

ЯГОТИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПРАТ «ВНЗ «МАУП»



Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

З дисципліни: Менеджмент

на тему: « Місце керівника у системі управління організацією та шляхи
удосконалення його самоменеджменту»

Студент 2 курсу

Іваніщенко Петро Андрійович

Групи ІН34-9-24 Б1М - Н(4,0д)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Оцінка:_____

Національна шкала_____

Кількість балів:_____ECTS____

Члени комісії

_____	_____
_____	_____
_____	_____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
1.1. Сутність поняття «управління організацією» та місце керівника в системі менеджменту	6
1.2. Характеристика компетенцій та функцій сучасного керівника організації	9
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	12
2.1. Формування іміджу успішного керівника	12
2.2. Характеристика сучасних стилів в ефективній організації потенціалу керівника організації	14
2.3. Розвиток професійної компетентності керівника організації в процесі управління	17
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ	22
3.1. Особливості удосконалення самоменеджменту керівника організації....	22
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних систем, цифровізації управлінських процесів та зростання конкуренції роль керівника в системі управління організацією набуває стратегічного значення. Ефективність діяльності організації сьогодні визначається не лише ресурсним потенціалом, а насамперед якістю управлінських рішень, рівнем професійної компетентності керівника та його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження посилюється тим, що сучасні організації функціонують в умовах високої невизначеності, що вимагає від керівника поєднання управлінських, лідерських, комунікативних та аналітичних функцій. При цьому існуючі підходи до визначення ролі керівника часто мають фрагментарний характер і недостатньо враховують комплексність його впливу на організаційні процеси, що зумовлює необхідність системного теоретичного узагальнення.

Проблематика управління організацією та ролі керівника достатньо широко представлена в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, у роботах Черняка, Мармази, Зоріної, Дідик та інших авторів розкриваються концептуальні основи менеджменту, функції керівника та його професійні компетентності.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про наявність певних прогалин: недостатньо системно досліджено інтеграцію управлінських, лідерських та особистісних характеристик керівника в єдину модель ефективного управління, а також недостатньо уваги приділено зв'язку між іміджем керівника, його стилем управління та результативністю організації.

Об'єкт дослідження. Система управління організацією.

Предмет дослідження. Роль керівника в системі управління організацією та його професійні компетентності.

Мета дослідження. Теоретичне узагальнення ролі керівника в системі управління організацією та визначення шляхів підвищення ефективності його професійної діяльності.

Завдання дослідження

- розкрити сутність поняття «управління організацією» та визначити місце керівника в системі менеджменту;
- охарактеризувати ключові компетенції та функції сучасного керівника;
- дослідити особливості формування іміджу керівника організації;
- проаналізувати сучасні стилі управління та їх вплив на ефективність діяльності керівника;
- визначити напрями розвитку професійної компетентності керівника в процесі управління;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення самоменеджменту керівника.

У роботі використано наступні наукові методи дослідження: теоретичний аналіз і синтез; порівняльний аналіз; системний підхід; узагальнення наукових джерел; структурно-логічний метод.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність поняття «управління організацією» та місце керівника в системі менеджменту

Поняття «менеджмент» бере свій початок від англійського слова «*to manage*», що перекладається як «керувати» або «здійснювати управління». Відповідно, у широкому розумінні менеджмент розглядають як процес управління людьми та організації їхньої діяльності. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється проблемі неоднозначності трактування даного поняття. Дослідники зазначають, що в умовах швидкоплинних суспільних і економічних змін забезпечити врахування всіх чинників та обставин практично неможливо. Саме тому менеджмент спрямований на розроблення ефективних управлінських механізмів, які характеризуються високим рівнем адаптивності та здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У свою чергу, діяльність менеджера передбачає застосування системного бачення та комплексного підходу до вирішення управлінських завдань [12].

О. І. Мармаза розглядає менеджмент як специфічний вид людської діяльності, що охоплює не лише професійну чи ділову сферу, а й сімейне та інші напрями життєдіяльності людини. Дослідниця підкреслює, що менеджмент невід’ємно пов’язаний із досягненням поставлених цілей та забезпеченням результативності діяльності [7, с. 42].

На нашу думку, між поняттями «менеджмент» і «управління» існує чітке змістове розмежування (табл. 1.1).

Розмежування категоріального визначення понять «менеджмент» та «управління організацією»

Таблиця 1.1

Критерій порівняння	Менеджмент	Управління
1	2	3
Сутність поняття	Наука та практична діяльність, спрямована на ефективну організацію роботи й досягнення максимальних результатів	Процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для забезпечення його функціонування та розвитку
Основна мета	Підвищення ефективності діяльності організації та раціональне використання ресурсів	Забезпечення стабільної діяльності системи та досягнення поставлених цілей
Характер діяльності	Пов'язаний із впровадженням сучасних методів, принципів і технологій організації праці	Охоплює планування, координацію, контроль, аналіз і регулювання діяльності
Сфера застосування	Переважно використовується у виробничо-господарській та підприємницькій діяльності	Застосовується у всіх організованих системах: соціальних, технічних, економічних тощо
Сфера застосування	Переважно використовується у виробничо-господарській та підприємницькій діяльності	Застосовується у всіх організованих системах: соціальних, технічних, економічних тощо
Орієнтація діяльності	Спрямований на отримання високих результатів і підвищення ефективності організації	Спрямоване на підтримання функціонування та розвитку об'єкта управління
Основні інструменти	Методи організації виробництва, стратегічне планування, мотивація, інноваційні підходи	Планування, організація, координація, контроль та прийняття рішень
Процесний аспект	Розглядається як безперервна послідовність дій: прогнозування, постановка цілей, реалізація та оцінка результатів	Виступає процесом управлінського впливу та регулювання діяльності системи
Результат діяльності	Досягнення максимальної ефективності функціонування підприємства чи організації	Забезпечення належної роботи системи та реалізація визначених завдань
Сфера застосування	Переважно використовується у виробничо-господарській та підприємницькій діяльності	Застосовується у всіх організованих системах: соціальних, технічних, економічних тощо

Сформовано автором на основі джерела: [3, с. 6]

Результативність діяльності трудового колективу визначається не лише характером взаємовідносин між його учасниками, які забезпечують ефективну

взаємодію у процесі спільної праці, але й способами організації та спрямування їхньої діяльності. Важливе значення має також використання відповідних методів впливу, за допомогою яких працівників мотивують до продуктивного виконання поставлених завдань. Реалізація зазначених функцій належить до основних обов'язків керівника.

Керівник являє собою особу, яка очолює певний колектив та реалізує надані їй управлінські повноваження з метою впливу на поведінку працівників організації. У процесі управлінської діяльності керівник може застосовувати як формальні, так і неформальні засоби впливу. У першому випадку поняття «керівник» ототожнюється з поняттями «менеджер» або «управлінець», тоді як у другому його діяльність набуває ознак лідерства [6, с. 93].

На думку Дж. Пітера Лоуренса, статус керівника нерідко пов'язують виключно з перебуванням особи на вершині організаційної ієрархії або з фактом очолювання певного колективу. Проте сама управлінська посада ще не свідчить про наявність справжніх управлінських здібностей, а лише створює зовнішнє уявлення про керівництво.

Справжнього керівника вирізняє здатність обирати найбільш ефективні механізми впливу залежно від конкретної ситуації, а також уміння забезпечувати результативне лідерство в колективі. Таким чином, керівництво можна розглядати як процес впливу на підлеглих за допомогою офіційно визначених повноважень і засобів управління з метою забезпечення виконання поставлених завдань та досягнення цілей організації [Основи менеджменту].

Отже, керівник займає центральне місце у системі управління організацією, оскільки саме він забезпечує координацію діяльності колективу, здійснює управлінський вплив на працівників та створює умови для досягнення поставлених організаційних цілей.

1.2. Характеристика компетенцій та функцій сучасного керівника організації

В умовах сучасного бізнес-середовища, для якого характерні високі темпи змін і постійна трансформація економічних процесів, значення управлінської діяльності суттєво зростає. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається професійним рівнем керівника, його компетентністю та здатністю забезпечувати результативну діяльність колективу. Саме від управлінських рішень і професійних якостей керівника залежить успішність організації, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У процесі добору керівних кадрів важливого значення набуває оцінювання професійної готовності особи до виконання управлінських функцій, а також визначення напрямів подальшого розвитку її компетентностей. Сучасний керівник повинен поєднувати у своїй діяльності низку ключових компетенцій, серед яких провідне місце займають лідерська, менеджерська, менторська, коучингова та фасилітаторська компетентності [5].

Лідерська компетентність передбачає здатність оперативно та обґрунтовано приймати управлінські рішення, брати відповідальність за їх наслідки, а також ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Не менш важливим є вміння формувати у працівників розуміння стратегічних цілей організації та пов'язувати виконання щоденних завдань із загальними напрямами розвитку підприємства. Водночас керівник повинен забезпечувати мотивацію персоналу, підтримувати високий рівень командної взаємодії та сприяти професійному розвитку працівників. Важливою складовою лідерської діяльності також виступає стратегічне бачення перспектив розвитку організації, прогнозування можливих змін і формування довгострокових напрямів діяльності підприємства.

Менеджерська компетентність охоплює систему професійних знань, практичних умінь і навичок, необхідних для ефективної організації роботи

колективу та забезпечення результативного виконання поставлених завдань. Основу цієї компетентності становить уміння визначати цілі діяльності, здійснювати планування роботи та контролювати результати виконання поставлених завдань. Важливими елементами менеджерської компетентності є здатність аналізувати показники діяльності організації, оцінювати результати роботи та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Менторська компетентність передбачає здатність керівника сприяти професійному розвитку працівників шляхом передачі власного досвіду, знань та практичних навичок. Керівник-ментор допомагає співробітникам визначати професійні цілі, підтримує їх у процесі професійного становлення та сприяє розвитку їхнього потенціалу. Передача практичного досвіду дозволяє молодим спеціалістам уникати типових помилок та швидше адаптуватися до професійної діяльності [8].

Важливою складовою менторської компетентності є консультування працівників та надання рекомендацій щодо вирішення складних професійних ситуацій. Крім того, суттєве значення має організація професійного навчання персоналу, яке може здійснюватися як самостійно, так і за участю зовнішніх експертів. Це сприяє підвищенню рівня професійної компетентності працівників та забезпечує більш ефективне виконання ними посадових обов'язків.

Коучингова компетентність керівника орієнтована на розвиток самостійності працівників, їх здатності до аналізу ситуацій і пошуку оптимальних шляхів вирішення проблем. Одним із основних завдань коучингу є надання конструктивного зворотного зв'язку, який допомагає працівникам усвідомлювати власні сильні та слабкі сторони, а також визначати напрями подальшого професійного розвитку.

Проведення коучингових сесій сприяє виявленню внутрішніх ресурсів працівників та формуванню навичок самостійного прийняття рішень. Важливе значення у процесі коучингової взаємодії мають уміння керівника уважно слухати співробітників, розуміти їхні потреби та емоційний стан, а також

ставити запитання, що стимулюють самоаналіз і сприяють пошуку ефективних рішень.

Фасилітаторська компетентність пов'язана зі здатністю керівника організовувати продуктивну командну взаємодію та забезпечувати ефективне проведення колективних обговорень. Саме завдяки фасилітаційним навичкам керівник може об'єднувати колектив навколо спільної мети, координувати діяльність працівників та створювати умови, за яких кожен член команди має можливість висловити власну позицію.

Ефективний керівник повинен уміти організовувати та проводити робочі зустрічі, спрямовані на вирішення актуальних питань і прийняття управлінських рішень. Особливого значення набуває забезпечення структурованості нарад та їх орієнтація на досягнення конкретного результату. Водночас важливою складовою фасилітаторської компетентності є здатність керівника регулювати групову динаміку, попереджати виникнення конфліктів і забезпечувати конструктивну взаємодію між працівниками. Крім того, фасилітатор сприяє досягненню консенсусу в процесі обговорення складних питань, що позитивно впливає на якість прийняття управлінських рішень [5].

Отже, в умовах сучасного розвитку організацій роль керівника набуває стратегічного значення, оскільки саме від рівня його професійної компетентності залежить ефективність діяльності колективу та результативність функціонування підприємства загалом. Сучасний керівник повинен не лише здійснювати управлінський вплив і координувати роботу працівників, а й поєднувати у своїй діяльності лідерські, менеджерські, менторські, коучингові та фасилітаторські компетентності. Комплексне використання зазначених компетенцій забезпечує формування ефективної системи управління, сприяє професійному розвитку персоналу, підвищенню мотивації працівників і досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1. Формування іміджу успішного керівника

У сучасних умовах функціонування організацій їхня стабільність, конкурентоспроможність та тривалість діяльності значною мірою залежать від ставлення різних цільових аудиторій до організації та рівня її сприйняття на ринку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування позитивного іміджу організації та її керівника. Імідж сьогодні розглядається не лише як зовнішня характеристика, а як важливий інтелектуальний ресурс, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, рівень довіри до неї та її ринкові позиції. Водночас імідж керівника виступає одним із ключових чинників формування авторитету організації та забезпечення її успішного функціонування.

На думку А. В. Белоножка, особистість керівника є складним психологічним утворенням, яке формується протягом життя та являє собою систему соціально зумовлених якостей і мотиваційних установок. Дослідник підкреслює, що керівник організації одночасно виступає як особистість, індивідуальність і професіонал, поєднуючи у своїй діяльності особистісні характеристики та професійні якості [1].

Г. Г. Почепцов розглядає імідж керівника у вузькому та широкому значеннях. У вузькому розумінні імідж трактується як зовнішній, візуальний образ керівника, що проявляється через манеру поведінки, стиль спілкування та інші символічні характеристики. У широкому значенні імідж охоплює комплекс внутрішніх і зовнішніх проявів особистості, які формують цілісне уявлення про керівника та визначають особливості його взаємодії з колективом і зовнішнім середовищем [2].

Імідж керівника є важливим управлінським ресурсом, оскільки здійснює безпосередній вплив на поведінку підлеглих, формує моделі їхньої професійної взаємодії та сприяє встановленню ефективних управлінських відносин у колективі. Саме завдяки позитивному іміджу керівник здатний підтримувати власний авторитет, забезпечувати належний рівень комунікації в організації та створювати сприятливі умови для прийняття ефективних управлінських рішень.

Формування іміджу керівника повинно мати цілеспрямований характер і розпочинатися з визначення конкретної мети. Такою метою може бути підвищення ефективності управлінського впливу на працівників, покращення репутації структурного підрозділу або забезпечення успішності переговорного процесу. Вибір засобів і методів формування іміджу безпосередньо залежить від поставлених цілей та особливостей діяльності організації [13].

У структурі іміджу керівника доцільно виокремити декілька основних складових. Першу групу становлять персональні характеристики, до яких належать фізичні та психофізіологічні особливості, риси характеру, тип особистості, а також індивідуальний стиль прийняття управлінських рішень. Другу групу складають соціальні характеристики, що охоплюють офіційний статус керівника, його соціальне походження, матеріальне становище та особливості рольової поведінки. Соціальні характеристики також відображають взаємозв'язок керівника з різними соціальними групами, партнерами, союзниками та опонентами, а також визначають систему норм і цінностей, яких він дотримується у професійній діяльності.

Важливе місце у структурі іміджу посідає особиста місія керівника, яка відображає його стратегічне бачення, професійні прагнення та напрями майбутнього розвитку. Саме особиста місія значною мірою впливає на формування цілей та місії організації загалом. Не менш важливими є ціннісні орієнтації керівника, оскільки вони визначають стиль управління, впливають на організаційну культуру та формують морально-психологічний клімат у колективі [14]. Спробуємо вивести сучасну уніфіковану модель керівника організації за допомогою рис. 2.1.

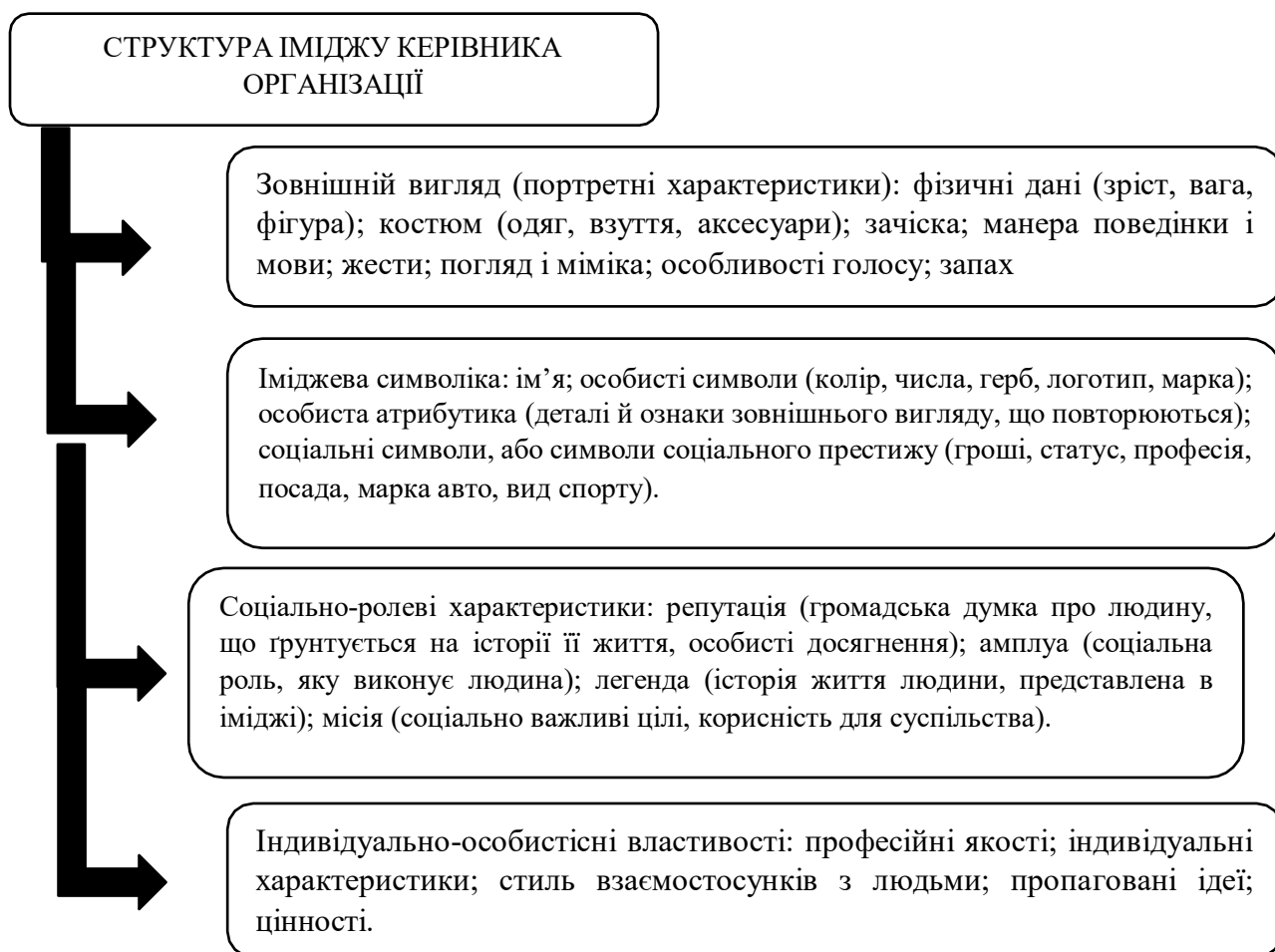


Рис. 2.1. Структура особистісного іміджу керівника сучасної організації

Таким чином, кожна із зазначених складових відіграє важливу роль у процесі формування індивідуального іміджу керівника.

2.2. Характеристика сучасних стилів в ефективній організації потенціалу керівника організації

Важливою складовою психологічного портрета сучасного керівника є стиль керівництва, який визначається як відносно стійка система методів, способів і форм управлінського впливу, що використовуються керівником у процесі взаємодії з колективом. Саме стиль керівництва значною мірою впливає

на ефективність управлінської діяльності, рівень мотивації працівників та особливості соціально-психологічного клімату в організації.

У теорії менеджменту традиційно виокремлюють три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Авторитарний стиль характеризується високим рівнем централізації влади в руках керівника. Для цього стилю властивими є жорстке адміністрування, обмежена взаємодія з підлеглими, одноосібне прийняття управлінських рішень та низький рівень залучення працівників до процесу управління. Керівники авторитарного типу часто демонструють категоричність, схильність до стереотипного мислення та застосування однотипних методів впливу на персонал. Наслідком такого стилю управління нерідко стає формування напруженої атмосфери в колективі. Водночас авторитарний стиль може бути ефективним у кризових або надзвичайних ситуаціях, коли необхідне швидке прийняття рішень та жорсткий контроль за їх виконанням.

Демократичний стиль управління ґрунтується на принципах колегіальності та активної участі працівників у процесі прийняття рішень. Керівник у цьому випадку орієнтується на співпрацю з колективом, застосовує делегування повноважень та підтримує відкриту комунікацію з працівниками. За умови належного рівня мотивації персоналу демократичний стиль сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку ініціативності працівників та формуванню позитивного психологічного клімату [4].

Ліберальний стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність колективу та наданням працівникам значної самостійності у виконанні професійних обов'язків. Для такого стилю характерними є недостатній рівень організаторських здібностей, слабкий контроль за діяльністю працівників і прагнення уникати конфліктних ситуацій. Керівник переважно використовує переконання та прохання як основні методи впливу на колектив. Надмірна орієнтація на підтримання дружніх стосунків може негативно позначатися на рівні його авторитету серед працівників.

На практиці зазначені стилі керівництва рідко використовуються у чистому вигляді. Ефективний керівник, як правило, поєднує різні стилі управління залежно від конкретної ситуації, особливостей колективу та характеру поставлених завдань.

Окрім цього, у практиці управління зустрічаються гібридні типи керівників. Зокрема, творчий керівник підтримує ініціативність працівників і створює сприятливу атмосферу в колективі. Неврівноважений тип керівника характеризується нестабільністю поведінки та залежністю управлінських рішень від емоційного стану, що негативно впливає на психологічний клімат у колективі. Водночас талановитий та ідейний керівник здатний забезпечити ефективну роботу колективу завдяки високому рівню авторитету, врахуванню індивідуальних особливостей працівників і вмінню мотивувати персонал.

На основі розглянутих стилей керівництва сформуємо модель формування стилю керівника організації за допомогою рис. 2.2.



Рис. 2.2. Модель формування стилей керівника організації

Отже, стиль керівництва є важливим чинником ефективної реалізації управлінського потенціалу керівника та безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Від особистісних якостей керівника, його професійної компетентності та здатності обрати оптимальний стиль управління залежить ефективність взаємодії в колективі, рівень мотивації працівників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

2.3. Розвиток професійної компетентності керівника організації в процесі управління

Професійна компетентність керівника є важливою складовою його професіоналізму та визначає рівень готовності до ефективного виконання управлінських функцій. Науковці виділяють декілька різновидів професійної компетентності керівника, серед яких особливе значення мають спеціальна, соціальна, особистісна, індивідуальна та екстремальна компетентності.

Спеціальна компетентність передбачає здатність керівника ефективно здійснювати професійну діяльність, планувати власний професійний розвиток та забезпечувати якісне виконання управлінських завдань. Соціальна компетентність пов'язана з умінням організовувати спільну професійну діяльність, підтримувати співробітництво в колективі та нести соціальну відповідальність за результати роботи організації.

Особистісна компетентність проявляється у здатності керівника приймати рішення не лише щодо діяльності інших осіб, а й стосовно власного професійного розвитку, здійснювати самоаналіз, самовдосконалення та протидіяти професійним деформаціям. Індивідуальна компетентність охоплює здатність до самореалізації в межах професійної діяльності, готовність до постійного професійного зростання та вміння підтримувати високий рівень працездатності.

Серед загальних компетенцій сучасного керівника важливого значення набувають управлінські навички, здатність до прийняття своєчасних і якісних рішень, креативність, комунікабельність, організаторські здібності, навички управління часом та вміння визначати пріоритети діяльності. Важливими також є здатність мотивувати працівників, підтримувати ефективну взаємодію в колективі та забезпечувати справедливе ставлення до підлеглих.

До спеціальних компетенцій належать уміння управляти конфліктними ситуаціями, працювати зі складними працівниками, діяти в екстремальних умовах, здійснювати стратегічне планування та проводити внутрішній моніторинг діяльності організації. Водночас індивідуальні компетенції включають здатність до саморозвитку, формування конструктивних взаємовідносин у колективі, підтримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також упевненість у професійному спілкуванні.

Окрему групу становлять часткові та конкретизовані компетенції, серед яких особливого значення набувають здатність діяти в умовах невизначеності, уміння організовувати роботу в кризових ситуаціях, навички розвитку персоналу, швидке реагування на нові обставини та здатність ефективно організовувати діяльність колективу

Н. С. Димченко виокремлює комплекс професійно важливих якостей, які забезпечують результативність управлінської діяльності керівника. До таких характеристик дослідниця насамперед відносить високий рівень розвитку аналітичних здібностей, що проявляються в умінні отримувати, систематизувати, оцінювати та інтерпретувати необхідну інформацію. Важливого значення також набуває здатність до абстрактного мислення, яка забезпечує можливість прогнозування результатів діяльності, стратегічного планування та передбачення можливих наслідків управлінських рішень [5].

Не менш суттєвою характеристикою ефективного керівника є сформованість понятійного мислення, що сприяє глибокому розумінню управлінських процесів та прийняттю обґрунтованих рішень. Значну роль у професійній діяльності відіграє й уміння діяти в конфліктних ситуаціях та в

умовах когнітивного дисонансу, коли керівник змушений оперативно реагувати на суперечливу інформацію або нестандартні обставини.

Особливе місце серед професійних характеристик керівника займає здатність до самоуправління, що передбачає наявність навичок саморегуляції, самоконтролю та рефлексії. Водночас ефективне виконання управлінських функцій неможливе без розвинених організаторських здібностей, які охоплюють цілеспрямованість, рішучість, ініціативність та творчий підхід до вирішення професійних завдань.

Суттєвого значення набувають і комунікативні здібності керівника, які проявляються в умінні встановлювати конструктивні взаємовідносини з працівниками, підтримувати ефективну професійну комунікацію, використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування, а також демонструвати високий рівень професійної компетентності. Крім того, керівник повинен володіти управлінськими навичками та вміти реалізовувати підприємницькі функції, що включають здатність визначати перспективні напрями розвитку, оцінювати зовнішні обставини, приймати управлінські рішення та своєчасно адаптувати організаційну структуру до змін середовища.

Серед особистісних якостей ефективного керівника дослідниця виділяє відповідальність, яка проявляється у готовності брати на себе відповідальність за результати власної діяльності та діяльності колективу. Важливими рисами також є гнучкість, здатність адаптуватися до змін управлінських ситуацій, креативність, прагнення до впорядкованості та системності в організації праці. Не менш значущими характеристиками є розвинена інтуїція, критичність мислення, ерудованість, енергійність, упевненість у власних рішеннях, цілеспрямованість, вимогливість та орієнтація на постійний особистісний розвиток [5, с. 11].

Отже, ефективна професійна діяльність керівника передбачає безперервний процес самовдосконалення, що охоплює засвоєння нових знань, аналіз професійного досвіду та впровадження сучасних підходів у практичну діяльність.

Керівник також повинен мати розвинене почуття реальності та здоровий глузд, що дозволяє об'єктивно оцінювати можливість реалізації власних задумів та приймати виважені управлінські рішення. Однією з ключових характеристик управлінця виступає мужність, оскільки ефективний керівник повинен бути готовим відстоювати власну позицію, долати інертність і протидіяти стереотипному мисленню.

Суттєве значення у професійній діяльності має й почуття гумору, яке сприяє зниженню рівня напруженості у колективі та дозволяє ефективніше вирішувати окремі проблемні ситуації. Не менш важливою є здатність розуміти інших людей, що дає можливість керівнику враховувати інтереси підлеглих, знаходити компромісні рішення та забезпечувати справедливий підхід до вирішення конфліктних ситуацій.

Ефективний керівник повинен бути відкритим до сприйняття інформації, володіти необхідними професійними знаннями, організаторськими здібностями та дотримуватися норм ділового етикету у професійній діяльності. На нашу думку, одним із визначальних чинників професійної успішності керівника є високий рівень культури ділового спілкування. Саме комунікативна компетентність виступає важливим інструментом управлінського впливу, адже значна кількість виробничих конфліктів виникає внаслідок невміння керівника налагоджувати ефективний діалог із підлеглими [10].

Водночас неефективність управління нерідко пов'язана із безвідповідальним ставленням самого керівника до виконання професійних обов'язків. Серед основних причин виникнення управлінських помилок можна виокремити завищену самооцінку, переконаність у власній непомильності, надмірну амбіційність, невміння мотивувати працівників, небажання до відкритої комунікації, недооцінювання потенціалу підлеглих, ігнорування їхніх інтересів, а також нераціональний розподіл управлінських функцій і часу.

Зазначені чинники негативно впливають на систему управління організацією та можуть призводити до зниження ефективності діяльності колективу. Усунення таких недоліків потребує від керівника постійної роботи

над власним професійним і особистісним розвитком, формування необхідних управлінських якостей та вдосконалення навичок самоменеджменту.

Основною метою діяльності керівника є забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Досягнення цієї мети можливе лише за умови професійного здійснення управлінської діяльності, що передбачає здатність керівника прогнозувати шляхи досягнення поставлених цілей, усвідомлювати власний статус у системі управління, а також відповідально реалізовувати свої права та обов'язки.

У процесі професійної діяльності керівник виконує широкий спектр управлінських ролей, серед яких особливого значення набувають ролі лідера, організатора, наставника, генератора ідей і захисника інтересів працівників. Саме ефективне виконання зазначених ролей забезпечує стабільне функціонування системи управління та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Отже, професійна компетентність керівника є багатокомпонентною системою знань, умінь, навичок і особистісних якостей, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій. Високий рівень професійної компетентності керівника сприяє формуванню позитивного іміджу організації, підвищенню ефективності управлінської діяльності та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Особливості удосконалення самоменеджменту керівника організації

В умовах сучасного динамічного середовища діяльність керівника потребує не лише професійних знань та управлінських компетентностей, а й високого рівня самоорганізації. Постійне зростання інформаційного навантаження, необхідність оперативного прийняття рішень, багатозадачність та високий рівень відповідальності значно підвищують вимоги до особистості керівника. Саме тому особливого значення набуває самоменеджмент як інструмент ефективного управління власною діяльністю, часом, емоціями та ресурсами.

Сучасний керівник виконує не лише функції контролю та координації роботи персоналу, але й виступає організатором, стратегом, лідером і прикладом для працівників. У зв'язку з цим здатність до ефективного самоуправління стає необхідною умовою успішної професійної діяльності. Самоменеджмент дає можливість керівнику раціонально організовувати власну роботу, підтримувати працездатність, уникати перевантаження та забезпечувати високу результативність управлінської діяльності [9].

Важливість самоменеджменту пояснюється тим, що від уміння керівника планувати свою діяльність, визначати пріоритети, делегувати повноваження та контролювати виконання поставлених завдань залежить ефективність функціонування всієї організації. Недостатній рівень самоорганізації призводить до втрати часу, професійного виснаження, погіршення психологічного клімату в колективі та зниження продуктивності праці. Натомість ефективний самоменеджмент сприяє підвищенню якості управлінських рішень, формуванню сприятливої атмосфери в колективі та досягненню стратегічних цілей організації.

Самоменеджмент охоплює різні аспекти особистісного й професійного розвитку керівника. Він передбачає вміння організовувати власну діяльність, управляти емоційним станом, підтримувати мотивацію, здійснювати контроль за результатами роботи та постійно вдосконалювати професійні навички.

Крім того, самоменеджмент тісно пов'язаний із психологією, менеджментом, педагогікою та іншими науками, які досліджують поведінку людини, її діяльність і можливості саморозвитку [11].

Важливе значення у процесі самоменеджменту має організація робочого простору та робочого часу. Чітке структурування діяльності дозволяє мінімізувати хаотичність у роботі, своєчасно виконувати завдання та ефективно використовувати наявні ресурси. У сучасних умовах цьому сприяє використання цифрових інструментів планування, електронних календарів, програм управління проєктами та інших засобів автоматизації робочих процесів. Організоване робоче середовище позитивно впливає на концентрацію уваги, дисципліну та загальну продуктивність праці керівника.

Не менш важливими складовими самоменеджменту є контроль та моніторинг результатів діяльності. Систематичний аналіз виконаних завдань дає можливість своєчасно виявляти недоліки, оцінювати ефективність прийнятих рішень та коригувати подальші дії. Регулярний контроль забезпечує стабільність управлінських процесів та сприяє досягненню поставлених цілей.

Важливу роль у самоменеджменті відіграють мотивація та саморефлексія. Керівник повинен уміти підтримувати власну зацікавленість у професійній діяльності, аналізувати результати своєї роботи, оцінювати допущені помилки та визначати шляхи подальшого розвитку. Саморефлексія дозволяє об'єктивно оцінювати власні можливості, формувати професійну зрілість та вдосконалювати управлінські навички.

Крім того, самоменеджмент передбачає здатність керівника оперативно приймати рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Управлінська діяльність нерідко супроводжується нестандартними ситуаціями, тому керівник повинен уміти швидко аналізувати обставини, оцінювати ризики та обирати найбільш ефективні варіанти дій [9].

На нашу думку, до найбільш ефективних інструментів самоменеджменту, які доцільно використовувати у практичній діяльності керівника організації, належать такі (таблиця 3.1):

Характеристика ефективних інструментів застосування самоменеджменту в управлінській діяльності керівника організації

Таблиця 3.1

Інструмент самоменеджменту	Характеристика
Тайм-менеджмент	Раціональне планування робочого часу та визначення пріоритетів
Делегування повноважень	Передача частини завдань працівникам для підвищення ефективності роботи
Самоконтроль	Аналіз результатів діяльності та коригування власних дій
Самотивація	Підтримка професійної активності та зацікавленості у роботі
Управління емоціями	Контроль емоційного стану та збереження психологічної стійкості
Саморозвиток	Постійне вдосконалення професійних знань і навичок

Однією з найважливіших складових самоменеджменту є управління часом. Ефективне використання часу забезпечує можливість своєчасного виконання поставлених завдань, уникнення перевантаження та підвищення результативності управлінської діяльності. Керівник, який уміє правильно планувати робочий день, визначати пріоритети та розподіляти навантаження, має змогу більше уваги приділяти стратегічним питанням розвитку організації. Раціональне планування дозволяє уникнути дезорганізації, зриву дедлайнів та зниження ефективності роботи колективу [11].

Важливе місце у системі самоменеджменту займає управління емоціями. Управлінська діяльність пов'язана зі значним психоемоційним навантаженням, необхідністю взаємодії з різними людьми та вирішенням конфліктних ситуацій.

Емоційна стійкість допомагає керівнику зберігати самоконтроль, приймати виважені рішення та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Натомість недостатній рівень емоційного контролю може стати причиною конфліктів, втрати авторитету та зниження мотивації працівників.

Не менш важливим є управління ресурсами організації. Ефективний керівник повинен раціонально використовувати матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси. Здатність правильно розподіляти ресурси відповідно до поставлених цілей забезпечує стабільність функціонування організації та підвищує результативність її діяльності. Особливого значення набуває вміння делегувати повноваження, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси та забезпечити ефективний розподіл обов'язків між працівниками.

Важливим напрямом удосконалення самоменеджменту є розвиток емоційної компетентності керівника. Для цього доцільно використовувати сучасні методики розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та навичок саморегуляції. Практика самоконтролю, рефлексії та емоційної рівноваги сприяє формуванню ефективного стилю управління та підтриманню позитивної атмосфери в колективі.

З метою підвищення ефективності самоменеджменту в управлінській діяльності керівників організацій доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- визначати пріоритетність завдань за допомогою матриці Ейзенхауера;
- використовувати цифрові планувальники та системи організації діяльності;
- здійснювати короткострокове та довгострокове планування роботи;
- делегувати другорядні завдання працівникам;
- розвивати навички емоційного інтелекту та стресостійкості;
- використовувати техніки саморегуляції та психологічного розвантаження;
- проводити регулярний аналіз результатів власної діяльності;

- удосконалювати комунікативні та організаторські здібності;
- брати участь у професійних тренінгах і програмах підвищення кваліфікації;
- підтримувати баланс між професійною діяльністю та особистим життям;
- планувати відпочинок та фізичну активність;
- здійснювати рефлексію та оцінювання власних досягнень і помилок [9].

Таким чином, удосконалення самоменеджменту керівника організації є важливою умовою забезпечення ефективної управлінської діяльності. Рациональне управління часом, емоціями та ресурсами, розвиток самоорганізації, самоконтролю й професійного саморозвитку сприяють підвищенню продуктивності праці керівника, формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та забезпеченню стабільного розвитку організації.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних підходів до управління організацією дозволяє констатувати відсутність єдиної концептуальної моделі цього явища, що зумовлено його багатовимірністю та міждисциплінарним характером. У науковій літературі управління розглядається як процес впливу на організаційну систему, однак у більшості випадків акцент робиться або на функціональних аспектах, або на процесному вимірі, що звужує його комплексне розуміння. При цьому роль керівника визначається як центральна, проте її реальний зміст часто редукується до формального виконання управлінських функцій, без достатнього врахування його фактичного впливу на організаційну динаміку та результати діяльності.

Аналіз компетентнісного профілю сучасного керівника свідчить про суттєве розширення вимог до його професійної підготовки. Сучасні підходи виходять за межі класичних управлінських функцій і включають лідерські, коучингові, менторські та фасилітаторські компоненти. Це відображає перехід до моделі багатофункціонального керівника, однак водночас виявляє проблему надмірної концептуалізації компетенцій, які часто не мають чітких меж і практичних критеріїв вимірювання. У результаті виникає розрив між теоретичною моделлю і реальними можливостями її повної реалізації в умовах організаційної практики.

Дослідження іміджевих характеристик керівника засвідчує, що його особистий образ є важливим елементом управлінського впливу та формування довіри в організації. Водночас критичний аналіз показує, що імідж нерідко розглядається як самостійний фактор ефективності, тоді як у реальності він є похідним від реальних професійних і поведінкових характеристик керівника. Надмірна увага до іміджевих аспектів без відповідного розвитку управлінських

компетентностей може призводити до поверхневого сприйняття ефективності керівника.

Оцінка стилів управління свідчить про їхню ситуаційну обумовленість та відсутність універсально ефективної моделі керівництва. Кожен зі стилів має як переваги, так і суттєві обмеження, що проявляються залежно від контексту управлінських завдань. Водночас сучасна практика демонструє переважання змішаних стилів управління, однак наукові моделі недостатньо деталізують механізми їх поєднання, що знижує їх практичну цінність для управлінської діяльності.

Аналіз професійної компетентності керівника свідчить про її багатокомпонентну структуру, що включає знання, навички та особистісні якості. Разом із тим надмірна деталізація окремих компонентів призводить до фрагментації загального уявлення про компетентність як цілісну систему. Ключовим фактором ефективності виступає не лише наявність окремих компетенцій, а їх інтеграція та здатність до адаптації в умовах змінного середовища, що потребує подальшого уточнення механізмів формування та розвитку управлінського потенціалу.

Дослідження самоменеджменту керівника показує його визначальну роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності в умовах зростаючого навантаження та багатозадачності. Водночас у наукових підходах спостерігається тенденція до надмірної інструменталізації самоменеджменту, коли він зводиться до набору технік організації часу та ресурсів. Це обмежує його розуміння як комплексної системи особистісної саморегуляції, що включає психологічні, когнітивні та поведінкові аспекти професійної діяльності керівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоножко А.В. Формування іміджа керівника середнього бізнесу. Праці Одеського політехнічного університету. 2021. Вип. 2(41). С. 363–367
2. Браєвська А.І., Браєвський С.Й. Артеменко Л.П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 152-158
3. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. Теорія управління: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ. 2021. 138 с.
4. Гурман О.М., Власюк Ю.О. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. Трансформаційна економіка. 2023. № 4 (04). С. 29-33
5. Дідик Ж. 5 компетенцій сучасного керівника. URL: <https://www.theinstapreneurs.com.ua/blog-posts/5-core-competencies-of-leadership> (Дата звернення: 22.05.2026 р.)
6. Зоріна О. І., Дергоусова А. О., Мкртичян О. М. Менеджмент: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 112 с.
7. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Основа, 2020. 176 с.
8. Мищишин І., Калагурка Х. Професійна компетентність сучасного менеджера освіти. Молодь і ринок. 2021. № 7(174). С. 67-71.
9. Метіль Т. Вплив самоменеджменту на ефективність роботи сучасного керівника. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/311/281> (дата звернення: 22.05.2026 р.)
10. Сергієнко Р., Гаврук Я., Шеремент Н., Кубанок Р. Психологічна та управлінська характеристика якостей сучасного керівника. URL: https://iino.knuba.edu.ua/images/IINO_2023/Kaf_BIT/Naukovi_materialy/Konferent-siia-SPTOEChIRB/92-94.pdf (Дата звернення: 22.05.2026 р.)

11. Федоришина Л., Декалюк О., Чебан С. Особливості самоменеджменту та саморозвитку керівників державних підприємств. URL: <file:///C:/Users/%D0%BF%D0%BA/Downloads/MDES-2024-N4-23.pdf> (Дата звернення: 22.05.2026 р.)
12. Черняк С.Г. Сутність та принципи управління в галузі освіти. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/13604/1/Cherniak.pdf> (Дата звернення: 22.05.2026 р.)
13. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. Соціальна економіка. 2021. № 2. С. 157–161
14. Штепа Н., Здир М. Розвиток здатності майбутнього менеджера до створення ефективного ділового іміджу. Витоки педагогічної майстерності. 2020. Випуск 26. С. 234–236.