували проблеми, пов'язані із самоврядуванням, зокрема Майданова Т. В., Зайверт Л., Ланкін В. Є.,

Кулікова В. Н., Поліщук І. І., Ільчук Р. С., Кібанов А. Я., Лукашевич Н. П., Сімонова А. А., Швальбе Б., Швальбе Г., Кирій С., Ейнштейн А. та інші. Експерти з України та за кордоном підкреслюють важливість різних факторів, таких як самоконтроль, оптимальне використання часу, розстановка пріоритетів та розвиток ефективних звичок.

Метою цього дослідження є визначення фундаментальних характеристик управлінської роботи та підвищення ефективності роботи менеджерів.

Удосконалена система управління в організації сприятиме ефективному впровадженню та використанню системи управління стресом.

Відповідно до загальної мети, основні **завдання** можна окреслити наступним чином:

- дослідити сучасні теоретичні основи, пов'язані із самоврядуванням;
- визначити основні елементи самоврядування та оцінити їхній вплив на ефективність управлінської діяльності;
- обґрунтувати необхідність інтеграції самоврядування в діяльність компанії;
- оцінити характеристики існуючої системи самоврядування, виявляючи проблемні області та недоліки;
- дослідити аналіз самоврядування менеджера крізь призму управління часом;
- створити програмний інструментарій, спрямований на вдосконалення системи самоврядування на підприємстві у воєнний час;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи самоврядування та підвищення ефективності управління.

У центрі уваги та **об'єктом** цього дослідження є ТОВ «ГРОНА» та його управлінські практики в динамічному організаційному контексті.

Основна увага **предмету дослідження** охоплює теоретичні та методологічні основи, а також методи, моделі та технології, розроблені для оцінки впливу самоврядування на ефективність діяльності компанії.

Щодо **методів дослідження**, у дослідженні використовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи наукового дослідження. Ця робота

ґрунтується на принципі інтеграції теорії та практики, оцінки ефективності діяльності компанії шляхом використання точних даних та застосування індексу впливу самоврядування.

Впровадження цих рекомендацій має потенціал для підвищення продуктивності управлінського персоналу та оптимізації організаційних процесів, тим самим сприяючи більш ефективній реалізації поставлених цілей.

Статистичною основою цієї роботи є монографії та періодичні видання, авторами яких є як національні, так і міжнародні економісти, включаючи такі джерела, як Організація Об'єднаних Націй, ЮНКТАД та Всесвітній економічний форум.

Інформаційна база дослідження складається з наукових статей, адміністративних та управлінських ресурсів, аналітичних матеріалів, а також даних, отриманих з річних та операційних звітів підприємства. Крім того, воно включає публікації економістів, навчальні та довідкові роботи, а також внески відомих вітчизняних та іноземних науковців.

Практичні наслідки – результати цього дослідження можуть бути корисними для формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на покращення практик самоменеджменту та саморозвитку в повсякденній діяльності менеджерів.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ОСНОВНІ СКЛАДОВІ

1.1. Поняття самоменеджменту та історія розвитку його концепції

Начало формы

У ринковій економіці, що характеризується підвищеною конкуренцією, компаніям необхідно шукати конкурентні переваги, які забезпечать стабільну позицію на ринку та дозволять їм досягти довгострокової ефективності. Одним із ефективних способів вирішення цих проблем є вдосконалення певних аспектів управління персоналом.

Розвиток особистості працівників ґрунтується на тому, що особи з високим рівнем особистої майстерності досягають вищої продуктивності. Організаційний розвиток – це розвиток її працівників. Характеристики організації, що навчається, також включають здатність змінювати мислення працівників – нового типу працівників. [4]

Одним із перспективних напрямків управління є самоменеджмент, або послідовне та цілеспрямоване використання керівником (спеціалістом тощо) перевірених методів та практичних методів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності процедур та операцій та досягнення бажаних цілей.

Самоменеджмент – це послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів та технологій для самореалізації та саморозвитку свого творчого потенціалу.

Проблема правильної та раціональної організації своєї роботи, ефективного використання та економії часу є особливо важливою для менеджерів, лідерів та підприємців, яким щодня доводиться вирішувати різноманітні проблеми.

У сучасних умовах як менеджери, так і фахівці всіх профілів цінують здатність працювати з обмеженим часом, оскільки це один з найцінніших

ресурсів. Водночас час є критерієм, що визначає ефективне використання інших ресурсів: фінансових, матеріальних, фізичних та духовних. [19, с. 45-52]

Мистецтво управління собою, своїм часом та організації роботи – це самоменеджмент – нова тенденція в традиційному менеджменті, що народилася з потреби повнішого використання творчого потенціалу працівників.

Самоменеджмент, як нова тенденція в сучасному менеджменті, виникла відносно недавно, але стрімко розвивається. Вона виникла з потреби повнішого використання творчого потенціалу працівників.

Перехід в Україні наприкінці 20 століття від командного управління до ринкових відносин та пошук нової управлінської парадигми призвели до появи терміна «менеджмент» у науці. Протягом свого історичного розвитку значення цього слова поступово змінювалося, постійно набуваючи нових значень завдяки накопиченню знань з економіки, психології та соціології у світовій науці.

Сьогодні менеджмент – це наука та мистецтво перемагати, а також здатність досягати поставлених цілей за допомогою праці, поведінкових мотивів та людського інтелекту.

У процесі управління здійснюється цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів на ефективну та продуктивну силу. Це означає, що сучасний менеджмент – це сукупність функцій (планування, організації, мотивації та контролю), орієнтованих на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей організації. [23]

Прагнення до саморозвитку є однією з вторинних людських потреб, яка набуває все більшого значення серед інших потреб. Це особливо очевидно сьогодні, коли люди значною мірою задовольняють свої первинні потреби і тому прагнуть розширити свої знання, щоб отримати нову роботу, підвищити зарплату, досягти самозадоволення тощо.

Популярність самостійного навчання також підтверджується зростанням кількості навчальних сесій, курсів та вебінарів, як очних, так і онлайн.

Однак виділення керівництвом компанії додаткового часу або можливостей для залучення співробітників до самоменеджменту може

створювати труднощі, оскільки такі процеси часто не включаються до плану роботи, а отже, їхній вплив на його якість не аналізується.

Самоменеджмент як наука почав розвиватися відносно недавно, у 1990-х роках, але рік за роком набирає інтенсивності. Варто зазначити, що наразі існує багато різних інтерпретацій цього поняття. [31]

Однак, незважаючи на свою молодість, ця інноваційна управлінська дисципліна швидко поширилася і наразі користується значною популярністю. На думку багатьох вчених, поява теорії та практики самоменеджменту не була випадковою.

Так, дослідники М. Лукашевич, О. Лукашевич, Ф. Шандор та Н. Юрік пояснюють появу самоуправління в управлінських ситуаціях, які передбачали:

- зростання масштабів та динаміки змін у підприємстві та бізнесі, що вимагало від менеджерів опанування інноваційних підходів та управлінських навичок, боротьби з можливістю власного відставання та прагнення до постійного саморозвитку;
- зростання невизначеності, тиску та напруги в різних формах організаційного життя та пов'язаний з цим стрес, що вимагало від менеджерів розвитку навичок самоуправління;
- перетворення творчого потенціалу співробітників на найцінніший актив організації, що зумовило необхідність збереження та розвитку цього потенціалу, в тому числі самими співробітниками;
- вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл та методів управління, що змусило менеджерів опанувати сучасні методи управління, переоцінити власний потенціал та працювати над його розвитком.

Начало формы

Дослідники О. Ратушняк та О. Лялюк називають наступні основні причини виникнення теорії самоменеджменту: [41]

- * жорстка конкуренція, яка вимагає від менеджерів швидкого оволодіння новими управлінськими навичками, саморозвитку та самовдосконалення в конкурентній боротьбі;

- * високий рівень стресу, пов'язаний з тиском роботи сучасного менеджера; бажання бути найкращим вимагає розвитку навичок самоменеджменту;

- * швидкий темп життя, намагання зробити все і одразу, вимагає від менеджерів розвитку навичок управління часом;

- * високий потік інформації та технологічних можливостей вимагає вміння правильно ставити цілі, розставляти пріоритети та впроваджувати їх.

Биба В. у своїй статті зазначає, що самоменеджмент – це послідовне та цілеспрямоване використання певним спеціалістом методів і прийомів на практиці для досягнення намічених цілей та виконання операцій, використовуючи всі свої можливості, а також свідомо керуючи своїми діями.

Досліджуючи взаємозв'язок між само менеджментом як наукою та іншими гуманітарними науками, автори зазначають, що до його виникнення представники різних дисциплін — філософи, психологи, соціологи, вчителі, менеджери та інші — досліджували питання самоменеджменту, саморозвитку, управління часом, само мотивації та самоконтролю, які сьогодні входять до поняття самоменеджменту.

Варто зазначити, що само менеджмент продовжує використовувати досягнення різних наук для кращого розуміння людської природи, мотивації, активності та поведінки, а також для вдосконалення методів і прийомів самоменеджменту та саморозвитку.[60]

У сучасній науковій літературі самоменеджмент зазвичай розуміють як явище, що складається з конкретних дій та процесів.

Наразі дослідники О. Бутиліна та І. Євдокимов визначають самоменеджмент як найефективніший спосіб організації професійної діяльності менеджера, що забезпечує вирішення проблем, знижує ризик емоційного вигорання та зменшує негативний вплив стресу.

Такі автори, як З. Юринець та О. Макара, тлумачать самоменеджмент як оптимальне управління власними можливостями, сучасними методиками та методами для досягнення комфортного ритму життя та роботи.

Вони наголошують, що самоменеджмент дозволяє працівникам самовдосконалюватися, виконувати завдання з меншими витратами, ефективніше організовувати роботу, досягати кращих результатів, усунути робоче навантаження, зменшити поспіх та стрес, а також розвивати самоконтроль над життєвими ситуаціями.

З моменту здобуття незалежності Україна постійно шукає шляхи узагальнення та використання досвіду, накопиченого розвиненими країнами, у впровадженні новітніх технологій в організацію соціальної роботи, функціонування державних установ та перспективні параметри функціонування людини.

Виникнення самоменеджменту зумовлене значними змінами у світовому управлінському ландшафті [65]:

- конкуренція, зростання масштабів та динаміки змін у підприємстві та бізнесі, що вимагають від менеджерів оволодіння новими управлінськими навичками для протидії можливості відставання;
- підвищений ризик частого стресу, що виникає внаслідок управлінського навантаження та постійного бажання бути кращим, що вимагає розвитку навичок самоменеджменту;
- перетворення творчого потенціалу співробітників на найцінніший актив організації, що вимагає реалізації дій, спрямованих на збереження та розвиток цього потенціалу.

Самокерування сприяє розвитку навичок та здібностей менеджера та проявляється у:

- 1) продуманих особистих цінностях;
- 2) правильному, чіткому формулюванні та розумінні цілей;
- 3) знанні власних можливостей та їх обмежень;
- 4) ефективному використанні часу, енергії та знань;
- 5) організації власної роботи та роботи персоналу;
- 6) ефективному управлінні співробітниками;
- 7) навичках управління стресом;

- 8) вмілому управлінні управлінськими проблемами;
- 9) навичках управління конфліктами;
- 10) здатності створювати відповідний організаційний клімат та корпоративну культуру;
- 11) особистісному розвитку та управлінні талантами співробітників;
- 12) адаптивності та стійкості до змін;
- 13) ефективному управлінні кар'єрним просуванням;
- 14) організації процесу комунікації;
- 15) вмілому створенні образу себе;
- 16) навичках ефективного прийняття рішень;
- 17) здатності будувати та розвивати команди. [59, с. 23-31]

На рівні повсякденної практики самоменеджмент – це здатність людини забезпечувати та підтримувати: здорове тіло; енергію, оптимізм та стійкість; спокійний та збалансований підхід до життя та роботи; та відпочинок для тіла та розуму.

Роблячи акцент на професійному розвитку, автор К. Андрющенко вважає самоменеджмент управлінням професійною діяльністю працівника, яке здійснюється самостійно, з використанням знань, навичок та вмінь, спрямованих на розвиток особистого інтелектуального потенціалу, що дозволяє ефективно задовольняти потреби та досягати цілей організації. [66]

Однак, оскільки це вид управління, його часто розміщують поряд з такими управлінськими одиницями, як стратегічне, операційне, інформаційне та інші.

Важливо чітко розуміти, що самоменеджмент передбачає максимізацію власного потенціалу, свідоме управління своїм життям (тобто самовизначення) та подолання зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті.

Фундаментальним рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, яка є основою для ефективного управління власними ресурсами: часом, простором, комунікацією та фінансами. Особиста ефективність, або ефективна дія людини, неможлива без досягнення певного рівня розвитку через саморозвиток.

Саморозвиток (індивідуальний розвиток) – це процес, за допомогою якого людина набуває навичок самозахисту, управління поточними подіями, побудови позитивних стосунків із навколишнім світом та насолоди життям, будучи відкритою до нього.

Процес саморозвитку відбувається через подолання перешкод та розвиток рис особистості, що сприяють досягненню поставлених цілей та завдань (сила волі, наполегливість, стресостійкість, здатність впливати на інших тощо).

Цей процес поєднує такі елементи:

- особистісний розвиток (особистісний ріст);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний розвиток (кваліфікація);
- підтримка фізичної форми (реабілітація). [68, с. 56-63]

В. Лисенко та І. Приходько зазначають, що самоменеджмент передбачає самоорганізацію, здатність ефективно керувати часом та емоціями, стійкість до криз та ефективне реагування на несподіванки.

Начало формы

Автори О. Бутиліна та І. Євдокимова пропонують дуже стигле визначення, описуючи самоменеджмент як техніку для окремих осіб та фахівців усвідомлення власної самоцінності.

Якщо розглядати самоменеджмент з функціональної точки зору, то це специфічна управлінська функція, що досягається шляхом планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Ключовий момент, який слід пам'ятати, полягає в тому, що всі дії здійснюються з точки зору першої особи, спрямовані на самоменеджмент в особистому та професійному житті.

Тому доречною є точка зору О. Бабчинської та А. Мідляра про те, що основною метою самоменеджменту є найефективніше використання власних здібностей, акцентування на сильних сторонах, свідоме управління своїм особистим чи професійним життям та подолання зовнішніх кризових умов.

Розвиток особистості менеджера впливає з різноманітності його діяльності та взаємодії з іншими. Однак ця здатність є найефективнішою в поєднанні з різнобічною професійною компетентністю та цілеспрямованим саморозвитком. [89, с. 91-96]

Не всі менеджери мають здатність та мотивацію до саморозвитку. Однак, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку може розвиватися та зростати швидко.

Основа здатності до саморозвитку полягає в:

- визнанні власних недоліків та обмежень;
- аналізі причин цих недоліків та обмежень у власній діяльності;
- критичній оцінці результатів власної роботи, включаючи не лише невдачі, але й, особливо, підкреслення успіхів.

Самоврядування використовує кілька методів:

– Методи ситуаційного управління постулюють, що менеджери приймають оперативні рішення, які впливають на співробітників, шляхом постійного спостереження та аналізу їхньої діяльності.

- Методи управління, орієнтовані на результат, стосуються коригування робочої діяльності наступного етапу на основі досягнення попередніх запланованих результатів.

- Методи управління, орієнтовані на ціль, подібні, але їхня увага зосереджена не на досягненні офіційних запланованих цілей, а на індивідуальних цілях, спільно встановлених працівниками та їхніми безпосередніми керівниками, які повністю враховують індивідуальні можливості працівників.

- Методи управління, орієнтовані на відхилення, походять від... і характеризуються тим, що відхилення зазвичай не потребують коригування; працівники зазвичай можуть самостійно подолати відхилення, і лише коли відхилення велике, потрібне втручання та допомога керівників.

Самоврядування також враховує біологічні фактори людської діяльності, включаючи концепцію унікального природного робочого ритму та циркадного ритму кожної людини. [83]

Нехтування управлінським розвитком є характерною рисою вітчизняних підприємств, в результаті чого більшість керівників потребують тривалого природного процесу дозрівання для покращення своїх професійних можливостей саморозвитку.

Концепція – це система точок зору на певні явища та процеси, а також спосіб розуміння та пояснення певних явищ.

Існуючі концепції самоврядування побудовані на конкретних ідеях, а навколо цих ідей формується система методів і технік самоврядування для їх реалізації. У науковій літературі ми також можемо знайти описи ключових концепцій самоврядування, які складають основу ідеї та забезпечують логічну основу для розробки конкретних методів і технік підтримки та впровадження самоврядування, зокрема:

1. Концепція Л. Зайверта

Концепція самоврядування Л. Зайверта базується на шести функціях самоврядування (постановка цілей, планування, прийняття рішень, виконання та організація, контроль, інформація та комунікація) та включає конкретні методологічні пропозиції щодо використання технік і методів для досягнення кожної з вищезазначених функцій. [2]

На думку Л. Зайверта, скоординоване впровадження функцій самоврядування може принести такі переваги:

- виконання роботи з меншими витратами;
- більш ефективна організація роботи;
- оптимізація витрат на оплату праці;
- зменшення стресу та тривожності на роботі;
- підвищення задоволення від роботи;
- підвищення мотивації до роботи;
- доступ до підвищення кваліфікації;
- зменшення робочого навантаження;
- зменшення кількості помилок у роботі;
- досягнення кар'єрних та життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Ця філософія управління застосовна до управління кар'єрою, оскільки вона наголошує на самооцінці та саморозвитку власних професійних якостей як передумові успіху в кожній роботі та скорочує час, необхідний для опанування та розуміння роботи (переходу до наступного етапу кар'єри).

2. Філософія М. Вудкока та Д. Френсіса

Філософія самоврядування М. Вудкока та Д. Френсіса побудована на концепції обмежень. Вона використовує поведінкові методи для оцінки якостей працівників, прагнучи максимізувати та розвинути потенціал менеджерів.

Стандарти ефективного управління вимагають від менеджерів дотримання певного набору вимог, які можуть служити орієнтирами для саморозвитку.

3. Концепція самоменеджменту К. Кінана.

На думку дослідника, самоменеджмент дозволяє менеджерам вирішувати питання власного вдосконалення, тим самим розвиваючи самоконтроль та краще справляючись з різними життєвими ситуаціями.

Елементи цієї концепції включають: самооцінку; здатність захищати власні права (відстоювати свою думку та наважуватися сказати «ні»); здатність справлятися зі стресом та наполегливо працювати; та здатність взаємодіяти з іншими. [7]

4. Концепція А.Т. Хроленка

Автор цієї концепції намагається розкрити мету самоменеджменту через визначення культури. Він розглядає самоменеджмент як набір практичних бізнес-порад. Автор високо цінує певні важливі якості у світі бізнесу, такі як вміння ладити з людьми, навички написання листів та вміння ефективно спілкуватися.

Звичайно, ці навички закладуть основу для розвитку кар'єри, але самі по собі вони безпосередньо не впливають на розвиток кар'єри. Крім того, концепція не враховує закономірність процесу розвитку бізнес-кар'єри.

5. Концепція Бербея та Хайнца Швальбе

Автори цієї концепції вважають, що зв'язок між кар'єрою та успіхом є основним елементом самоменеджменту.

Прагнення до успіху, тобто результати діяльності, які задовольняють очікування, систему цінностей та життєві цілі людини, а також отримують позитивну соціальну та громадську оцінку, є основною рушійною силою розвитку та просування особистості на різних етапах її бізнес-кар'єри. [13]

6. Концепція самоменеджменту Й. Моргенштерна.

Концепція базується на максимізації власних здібностей та координації здоров'я, задоволення та міжособистісних стосунків через ефективну самоорганізацію.

Особисті організаторські здібності стають найважливішою навичкою виживання в сучасному суспільстві, і лише той, хто може ефективно організувати себе та своє оточення, може досягти успіху. Елементи цієї концепції спрямовані на підвищення професійної конкурентоспроможності та репутації.

7. Концепція самоменеджменту В.А. Абчука. Концепція базується на етичних принципах та нормах поведінки менеджерів з моральної точки зору, а їх дотримання визначає успіх управління.

Соціальний, культурний та економічний розвиток висунув нові моральні вимоги до менеджерів. [25]

Важливим обов'язком менеджерів є керівництво співробітниками організації та самими собою до практики етичної поведінки. Для цього необхідно планувати та систематично вивчати управлінську етику, навчання командній етиці та контролювати дотримання етичних норм.

Синтезуючи різні погляди вчених на значення, цілі та концепції самоменеджменту, ми визначили основні сфери, на які впливає цей процес. (Рисунок 1.1)

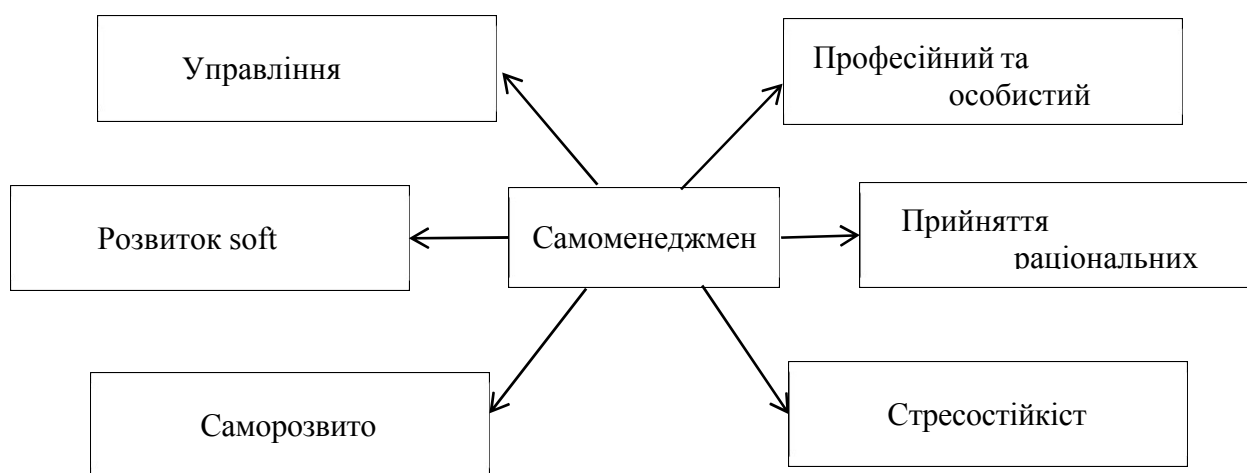


Рис. 1.1. Основні сфери впливу самоменеджменту

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Конец формы

Ці напрямки дозволяють нам виділити переваги використання самоменеджменту працівниками в організації, зокрема такі: [27, с. 56-59]

- вмiле управління своїм часом;
- підвищення самомотивації;
- взяття на себе відповідальності за прийняття рішень, оскільки знання та навички підвищують впевненість у собі;
- покращення особистих якостей;
- виділення часу для особистих потреб;
- покращення психічного здоров'я;
- отримання позитивного зовнішнього зворотного зв'язку (підвищення особистої та професійної репутації);
- прийняття раціональних рішень тощо.

Кожна з вищезазначених концепцій самоменеджменту пропонує безліч корисних методів, технік, порад та пропозицій для побудови особистих систем самоорганізації та слугує основою для створення ефективних підходів до самоменеджменту та саморозвитку. [19]

Начало формы

Зрозуміло, що перш ніж розпочинати самоврядування, потрібно усвідомити необхідність саморозвитку, визначити напрямки для покращення (наприклад, ефективне управління часом) та поставити бажані цілі.

Наступний крок – знайти заходи та стимули, які відповідають індивідуальним потребам та забезпечують досягнення цілей. Це передбачає аналіз методів, що безпосередньо пропонуються організацією працівника, зовнішніми правовими структурами, а також врахування власних сильних сторін, таких як бюджет.

Самоврядування дозволяє керівникам підприємств оптимізувати свої управлінські завдання, визначати управлінські процеси та будувати власні стратегічні та тактичні управлінські процеси, тим самим значно покращуючи результати роботи.

Це вимагає від керівників підприємств впровадження інноваційних методів у свою безпосередню роботу та посилення свого впливу на команду, тим самим мотивуючи, розвиваючи та навчаючи підлеглих.

Самоврядування має перспективне майбутнє, якщо воно залучає до соціального управління талановитих людей, які завдяки своїй мудрості та творчому потенціалу можуть створювати умови для досягнення головної мети соціально відповідальних організацій – покращення якості життя працівників. [33]

Впровадження самоменеджменту слід починати з комплексної діагностики характеристик команди та її організації. Це допоможе поставити досяжні цілі та визначити, в яких командах і якими способами слід розвивати самоменеджмент.

Регулярний моніторинг рівня та ефективності самоменеджменту допомагає розробити та впровадити відповідні методи розвитку та регулювання цього процесу.

1.2. Принципи, функції та напрямки самоменеджменту

Самоменеджмент – це управління собою, своїм потенціалом, здібностями та знаннями для ефективного використання робочого часу, досягнення заздалегідь визначених цілей та завдань, отримання суспільного визнання, підвищення ефективності роботи та особистого життя, отримання вищого доходу та надання можливості жити в гармонії з навколишнім світом.

Поточні зміни у світі вимагають від сучасних фахівців володіння, з одного боку, знаннями, навичками та здібностями для швидкого реагування на зміни навколишнього середовища, а з іншого – здатністю протистояти соціальному, моральному, психологічному та соціально-культурному тиску.

Сьогодні самоорганізація є нагальною потребою для кваліфікованих фахівців, основою їхньої успішної кар'єрної діяльності та ключем до особистісного зростання. [39, с. 12-19]

Розвиток особистості менеджера впливає з його різноманітної діяльності та взаємодії з іншими. Однак цей розвиток відбувається найактивніше, коли він поєднується з поєднанням різнобічних професійних навичок та цілеспрямованого саморозвитку.

Не всі менеджери мають здатність та мотивацію до саморозвитку. Однак, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку може розвиватися швидко.

У прогресивних організаціях творчий потенціал кожного працівника цінується все більше, що, у свою чергу, сприяє психологізації та соціалізації управління, подальшому розвитку теорії та практики самоменеджменту як нового напрямку в управлінні. [40]

Вчені виділили принципи самоменеджменту, які вони розуміють як правила втілення теоретичних положень самоменеджменту на практиці. Ці принципи базуються на об'єктивних законах та закономірностях системних процесів самосвідомості, самоменеджменту та саморозвитку.

Принципи самоменеджменту – це правила практичної реалізації теорій цієї дисципліни, правила, що базуються на об'єктивних законах та закономірностях системних процесів самосвідомості, самоменеджменту та саморозвитку. Як і інші наукові дисципліни, принципи самоврядування також є емпіричними:

багатовіковий досвід світової цивілізації дозволив нам розробити правила управління спільною діяльністю, а останні наукові досягнення дозволили нам конкретизувати ці правила та пов'язати їх із процесами самодіяльності в межах соціальних систем.

Ключові принципи самоврядування включають:

- економічність;
- цілеспрямованість – орієнтованість на результат;
- комплексність – інтеграція особистих цілей з цілями організації;
- чіткість – розуміння взаємозв'язку між методами самоврядування та результатами;
- гнучкість – здатність коригувати методи самоврядування відповідно до встановлених цілей. [50]

Принципи самоуправління базуються на об'єктивних законах і принципах, що регулюють процеси системної самосвідомості, самоуправління та саморозвитку. Крім того, вони походять з практичного досвіду індивідів, які організовують власну діяльність, та самоуправління різних соціальних груп.

Таким чином, принципи самоуправління є об'єктивними; вони враховують як природу самоуправління, так і відображають закони, що регулюють функціонування соціальних систем. Одночасно один закон може виводити кілька принципів, тоді як інші закони можна звести до одного принципу самоуправління.

Принципи самоуправління можуть здаватися абстрактними на перший погляд і мати невелике практичне значення, але вони впливають на розробку, процес і результат самоуправління в межах соціальних систем.

Завдяки своїй вирішальній важливості, потенціал для підвищення ефективності, властивий цим ідентифікованим, формалізованим і уточненим принципам – свідомим чи несвідомим, і яких дотримуються менеджери – набагато перевищує потенціал конкретних методів і прийомів, на яких зазвичай зосереджуються дослідники.

У самоуправлінні існує розмежування між загальними принципами та специфічними принципами. Загальні принципи самоуправління описують правила

проектування процесу самоуправління; ці правила не враховують об'єкт чи суб'єкт (і можуть бути застосовані до будь-якої соціальної системи). [67]

Конкретні принципи описують правила проектування процесів самодіяльності в конкретній соціальній системі (наприклад, принцип індивідуального самоврядування) та правила реалізації функцій індивідуального самоврядування (наприклад, принцип автономії).

Застосування всіх вищезазначених принципів у взаємодії забезпечує ефективність самоврядування. Ефективність управління значною мірою залежить від людей та стандартів, які їх мотивують.

Зростає увага до особистостей як активних агентів саморозвитку, якими нелегко маніпулювати, але які можуть ефективно керувати іншими, що має вирішальне значення у формулюванні національної кадрової політики. Практика управління розробила низку стандартів мотивації працівників у процесі управління. [73, с. 349-356]

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки більшість практиків та теоретиків управління стикаються з проблемою того, що універсальні закони більше не діють або не дають очікуваних результатів, виходячи зі світового досвіду.

Було запропоновано багато пояснень, але більш доречним вважається пояснення, яке підкреслює провідну роль особистостей в ефективності організації. Тобто, ефективність підприємства залежить від того, наскільки особистісні якості його менеджерів підходять для управлінської діяльності.

Однак практика управління показує, що менеджери можуть бути ефективними лише за умови, що вони можуть ефективно керувати собою (перш за все). Іншими словами, фундамент ефективного функціонування підприємства, операційна основа структурного підрозділу, полягає в тому, чи можуть менеджери ефективно керувати собою, включаючи час, здібності, емоції тощо.

Тому важливішим питанням сьогодні є не те, як покращити роботу підприємств, а те, як покращити процес управління власними ресурсами менеджерів (час, особистісні якості, емоції, поведінка тощо).

Ефективність саморозвитку менеджерів також залежить від таких зовнішніх факторів: [68]

- 1) організаційні та соціально-психологічні умови професійної діяльності, а в ширшому сенсі – корпоративна культура підприємства;
- 2) чи мають менеджери доступ до сучасних інформаційних систем і чи готові вони використовувати ці системи;
- 3) методологічні умови, що забезпечуються для розвитку кар'єри.

Ми вважаємо, що визначення переліку найважливіших функцій для самоменеджменту є складним та неоднозначним питанням. Однак, наш власний досвід та передовий досвід сучасних дослідників свідчать про те, що ми можемо уточнити наше розуміння цього питання.

Вважаємо за потрібне зазначити, що для оптимізації процесу управління власними ресурсами менеджерів перелік функцій слід розширити та виразити наступним чином.

Функції самоменеджменту стосуються завдань та дій, які менеджери повинні виконувати для вирішення різноманітних завдань та проблем щодня.

Крім того, функції самоменеджменту визначаються як завдання та дії. Між функціями існують певні залежності, і вони виконуються в певному порядку. [74]

До основних функцій самоменеджменту належать: постановка цілей, планування, організація, контроль та зворотний зв'язок, а також інформація та комунікація (рис. 1.2). Самосвідомість є специфічною функцією самоменеджменту.

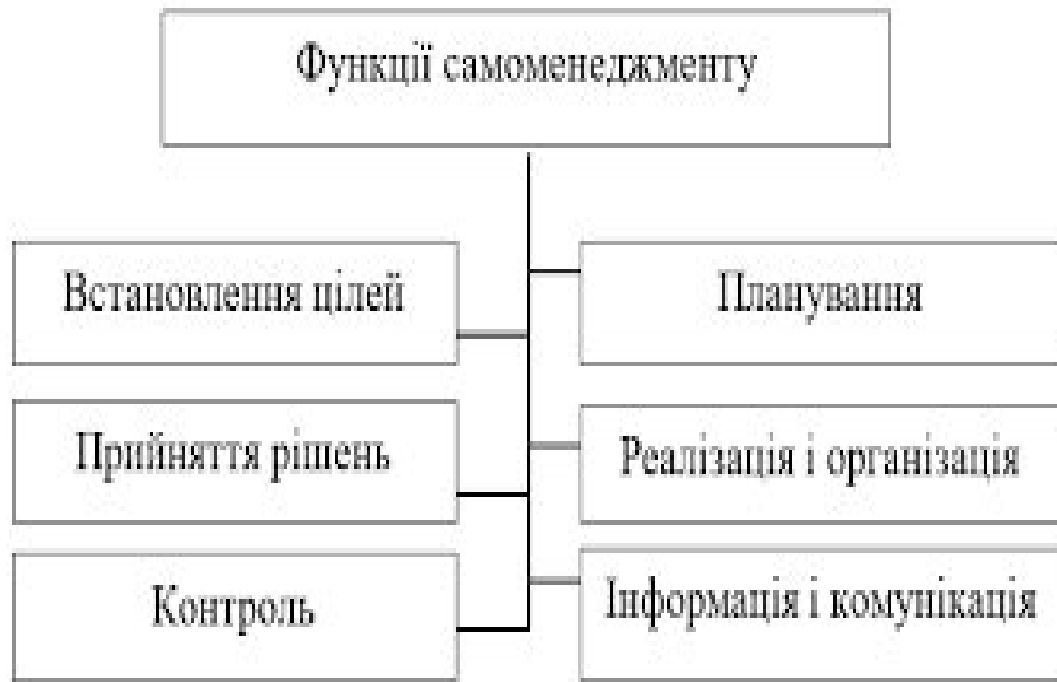


Рис. 1.2. Функції самоменеджменту

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Люди, які оволодіють навичками самоменеджменту, можуть не лише ефективно вирішувати особисті проблеми, але й підтримувати психологічну рівновагу, своєчасно адаптуватися до змін, приймати відповідальні рішення та досягати заздалегідь визначених цілей.

Функціональні компоненти самоменеджменту забезпечують, щоб люди, які прагнуть високої професійної ефективності, могли ефективно виконувати свої щоденні завдання.

Згідно з теорією Лотара Сьюарда, самоменеджмент включає низку взаємопов'язаних функцій, які виконуються в логічному порядку та представлені у вигляді циклічної моделі (тобто так званого «циклу самоменеджменту»).

Зовнішнє коло моделі охоплює п'ять основних функцій:

1. Постановка цілей – включає аналіз та встановлення цілей, значущих для особистості.

2. Планування – включаючи розробку стратегічних і тактичних планів, а також різних альтернатив.

3. Прийняття рішень – включає вибір найкращого варіанту для досягнення поставленого завдання.

4. Організація та виконання – включаючи розробку особистих планів та раціональну організацію особистої робочої діяльності.

5. Контроль та самоконтроль – включають постійний самоконтроль, оцінку досягнень та коригування раніше поставлених цілей за необхідності.

У внутрішньому колі циклу є ще одна ключова функція – «інформація та комунікація». Вона є системним компонентом усього процесу, оскільки збір, аналіз та обмін інформацією мають вирішальне значення на кожному етапі самоврядування. [77, с. 45-52]

Для кожної функції самоврядування розроблено відповідні практичні інструменти та методи реалізації, які разом складають техніки самоврядування. Її головним результатом є ефективне використання особистого часу, що має особливу цінність в умовах динамічного соціального розвитку.

Різні функції взаємозалежні та виконуються у певному порядку.

Звичайно, основною функцією є постановка цілей, яка передбачає аналіз та формулювання особистих цілей працівників.

Рекомендується чітко та точно формулювати кар'єрні чи особисті цілі, уточнювати свої інтереси, потреби та завдання, а також використовувати їх як орієнтир для роботи. [86, с. 67-74]

Одночасно поставлені цілі повинні описувати кінцеві результати, тим самим мотивуючи працівників до проактивної роботи.

Друга функція самоврядування – це планування часу для досягнення цілей. Планування часу стосується підготовки до досягнення заздалегідь визначених цілей шляхом організації та розподілу часу, виділеного на різні завдання. Головною перевагою планування робочого часу є те, що воно може значно зменшити кінцеві витрати.

Планування включає розробку довгострокових, середньострокових та короткострокових планів на основі заздалегідь визначених цілей, враховуючи зовнішні фактори навколишнього середовища та всі можливості та виклики. На

цьому етапі необхідно визначити цикл реалізації, встановити часові норми для виконання кожного завдання та розробити план реалізації.

Третя функція самоврядування – прийняття рішень щодо майбутніх справ – полягає у визначенні пріоритету запланованих завдань, тобто у визначенні того, які завдання мають першочергове, другорядне та інше значення.

Організація діяльності (прийняття рішень) стосується організації щоденної роботи таким чином, щоб максимізувати досягнення заздалегідь визначених цілей. Цей етап включає визначення пріоритетів справ відповідно до важливості та вирішення ключових питань. [90, с. 3-15]

Після визначення порядку виконання завдань необхідно продумати, як організувати робочий процес та реалізувати власну трудову діяльність.

Четверта функція самоменеджменту – це самоконтроль за виконанням трудової діяльності.

Контроль та зворотний зв'язок включають порівняння плану з фактичними результатами, аналіз перешкод, що виникають у досягненні цілей, здійснення самоконтролю, виявлення відхилень від встановленого плану та внесення коректив, щоб зробити кінцевий результат максимально сприятливим для особистості.

Тому самоменеджмент стає ключовим фактором у досягненні гармонії між внутрішнім розвитком особистості та викликами зовнішнього середовища.

Самоконтроль включає три основні завдання:

- розуміння стану виконання завдання, тобто розуміння виконаної роботи під час контролю;
- порівняння запланованих результатів з фактичними результатами;
- коригування плану на основі виявлених відхилень.

В кінці кожного робочого дня необхідно не лише контролювати та рефлексувати над тим, чи досягнуто встановлених цілей, але й аналізувати причини невиконання запланованих завдань.

Остання функція самоврядування полягає в раціоналізації процесу комунікації та отримання інформації, яка інтегрує всі вищезазначені функції. [6]

Інформація та комунікація є основою самоврядування, а інші функції діють навколо них. Лідери щодня мають справу з величезною кількістю інформації.

Начало форми

У реальному житті менеджерам потрібно обробляти набагато більше інформації, ніж потрібно для ефективної роботи. Тому на цьому етапі вкрай важливо швидко зчитувати та обробляти інформацію, краще організовувати зустрічі та семінари, ефективно планувати співбесіди, уникати людей, які можуть витратити час, та уникати надмірної паперової роботи. [8, с. 8-13]

Ця функція важлива, оскільки менеджери щодня отримують великий обсяг інформації, яку потрібно впорядкувати. Щоб заощадити час, важливо розвивати підхід до управління інформацією, включаючи: раціональне оброблення документів та кореспонденції (читання, розуміння, відповіді тощо), ефективне проведення зустрічей (заздалегідь визначення порядку денного та встановлення часу для кожного питання) та ефективне планування телефонних переговорів (планування змісту та тривалості розмов) тощо.

Ми вважаємо, що достатня самодисципліна та організаторські навички є важливими для самокерування. Тому самокерування та оволодіння цією навичкою є вирішальними для кожного, хто прагне успіху.

Грунтуючись на аналізі сучасної літератури та власному практичному досвіді, ми вважаємо, що перелік функцій самокерування потребує певного перегляду.

На завершення можна сказати, що самоменеджмент – це здатність керувати собою, своїм потенціалом, здібностями та знаннями, тим самим ефективно використовуючи робочий час для досягнення заздалегідь визначених цілей у найкоротші терміни, здобуваючи суспільне визнання, підвищуючи ефективність роботи та особистого життя, а також отримуючи вищий дохід, дозволяючи людині почуватися гармонійно у навколишньому світі. [12]

Оскільки самоменеджмент спрямований на досягнення різних цілей та охоплює багато аспектів особистої кар'єри та особистого життя, вчені поділяють

його на різні галузі, зокрема: управління часом, управління стресом, управління командою, управління враженнями та управління ресурсами.

Начало формы

Самоменеджмент охоплює постійне управління власними ресурсами, часом та розвитком для досягнення професійних та особистих цілей. [21]

Основні напрямки включають управління часом, саморозвиток, управління стресом, управління ресурсами, а також ефективне постановку цілей та прийняття рішень.

Це забезпечує збалансований робочий ритм.

1. Управління часом (організація часу). Цей напрямок був запропонований Д. Адаїром. Мета управління часом полягає в тому, щоб дати людям змогу оптимально розподіляти свій час за пріоритетами. Управління часом – це набір методів раціонального розподілу та ефективного використання часу.

Для ефективного управління часом керівники операцій повинні:

- вміти аналізувати ефективність організації своєї роботи, виявляти та усувати вузькі місця;
- ефективно ставити цілі та завдання для себе та своїх підлеглих;
- координувати управління часом з іншими співробітниками та вміти делегувати завдання; вміти раціонально планувати робочий та вільний час;
- ефективно використовувати зустрічі та спілкування; а також вміти раціонально організовувати робочий простір.

2. Управління стресом (самоврядування в стресових ситуаціях). Цей посібник був написаний М. Фрезе. Мета управління стресом полягає в тому, щоб дати людям змогу запобігати стресовим ситуаціям або долати їх за допомогою власних психологічних можливостей.

Управління стресом – це система корпоративного управління, розроблена для подолання серйозних, екстремальних та шкідливих відхилень, що перешкоджають діяльності та розвитку компанії. На корпоративному рівні всі стресори поділяються на внутрішні та зовнішні.

Начало формы

Надійна система управління на підприємствах сприяє побудові та застосуванню системи управління стресом. [34]

3. Управління командою (SMR). Цю теорію запропонував Г. Паркер. Мета управління командою полягає в тому, щоб дати співробітникам можливість самостійно вибрати свої «ролі» в команді та ефективно виконувати свої обов'язки.

Управління командою означає створення єдиної команди всередині відділу, керованого керівником операцій.

Єдина команда означає: послідовність у поведінці співробітників на всіх рівнях, швидке виконання управлінських рішень, зменшення плинності кадрів, зменшення витрат на адаптацію персоналу, покращення можливостей самоорганізації та самоконтролю, колективний контроль над функціональною продуктивністю, підтримку про активних співробітників, зменшення конфліктів та підвищення ефективності команди тощо.

Щоб створити високопродуктивну команду, керівники операцій повинні впроваджувати такі заходи в компанії: [38, с. 18-22]

- дії, пов'язані з іміджем, включаючи формування корпоративного іміджу (логотип, слоган, девіз) та внутрішні офлайн-промоційні заходи (значки, футболки, сувеніри);

- комунікаційна діяльність, включаючи інтерактивні зустрічі, індивідуальне спілкування, електронну пошту, телефонні системи, тематичні вечірки, корпоративні свята та внутрішні ЗМІ;

- навчання та освіта персоналу, зокрема: постановка цілей та завдань, планування спільної роботи, налагодження внутрішніх та зовнішніх систем комунікації, мотивація командних досягнень, сприяння самостійності та ініціативності, формування командної культури та філософії, моніторинг командних процесів та командна робота у вирішенні різних завдань.

4. Управління враженнями. Засновником цього напрямку є Е. Джонс. Мета управління враженнями полягає в тому, щоб дати людині змогу справити відповідне та само сприйняте враження на інших, зазвичай позитивне.

Управління враженнями стосується свідомого контролю своєї поведінки, самопрезентації та дій, щоб вплинути на те, як інші сприймають та оцінюють вас. Для сучасних людей самоменеджмент, або самоорганізація, має вирішальне значення. [42]

Сьогодні самоменеджмент визначається як:

- 1) наука про особисте самоменеджмент та самоорганізацію;
- 2) самовдосконалення людей у рамках особистісного розвитку, шляхом опанування бізнес-методів (особливо управління проектами та фінансами) та управління власним життям.

Сьогодні завдання, яке стоїть перед операційними менеджерами, полягає не стільки в отриманні певної кількості специфічних знань через навчання або курси підвищення кваліфікації, скільки в навчанні безперервному навчанню.

Це вимагає переходу від ставлення «отримання освіти протягом усього життя в установі» до ставлення «навчання протягом усього життя».

Ми вважаємо за необхідне окремо розглянути інший напрямок самоменеджменту: управління ресурсами. Ми вважаємо, що управління ресурсами – це самоорганізація особистих цінностей.

Мета управління ресурсами полягає в тому, щоб люди продемонстрували свої можливості саморозвитку. Хоча здатність до самоврядування вважається важливою характеристикою успішних людей і традиційно визначається як здатність потенційних менеджерів та лідерів, ми вважаємо за необхідне розглянути невизначеність, що оточує концепцію самоврядування в системі наукових знань. [44]

Тому це дослідження має на меті теоретично визначити самоврядування та визначити його показники за допомогою емпіричних досліджень. Застосування цих показників є довільним і повністю залежить від цілей, поставлених працівником, його особистих можливостей та підтримки, що надається організацією.

Тому для операційних менеджерів, які хочуть досягти успіху в роботі, постійний саморозвиток та самовдосконалення є одними з їхніх головних завдань.

Управління своїм часом та емоціями, ефективне використання існуючих можливостей, створення високопродуктивної команди, сильна стійкість та здатність уникати різних загроз на роботі є важливими передумовами для реалізації самоцінності, самоствердження та підвищення особистої та командної ефективності. [51]

Використання методів самоменеджменту дозволить операційним менеджерам виконувати свою роботу за менший час, мати вищу мотивацію до роботи та задоволення від неї, покращувати навички та зменшувати кількість помилок у виконанні своїх обов'язків, краще делегувати та зменшувати робоче навантаження, досягати заздалегідь визначених цілей у найкоротші терміни, підвищувати ефективність організації та отримувати ідеальні результати роботи тощо.

1.3. Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту

Начало формы

Ефективне управління організацією в динамічному середовищі вимагає не лише зосередження на бізнес-результатах, але й побудови ефективних управлінських відносин, людського капіталу та організаційної культури.

Основна концепція ситуаційного управління полягає у здатності коригувати управлінські дії відповідно до середовища організації.

Швидкі зміни в українській економіці висунули нові вимоги до якості людських ресурсів на підприємствах. Працівники повинні бути чуйними, адаптивними, лояльними та гнучкими, готовими брати на себе делеговані повноваження та додаткову роботу, а також постійно прагнути кар'єрного розвитку для підвищення своїх особистих та професійних якостей.

Крім того, вирішальним фактором також є розвиток трудового та інноваційного потенціалу працівників, ефективна співпраця, командна робота, дотримання ділової етики та трудової дисципліни. [53, с. 34-42]

Керівники здійснюють практичну роботу через самоврядування, засноване на свідомому управлінні власним часом, ресурсами та потенціалом для підвищення ефективності. Воно включає шість основних функцій: постановку цілей, планування, прийняття рішень, організацію, контроль та управління інформацією.

Ключовою метою є трансформація особистості менеджера, щоб він міг максимально реалізувати свої здібності. У функціонально-орієнтованій організації менеджери несуть відповідальність за продуктивність та витрати. У цьому контексті обов'язки менеджера чітко визначені.

Робота менеджера, по суті, базується на завданнях та керується ними. Його завдання полягає у своєчасному інформуванні всіх співробітників про цілі відділу та їхній прогрес в організації.

Менеджери несуть відповідальність за постійне вдосконалення своїх можливостей та можливостей своїх підлеглих відповідно до функціональних вимог.

Ефективність менеджера залежить від його щоденної роботи: [55, с. 78-85]

- Ефективний менеджер прагне до стабільно хороших результатів, не покладаючись лише на випадок; він повинен чітко встановлювати короткострокові та довгострокові робочі цілі.

- Ефективний менеджер заздалегідь розробляє щоденні та щотижневі робочі плани та графіки. Він забезпечує наявність у співробітників відповідних планів, принаймні на рівні робочої команди.

- Цей менеджер прагне до хорошої продуктивності, систематично використовує робочий час та встановлює необхідні зв'язки з підлеглими для досягнення цілей ефективності.

- Вони ставлять чіткі цілі перед підлеглими, особливо на короткострокову перспективу, та поступово делегують відповідальність за досягнення цілей у міру

зростання співробітників (децентралізація). Це стосується делегування відповідальності за досягнення цілей, а не за вирішення конкретних завдань.

- Він використовує діалог, пов'язаний з результатами діяльності, як метод управління, а також є частиною ефективного зворотного зв'язку між ним та його підлеглими.

- Він співпрацює зі співробітниками, щоб вибрати правильний спосіб виконання кожного завдання або визначити конкретний метод роботи — індивідуально, парами або в командах.

- Ефективний керівник вміло видає інструкції (директиви), спрямовані на досягнення цілей. Він свідомо здійснює лідерство та забезпечує чітку оцінку та заохочення роботи своїх підлеглих.

- Він повинен вміло вибрати здібного співробітника зі свого існуючого персоналу та навчити його «всім відповідним деталям», щоб пізніше він міг делегувати їм обов'язки начальника.

- Він повинен постійно вдосконалювати власні здібності та забезпечувати зростання своїх підлеглих, вміло використовуючи різні механізми стимулювання.

- Він повинен цінувати себе та своїх співробітників.

- Він повинен прагнути сприяти внутрішній та зовнішній співпраці.

- Він повинен ефективно вирішувати різні конфліктні ситуації.

- Він повинен повною мірою використовувати таланти співробітників інших відділів.

У рамках самоврядування організаційний стиль, який практикують менеджери, є вирішальним фактором, що впливає на ефективність управлінської діяльності.

Менеджери, які оволодіють принципами самоврядування, здатні ефективніше виконувати свої обов'язки, адаптуватися до постійно мінливого середовища та досягати стратегічних цілей організації. [69, с. 16-25]

Успішні організації, засновані на самоврядуванні, вимагають чіткого визначення цілей, ефективного використання часу, делегування відповідальності, емоційного самоконтролю та постійного самовдосконалення.

Організація роботи менеджерів у рамках самоврядування є доцільною, оскільки вона вимагає підвищення ефективності управління, зниження стресу, підвищення якості прийняття рішень та розвитку організаційної культури.

Визначення власного стилю управління та гнучке поєднання його з іншими стилями управління дозволяє повною мірою використовувати всі важливі ситуаційні фактори та інші джерела впливу для менеджерів.

Основні виміри стилю управління включають: авторитаризм (демократія) – побудова нових відносин; ефективність – здатність інтегрувати ключові фактори ситуації для досягнення хороших результатів. [71, с. 80-84]

Оскільки на практиці не існує ідеального стилю управління, кожен менеджер повинен обрати стиль прийняття управлінських рішень, який йому підходить, на основі аналізу бізнесу (підприємства) та управління персоналом.

Результати управління окремої особи, включаючи менеджерів, складаються з двох категорій факторів: структурних факторів та активуючих факторів. Управління структурними факторами означає управління бізнес-операціями, тоді як управління активуючими факторами означає управління персоналом.

Структурне управління вимагає раціонального, логічного, об'єктивного та систематичного підходу.

Активуюче управління вимагає творчого підходу, розуміння людської поведінки та глибокого розуміння ситуацій і проблем. Проаналізуйте власний стиль управління. Проведіть багатогранне тестування свого стилю управління, включаючи отримання зворотного зв'язку щодо нього.

Найкращими людьми для аналізу стилів управління є самі менеджери, їхні підлеглі, колеги, безпосередні керівники, клієнти та консультанти. На основі отриманих відгуків можна зробити багато висновків.

Підтримка та вдосконалення власного особистого стилю управління дозволяє повною мірою використовувати сильні сторони кожної людини. [82]

Розуміння та застосування власного особистого стилю управління допомагає гнучко реагувати на різні сильні сторони, а не дотримуватися теоретично існуючого ідеального стилю.

Підвищення діяльності лідерів організацій на основі самоврядування включає кілька важливих аспектів, які відображають вимоги сучасного, ефективного управління в умовах глобалізації, постійних змін та жорсткої конкуренції.

1. Підвищення ефективності управлінської діяльності. В умовах швидкозмінного бізнес-середовища, технологічних інновацій та глобалізації організаціям потрібні менеджери, які можуть швидко реагувати на нові виклики.

2. Підвищення вимог до особистої ефективності менеджерів. Сучасним менеджерам потрібні не лише професійні знання та навички, але й здібності до самоврядування.

Самоврядування включає планування часу, управління стресом, постановку цілей та досягнення цілей, що допомагає менеджерам поєднувати роботу та особисті обов'язки та ефективно взаємодіяти з підлеглими.

3. Забезпечення організаційної адаптивності та інноваційності: Лідери, які активно застосовують принципи самоврядування, більш сприйнятливі до нових ідей та можуть ефективно інтегрувати інноваційні методи в організацію.

Це дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможними.

4. Розвиток лідерства: Важливим компонентом самоврядування є розвиток лідерських навичок, таких як комунікація, мотивація та управління командою.

Самоврядування робить менеджерів більш дисциплінованими та відповідальними, що позитивно впливає на їхню взаємодію з підлеглими та забезпечує покращення організаційної ефективності.

5. Управління стресом та емоційна стабільність: Високий стрес від постійної відповідальності та прийняття критичних рішень може негативно вплинути на управлінську діяльність.

Самоврядування може допомогти менеджерам уникнути вигорання та підтримувати довгострокову продуктивність, розвиваючи навички управління стресом та підтримуючи психологічну стійкість.

6. Підвищення конкурентоспроможності організації: Менеджери, які ефективно використовують самоврядування, не тільки підвищують індивідуальну ефективність, але й створюють високопродуктивні команди, тим самим позитивно впливаючи на загальну організаційну ефективність. Це підвищує конкурентоспроможність організації на ринку.

Насправді універсального стилю управління не існує; тому рекомендується, щоб кожен менеджер розробив персоналізований стиль управління, заснований на своєму практичному досвіді в міжособистісній взаємодії та управлінні ресурсами.

Одним з ключових механізмів ефективного саморегулювання в управлінні є творче вирішення проблем. Вона базується на здатності менеджера критично аналізувати ситуації, генерувати нові ідеї, розробляти альтернативні стратегії та впроваджувати інноваційні рішення. [92, с. 16-23]

У цьому контексті креативність означає звільнення від усталених моделей мислення, пошук нетрадиційних рішень управлінських проблем та подолання когнітивної та розумової інерції, яка часто обмежує потенціал менеджера.

Начало формы

Організація практики самоврядування менеджера – це складний процес, який інтегрує аналіз організаційного середовища, управління персоналом, визначення власного стилю керівництва та застосування інноваційних методів у щоденній роботі.

Сучасні менеджери не можуть ефективно виконувати свої обов'язки без системного розуміння загальної ситуації в організації, оскільки на цьому базується формулювання стратегічних пріоритетів, визначення можливостей розвитку та оцінка потенційних ризиків. [1, с. 54-58]

Оцінка ключових факторів, таких як фінансові ресурси, людські ресурси, організаційна структура та виробничі процеси, дозволяє менеджерам об'єктивно

визначати сильні та слабкі сторони організації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, організація практики самоврядування менеджера – це багаторівневий процес, який інтегрує аналіз організаційної ситуації, самоврядування, коригування стилів керівництва та застосування інноваційних методів. Цей процес допомагає підвищити ефективність лідера, продуктивність команди, стабільність організаційних процесів та інноваційний потенціал організації.

Важливим аспектом організації управлінської роботи за моделлю самоврядування є моніторинг прогресу та оцінка виконання завдань. Менеджери повинні не лише делегувати завдання, але й регулярно перевіряти їх виконання, оцінювати результати та коригувати плани за потреби. Тому постійний розвиток та вдосконалення власних навичок і здібностей є надзвичайно важливими.

Самоврядування означає, що лідери мають здатність самовдосконалюватися та навчатися. Це допомагає їм бути в курсі останніх тенденцій та ефективно вирішувати проблеми в організації. [13]

Ключем до самоврядування є забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям. Менеджери повинні керувати своєю роботою розумно, щоб уникнути вигорання, стресу та перевтоми.

У сучасному швидкозмінному середовищі поєднання самоврядування з інноваційними управлінськими практиками не лише дозволяє менеджерам підтримувати високий рівень продуктивності, але й закладає основу для довгострокового розвитку організації, підвищення конкурентоспроможності та індивідуального кар'єрного зростання.

У цьому контексті самоврядування відіграє стратегічну роль, інтегруючи особисту ефективність менеджера з ефективністю організації та якістю управлінських процесів.

Висновок до розділу 1

Самоменеджмент є вирішальним аспектом сучасної управлінської професійної діяльності, що визначає здатність менеджера ефективно керувати своїм часом, ресурсами та емоційним станом для досягнення цілей.

Підсумовуючи результати нашого дослідження, можна сказати, що самоменеджмент тісно пов'язаний із саморозвитком, прагнучи дати людям змогу свідомо керувати собою як у особистому, так і в професійному житті.

Його цілі різноманітні: ефективне управління часом, підвищення мотивації, задоволення потреби в нових знаннях, покращення репутації, отримання визнання з боку колег, прийняття раціональних та обдуманих рішень тощо.

Сфера самоменеджменту включає управління часом, самоорганізацію під тиском, вміння справити гарне враження на інших, управління командою та управління психологічними ресурсами.

Роль, яку менеджери відіграють у системах управління та самоменеджменту, є життєво важливим компонентом їхньої ефективної роботи.

Менеджери повинні не лише координувати роботу підлеглих, призначати завдання та контролювати результати, але й активно використовувати навички самоменеджменту для оптимізації власної роботи.

Планування часу, визначення пріоритетів, контроль виконання завдань та постійний аналіз результатів можуть підвищити продуктивність, одночасно зменшуючи ризик перевантаження робочим навантаженням та вигорання.

Самокерування стосується здатності менеджера ефективно регулювати власні ресурси, емоції та мотивацію, що забезпечує стабільність управлінських рішень та дозволяє йому брати на себе високий ступінь відповідальності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОДНА З УМОВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРОНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРОНА»

Начало форми

Сучасне бізнес-середовище вимагає від компаній не лише ефективного управління ресурсами, але й високого ступеня організації внутрішніх процесів, особливо шляхом впровадження практик самоврядування.

«Грона» (номер державної реєстрації України: ЄДРПОУ 21178239) – великий український виробник борошняних кондитерських виробів, який переважно виробляє сухе печиво та тістечка тривалого зберігання. «Грона» була зареєстрована 31 жовтня 1995 року та розташована у Сквילі, Київська область.

Компанія організована як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує як гнучкість управління, так і ефективний контроль фінансових ризиків. [52]

Зареєстрований капітал компанії становить 4 506 000,50 українських гривень, що відображає її стабільність на ринку. Основним видом діяльності компанії є виробництво кондитерських виробів тривалого зберігання (номер державної реєстрації України: 10.72), зокрема тонкого печива, печива та тістечок.

Крім того, компанія спеціалізується на виробництві маргарину (КВЕД 10.42), борошняних та круп'яних виробів (КВЕД 10.61) та хлібобулочних виробів короткого зберігання (КВЕД 10.71).

Станом на 2024 рік у компанії працювало 320 співробітників, з яких 15% – управлінський персонал, 25% – технічний персонал, 40% – виробничий персонал та 20% – персонал служби збуту та логістики.

Компанія володіє власними виробничими потужностями, оснащеними сучасним європейським обладнанням (Baker Perkins, Rondo), що забезпечує високу якість продукції та дає змогу експортувати її до сусідніх країн.

Система управління ТОВ «ГРОНА» базується на лінійній функціональній моделі, яка поєднує чітку вертикальну ієрархію з гнучкими функціональними підрозділами. Компанію очолює генеральний директор Ніна Михайлівна Левенчук, яка координує роботу чотирьох ключових відділів: [52]

1. Виробництво – відповідає за закупівлю сировини, виробництво та контроль якості. Це включає відділи цеху, лабораторії та логістики.
2. Продажі та маркетинг – відповідає за аналіз ринку, просування продукції та обслуговування клієнтів.
3. Фінанси – відповідає за підготовку бюджету, звітність та управління витратами.
4. Адміністрація – відповідає за кадрову політику, юридичну підтримку та IT-підтримку.

Середня кількість менеджерів на кожному рівні така:

- Вище керівництво (3 особи) – генеральний директор, фінансовий директор та бізнес-директор.
- Середнє керівництво (12 осіб) – керівники магазинів, менеджер з маркетингу та менеджер з логістики.
- Керівники проектів (5 осіб) – відповідають за координацію інновацій та експортних поставок. Така структура ефективно розподіляє відповідальність, але також вимагає від співробітників високого ступеня самоврядування для швидкого прийняття рішень.

Виробничий процес компанії організовано відповідно до сучасних технічних стандартів та включає кілька ключових етапів. Сировина закуповується у перевірених постачальників та проходить суворий контроль якості вхідних матеріалів. [45]

Виробництво основної продукції здійснюється на сучасних автоматизованих виробничих лініях, що забезпечує стабільність якості продукції та ефективність виробництва. Високоякісні продукти, особливо торти, виготовляються за традиційними технологіями.

Готова продукція зберігається на спеціалізованих складах із суворим контролем температури та інших умов зберігання. Стратегія збуту компанії зосереджена на комплексній інтеграції дистрибуції продукції.

Основні канали збуту включають власну роздрібну мережу компанії в Київській області, великі мережі супермаркетів (такі як «АТБ» та «Сільпо») та оптових клієнтів, при цьому домінуючу роль відіграють кейтерингові компанії та навчальні заклади.

Завдяки цій комплексній стратегії інтеграції компанія має можливість ефективно оцінювати показники продажів та коригувати свою стратегію в режимі реального часу.

Маркетингові стратегії включають активну участь у галузевих виставках, цільові рекламні кампанії та систематичний цифровий маркетинг, зокрема в соціальних мережах.

Маркетингова стратегія спрямована на підвищення ефективності продажів шляхом адаптації до змін ринкового середовища та потреб клієнтів. [58]

Таким чином, ТОВ «ГРОНА» є стабільною та перспективною компанією харчової промисловості з великим потенціалом зростання. Однак, щоб підтримувати довгострокову конкурентоспроможність, компанії необхідно оптимізувати структуру боргу та збільшити інвестиції, особливо в модернізацію виробничих потужностей.

Спочатку ми проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «ГРОНА», щоб проаналізувати її організаційно-економічні характеристики (Рисунок 2.1).

Структура управління товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ГРОНА» є лінійно-функціональною. У цій структурі організація поділена на кілька незалежних підрозділів, кожен з яких має чітко визначені конкретні завдання та обов'язки.

Як показано на рисунку 2.1, основним недоліком вищезгаданої структури є те, що кожен відділ може бути більше зосереджений на досягненні власних цілей та завдань відділу, а не на загальних цілях організації. Це збільшує ймовірність конфлікту між функціональними відділами. [52]

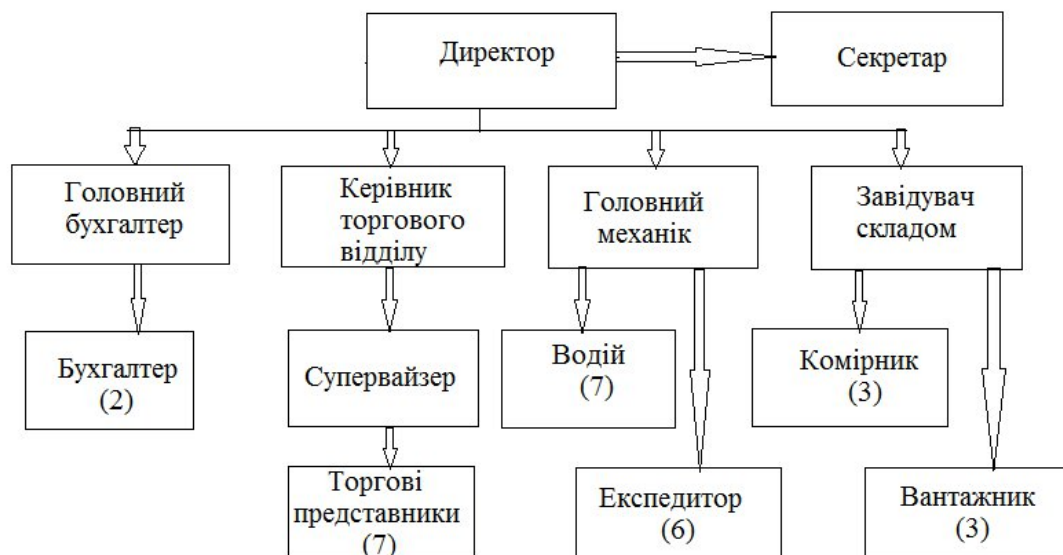


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ГРОНА»

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Фінансовий стан компанії є ключовим показником її економічної стабільності та ефективності управління. Для поглибленого аналізу фінансового стану ТОВ «ГРОНА» ми використовували дані її балансу (Форма 1) та звіт про фінансові результати (Форма 2) за період 2022–2024 років (Таблиця 2.1) [76].

Таблиця 2.1

Аналітичне групування та аналіз статей активу та пасиву балансу
ТОВ «ГРОНА» за 2022-2024 рр.

Найменування статей	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024/2022)	Темп зростання, %
Актив балансу					
1.Необоротні активи	458 031	398 846	349 624	-108 407	76,3
2.Оборотні активи	836 568	895 753	972 648	+136 080	116,3
- запаси	71 335	79 453	57 381	-13 954	80,4
-дебіторська заборгованість	282 850	438 993	687 184	+404 334	243,0
- грошові кошти	783 866	1 082 692	1 322 272	+538 406	168,7
Пасив балансу					
1. Власний капітал	920 483	1 072 066	1 001 713	+81 230	108,8
2. Зобов'язання	374 116	222 533	320 559	-53 557	85,7

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Цей метод дослідження базується на порівняльному аналізі балансу та узагальнює статті відповідно до критеріїв ліквідності та термінів погашення, щоб отримати повне розуміння фінансового стану компанії.

Як видно з Таблиці 2.1, позовжній аналіз структури балансу є мудрим кроком, який допомагає нам виявити деякі важливі тенденції у фінансовому стані компанії.

Активна частина балансу показує, що домінують оборотні активи, складаючи 96-97% від загальної суми активів компанії.

Така структура активів типова для харчової промисловості, основним виробничим процесом якої є переробка сировини на готову продукцію. Особливу увагу слід звернути на динаміку змін оборотних активів.

Дебіторська заборгованість значно зросла на 143%, що свідчить про посилення кредитної політики компанії, що може бути пов'язано з розширенням клієнтської бази та потенційними проблемами зі стягненням.

Зобов'язання на балансі зберігали стабільне зростання на 8,8% протягом періоду аналізу, що свідчить про підвищення фінансової незалежності. [52]

Загальна сума зобов'язань зменшилась на 14,3%, але варто зазначити, що зобов'язання зросли у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано з тимчасовим залученням кредитних ресурсів для фінансування поточної господарської діяльності.

Збутова діяльність вимагає комплексного підходу до оцінки ефективності, включаючи аналіз економічних та маркетингових аспектів взаємодії з кінцевими споживачами.

Рекомендується комплексно оцінювати ефективність збутової діяльності, враховуючи як загальні показники економічної діяльності, так і складові маркетингової системи. Тому для комплексної оцінки ефективності збутової діяльності ми проаналізували ключові показники зі звітів про фінансові результати за 2022-2024 роки.

Динамічні зміни ключових показників (таблиця 2.2) підтверджують фінансову стабільність компанії. [76]

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ТОВ «ГРОНА»

Показник	2022	2023	2024	Зміна (2024/2022)
Чистий дохід (млн грн)	1,080.2	1,191.9	1,136.5	+5.2%
Чистий прибуток (млн грн)	113.8	160.2	180.7	+58.8%
Рентабельність продажів	10.5%	13.4%	15.9%	+5.4 п.п.
Витрати на персонал (млн грн)	48.3	52.1	56.8	+17.6%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналіз фінансових показників ТОВ «ГРОНА» з 2022 по 2024 рік показує, що розвиток компанії зберігає стабільну та позитивну тенденцію, що підтверджується зростанням ключових економічних показників.

Як показано в таблиці 2.2, чистий прибуток компанії зберігав стабільне зростання на 5,2% протягом трьох років, досягнувши 1,1365 млрд гривень у 2024 році.

Особливої уваги заслуговує показник чистого прибутку, який значно зріс на 58,8%, збільшившись зі 113,8 млн гривень у 2022 році до 180,7 млн гривень у 2024 році. Це свідчить не лише про збільшення обсягу бізнесу, але й відображає значне покращення ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, компанія досягла хороших фінансово-економічних результатів за звітний період.

Серед багатьох ключових заходів слід відзначити модернізацію виробничого обладнання, що призвело до скорочення споживання енергії на 15%; та впровадження вдосконаленої системи управління запасами «точно в строк», яка знизила логістичні витрати на 12%.

Крім того, автоматизація звітності через систему SAP MM також дала значні результати, зменшивши управлінські витрати на 8%.

Для подальшої оцінки ефективності фірми ми розрахували та проаналізували ключові показники прибутковості, результати яких наведено в таблиці 2.3. [76]

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «ГРОНА»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2024/2022)
Рентабельність продажів, %	10,5	13,4	15,9	+5,4 п.п.
Рентабельність активів, %	8,8	12,4	14,0	+5,2 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	12,4	14,9	18,0	+5,6 п.п.

Джерело: власні розрахунки автора на основі фінансової звітності

Результати свідчать про те, що ефективність господарської діяльності компанії постійно покращується.

Рентабельність продажів зросла на 5,4 процентних пункти, що свідчить про ефективність стратегій оптимізації витрат та ціноутворення компанії.

Рентабельність активів зросла на 5,2 процентних пункти, що свідчить про вищу ефективність використання активів компанії.

Рентабельність власного капіталу зросла на 5,6 процентних пункти, що свідчить про вищу рентабельність інвестицій для власників. [52]

Одним з ключових показників у цьому відношенні є коефіцієнт оновлення основних засобів, який розраховується за формулою 2.1.

Цей показник відображає співвідношення вартості новопридбаних основних засобів до загальної вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

Результати розрахунку наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз оновлення основних засобів ТОВ «ГРОНА»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (2024/2022)
Надходження ОЗ, тис. грн	15 069	4 981	1 653	-13 416 (-89,0%)
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн	458 031	398 846	349 624	-108 407 (-23,7%)
Коефіцієнт оновлення	0,033	0,012	0,005	-0,028 (-84,8%)

Джерело: власні розрахунки автора на основі фінансової звітності

Начало формы

Виробнича діяльність ТОВ «ГРОНА» демонструє кілька характеристик, пов'язаних з характеристиками продукції. Довгостроковою характеристикою кондитерського виробництва є відносно стабільний попит протягом року, але зі значними сезонними коливаннями. [47, с. 220-238]

Традиційно, попит є найвищим перед святами, особливо Новим роком, Різдвом Христовим, Міжнародним жіночим днем та іншими великими святами. Ця характеристика впливає на виробничі потужності компанії, змушуючи її збільшувати обсяги виробництва в певні періоди року.

Сучасний ринок кондитерських виробів є надзвичайно конкурентним, що змушує ТОВ «ГРОНА» постійно покращувати якість продукції та розширювати свій асортимент.

Керівництво компанії приділяє особливу увагу системі контролю якості сировини, оскільки будь-яке відхилення від встановлених стандартів може серйозно зашкодити репутації бренду.

Для підтримки конкурентної переваги компанія регулярно оновлює свої рецептури, впроваджує нову упаковку та розширює свій асортимент. Політика продажів повинна максимізувати задоволення та зручність клієнтів, а також враховувати тиск конкурентів, що відображається в її політиці та практиці продажів.

Для більш глибокого аналізу операційної ефективності компанії рекомендується розрахувати маржу прибутку. Цей показник є важливим показником фінансового стану компанії, оскільки він відображає здатність компанії покривати постійні витрати та генерувати прибуток.

Маржинальний прибуток збільшився зі 136 465 000 українських гривень у 2022 році до 180 659 000 українських гривень у 2024 році, що свідчить про ефективне управління витратами та успішну цінову стратегію. [76]

Для комплексної оцінки операційної ефективності було розраховано коефіцієнт маржинального прибутку (таблиця 2.5), який демонструє такі динамічні зміни.

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнта маржинального прибутку ТОВ «ГРОНА»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2024/2022)
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,82	0,87	0,85	+0,03

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз показників показує, що хоча коефіцієнт у 2024 році дещо знизився на 0,02 процентних пункти порівняно з 2023 роком, загальна тенденція протягом трьох років залишається позитивною.

Компанія має намір дещо знизити прибутковість на одну транзакцію, щоб отримати більшу частку ринку та збільшити загальний обсяг продажів.

Перспективи збутової діяльності ТОВ «ГРОНА» у 2025 році включають: подальшу сегментацію груп клієнтів, зосередження на великих оптових покупцях; впровадження програм лояльності для стратегічних партнерів; розширення території збуту шляхом виходу на нові регіональні ринки; розвиток власної мережі роздрібної торгівлі високого класу; та впровадження модернізованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Аналіз показує, що, незважаючи на складне ринкове середовище, ТОВ «ГРОНА» успішно побудувало ефективну систему управління продажами. Завдяки оптимізованій клієнтській базі, чіткій стратегії портфеля продуктів та акценту на довгострокових партнерських відносинах, воно не лише зберегло свої позиції на ринку, а й ще більше їх зміцнило. [52]

Таким чином, наведена вище статистика показує, що стратегія продажів ТОВ «ГРОНА» спрямована на утримання існуючих клієнтів (великі роздрібні мережі, оптові постачальники) та стимулювання продажів у малих та середніх покупців (магазини, кафе, кондитерські) за допомогою гнучкої системи оптових знижок.

Компанія використовує диференційовану стратегію ціноутворення, при цьому норми прибутку зменшуються зі збільшенням обсягу замовлень.

На завершення, можна вважати ТОВ «ГРОНА» стабільною та перспективною компанією на ринку кондитерських виробів з величезним потенціалом розвитку.

Однак, щоб повністю реалізувати цей потенціал, компанії необхідно оптимізувати свою фінансову політику, збільшити інвестиції та вдосконалити свої маркетингові методи. Аналіз підтверджує, що за правильної стратегії компанія

може не тільки зберегти, але й подолати всі зовнішні виклики та внутрішні обмеження, щоб зміцнити свої позиції на ринку.

Що стосується системи самоврядування, ТОВ «ГРОНА» володіє різноманітними інструментами, призначеними для підвищення ефективності управління.

Ці інструменти включають щоденні звіти відділів, щоквартальну оцінку ключових показників ефективності (KPI) для менеджерів та регулярне навчання з управління часом. До 2024 року 40% менеджерів пройдуть навчання з управління часом. [76]

Компанія також впроваджує програму адаптаційного навчання для нових співробітників, яка допомагає їм швидше інтегруватися в робочий процес.

Однак система делегування терміново потребує вдосконалення. Наразі делегування відбувається переважно на рівні середнього менеджменту, тоді як старші менеджери все ще контролюють багато операційних питань.

Це призводить до надмірного навантаження на менеджерів середньої ланки, які змушені одночасно виконувати як стратегічні, так і операційні функції. Така ситуація обмежує їхню здатність ефективно керувати підлеглими відділами та розвивати стратегічне мислення.

Менеджери, як особливий тип працівників, є важливою частиною команди. Команда може досягти своїх цілей лише тоді, коли кожен у команді працює в дусі співпраці та взаєморозуміння. Якщо менеджери не можуть належним чином організувати роботу, зусилля інших членів команди будуть витрачені даремно.

Обов'язки корпоративних менеджерів включають загальне управління фабрикою, координацію діяльності різних відділів підприємства, вирішення загальних проблем підприємства, виконання представницьких функцій та планування різних заходів. [43]

Для більшості менеджерів основними проблемами є:

- спроба впоратися з занадто великою кількістю роботи одночасно;
- розподіл своєї енергії між кількома розрізненими, часто неважливими завданнями.

В кінці робочого дня вони виявляють, що, здається, зробили багато, але справді важливі завдання або не виконані, або не досягнуто жодного прогресу. Успішні менеджери здатні вирішити багато проблем протягом робочого дня. Те, що їх відрізняє, — це здатність зосереджуватися на вирішенні одного завдання за раз.

Вони завжди виконують одне завдання за раз, послідовно та з чіткою метою. Передумовою для цього є: визначення пріоритетів, створення списку пріоритетів та його дотримання.

2.2. Оцінювання особливостей поточної системи самоменеджменту, визначення проблемних аспектів і недоліків

Начало формы

Оцінка поточної системи самоврядування включає діагностику ефективності індивідуальних ресурсів (часу, енергії) та методів роботи у досягненні цілей.

Першим кроком у самоврядуванні є оцінка поточної ситуації. Тобто, виявлення проблем або відволікаючих факторів, тобто факторів, які заважають співробітникам ефективно працювати та інтегруватися в команду.

Будь-який співробітник хоче змінити некомфортне робоче середовище та усунути вплив дестабілізуючих факторів. Кожен дестабілізуючий фактор призведе до певної поведінки та дасть конкретні результати, зазвичай негативні.

Після визначення деструктивної поведінки, яку потрібно змінити, потрібен вибір та постановка цілей. [61]

Постановка відповідних цілей має вирішальне значення, оскільки ресурси завжди обмежені, що унеможливорює досягнення всіх цілей однією людиною.

Самоспостереження є важливим компонентом кожного етапу процесу самоврядування. Без самоспостереження самооцінка неможлива; а самооцінка є необхідною умовою для зміни поведінки.

Ефективність організаційного управління значною мірою залежить від того, чи має кожен співробітник, особливо керівник, здатність організовувати власну діяльність.

У цьому розділі буде досліджено, як ТОВ «ГРОНА» використовує інструменти самоврядування, проаналізовано її сильні та слабкі сторони, а також встановлено зв'язок між рівнем самоорганізації співробітників та загальною ефективністю організації.

Вжиття запланованих дій для досягнення очікуваних цілей є важливою частиною досягнення цілей. Дії, яким бракує ранніх стадій самооцінки, вибору цілей та одночасного самоконтролю, не можуть вважатися самоменеджментом; як і інші стадії процесу самоменеджменту. [64]

На цьому етапі нереалістичні цілі та стратегії не будуть реалізовані, і самоменеджмент зазнає невдачі. Частково причиною невдачі є погана самооцінка, яка призводить до вибору невідповідних цілей та стратегій.

Самооцінка має вирішальне значення для визначення того, які стратегії не допомогли досягти цілей, та для пошуку найкращих стратегій на майбутнє. Видимою частиною дій є зміна поведінки, але вона часто також включає зміни в думках та почуттях.

Для досягнення цілей зазвичай необхідно змінити те, як ми думаємо та відчуваємо різні ситуації, пов'язані з обраними цілями.

Якщо самоменеджмент не впроваджується належним чином, це може негативно вплинути на продуктивність та інші види поведінки, які самоменеджмент спочатку мав покращити.

Невдача самоменеджменту означає, що один з його етапів зазнав невдачі: самооцінка, вибір цілей, моніторинг поведінки, реалізація дій або самоствердження. [79, с. 150-156]

Це означає, що простого вибору та визначення цілей недостатньо для ефективного самоврядування; для успіху необхідно виконати всі етапи. Ефективне управління сучасними підприємствами неможливе без добре розробленої системи організації роботи окремих співробітників.

Аналіз сучасного стану самоврядування в ТОВ «ГРОНА» виявляє кілька системних проблем, які суттєво впливають на діяльність компанії та її довгострокову конкурентоспроможність. Ці проблеми є складними та потребують детального аналізу з урахуванням їхнього впливу на різні аспекти бізнес-процесів.

Однією з найсерйозніших проблем, з якими стикається компанія, є фрагментація організації робочого часу.

Дослідження показують, що у ТОВ «ГРОНА» відсутній єдиний корпоративний стандарт планування, що призводить до значних відмінностей в ефективності між відділами.

Наприклад, 78% співробітників відділу маркетингу використовують електронні інструменти планування, тоді як у виробничому відділі цей показник становить менше 15%. Ця нерівність створює значні труднощі для координації та співпраці між відділами. [76]

Ще однією серйозною проблемою є нерівномірний розподіл обов'язків між менеджерами всіх рівнів. Обліки робочого часу 25 менеджерів середньої ланки показують, що вони витрачають в середньому:

- 45% свого часу на виконання делегованих щоденних операційних завдань;
- 20% свого часу на компенсацію наслідків поганого планування;
- лише 35% свого часу на стратегічне управління відділом.

Така структура робочого часу призводить до системного відставання у стратегічному розвитку компанії. Наприклад, у 2023 році впровадження нової системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) було затримано через постійну зосередженість менеджерів на операційних питаннях, що призвело до втрати 1,2 мільйона українських гривень бізнес-можливостей, за даними фінансового відділу.

Вигорання стає все більш поширеним серед співробітників ТОВ «ГРОНА». Опитування показують, що 68% співробітників повідомляють про постійний стрес, а 42% повідомляють про періодичне емоційне виснаження.

Ця проблема особливо виражена під час реалізації складних міжфункціональних проектів. Аналіз таких проектів, реалізованих у 2023-2024 роках, показує, що 60% термінів проектів були затримані через невідповідності методологій планування в різних відділах. (Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

Втрати компанії через неефективне делегування

Показник	2022	2023	2024	Всього
Втрати через прострочені проекти (тис. грн)	450	780	620	1 850
Витрати на рекрутинг через плинність (тис. грн)	320	410	380	1 110
Втрати через відкладені інновації (тис. грн)	650	1 200	950	2 800

Джерело: розраховано автором на основі дослідження

Керівництво компанії історично зосереджувалося на операційних показниках і не вважало самоврядування стратегічним пріоритетом.

Аналіз поточного стану самоврядування ТОВ «ГРОНА» дозволяє нам визначити ключові тенденції, проблеми та їх вплив на ефективність управління компанією. [10, с. 26-32]

Отримані дані свідчать про те, що, незважаючи на стабільні фінансові показники та покращення прибутковості, організація все ще стикається з численними системними проблемами в організації робочого процесу, розподілі відповідальності та стійкості співробітників.

Начало формы

Як зазначив один керівник проекту: «Коли одна команда проводить щоденні наради за принципами Scrum, а інша команда навіть не веде електронний календар завдань, координація стає практично неможливою».

Щоб отримати об'єктивні дані про стан самоврядування компанії, ми застосували комплексний підхід, який включав три основні методи збору інформації. [88, с. 456-472]

Найбільш вразливими були відділи, які тісно контактували з клієнтами: продажі (рівень стресу 7,9/10) та логістика (7,5/10).

Ця ситуація мала прямий негативний вплив на бізнес. У 2024 році відділи з найвищим рівнем стресу мали рівень плинності кадрів 25%, що значно вище за середній показник по галузі (15%).

Тільки у першому кварталі 2024 року витрати на підбір та навчання нових співробітників перевищили 380 000 українських гривень. Крім того, аналіз якості обслуговування клієнтів показав, що кількість скарг у відділах з високим рівнем стресу була на 30% вищою, ніж в інших відділах компанії.

Незважаючи на позитивну тенденцію загальної прибутковості компанії (зростання на 58,8% з 2022 по 2024 рік), аналіз показує, що все ще існує значний простір для підвищення ефективності.

Експертні оцінки показують, що проблеми лише з графіками роботи призводять до втрати до 15% потенційного прибутку щорічно. [76]

Найбільш серйозні збитки пов'язані, головним чином, з наступним:

1. Прості обладнання через несвоєчасний розподіл завдань (приблизно 450 000 українських грн/рік)
2. Екстрені виплати за понаднормову роботу (приблизно 320 000 українських грн/рік)
3. Штрафи за прострочення виконання робіт (приблизно 280 000 українських грн/рік) Проблеми з організацією робочого процесу безпосередньо впливають на імідж компанії на ринку.

Аналіз відгуків клієнтів за 2023-2024 роки показує, що 22% скарг стосувалися саме невиконання завдань вчасно або невідповідності обіцянкам. Ця ситуація особливо серйозна в секторі B2B, де майже кожен другий клієнт повідомляє про проблеми з координацією між різними відділами компанії.

Порівняльний аналіз з чотирма конкурентами ТОВ «ГРОНА» показує, що більшість із них впровадили сучасні системи організації праці:

- троє з чотирьох конкурентів використовують гнучкі методології;
- усі конкуренти мають узгоджені стандарти планування підприємства;
- 75% конкурентів активно використовують спеціалізоване програмне забезпечення для управління завданнями;

Це створює значний ризик для середньострокового розвитку ТОВ «ГРОНА», особливо на міжнародних ринках, на які компанія планує вийти до 2026 року.

Начало формы

Варто зазначити, що стратегії самоврядування можуть підвищити задоволеність роботою, таким чином, їхню ефективність можна передбачити. В організаціях, яким бракує зовнішніх стимулів, самоврядування може служити формою внутрішньої мотивації для працівників. [17, с. 16-23]

Використання самоврядування може допомогти працівникам обрати нові форми мотивації, такі як незалежність та самоствердження, а також виявити мотивуючі аспекти своїх поточних завдань, такі як особистісний розвиток.

Успішне самоврядування позитивно впливає на мотивацію працівників. Це означає, що коли працівники ставлять особисті цілі для своєї роботи та успішно використовують самоврядування, їхня мотивація до роботи зростатиме.

Дослідження показують значні відмінності в методах планування та організації роботи між відділами. У той час як деякі відділи (наприклад, маркетинг) демонструють високий рівень самоорганізації завдяки використанню сучасних інструментів (Trello, SMART-цілі), інші (наприклад, виробництво, логістика) переважно застосовують реактивний підхід, що призводить до несвочасного виконання завдань та зниження продуктивності.

Це свідчить про відсутність єдиної стратегії в компанії для підвищення ефективності окремих працівників.

Однією з найскладніших проблем є надмірна концентрація операційних завдань на менеджерах середньої ланки, які витрачають до 45% свого часу на вирішення питань, з якими могли б впоратися їхні підлеглі. Це обмежувало їхню здатність брати участь у стратегічному плануванні, що, своєю чергою, уповільнювало зростання компанії.

Тривале стресове становище, особливо у відділах з високим навантаженням, таких як відділи продажів та логістики, негативно впливає на якість роботи та лояльність співробітників.

У цих відділах рівень плинності кадрів сягає 25%, що значно перевищує середній показник по галузі, а щорічні витрати на підбір персоналу та навчання сягають сотень тисяч гривень. [22]

Порівняльний аналіз показує, що ТОВ «ГРОНА» відстає від своїх основних конкурентів у застосуванні сучасних методів управління (Agile, Scrum) та інструментів цифрової організації роботи. Це створює ризик для майбутнього розвитку, особливо враховуючи плани компанії щодо розширення на міжнародні ринки, які вимагають більшої ефективності та гнучкості.

Стан самоврядування ТОВ «ГРОНА» нерівномірний: хоча окремі відділи демонструють хороші практики, компанія в цілому потребує системних змін для підвищення ефективності.

Виявлені проблеми (недостатнє делегування, надмірний тиск, відсутність єдиних стандартів) безпосередньо впливають на фінансові показники, репутацію та конкурентоспроможність. [52]

Для подолання цих проблем необхідно:

1. Впровадити єдині стандарти корпоративного планування (наприклад, обов'язково використовувати цифрові інструменти).
2. Розвинути культуру делегування шляхом навчання менеджерів.
3. Оновити систему ключових показників ефективності (KPI), включаючи індивідуальні показники ефективності.
4. Знизити рівень стресу співробітників шляхом навчання з питань стресу та оптимізації робочого навантаження.

Таким чином, аналіз показує, що хоча поточна система самоврядування ТОВ «ГРОНА» є гнучкою та ефективною, все ще існують деякі взаємопов'язані проблеми.

Надмірне робоче навантаження, спричинене тим, що одна людина обіймає кілька посад, призводить до професійного перевтоми та збільшує ризик вигорання.

Постійна зосередженість на щоденних операціях залишає мало місця для стратегічного розвитку, тим самим перешкоджаючи зростанню та інноваціям.

Фінансові обмеження та ризики, включаючи залежність від індивідуальних можливостей підприємця, також закладають крихку основу для майбутнього зростання. [46]

Підсумовуючи, ці недоліки вказують на необхідність удосконалення системи самоврядування — шляхом перерозподілу робочого навантаження, впровадження методів запобігання вигоранню та більш проактивного планування — для забезпечення довгострокової стійкості та ефективності цього освітнього мікропідприємства.

Успішні менеджери здатні вирішувати багато проблем протягом робочого дня. Важливо свідомо встановлювати чіткі пріоритети та, виходячи з цих пріоритетів, послідовно та систематично виконувати заплановані завдання.

Перевага роботи за пріоритетом полягає в тому, що, регулярно розподіляючи завдання відповідно до їхньої важливості, ви можете:

- виконувати лише справді важливі та необхідні завдання;
- вирішувати проблеми відповідно до їхньої терміновості;
- зосереджуватися на виконанні одного завдання за раз;
- виключати завдання, які можуть виконати інші;
- виконувати завдання більш цілеспрямовано та вчасно;
- досягати заздалегідь визначених цілей найкращим чином за певних обставин;
- виконувати принаймні найважливіші завдання до кінця запланованого періоду (наприклад, робочого дня);
- уникати залишати завдання незавершеними, навіть якщо їх можна було б виконати за певних обставин.

Позитивні наслідки визначення пріоритетів роботи: [54, с. 21-31]

- робота виконується у встановлені терміни;
- вища задоволеність робочими днями та результатами;
- задоволеність підлеглих, колег та безпосередніх керівників;
- покращена здатність уникати конфліктів та надмірного стресу.

Запропоновані заходи допоможуть перетворити самоврядування з проблемної сфери на стратегічну конкурентну перевагу для компанії, що особливо важливо в контексті планованого розширення бізнесу.

2.3. Аналіз самоменеджменту керівника ТОВ «ГРОНА» через призму тайм-менеджменту

Начало формы

Управління часом (тайм- менеджмент) розуміється як самокерування, яке передбачає використання відповідних навичок та механізмів для організації часу.

Це допомагає діагностувати тимчасові проблеми в управлінні часом та розробити персоналізований підхід до управління часом, який найкраще відповідає особистості, темпераменту, циркадному ритму та професії людини.

Час – це найдефіцитніший ресурс, і без належного управління часом все інше втрачає сенс. Крім того, аналіз часу – це фактично єдиний простий, легкий у використанні та систематично ефективний метод, який може допомогти людям проаналізувати власну діяльність, щоб знайти сфери, де вони можуть найкраще використовувати свої сильні сторони. [14]

Головне завдання управління часом – вирішити основні проблеми, які дійсно потребують вирішення. Управління часом допомагає менеджерам уточнити, що вони повинні робити і коли це робити.

Кожному потрібні навички управління часом, особливо тим, хто щодня виконує різні завдання, і тим, хто часто в кінці дня не має чого похвалити за свої плани або навіть пропускає важливі справи.

Управління часом, як діяльність, пов'язана з управлінням часом, включає такі конкретні завдання:

- аналіз ефективності власної організації роботи;
- визначення «вузьких місць», тобто етапів або процесів, які можуть перешкоджати виконанню завдань;
- постановка цілей та завдань для себе та підлеглих;

- координація управління часом з підлеглими, делегування завдань та розбиття великих завдань на менші;

- раціональне планування робочого часу та часу відпочинку;
- успішне подолання перешкод у досягненні цілей;
- раціональна організація робочого місця;
- ефективне використання зустрічей для вирішення проблем.

Для впровадження ефективного управління часом у ТОВ «ГРОНА» необхідно дотримуватися певного набору правил.

Зокрема, правила щоденного початку роботи такі:

- починати день з позитивним настроєм;
- починати роботу щодня в один і той самий час;
- оперативно коригувати робочі плани;
- нагороджувати себе за виконанні завдання;
- «З'їж жабу», тобто розставляти пріоритети між важливими, складними або навіть неприємними завданнями.

Досвідчені менеджери не беруться одразу за термінові завдання. Спочатку вони аналізують свій час, а не складають плани — спочатку вони думають про те, як розподілити його.

Потім вони намагаються контролювати свій час і скорочувати непотрібні витрати. Нарешті, вони розбивають свій «особистий» час на найбільші та взаємопов'язані модулі. [18]

Тому цей процес складається з трьох компонентів:

1. Облік часу.
2. Управління часом.
3. Інтеграція часу.

Ці три кроки є основою підвищення ефективності управління. Досвідчені менеджери знають, що час обмежений і його не можна зберігати для подальшого використання.

Продуктивність будь-якого процесу обмежена самим часовим ресурсом. Ніхто не може позичити, найняти, купити чи іншим чином отримати більше часу.

Майже в будь-якій організації кожен менеджер стикається з реальністю марнування часу. Будь-який менеджер, незалежно від посади, часто змушений витрачати значну кількість часу на діяльність, яка суттєво не сприяє роботі організації.

Іншими словами, велика кількість часу витрачається даремно. [26, с. 44-48]

Тому управлінська робота часто означає витрачання значної кількості часу на непродуктивні, обов'язкові завдання.

Тому систематичне управління часом можна розглядати як наступний етап підвищення управлінської ефективності. По-перше, необхідно виявити та усунути джерела марнування часу.

Для отримання об'єктивних даних про стан самоврядування в компанії ми застосували комплексний підхід, який включав три основні методи збору інформації. По-перше, ми провели анонімне опитування 85 співробітників різних рівнів, охоплюючи всі рівні від вищого керівництва до рядових виробничих працівників.

Склад вибірки був розроблений таким чином, щоб охопити всі організаційні структури в компанії: 20% учасників були менеджерами всіх рівнів, 30% - спеціалістами відділів, а 50% - виробничим персоналом.

Анкета містила 15 запитань, зосереджених навколо 12 ключових критеріїв самоменеджменту: планування часу, постановка цілей, делегування завдань та управління стресом.

Запитання були представлені як у закритому (з варіантами відповідей), так і у відкритому форматах для збору як кількісних, так і якісних даних. Наприклад, для оцінки можливостей планування використовувалися такі запитання: «Які інструменти планування ви використовуєте у своїй роботі?» (з варіантами відповідей) та «Будь ласка, опишіть, як ви плануєте свою щоденну роботу».

Другим джерелом даних було двотижневе спостереження за робочими процесами ключових відділів компанії. Основна увага приділялася таким аспектам, як розподіл часу, частота переривань від неперіоритетних завдань та ефективність проведення зустрічей.

Третій етап включав аналіз внутрішніх документів компанії за 2022-2024 роки, включаючи звіти про виконання завдань, протоколи планових нарад та результати оцінки ефективності персоналу (KPI). Це дозволило нам порівняти заявлені принципи роботи компанії з фактичною практикою. [32, с. 89-112]

Наприклад, ми проаналізували відповідність особистих цілей співробітників стратегічним цілям, задокументованим у документах компанії. Одним з ключових елементів ефективного самоврядування є здатність ефективно розподіляти робочий час.

Дослідження показало, що лише 35% опитаних співробітників систематично використовували інструменти планування. Цей відсоток був дещо вищим серед менеджерів середньої ланки – 48%, але це все ще свідчить про недостатнє застосування сучасних методів організації робочого процесу.

Примітна тенденція цього показника за останні три роки. Як показано в таблиці 2.7, кількість співробітників, які використовують електронне планування або спеціалізовані програми (такі як Trello та Asana), поступово зростає, що тісно пов'язано з частковою цифровізацією бізнес-процесів компанії. [52]

Таблиця 2.7

Використання інструментів планування часу в ТОВ «ГРОНА»

Інструмент планування	2022	2023	2024
Електронні плани (Google Calendar, Outlook)	18%	25%	31%
Спеціалізовані програми (Trello, Asana)	5%	8%	12%
Паперові щоденники/планери	22%	19%	15%
Не використовують систематичне планування	55%	48%	42%

Джерело: розраховано автором а основі дослідження

Досвід провідних українських компаній свідчить про те, що інвестування у внутрішнє навчання, впровадження гнучких управлінських підходів (Agile, Scrum) та активне використання електронних інструментів (Asana, Trello, Notion) можуть дати значні результати вже в перший рік.

Однак лише 27% респондентів зазначили, що вони чітко пріоритезують завдання щодня. Більшість співробітників (61%) планують свій робочий день на

основі доступності, що часто призводить до того, що вони надають пріоритет найтерміновішим завданням над найважливішими. [76]

Це особливо помітно у відділі логістики, де до 40% робочого часу витрачається на «гасіння пожеж» — вирішення проблем, яких можна було б уникнути завдяки належному плануванню.

Аналіз самоменеджменту керівника ТОВ «ГРОНА» показав, що операційне управління переважає стратегічне планування. Надмірно консервативне вище керівництво знижує ефективність використання часу, а зосередженість на поточних завданнях перешкоджає довгостроковому розвитку.

Впровадження сучасних інструментів управління часом має вирішальне значення для підвищення продуктивності.

Крім того, перелічені інструменти, що використовуються керівником товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ГРОНА» для планування роботи:

1. Тижневий календар:

- блокнот, блокнот для нотаток або будь-який інший інструмент, який може відображати інформацію для запису всіх найважливіших робочих елементів протягом запланованого періоду (день, місяць, рік);

- настільний тижневий календар. Його перевагою є те, що він дозволяє візуально переглянути тижневий графік роботи. Однак його недоліком є те, що він не може чітко виділити важливі щоденні або щотижневі завдання.

2. Робочий блокнот - особистий робочий журнал або блокнот, що містить кілька розділів.

3. Електронний блокнот.

4. Інформаційні інструменти для організації роботи, що допомагають вирішувати такі завдання:

- планування діяльності на певні періоди часу (роки, квартали, місяці, тижні, дні) та моніторинг результатів;

- управління документами – автоматизація формування, запису та пошуку структурованої вхідної та вихідної інформації;

- довідник, що містить координати юридичних та фізичних осіб та підтримує автоматичний пошук;

- калькулятор для забезпечення виконання розрахунків під час виконання завдання. [37]

Було б іронічно, якби керівник намагався довести, що він контролює більше половини свого часу, і що цей час є дискреційним, тобто він може самостійно вирішувати використовувати його для важливих справ, оскільки в більшості випадків ці люди просто не розуміють справжньої вартості свого часу.

Аналіз здатності співробітників ставити та досягати цілей виявив суттєві відмінності між різними відділами компанії. У той час як 68% співробітників відділу маркетингу були знайомі з методом SMART та застосовували його у своїй роботі, цей показник становив лише 12% у виробничому відділі.

Цікаво, що навіть серед менеджерів лише 45% регулярно ставлять цілі відділу на основі принципів SMART (Конкретні, Вимірні, Досяжні, Релевантні, Обмежені в часі). Загальновідомо, що впровадження принципу постановки цілей SMART може значно підвищити індивідуальну та командну ефективність, особливо у сферах з високим робочим навантаженням.

Наразі співробітники, які стикаються з різними завданнями, повинні співпрацювати, оскільки в будь-якій ситуації їхніх індивідуальних знань та досвіду далеко не достатньо. Іншими словами, лише об'єднавши знання та досвід команди, можна досягти відчутних результатів.

Начало формы

Навіть дуже дисциплінованим людям іноді потрібно витратити половину свого часу на другорядні, але термінові завдання, такі як прийом важливих клієнтів, які раптово прибувають, участь у зустрічах, які не потребують їхньої особистої присутності, та вирішення поточних проблем. [56]

На етапі підготовки зустрічі менеджери ТОВ «ГРОНА» виконують такі завдання:

- визначити тему та мету зустрічі;
- визначити, чи можна обговорити кілька тем на одній зустрічі;

- ретельно скласти порядок денний та вибрати найбільш доцільний порядок постановки питань;
- заздалегідь повідомити учасників про теми, що обговорюватимуться;
- надіслати запрошення учасникам якомога раніше;
- вибрати добре провітрювану та відповідну температурі кімнату для зустрічей (кабінет керівника або спеціальну кімнату для переговорів);
- нехай учасники запропонують можливі рішення порушених питань.

Компанія впровадила систему ключових показників ефективності (KPI) у всіх відділах, що позитивно вплинуло на узгодження індивідуальних цілей з цілями компанії — 73% співробітників тепер розуміють зв'язок між своєю роботою та стратегією компанії.

Однак лише 29% респондентів зазначили, що вони регулярно аналізують досягнення цілей та вносять необхідні корективи. [76]

Однак у ТОВ «ГРОНА» існував розрив між теоретичними принципами та практикою: використання інструментів самоврядування було нерівномірним, делегування було лише епізодичним, а методи управління часом часто спиралися на інтуїцію та не мали систематичної підтримки.

Чим вища посада менеджера в ієрархії компанії, тим легше ним було керувати, але тим менше часу було доступно для розвитку компанії. Чим більша компанія, тим більше часу потрібно було для управління та підтримки її цілісності, а отже, тим менше часу компанія фактично мала на операційну діяльність.

Дослідження показали, що навіть чверті робочого дня, розділеної на більші сегменти, достатньо для виконання важливих завдань. І навпаки, розбиття трьох чвертей робочого дня на менші частини по 15-30 хвилин може бути неефективним. Тому завершальним етапом управління часом є консолідація часу.

Складання плану роботи перед початком роботи щодня дуже корисне. Загальновідомо, що завжди є способи заощадити час на важливіші речі. Усі ефективні менеджери характеризуються послідовним управлінням часом. [62]

Вони не лише регулярно фіксують та аналізують час, але й встановлюють терміни виконання найважливіших завдань на основі аналізу доступного часу.

Залежно від поточної ситуації та потреб ТОВ «ГРОНА», керівник компанії проводитиме перевірки для контролю за діяльністю компанії та оцінки поточної ситуації; або оброблятиме документи (наприклад, розроблятиме виробничі плани); або викликатиме співробітників до офісу для вирішення конкретних проблем.

Делегування є одним із найскладніших питань. Серед менеджерів середньої ланки 58% сказали, що вони часто виконують завдання, які можна було б делегувати підлеглим.

Основними причинами такої ситуації є брак часу на навчання співробітників (42%), недовіра до здібностей підлеглих (35%) та бажання підтримувати високий ступінь особистого контролю (23%). [52]

Вчені наголошують, що ключовими факторами підвищення особистої ефективності є корпоративна культура, стандартизована організація роботи та навчання співробітників навичкам самоврядування.

Начало формы

Система пріоритизації завдань за матрицею Ейзенхауера є класичним інструментом ефективного управління часом, але вона майже повністю ігнорувалася в ТОВ «ГРОНА».

Ця відсутність систематичного застосування інструменту призвела до численних негативних наслідків для діяльності компанії. По-перше, це відобразилося в нераціональному розподілі робочого часу між менеджерами різних рівнів.

Дані про відвідуваність показали, що до 35% робочого часу менеджерів витрачалося на завдання, які, хоча й були терміновими, не були стратегічно важливими для розвитку компанії.

Ці завдання включали багато операційних питань, які можна було б делегувати підлеглим або навіть автоматизувати. Тим часом справді важливі

стратегічні ініціативи, такі як розробка нових продуктів, вдосконалення бізнес-процесів або розвиток персоналу, часто «відкладалися». [70, с. 122-130]

Аналіз реалізації стратегічного плану компанії на 2023-2024 роки показав, що 45% запланованих стратегічних ініціатив не були реалізовані вчасно, саме через постійні «пожежні» реакції в операційній діяльності.

Основні принципи ефективного управління часом включають: встановлення життєвих цілей; визначення пріоритетів завдань; послідовне планування робочого часу; встановлення термінів; делегування; планування найважливіших завдань відповідно до власних біологічних ритмів; навчання говорити «ні»; ергономічно спроектоване планування робочого простору; та ефективне відновлення фізичного та психічного благополуччя після періодів перевантаження та стресу.

Порівняння результатів з теоретичними основами самоменеджменту, дослідженими в Частині 1 дослідження, виявляє кілька ключових відмінностей.

По-перше, компанії бракує стійкої культури планування — більшість співробітників реагують пасивно, а не проактивно.

По-друге, бракує систематичної роботи над постановкою цілей, особливо на нижчих рівнях організації. По-третє, делегування як інструмент розподілу робочого навантаження та розвитку співробітників використовується не повною мірою. [80]

Однак, є й деякі позитивні приклади всередині компанії. Відділ маркетингу демонструє високий ступінь самоорганізації — 78% співробітників систематично використовують інструменти планування, а 85% співробітників дотримуються принципу SMART у своїй роботі.

Це показує, що за правильного підходу рівень самоменеджменту в компанії можна значно покращити.

Досвідчені менеджери не беруться одразу за термінові завдання. Замість того, щоб складати плани, вони спочатку аналізують свій час — спочатку думають про те, як розподілити свій час.

Потім вони прагнуть контролювати свій час і скорочувати непотрібні витрати. Нарешті, вони максимально розділяють свій «особистий» час на великі, взаємопов'язані блоки.

Висновок до розділу 2

З організаційної точки зору, самоврядування можна розділити на різні компоненти. До них належать рішення щодо виконання роботи, планування робочого часу, обсягу роботи та важливий вибір, пов'язаний з поточним завданням.

Фундаментальний принцип управління часом можна визначити як виконання високоякісної роботи при досягненні встановлених цілей у найкоротші терміни. Практично в кожній організації кожен посадовець стикається з проблемою неефективного витрачання часу.

Менеджери, незалежно від свого рангу, періодично виявляють, що витрачають значну кількість часу на завдання, які не підвищують загальну ефективність діяльності організації.

Щодо ефективності використання робочого часу керівника ТОВ «ГРОНА», можна зазначити, що, незважаючи на його безсумнівно ефективні та старанні зусилля, значна частина часу витрачається на вирішення поточних питань та викликів, які могли б бути вирішені співробітниками підприємства самостійно, без участі керівника.

Основна увага керівника повинна бути зосереджена виключно на найважливіших питаннях, що впливають на довгостроковий розвиток та операційну ефективність підприємства.

Отже, компанії вкрай важливо переглянути делегування повноважень та розподіл відповідальності.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1. Сучасні інструменти організація самоменеджменту під час війни

У контексті самоврядування під час кризових ситуацій доречно замислитися над визначенням та значенням терміна «безпека» в різних аспектах людського існування.

Громадська безпека слугує фундаментальним елементом ефективного управління в розвинених країнах і постійно присутня протягом усього життя людини, від дитинства до дорослого віку.

З віком людей значення місії безпеки зростає. Отже, для людей важливо створювати умови життя, які сприяють їхньому благополуччю та відповідають їхньому суспільному статусу.

Значний вплив на продуктивність праці виникає через підвищений рівень невизначеності, стресових факторів та фізичної втоми, що змушує людей змінювати свої стратегії самоконтролю та мотивації. Отже, самокерування перетворюється на вирішальний інструмент для підвищення ефективності, а також сприяння психологічній стійкості.

Саморегуляція є важливим елементом людського існування, особливо під час бурхливих періодів війни та пандемій. У цих складних ситуаціях люди повинні взяти на себе відповідальність за власне благополуччя та вміло регулювати свої емоції, думки та дії, щоб зберегти своє здоров'я, безпеку та загальну якість життя.

У сучасному суспільстві важливо ретельніше дослідити значення самоврядування під час кризових сценаріїв, таких як війни та пандемії, а також стратегії, які люди можуть використовувати для покращення своїх здібностей до самоврядування.

У середовищі, що характеризується постійними змінами та несприятливими обставинами, мотивація є важливою для підтримки продуктивності працівників та сприяння внутрішній рівновазі.

Володіння фундаментальними інструментами мотивації не лише допомагає підтримувати високий рівень продуктивності, але й сприяє розвитку стійкості до стресових обставин.

Значення самокерування під час криз є предметом постійних досліджень, що вивчають різноманітні стратегії, які люди можуть використовувати для покращення своїх здібностей до самокерування. Корисніше розглянути випадки людей, які ефективно регулювали свої емоції, думки та поведінку під час воєн та пандемій, а також вплив цього на їхнє загальне благополуччя.

Самокерування відіграє вирішальну роль у досягненні успіху за будь-яких обставин. У кризові часи здатність людини до самокерування може суттєво вплинути на її здатність ефективно долати ці виклики.

По-перше, самоврядування охоплює здатність займатися плануванням. У кризових ситуаціях умови та вимоги можуть змінюватися, що робить важливим бути готовим до таких змін та відповідно адаптуватися. Ефективне планування передбачає організацію свого часу, ресурсів та енергії.

Вкрай важливо усвідомлювати, що певні плани можуть потребувати змін або модифікацій, що підкреслює важливість підтримки гнучкості та відкритості до змін.

Управління емоціями та стресом є другим вирішальним елементом самоконтролю. Третій життєво важливий аспект включає здатність ефективно спілкуватися та співпрацювати з іншими. У кризових ситуаціях, коли вимоги та обставини можуть швидко змінюватися, здатність до співпраці стає надзвичайно важливою.

У воєнних умовах значення самоврядування посилюється, оскільки працівники стикаються з підвищеним психологічним стресом, невизначеністю та необхідністю швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Начало формы

Стратегії самоврядування в цей період повинні охоплювати не лише управління часом та ресурсами, але й підтримку психічної стійкості, запобігання вигоранню та розвиток внутрішньої мотивації для підтримки продуктивності навіть у найскладніших обставинах. [3, с. 31-37]

Системні зміни в економіці та робочому середовищі вимагають переосмислення традиційних підходів до мотивації працівників, зосереджуючись

на складних мотиваційних системах, що поєднують фінансові та нематеріальні стимули.

Мотивація працівників є основою ефективної кадрової політики, що базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Сучасні дослідження підкреслюють, що лише складна мотиваційна система може забезпечити швидку адаптацію працівників до змін, високу залученість та зниження плинності кадрів навіть в умовах значної невизначеності.

У відповідь на виклики воєнного стану та зовнішньої нестабільності банк запровадив підхід, орієнтований на людей, надаючи пріоритет благополуччю працівників.

Цей підхід, який охоплює підтримку фізичного, соціального та психічного здоров'я, відповідає сучасним рекомендаціям щодо створення безпечного робочого середовища, яке допомагає підвищити мотивацію та зменшити стрес серед працівників.

Військові дії створюють унікальні, надзвичайно складні умови роботи для кожної організації. Це особливо гостро стоїть перед персоналом, який змушений адаптуватися до нових реалій: ситуацій, що загрожують життю, евакуації, втрати житла, порушення соціальних зв'язків, порушення комунікацій, часткової або повної втрати стабільного доходу. [11, с. 48-54]

У таких умовах традиційні моделі мотивації мирного часу часто втрачають свою ефективність або потребують фундаментальної переоцінки. Психічний стан працівників у воєнний час характеризується високим рівнем стресу, емоційною нестабільністю, зниженням когнітивних здібностей (концентрації уваги, пам'яті, прийняття рішень).

Підвищена тривожність, депресія, почуття безнадії та апатії стають постійним фоном для щоденних завдань. Водночас для багатьох працівників робота стає своєрідним «якорем» стабільності – джерелом сенсу, звичною структурою дня і навіть терапевтичним інструментом, який допомагає запобігти зануренню в хаос зовнішнього середовища.

Підтримка безпеки не лише в країні, а й у кожній компанії підтримує кризове управління, роль якого полягає в оцінці загального ризику в повсякденній діяльності, але перш за все в процесі прийняття рішень. [16, с. 38-43]

Головний елемент кризового управління – оцінка ризиків – охоплює повсякденне життя людей, включаючи їхню роботу, особисте та громадське життя. Здатність керувати повсякденним життям не набувається від народження чи в сім'ї. Це процес, яким можна свідомо керувати під час навчання або пізніше, тобто через практику.

У таких складних умовах здатність людини самостійно організовувати свою діяльність стає не тільки корисною – вона стає необхідною компетенцією.

Однак реалізація самоуправління за таких обставин стикається з низкою труднощів. У таких ситуаціях значну роль відіграють внутрішні мотиваційні фактори: особистий сенс дій, почуття обов'язку, підтримка команди та віра в колективну перемогу.

Самоврядування перетворюється з інструменту ефективності мирного часу на засіб підтримки психічного здоров'я, наведення порядку в хаосі та відновлення суб'єктивного контролю. [24, с. 57-62]

Таким чином, у воєнний час мотивація особового складу набуває нового значення: вона втрачає свою «класичну» логіку та адаптується до реалій, де ключовим є не максимізація результатів, а збереження ресурсів та стабільності.

Начало формы

Незалежність за таких обставин повинна ґрунтуватися не лише на методах планування, але й на практиках самодостатності, адаптації та емоційної регенерації. Це дозволяє нам підтримувати не лише продуктивність, але й людяність, що зрештою формує основу довгострокової мотивації.

Військова травма призводить до широкого спектру психологічних наслідків та розладів, які можуть бути дуже важкими для окремих осіб та їхніх сімей. Під час війни наявних ресурсів стає недостатньо для задоволення всіх потреб жертв.

Впевненість у собі та психологічна стійкість – це фактори, які не можна недооцінювати, і їх необхідно розвивати. Пошук рішень, як правило, і в довгостроковій перспективі, приносить більше задоволення, коли жертва активно та позитивно бере участь у своєму пошуку. [28, с. 12-19]

Заохочення використання власних ресурсів та досвіду, а також використання власних навичок вирішення проблем може бути всім, що потрібно, щоб ті, хто постраждав, відчували себе спроможними.

Залучення тих, хто постраждав, та зосередження на підтримці відновлення та соціальної інтеграції, разом із використанням навичок самодопомоги, змушує їх почуватися більш позитивно щодо свого стану. Більша залученість, навіть за допомогою невеликих кроків, обмежує розвиток вивченої безпорадності та знижує ризик психічних захворювань.

Завдяки ефективному самокеруванню люди можуть підтримувати своє психічне та фізичне здоров'я, безпеку та загальну якість життя, навіть за умов надзвичайного стресу та невизначеності. Здатність ефективно керувати своїми емоціями, думками та поведінкою є важливою для того, щоб допомогти людям впоратися з викликами кризи та подолати перешкоди, з якими вони можуть зіткнутися.

З огляду на виклики, пов'язані з війною, система самокерування персоналом зазнає значних трансформацій. Зміна умов праці, постійна нестабільність та психологічний тиск вимагають переосмислення підходів до підтримки особистої ефективності. [30, с. 278-318]

На основі аналізу теоретичних припущень (зокрема, теорії самовизначення та теорії цілей) та практичних спостережень було визначено три ключові складові інструментів для ефективного самоврядування: внутрішня мотивація, зовнішні фактори впливу та цифрові технології як інструмент самоврядування.

Усі вони взаємодіють, створюючи єдину систему підтримки продуктивності працівників в умовах підвищеного стресу.

Одним із ключових інструментів самоврядування є внутрішня мотивація, яка формується правильним постановкою цілей, емоційним інтелектом та

енергією. Постановка цілей – це фундаментальний, але надзвичайно ефективний інструмент, який дозволяє працівникам зосереджуватися на важливому, навіть у ситуаціях невизначеності. [36, с. 111-114]

Ще одним важливим інструментом є розвиток емоційного інтелекту. Емоційна саморегуляція має вирішальне значення в умовах постійного стресу, спричиненого війною.

Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще керувати своїм емоційним станом, ефективно спілкуватися з колегами, навіть онлайн, та швидше адаптуватися до змін. Це, у свою чергу, знижує ризик вигорання та підтримує загальну продуктивність працівників.

У системі самоврядування рекомендується використовувати модель SMART, яка дозволяє структурувати цілі та розуміти, коли вони будуть досягнуті. (Рис. 3.1)



Рис.3.1. SMART-цілі у кризових умовах

Джерело: розроблено автором

Працівникам рекомендується формулювати щомісячні особисті цілі, пов'язані із загальними цілями підрозділу, що сприяє підвищенню згуртованості командної роботи. Для ефективної реалізації шаблони для формулювання таких цілей можна створити в корпоративній системі управління завданнями.

Для оцінки ефективності всіх реалізованих заходів доцільно контролювати ключові показники ефективності (KPI) на індивідуальному та командному рівнях.

Порівняння динаміки до та після впровадження програми дозволяє керівництву оцінити прибутковість інвестування в мотиваційні програми. [49]

У сучасному світі, коли тривога, страх, гнів та апатія можуть стати щоденними супутниками, навички розвитку емоційного інтелекту (EQ) надзвичайно важливі. Типові методи розвитку EQ включають ведення емоційного щоденника, практику усвідомленості, дихальні техніки та самоспостереження.

Створення емоційно безпечного простору також має вирішальне значення – навіть у віртуальному офісі.

Ще одним елементом внутрішньої мотивації є управління енергією. У військових умовах традиційні підходи до управління часом втрачають свою ефективність. Управління енергією набагато ефективніше – воно зосереджується не на кількості виконаних завдань, а на тому, коли і як людина працює найпродуктивніше.

Це означає планування завдань на основі рівня енергії протягом дня, введення мікроперерв, моніторинг сну та харчування, а також підтримку емоційної гігієни. [48, с. 157-159]

Під час війни робочий день часто фрагментований, робочі розпорядки порушуються, виникають зовнішні перешкоди. Тому управління енергією є набагато ефективнішим підходом, ніж традиційне управління часом. Це означає планування роботи не за годинами, а відповідно до піків продуктивності; активне чергування періодів стресу та відновлення; та свідомий моніторинг власного стану розуму (сон, харчування, фізична активність, стрес).

Окрім внутрішніх інструментів, зовнішні фактори відіграють значну роль у системі самоврядування, зокрема організаційна підтримка. Організації, які забезпечують гнучкий графік роботи (з урахуванням попереджень про повітряну тривогу та надзвичайних ситуацій), підтримують психічне здоров'я (через доступ до психологів та груп емоційної підтримки) та публічно визнають досягнення

співробітників, демонструють вищий рівень утримання персоналу та покращення продуктивності.

Зовнішні інструменти також включають адаптацію робочих процесів: спрощення звітності, мінімізацію бюрократії та впровадження асинхронного спілкування. Це створює умови для автономної, але ефективної роботи, яка є основою самоврядування. [63]

Цей підхід узгоджується з принципами теорії самовизначення, яка підкреслює необхідність автономії, компетентності та відданості як основ внутрішньої мотивації. Ефективне самоврядування неможливе без створення відповідного контексту. Це включає спрощення звітності, впровадження асинхронної роботи та мінімізацію мікроменеджменту.

Створення середовища, в якому співробітники відчують довіру та автономність, є ключем до внутрішньої мотивації, згідно з теорією самовизначення. Не менш важливим елементом сучасного самоменеджменту є використання цифрових інструментів, які значно полегшують організацію роботи, планування, моніторинг емоційного стану та комунікацію.

Ці інструменти стають важливими помічниками у створенні системи особистого управління. Вони сприяють автономії, підвищенню самосвідомості, зниженню тривожності та покращенню самоорганізації. [72, с. 61-69]

У воєнний час вони стають інфраструктурою, яка підтримує особисту продуктивність, комунікацію та внутрішню організацію. Ці інструменти не лише допомагають організувати роботу, але й створюють цифрове середовище самоврядування: структуроване, гнучке та орієнтоване на збереження ресурсів.

Мотивація в системі самоврядування у воєнний час є складною, багатокомпонентною системою, що переплітається з внутрішніми установками, зовнішніми впливами та цифровими ресурсами. Її основою є внутрішня мотивація, яка підживлюється усвідомленням цілей, управлінням енергією та розвитком емоційних компетенцій. Однак вона також потребує підтримки: як організаційної, так і технічної.

Інтеграція всіх цих елементів дозволяє не тільки підтримувати продуктивність, але й підтримує відновлення та розвиток навіть у найскладніші часи. Перш за все, слід визнати, що під час воєнного часу першочерговим завданням є підтримка внутрішньої стабільності персоналу, запобігання вигоранню та підтримка високого рівня психологічної готовності до виконання завдань.

З цією метою доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на посилення внутрішньої мотивації персоналу. Тому компанії повинні створювати умови, що сприяють розвитку цих компонентів.

Зокрема, доцільно впроваджувати систему самопланування, за якої працівники можуть самостійно встановлювати пріоритети завдань, адаптуючи їх до власного робочого ритму. Це не лише знижує стрес, але й підвищує відповідальність та відданість. [84, с. 1-6]

Підтримка керівництва має бути систематичною та проявлятися у визнанні досягнень, гнучкості до індивідуальних обставин та наданні психологічної підтримки.

Впровадження щомісячної системи зворотного зв'язку, де працівники мають можливість отримувати конструктивний відгук та ділитися власними пропозиціями, сприяє розвитку культури довіри та партнерства. Така система практично не потребує фінансових вкладень та забезпечує високу мотиваційну віддачу.

Тому системний підхід до посилення мотивації через самоврядування не лише забезпечує стабільність персоналу під час кризових ситуацій, але й створює умови для сталого розвитку підприємства. [91]

Впровадження практичних рекомендацій, розроблених з урахуванням сучасних теорій мотивації та специфіки умов воєнного часу, має стати стратегічним пріоритетом для керівництва підприємства, яке прагне зберегти людський капітал та підвищити продуктивність праці в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного часу компанії часто доводиться повністю змінювати свою організаційну структуру. Такі рішення дозволяють компанії зміцнити свої позиції на ринку або, навпаки, стати більш адаптивною до зміни попиту.

Майбутні дослідження в цій галузі включають вивчення довгострокових наслідків впровадження запропонованих методів на рівні підприємства, а також аналіз ефективності таких підходів у контексті інших кризових ситуацій (наприклад, економічних чи соціальних).

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на адаптації мотиваційних інструментів до специфіки різних галузей та розробці більш детальних інструкцій щодо впровадження цифрових технологій у системи управління персоналом.

3.2. Розробка рекомендацій з удосконалення системи самоменеджменту та підвищення ефективності управлінської діяльності

Управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок та підходів, що відрізняються від традиційного кризового менеджменту. Здатність швидко приймати рішення, адаптуватися до змінних обставин та підтримувати чіткі канали зв'язку з командою є вирішальними для успіху.

Хоча універсального рішення не існує, дотримання фундаментальних принципів дозволяє менеджерам орієнтуватися у воєнний час та спрямовувати свої організації до стійкості та успіху.

Застосування принципів самоврядування дозволяє працівникам забезпечити автономію у плануванні, контролі та оптимізації власної діяльності, сприяє розвитку професійних та особистісних компетенцій, а також підвищує продуктивність праці. [85, с. 44-50]

Створення моделі вдосконалення системи управління персоналом на основі самоврядування є способом підвищення ефективності банківської організації та розвитку її кадрового потенціалу.

У сучасних умовах динамічних змін на ринку фінансових послуг та зростання рівня професійного та емоційного навантаження на працівників традиційні підходи до управління персоналом є недостатньо ефективними. Формування конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки є одним із ключових стратегічних напрямків економічної політики України.

Ключовим фактором підвищення ефективності бізнесу є забезпечення його компетентними працівниками, що є однією з основ сталого розвитку організації.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами спираються на використання інноваційних методів, таких як компетентнісний підхід. Це особливо важливо в системах оцінки персоналу, що підкреслює актуальність цієї теми дослідження.

Начало формы

Управлінська поведінка повинна відображати такі характеристики: наполегливість, гостре сприйняття та комунікативні навички, раціональність, командна робота, старанність, чесність, справедливість, почуття гумору, комунікативність, здатність належним чином реагувати на обґрунтовані заперечення, рішучість, самокритичність, самоконтроль, впевненість у власній поведінці, тактовність, повага до інших, позитивне ставлення до конкуренції та спрямованість на досягнення встановлених цілей. [9, с. 182-189]

Варто зазначити, що успіх керівника безпосередньо залежить від ефективності роботи підприємства (або його організаційних підрозділів) та високого значення, яке надається взаємодії з підлеглими. Керівники повинні координувати ці два аспекти у своїй роботі.

Для оцінки управлінської діяльності ми визначили дві основні категорії здібностей, які зосереджені не лише на досягненні запланованих показників, але й на розвитку командної взаємодії для створення синергії в командній роботі.

Удосконалення системи управління персоналом на основі самоврядування вимагає побудови цілісної концептуальної моделі, яка інтегрує принципи автономії співробітників, інструменти контролю та оцінки, механізми стимулювання та розвиток здібностей. [20, с. 181-184]

Це підвищить продуктивність та ефективність роботи з управління персоналом і створить умови для розвитку самостійного та відповідального ставлення працівників до роботи. Це має вирішальне значення в банківській галузі, оскільки ефективність, точність та орієнтація на клієнта є основними елементами.

Концептуальна модель базується на інтеграції принципів самоуправління в усі процеси управління персоналом: планування діяльності, управління часом, контроль виконання завдань, розвиток професійних та особистісних навичок, мотивацію та оцінку ефективності.

Ця модель повинна приділяти особливу увагу інтеграції індивідуальних та колективних інтересів. Працівники, які активно практикують принципи самоврядування, можуть не лише підвищити власну продуктивність, але й сприяти встановленню ефективних командних відносин, тим самим зменшуючи дублювання управлінських рішень та покращуючи узгодженість дій. [35, с. 44-47]

Виходячи з поставлених цілей, можна зробити висновок, що для оптимізації процесу самоврядування ТОВ «ГРОНА», підвищення конкурентоспроможності та розширення джерел прибутку рекомендується адаптивна стратегія самоврядування.

Ця стратегія поступово покращить рівень самоорганізації працівників, підвищить їхнє почуття відповідальності та ефективність роботи, а також створить сприятливі умови для стимулювання ініціативи працівників.

Вибір стратегії передбачає реалізацію третього етапу проекту, а саме етапу вибору альтернативних методів та заходів покращення. Підвищення якості та професійного рівня всіх працівників має вирішальне значення для успішної реалізації цієї стратегії.

Рекомендації щодо вдосконалення системи самоврядування ТОВ «ГРОНА»:

- Постановка цілей: Використовуйте принцип SMART (Конкретний, Вимірний, Досяжний, Релевантний, Обмежений у часі) для встановлення особистих та професійних цілей.

- **Пріоритизація (матриця Ейзенхауера):** Розподіліть завдання на чотири категорії: термінові/важливі, нетермінові/важливі, термінові/неважливі та нетермінові/неважливі, щоб зосередитися на найважливіших питаннях.

- **Управління часом:** Використовуйте методи щоденного планування (наприклад, правило ABCDE, техніка Помідора), плануйте перерви та уникайте багатозадачності.

- **Самоконтроль та аналіз:** Регулярно аналізуйте свою роботу, порівнюйте запланований прогрес із фактичним виконанням та ведіть журнал часу, щоб виявити «вбивць часу».

- **Розвиток навичок:** Постійно підвищуйте свою кваліфікацію, розвивайте емоційний інтелект, стійкість та впевненість у собі.

Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності:

- **Делегування:** Делегуйте рутинні та технічні завдання підлеглим та зосередьтеся на стратегічних функціях.

- **Оптимізована комунікація:** Встановіть чіткі канали зв'язку, активно слухайте та скоротіть час, витрачений на неефективні зустрічі.

- **Інформаційна підтримка:** Використовуйте сучасні інформаційно-технологічні інструменти (CRM, ERP-системи, інструменти управління завданнями) для сприяння управлінським рішенням.

- **Стимули та контроль:** Встановіть чітку систему показників ефективності (KPI) для підлеглих та надавайте своєчасний зворотний зв'язок.

Впровадження цих рекомендацій зменшить стрес у працівників, оптимізує використання робочого часу та комплексно підвищить ефективність управлінської діяльності. [94]

Очікувані ефекти від впровадження включатимуть:

- підвищення ефективності управління персоналом — завдяки структурованому плануванню та оцінці результатів;

- збільшення продуктивності праці та економічних вигод — завдяки чітким цілям, пріоритетам та контролю виконання завдань;

- покращення психічного стану працівників — завдяки активній підтримці корпоративної культури та розвитку здібностей працівників до самоврядування;
- розвиток професійних та особистісних можливостей працівників через навчальні програми та цикли постійного самовдосконалення;
- підвищення мотивації та участі працівників за допомогою комплексної системи економічного та неекономічного стимулювання.

Запропоновані заходи сприятимуть постійному професійному розвитку працівників ТОВ «ГРОНА», забезпечуючи актуальність їхніх знань та навичок, що відповідають сучасним вимогам. Завдяки навчанню вони зможуть ефективніше використовувати різні аналітичні інструменти, моделі та інформаційні технології, тим самим підвищуючи продуктивність праці компанії.

Начало формы

У сучасному світі ефективне самоврядування неможливе без підтримки сучасних технологічних рішень. [15, с. 7-16]

Для ТОВ «ГРОНА», яке прагне досягти високої конкурентоспроможності та ефективності, інвестування в сучасне комунікаційне обладнання, комп'ютери та принтери є необхідним кроком для підвищення продуктивності окремих співробітників.

Заміна старого обладнання новим принесе такі переваги:

- зменшення адміністративного навантаження та витрат;
- підвищення продуктивності;
- покращення навичок співробітників та індивідуальної продуктивності;
- покращення якості виконання завдань;
- підвищення мотивації та задоволеності співробітників;
- підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

Для успішної реалізації програми вдосконалення системи самоврядування, розробленої для ТОВ «ГРОНА», необхідно забезпечити ефективну управлінську та організаційну підтримку.

Управлінська та організаційна підтримка програми стосується низки дій та заходів, спрямованих на ефективне планування, координацію, реалізацію та контроль програми оптимізації.

По-перше, необхідно визначити характеристики управлінських рішень щодо реалізації запропонованої програми на різних рівнях управління. Такі рішення зазвичай приймаються на трьох рівнях. [75]

Основні характеристики наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості процесу реалізації управлінського рішення на різних рівнях менеджменту щодо впровадження програми оптимізації системи

самоменеджменту

Рівень менеджменту	Етапи реалізації рішення	Дії та завдання
Вище керівництво	Рішення щодо стратегічного формулювання та впровадження	- проаналізувати поточний стан системи самоврядування; - визначити ключові проблеми та цілі оптимізації; - розробити рішення щодо реалізації проекту та розподілу ресурсів.
	Розподіл та контроль ресурсів	- розподіл фінансових, технічних та людських ресурсів; - контроль процесу впровадження на кожному рівні.
Середній керівний персонал	Організація та координація процесу реалізації проекту	- розробляти детальні плани дій; - координувати роботу між різними структурними підрозділами; - впроваджувати нові технології та методи роботи; - навчати та навчати персонал.
	Процес моніторингу та коригування	- аналізувати проміжні результати та відгуки співробітників; - за потреби коригувати процес впровадження.
Управління операціями	Безпосереднє виконання рішень	- використовуйте нові інструменти самоврядування; - дотримуйтесь оновлених стандартів роботи.
	Оцініть ефективність змін	- надавати зворотний зв'язок керівництву; - вносити пропозиції щодо покращення; - аналізувати вплив нового методу на індивідуальну продуктивність.

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Управлінські рішення щодо впровадження програми оптимізації системи самоврядування приймаються на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво та операційне управління. Кожен рівень має свої специфічні характеристики. [5]

Інформаційне забезпечення є ключовою умовою ефективної реалізації плану оптимізації системи самоврядування ТОВ «ГРОНА». Інформаційне забезпечення повинно відповідати таким принципам:

Ключові принципи включають:

- чіткість та зрозумілість;
- актуальність та точність;
- конкретність;
- відкритість та прозорість;
- зворотній зв'язок;
- релевантність контексту;
- конфіденційність;
- своєчасність;
- системний підхід.

Ця цифрова система самоврядування розроблена для централізації планування та бухгалтерського обліку, спрощення щоденних завдань та зменшення робочого навантаження.

Зокрема, рекомендовані Google Calendar, Notion, Trello, Google Sheets та Finmap, оскільки кожен з них оптимізує різні аспекти діяльності (управління часом, клієнтська база, фінанси, планування контенту, відновлювальні заходи, шаблони курсів тощо). [29, с. 35-38]

Google Calendar стане ключовим інструментом для планування часу та розкладу. Сервіс призначений для управління часом та планування подій, тому користувачі можуть легко планувати заняття учнів, зустрічі з батьками чи партнерами та отримувати відповідні нагадування.

Планування розкладу – це ефективний інструмент для підприємців, який дозволяє заощадити час. Зекономлений час можна використовувати для залучення більшої кількості учнів та розробки маркетингових стратегій компанії.

Notion стане універсальною платформою для ведення інформаційного обліку, планування контенту та створення шаблонів курсів. Як універсальний інструмент, Notion дозволяє користувачам створювати персоналізовані робочі простори, тим самим підвищуючи продуктивність.

За допомогою Notion ви можете вести базу даних клієнтів з детальними описами послуг, зберігати власні шаблони курсів та створювати календарі контенту для соціальних мереж та вашого веб-сайту. [43]

Google Таблиці доповняють систему, яка використовується для ведення фінансового обліку та баз даних клієнтів у форматі електронних таблиць. Google Таблиці – це безкоштовна програма для роботи з електронними таблицями, яку можна використовувати для створення бюджетів, моніторингу доходів і витрат, планування фінансових показників та ведення списків контактів клієнтів.

Як зазначають експерти, Google Таблиці – це потужний інструмент фінансового управління, який «може робити все: від простого бюджетування до складного моделювання».

В іншому проєкті фінансового управління Finmap буде сервісом, спеціально розробленим для контролю грошових потоків. Finmap надає повний огляд фінансового стану компанії: користувачі можуть переглядати всі доходи та витрати в режимі реального часу та мати чітке розуміння того, куди йдуть їхні гроші.

Інтеграція з банківськими рахунками та платіжними сервісами може автоматизувати платежі та витрати, зменшуючи ймовірність помилок та мінімізуючи щоденну роботу. В результаті підприємці можуть планувати заздалегідь, щоб резервувати кошти на періоди зниження доходів та контролювати ефективність інвестицій у розвиток бізнесу. [63]

Очікується, що впровадження цього рішення скоротить адміністративну та «готівкову» щоденну роботу, покращить стандартизацію управління часом та покращить взаємодію з клієнтами.

Усі інструменти доступні в безкоштовних версіях та розроблені для індивідуальних користувачів, які можуть опанувати їхні функції без спеціального навчання.

Згідно з наданою інформацією, підприємці витрачають найбільше часу на аналіз успішності минулого тижня, введення даних про студентів та їхні результати навчання, проведення фінансового аналізу та розробку контент-стратегій та маркетингових стратегій.

Начало формы

Використання систематичних процесів обробки даних допомагає скоротити час, витрачений на пошук необхідних даних, та збільшити обсяг доступних даних. Це підвищить конкурентоспроможність компанії та дозволить їй розробляти більш привабливі програми. [57, с. 192-210]

Постійні витрати залишаються незмінними при впровадженні безкоштовних програм цифровізації процесів. За потреби також можна використовувати платні платформи.

Запропоноване рішення для цифрової трансформації на основі самоврядування є ефективним способом вирішення проблем, з якими стикається бізнес.

Цифрові інструменти допомагають компаніям автоматизувати планування, будувати робочі процеси, контролювати грошові потоки та зменшувати кількість помилок у документах, замінюючи нудні щоденні завдання, які поглинають час, відволікають увагу та знижують загальну ефективність. Що ще важливіше, впровадження цього рішення не вимагає додаткових фінансових витрат чи розширення штату.

Тому чіткий розподіл обов'язків та інформаційна підтримка є ключовими для успішного управління та організації впровадження цього рішення з оптимізації системи самоврядування.

Оптимізація системи самоврядування ТОВ «ГРОНА» покращить деякі показники економічної діяльності. Ця тенденція впливає з підвищення продуктивності працівників.

Самоврядування спрямоване на те, щоб організації, відділи або окремі співробітники працювали ефективно та успішно. Його основа лежить у здатності самоорганізуватися, контролювати ситуацію, ефективно використовувати власні ресурси (емоції, час) та бути готовим справлятися з ризиками та керувати ними в умовах мінливого середовища. [78, с. 76-83]

Самоврядування є важливим компонентом розвитку кар'єри співробітників та інструментом підвищення ефективності роботи та сприяння особистісному зростанню. Воно стало важливим способом досягнення цілей.

Результати досліджень показують, що управління людськими ресурсами зараз переживає трансформацію, але завдяки новим технологіям та інноваціям у сфері управління воно сприяє економічному розвитку.

Національні економічні кризи та нестабільність не лише принесли проблеми, але й створили нові можливості для підприємств, особливо у побудові ефективних систем управління людськими ресурсами. [95, с. 78-95]

Модель удосконалення системи управління людськими ресурсами на основі самоврядування включає кілька модулів: підвищення можливостей співробітників, вдосконалення організаційних процесів, забезпечення ресурсної та стимулюючої підтримки, а також регулярна оцінка ефективності та корекція управлінських практик.

Очікувані ефекти від впровадження цієї моделі включають підвищення продуктивності праці, підвищення залученості співробітників, оптимізацію робочого часу, зниження кадрових ризиків та зміцнення корпоративної культури.

Запропонована модель може комплексно підвищити можливості співробітників, зміцнити організаційні та управлінські процеси, оптимізувати використання ресурсів та допомогти створити здорове та позитивне робоче середовище, тим самим забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Майбутній розвиток компанії має базуватися на цифровізації, автоматизації процесів та вдосконаленні механізмів управління для збереження конкурентної переваги.

Висновок до розділу 3

Здатність керувати собою є критично важливою для того, щоб допомогти менеджеру знайти та створити психологічне благополуччя. Менеджер, який може керувати власним часом/емоціями/енергією, зможе мінімізувати рівень стресу та зменшити ризик професійного вигорання.

У сучасних кризових ситуаціях, включаючи воєнні дії, здатність підтримувати високий рівень самоврядування персоналу має вирішальне значення для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організацій.

Ефективне управління власною діяльністю та емоціями є важливим для підтримки ефективності за будь-яких обставин. Самоврядування стосується процесу контролю власних дій, емоцій та поведінки для досягнення як особистих, так і професійних цілей.

Запровадження самоврядування персоналом вимагає ретельної оцінки як команди, так і організаційних характеристик, в рамках яких воно буде реалізовуватися. Такий підхід сприятиме встановленню досяжних цілей та дозволить визначити конкретні команди та методи сприяння розвитку самоврядування.

Послідовна оцінка розвитку та ефективності самоврядування персоналу дозволить створити та застосувати відповідні методи для сприяння та регулювання цього процесу.

Отже, стало очевидним, що управління, відокремлене від лідерського аспекту, не може повноцінно виконувати свої функції в складних обставинах, де критично важливо встановити перспективи розвитку, незважаючи на постійний конфлікт, а самоврядування слугує індикатором цього аспекту.

Кінець форми

ВИСНОВКИ

Самокерування слугує вирішальним інструментом для сприяння психологічному благополуччю менеджера. Воно допомагає регулювати час, емоції та енергію, тим самим знижуючи рівень стресу та пом'якшуючи ймовірність професійного вигорання.

На основі оцінки кількох сучасних принципів самоврядування самоорганізуюча система роботи була визначена як важлива для управління сучасним бізнесом завдяки її здатності підвищувати продуктивність окремих працівників та сприяти постійному стратегічному зростанню організації в цілому.

На успішне застосування самоменеджменту як альтернативної форми традиційного управління вплинули як внутрішні, так і зовнішні фактори, зміни на організаційному рівні, впровадження нових методів, процесів та ресурсів, які також є важливими для ефективного досягнення як поточних, так і майбутніх цілей, а також для саморозвитку, професійного та кар'єрного зростання.

Сфери розвитку людських ресурсів та самоврядування працівників взаємопов'язані. Особистісний розвиток працівника залежить від того, чи працюють разом люди з високими особистими навичками як структура групи на робочому місці. Тому, якщо організація хоче розвивати своїх працівників, вона буде успішною лише за умови, що ці працівники матимуть здатність до самоврядування.

Протягом останніх кількох років спостерігається зростання кількості науковців та практиків, які цікавляться темою самоврядування в Україні. Про це свідчить кількість опублікованих академічних досліджень на цю тему, а також створення різноманітних навчальних програм, написаних авторами, що зосереджуються на темах, пов'язаних з ефективним самоврядуванням.

Через нестабільний стан економіки та неперевірені методи управління в країні, дослідження самоврядування є особливо корисним, оскільки воно надає можливості для розробки нових підходів до управління життям людей.

Організація управлінської діяльності крізь призму самоменеджменту є вирішальним елементом ефективного управління. Такий підхід сприяє оптимізації часу та ресурсів, дозволяє досягати значних результатів та підтримує підтримку психологічної рівноваги.

Отже, самоменеджмент слугує стратегією, що охоплює планування, організацію, визначення пріоритетів завдань, емоційну регуляцію та постійне самовдосконалення.

Завдяки вмілому самокеруванню менеджер здатний зберігати самовладання, підвищувати продуктивність і досягати задоволення від своєї ролі, тим самим слугуючи взірцем для своєї команди та сприяючи гармонійній атмосфері на робочому місці.

У більш широкому контексті самокерування дозволяє співробітникам заохочувати «поведінку, яка не є мотивуючою за своєю суттю та відповідає зовнішнім стандартам». Цей процес має значення поза професійною сферою, оскільки він надає людям інструменти, необхідні для дій, які є важливими не лише в повсякденному житті, але й служать зовнішньою мотивацією.

Великим українським виробником борошняних кондитерських виробів, зокрема сухого печива та тістечок тривалого зберігання, є ТОВ «ГРОНА».

Комплексне дослідження діяльності ТОВ «ГРОНА» виявило помітні невідповідності між існуючим станом самоорганізації працівників та сучасними управлінськими практиками. Зокрема, було встановлено, що організація не має цілісної системи самоврядування, а впровадження інструментів планування характеризується фрагментарністю.

Порівняльне дослідження за участю провідних фірм галузі показало, що лідери ринку досягають значної ефективності, впроваджуючи принципи самоорганізації у свої бізнес-процеси, активно використовуючи цифрові інструменти та сприяючи розвитку корпоративної культури, яка пріоритезує підвищення особистої ефективності співробітників.

Подальші дослідження повинні бути більш зосереджені на конкретних нюансах того, як самоврядування впливає на продуктивність робочої сили підприємства.

Організація самоврядування у воєнний час вимагає адаптації до невизначених умов, з акцентом на психологічній стійкості, прагматичному плануванні (правило 60/40), визначенні пріоритетів важливих завдань та ефективному управлінні ресурсами. Ключові елементи включають адаптивне управління часом, особисту організованість у складних обставинах та збереження психічного благополуччя.

Воєнний стан та подальші зусилля з відновлення в Україні створюють нагальні виклики для управління та державного управління. Ключові стратегії включають впровадження стресостійких методів управління часом, психологічну підготовку, перехід до асинхронної роботи та оптимізацію особистих робочих ресурсів.

Покращення самоменеджменту для підвищення управлінської ефективності вимагає впровадження систематичної методології, яка включає чітке встановлення цілей (SMART), визначення пріоритетів завдань (матриця Ейзенхауера), ефективне управління часом та постійну самодисципліну.

Запропоновані практики охоплюють автоматизацію процедур та розвиток комунікативних навичок і навичок делегування, що разом сприяє підвищенню ефективності роботи менеджера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва, І., Плотніченко, С. Самокерування – один із факторів професійного успіху менеджера. // Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки. – 2023. – Вип. 24 (100). – С. 54-58.
2. Агєєва, І. В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). – 2019. – №1(39).
3. Амеліна, І. В., Біланенко, К. П. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. // Економіка і регіон. – 2021. – № 4. – С. 31-37.
4. Антохов, А. А. Самоменеджмент. Частина 1 : навчальний посібник / А.А. Антохов, Л.Л. Клевчik. – Чернівці : ЧНУ імені Юрія Федьковича. – 2021. – 275 с
5. Балановська, Т. І., Михайліченко, М. В., Троян, А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.
6. Биба, В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організацій. // Економіка та держава. – 2021. – №2.
7. Бичківський, О. О. Самоменеджмент у сучасному бізнес-середовищі : монографія. Київ: Центр учбової літератури. – 2023.
8. Білик, В., Діденко, С. Інструменти самоменеджменту для оптимізації робочого процесу в організаціях. // Управління сферою розвитку послуг. – 2023. – Вип. 3. – С. 8-13.
9. Білик, В., Романенко, Є. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях. // Науковий журнал «Моделювання розвитку економічних систем». – 2024. – № 5(334). – С. 182-189.
10. Білик, В., Шпильова, В., Ангельська, В. Впровадження практик самоменеджменту для покращення корпоративної культури. // Вісник

Національного університету ім. Хмельницького. Економічні науки. –2024. –Вип. 334(5). – С. 26-32.

11. Бугас, В. В., Бугас, В. В., Кочірко, М. Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. – 2021. – № 2. – С. 48-54.

12. Буняк, Н. М., Черчик, Л. М., Милько, І. П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк. – 2023. – 256 с.

13. Бутиліна, О., Євдокимова, І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. // Соціальна робота та соціальна освіта. – 2021. – №1(6).

14. Бурачек, І. В., Ткачук, Г. Ю. Тайм-менеджмент у системі самоменеджменту. // Ефективна економіка. – 2025. – № 4.

15. Буяк, Л. М., Семененко, Ю. С., Пришляк, К. М. Плив інформаційних технологій самоменеджменту на ефективність діяльності компанії. // Галицький економічний вісник. – 2023. – № 4. – С. 7-16.

16. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. // Економічний простір. – 2022. – № 182. – С. 38-43.

17. Василик, С. К., Прохоровська, С. А., Агєєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2023. – Вип. 38. – С. 16-23.

18. Васюта, В., Радченко, А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. // Галицький економічний вісник. – 2024. – № 1(86). – С. 134-140.

19. Вовк, М. В. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2024. – № 10. – С. 45-52

20. Глебова, Н. В., Шаповал, В. В. Визначення шляхів удосконалення організації праці офісного менеджера на основі впровадження інструментів самоменеджменту. // Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у

фармації і охороні здоров'я : матеріали III міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю. Харків. – 2025. – С. 181-184.

21. Гончарук, А. В. Управління часом та саморозвиток : навч. посіб. Київ : Знання, 2022.

22. Грідін, О. В. Управління персоналом: словник термінів і понять. Харків: [б. в.], 2024. – 40 с.

23. Грушева, А. А., Вітренко, Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ. – 2020. – 308 с.

24. Добровольська, Е., Покотильська, Н., Косович, О. Управління персоналом як чинник забезпечення табільності фінансової системи в умовах кризи. // Економічний простір. – 2025. – № 205. – С. 57-62

25. Драган, О. І. Управління талантами та розвиток персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. // Програми «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ. – 2021. – 178 с.

26. Дяченко, С. М. Самоменеджмент у контексті розвитку професійної культури у сфері публічного управління. // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2024. – Вип. 43. – С. 44-48.

27. Железняк, К. Л., Ігнатюк, В. В. Підвищення ефективності самоменеджменту на базі самооцінки. // Сучасна економіка. – 2020. – № 24. – С. 56-59.

28. Заставнюк, Л. В. Самоменеджмент у системі управління сучасних організацій. // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління. – 2024. – № 1. – С. 12-19.

29. Іванов, С. М. Аналіз переваг використання SMART- технологій в економіці. // Економіка та держава. – 2018. – № 7. – С. 35-38.

30. Іонова, І. М., Гончаренко, О. В. Самоменеджмент соціальних працівників у процесі професійної діяльності. // Інноваційні проекти та програми в психології, педагогіці та освіті: наукова монографія. Рига, Латвія: «Видавництво «Балтія». – 2023. – С. 278-318.

31. Кирилко, Н. М., Хіжняк, С. С. Самоменеджмент як необхідний інструмент для розвитку управління. // Ефективна економіка. – 2021. – № 5.
32. Коваль, І. Технології управління в умовах кризи. Львів : Видавництво Львівського національного університету. –2021. – С. 89-112
33. Ковальчук, Л. О. Самоменеджмент у сучасному світі : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка. – 2020. – 192 с.
34. Козирєва, О. В., Глебова, Н. В. Практикум з самоменеджменту : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. Харків : НФаУ, 2020. – 212 с.
35. Колянко, О. В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. – 2025. – № 82. – С. 44-47
36. Корецький, А. В., Черчик, Л. М. Удосконалення системи управління персоналом на засадах самоменеджменту. // Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки. – 2025. – С. 111-114.
37. Корнілова, О. Самоменеджмент: навч.-метод. посібник ; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс. – 2023. – 57 с.
38. Лазебник, Л. Л., Войтенко, В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2020. – № 42. – С. 18-22.
39. Леськів, Г. З., Левків, Г. М., Гобела, В. І. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. // Соціальні та трудові відносини. – 2021. – № 4. – С. 12-19.
40. Лисенко, В. В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. // Інфраструктураринку. – 2018. – Вип. 19
41. Лугова, В. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Харків : ХНЕУім. С. Кузнеця. – 2019. – 212 с

42. Любченко, Н. В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. // Неперервна освіта. – 2022. – № 5
43. Метіль, Т. Вплив самоменеджменту на ефективність роботи сучасного керівника. // Менеджмент. – 2025
44. Милько, І. П., Буняк, Н. М., Черчик. Л. М. Самоменеджмент: навчальний посібник. // Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. – 2023. – 221 с.
45. Мішина, С. В., Мішин, О. Ю. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. // Ефективна економіка. – 2021. – № 1.
46. Мирончук, Н. М. Основи самоорганізації у професійній діяльності : навч.-метод. посіб. // Житомирський державний університет ім. І.Франка, Житомир. – 2020. – 133 с.
47. Намазова, Ю. І. Сучасна парадигма державної гендерної політики в умовах децентралізації. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2023. – № 19. – С. 220-238
48. Нігуренко, А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія». Одеса. – 2022. – С. 157-159
49. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану: монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів: СПОЛОМ. – 2024. – 374 с.
50. Осовська, Г. В., Волківська, А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Демчук А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. // Ефективна економіка. – 2023. – № 6.
51. Остряніна, С. В., Мокій, О. О., Дробітько, Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі менеджменту. // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29.
52. Офіційний сайт компанії ТОВ «ГРОНА» <https://grona.ua>

53. Пищик, О. В. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. // Університетські економічні студії. – 2024. – № 1. – С. 34-42.

54. Поліщук, К. О., Воржакова, Ю. П. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. // Економіка: реалії часу. – 2023. – № 3 (67). – С. 21-31.

55. Почтовюк, А. Б., Семеніхіна, В. В., Веденіна, Ю. Ю. Психологічні технології та самоменеджмент як складові соціального вектору діяльності підприємства. // Науковий погляд: економіка та управління. – 2022. – № 4. – С. 78-85.

56. Пурій, Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства / Г. М. Пурій. // Ефективна економіка. – 2023. – № 6.

57. Райш, С., Краковський, С. Штучний інтелект і управління: парадокс автоматизації та розширення. The academy of management review. –2021. – № 46 (1). – С. 192-210.

58. Ратушняк, О. Г., Кавецький, В. В., Лесько, О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. // Ефективна економіка. – 2022. – № 1.

59. Ратушняк, О. Г., Кавецький, В. В., Лесько, О. Я. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. // Соціальна робота та соціальна освіта. – 2022. – № 4. – С. 23-31.

60. Ратушняк, О. Г., Лялюк, О. Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ. – 2021. – 195 с.

61. Руденко, Е. О. Розвиток самоменеджменту як стратегічний напрям удосконалення організації управлінської праці на підприємстві [Рукопис] : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» / Едуард Олегович Руденко ; Льотна академія Національного авіаційного університету. – Кропивницький. – 2023. – 88 с.

62. Салоїд, С. В., Богданов, А. Ю., Салоїд, Г. С. Самоменеджмент персоналу як основа кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану. // Ефективна економіка. – 2024. – №11.
63. Самоменеджмент : методичні вказівки до вивчення дисципліни / уклад. : Г.М. Рижакова, І. М. Якимчук та ін. – Київ: КНУБА. – 2025. – 60 с.
64. Самоменеджмент: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, М.М. Деліні, Т.О. Власенко, М.С. Голєва / Київ: НУБіП України. – 2025. – 316 с.
65. Самоменеджмент навчальний посібник / С. К.Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С.Кузнеця. – 2020. – 150 с.
66. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. – 2021. – 280 с.
67. Сахненко, О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2020. – № 5.
68. Світовий, О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. // Економіка та підприємництво. – 2021. – № 2. – С. 56-63.
69. Семененко, Ю. Модель впливу самоменеджменту на ефективність діяльності компанії. // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ. – 2023. – Том 81. – № 2. – С. 16-25.
70. Сербенівська. А., Лебідь, Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Емпіро. – 2024. – Т. 1(1). – С. 122-130.
71. Складенко, А. О. Аналіз підходів до визначення змісту поняття самоменеджменту. // Інноваційна педагогіка. – 2019. – Випуск 10. – Т. 3. – С. 80-84.
72. Степенко, А. Ю. Мотивація та кадрова політика в системі управління підприємствами сфери обслуговування. // Економіка і управління. – 2024. – №2. – С. 61-69.

73. Судук, О. Ю. Самоменеджмент як елемент формування ефективного бренду особистості. // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. – 2021. – Вип. 4. – С. 349-356.

74. Тарнавський, М. І., Бала, Р. Д., Бала, О. І. Самоменеджмент в системі розвитку управління підприємством. // Ефективна економіка. – 2019. – Вип. 11.

75. Український бізнес під час війни. // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. – 2023.

76. Фінансова звітність компанії <https://youcontrol.com.ua>

77. Чайкіна, А. В. Самоменеджмент як основна компетенція сучасного менеджера. // Економіка та інновації. – 2021. – № 3. – С. 45-52.

78. Черненко, Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. // Таврійський науковий вісник. серія: економіка. – 2022. – № 12. – С. 76-83.

79. Черних, Б. О. Актуальні елементи системи розвитку самоменеджменту на сучасному підприємстві. // Агросвіт. – 2024. – № 16. – С. 150-156.

80. Черчик, Л. М. Технології самоменеджменту та лідерство. Конспект лекцій. // Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. – 2025. – 61 с.

81. Шаповал, В. В. Удосконалення організації праці менеджера на основі впровадження інструментів самоменеджменту : кваліфікаційна робота / наук. керівник Н. Глебова. – Харків. – 2025. – 86 с.

82. Шевченко, В. С. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова. – 2020. – 91 с.

83. Шильнікова, З. М. Самоменеджмент: навч. посіб. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». – 2022. – 224с.

84. Юрик, Н. Є., Кужда, Т. І., Химич, І. Г. Бізнес-культура : типи моделей організаційної культури підприємства. // Проблеми сучасних трансформацій. – 2023. – № 7. – С. 1-6.

85. Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. // Підприємництво і торгівля. – 2023. – Вип. 36. – С. 44-50.

86. Якимчук, І. М. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. // Менеджмент та підприємництво. – 2022. – № 3. – С. 67-74

87. Agile. Use This Flexible Management style to transform your team's productivity. // ProofHub. – 2021.

88. Brown, A., Davis, R. Employee Satisfaction and Productivity. // Journal of Applied Psychology. – 2022. – Vol. 107. – №. 3. – P. 456-472.

89. Chaikina, A. Self-management as the Main Competence of the Modern Manager. // Economy and Region. – 2021. – № 3 (82). – С. 91-96.

90. Khiat Henry. Using automated time management enablers to improveselfregulated learning. // Active Learning in Higher Education. – 2022. –№ 23 (1). – P. 3-15.

91. Martela, F., Nandram, S. Buurtzorg: scaling up an organization with hundreds of self-managing teams but no middle managers. // J Org Design. – 2025.

92. Vasylyk, S. K., Prokhorovska, S. A., Ageeva, I. V. Personnel management and self-management in the organization management system in the conditions of modern challenges. Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. 2023. № 38. P. 16-23

93. Romano, S., Conforti, A., Guidetti, G., Viotti, S., Ceschin, R., & Scanniello, G. MBSR at Work: Perspectives from an Instructor and Software Developers. – 2025.

94. Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: A systematic review. // Management Review Quarterly. Advance online publication. – 2024

95. Wilson, T., Clark, M. Delegation and Empowerment in Modern // Organizations. Journal of Management Studies. – 2023. – Vol. 60. – № 1. – P. 78-95.

Конец формы
Конец формы