

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

АЛАКХРАС ЗАІД ЕМАД ІСХАК

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ Дороніна О.А.

« ____ » _____ 2022 р.

**РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЯК
ПЕРЕДУМОВА ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Додон О.Д., старший викладач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, к.е.н.

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Алакхрас Заїд Емад Ісхак. Розвиток компетентностей сучасного керівника як передумова зростання ефективності управління. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У бакалаврській роботі досліджено риси програм навчання керівників. Проаналізовані рівні управління в організації. Розглянуто КРІ керівників департаментів. Виділено засади тайм-менеджменту. Визначено мотиви керівництва ПРАТ «МХП» для підвищення ефективності діяльності. Розглянуто основні риси соціальної відповідальності керівників.

Ключові слова: керівник, компетентності керівника, КРІ, тайм-менеджменту, соціальна відповідальність керівника.

41 с., 7 табл., 3 рис., 42 джерел.

Zaid Emad Ishaq Alakhras. Development of the competencies of a modern manager as the background of management effectiveness improvement. Specialty 073 Management. Educational program «Management». Vasyly' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

There were studied the features of programs of studying managers. There were analyzed the levels of management at the organization. There were studied KPI of the heads of departments. There were defined the basics of time management. There were defined the reasons of the management of an enterprise PRAT "MHP" for improvement of effectiveness of its activity. There were studied the main features of social responsibility of the managers.

Key words: manager, competencies of the head, KPI, time-management, social responsibility of the manager.

41 p., 7 tables, 3 fig., 43 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА.....	6
1.1. Сучасні концепції та моделі підготовки керівників.....	6
1.2. Детермінанти особистості ефективного керівника	8
1.3. Організація управлінської діяльності керівників різних рівнів	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ПРАТ «МХП».....	15
2.1 Оцінка компетентностей керівника як передумови зростання ефективності управління ПРАТ «МХП».....	15
2.2 Аналіз системи ключових показників ефективності (КРІ) в діяльності керівника.....	20
2.3 Оцінка тайм-менеджменту сучасного керівника.....	24
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПРАТ «МХП».....	29
3.1 Мотиваційний механізм підвищення ефективної діяльності керівника	29
3.2 Соціальна відповідальність керівника.....	32
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прибуткове функціонування будь-якого сучасного підприємства залежить від ефективної діяльності працівників та налагодженої системи управління, націленої на результат. Така система має орієнтуватися на прогресивних керівників, які постійно розвиваються та самовдосконалюються. Тому визначення ключових компетентностей, показників та способів підвищення ефективної діяльності менеджменту нині є актуальним питанням, оскільки напругу впливає на поточну діяльність суб'єкта господарювання та його стратегічний розвиток.

Професійну компетентність та засади діяльності менеджерів досліджували такі вчені як: В. Сластьонін, В. Петрук, О. Коваленко, В. Капітанець, Є. Андрієнко, І. Назарова О. Асмолов, Т. Коваленко, І. Швець, Л. Довгань, В. Лозниця, М. Мурашко та інші.

Мета бакалаврської роботи – дослідження теоретичних основ, аналіз та розробка рекомендацій щодо підвищення компетентностей сучасного керівника ПРАТ «МХП».

Виходячи з поставленої мети сформульовано основні **завдання** дослідження:

- розглянути сучасні концепції та моделі підготовки керівника;
- визначити детермінанти особистості ефективного керівника;
- дослідити організацію управлінської діяльності керівників різних рівнів;
- оцінити компетентності керівника як передумови зростання ефективності управління ПРАТ «МХП»;
- проаналізувати систему ключових показників ефективності (KPI) в діяльності керівника;
- оцінити тайм-менеджмент сучасного керівника;

- виявити мотиваційний механізм підвищення ефективної діяльності керівника;
- визначити соціальна відповідальність керівника.

Об’єкт дослідження – компетентності керівника.

Предмет дослідження – зміст та умови формування компетентностей керівника ПРАТ «МХП».

Основними методами дослідження є теоретичні (аналіз наукової літератури, синтез, узагальнення, систематизація, конкретизація) та емпіричні методи (спостереження, методи збору інформації, якісний аналіз експериментальних показників).

Наукова новизна дослідження полягає в оцінці ефективної діяльності керівництва на основі визначення ключових показників КРІ та функціонування системи тайм-менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані про підвищенні ефективності роботи керівництва ПРАТ «МХП».

Структура бакалаврської роботи: обумовлена метою й завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, поділених на вісім підрозділів, висновків та списку використаних посилань із 42 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінку, у тому числі 7 таблиць та 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

1.1. Сучасні концепції та моделі підготовки керівників

Управління підприємством вимагає виконання персоналом безлічі різних управлінських робіт. Для того щоб успішно керувати колективом необхідна професійна підготовка, що включає розвиток професійноважливих якостей для виконання управлінської діяльності. Це якості, що мають універсальну цінність з точки зору забезпечення управлінської діяльності від нижчої ланки управління до самого вищого.

Професійна підготовка керівників являє собою сукупність важливих професійних якостей, потрібних для реалізації управлінських функцій; спеціально організовану систему навчання керівників потрібного комплексу знань, який забезпечить успішне виконання його професійної діяльності [19].

Другий момент в підготовці менеджерів пов'язаний з освоєнням системи знань, умінь і навичок, що забезпечують управлінську діяльність. Керівник повинен мати спеціальні знання, які взаємопов'язані із специфікою конкретного колективу і загальні знання, що включають знання з теорії та організації управління (системи управління, структура і організація праці, моделювання, прогнозування управління); економічні знання (загальні економічні закони, економіка даної галузі і підприємства, економічні механізми); знання наук про людину (психологія, педагогіка, гігієна); загальна культура, фізична підготовка. В рамках професійної підготовки слід враховувати і практичний досвід.

В ході професійної підготовки в кандидата на керівний пост повинна сформуватися ділова поведінка особистості, яка являє собою продукт цілісної системи професійної діяльності та спілкування в системі управлінської взаємодії: по горизонталі, вертикалі й діагоналі. Риси навчальних програм всіх рівнів керівництва наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Риси програм навчання керівництва

Рівень керівництва	Мета	Спосіб реалізації програми
Нижчий рівень	отримати знання про зміст управління і в чому його основна роль; освоїти основні поведінкові моделі керівництва підлеглими; опанувати основи планування, бюджету; сформувати навички роботи з обслуговуючим персоналом і співробітниками та вміння виконувати вимоги вищого керівництва.	включає конкретні форми внутрішньофірмової підготовки. Найкращий спосіб – індивідуальне навчання в процесі роботи під керівництвом досвідченого і вмілого керівника, наприклад, призначення на посаду помічника керівника. В організаційному плані включає створення постів, призначених конкретно для навчання. Способами навчання виступає пояснення, демонстрація, практика і критичний розбір
Середній рівень	поглиблення знань керівників нижчої ланки в теорії і практиці управління	для навчання теорії і практики управління найкраще скористатися додатковою університетською системою (лекції, семінари, обговорення конкретних ситуацій). Цей період кандидати зазвичай повністю присвячують навчальних занять. Кількість часу, витраченого на навчання, визначається обсягом програми, рівнем підготовки інструкторів та здібностями слухачів. Результат викладання залежить від ефективності системи взаємодії «керівник-інструктор-керівник-учень»
Вищий рівень	отримати спеціальних знань по конкретних сфер діяльності організації та управління	основним рекомендованим методом є навчання в процесі роботи, відвідування спеціальних семінарів. Можна використовувати стажування. Проходження певної програми не означає закінчення навчання. Наступна робота відбувається в режимі консультування з колегами і вищими керівниками

Джерело: [41].

Усі вищеназвані форми, види, програми навчання реалізуються певними засобами, що включають поряд з традиційними дидактичними методами і нетрадиційні, так звані активні методи навчання. Ширшого застосування набувають ділові ігри, конкретні ситуації (кейси), тренінги, інноваційні семінари. Ці методи ґрунтуються на принципі високої активізації слухачів і наочності навчання.

Найпопулярнішими методами підготовки керівників є: метод управлінських ділових ігор, тренінг, кейс-метод, методи розвитку організацій і формування управлінських здібностей, інноваційні гри і семінари.

Сучасний етап розвитку суспільства, проникнення управління в усі сфери життя, інформаційна перенасиченість і постійні структурно-системні зміни в соціальній сфері суттєво посилюють значення професійної підготовки керуючих. Спеціальне навчання стає необхідною умовою забезпечення життєдіяльності організації та суспільства, проведення реформ та інноваційних змін, затребуваних практикою життя [19].

Отже, для успішного управління колективом потрібна спеціальна практична підготовка, професійні уміння й навички та відповідні риси характеру. Також необхідно постійно підвищувати рівень знань та самовдосконалюватися.

1.2. Детермінанти особистості ефективного керівника

Формування психологічної компетентності – необхідна умова успішної діяльності керівника. Здатність ефективно вибудовувати особистісне та соціально орієнтоване спілкування з оточуючими людьми, володіння мистецтвом управлінського впливу, прояв емпатії до співробітників, вибір ефективного стилю керівництва, використання різноманітних способів мотивації працівників – сильний важіль підвищення результативності праці. Невміння встановлювати психологічний контакт, створювати сприятливу атмосферу в колективі, визначати психічний стан співробітників, попереджати та ефективно вирішувати конфлікти, переконувати інших свідчить про недосконалість комунікативно-управлінських здібностей керівника.

Успішність діяльності управлінців багато в чому обумовлена його особистісними характеристиками. Вагому позицію серед яких займає інтелект, що відображає розумові здібності й особистісний розвиток.

Тривалий час вважалося, що ефективність роботи керівника залежить від його інтелектуального рівня. Проте в даний час встановлено, що між ним і ефективністю керівництва прямий зв'язок відсутній.

Вплив інтелекту на дієвість та результативність керівництва залежить насамперед від його мотивації, прагнення обіймати високі посади та досягати високих результатів. Найзначиміших результатів в управлінні досягають люди, які володіють середніми інтелектуальними здібностями.

Відомим підтвердженням цього висновку з'явилися результати досліджень японських фірм Т. Коно. Вони показали, що студенти-відмінники, надійшовши працювати в японські корпорації, зазвичай, не стають там вищими менеджерами. Автор пояснює це тим, що такі студенти не відрізняються вмінням налагоджувати стосунки з іншими людьми, ініціювати та підтримувати колективні дії загалом. Уміння такого роду – одна з найперших умов ділової кар'єри.

Високий інтелектуальний розвиток доволі часто поєднується з надмірним індивідуалізмом та рефлексією, недоліком рішучості й самовпевненості та інших якостей, які потрібні для ефективного керівництва та кар'єрного росту. Тому в оцінці ролі інтелекту в діяльності керівника необхідно враховувати різні чинники, які опосередковують вплив інтелекту. До найважливіших особистісних якостей ефективного менеджменту (крім вже розглянутого інтелекту) можна віднести наступні (табл. 1.2).

Названі особистісні характеристики ефективного керівника не вичерпують їх повного переліку. Їх суттєво доповнюють та конкретизують структурні компоненти психологічної компетентності керівника: самосвідомість; саморегуляція; мотивація; емпатія; соціальні вміння. Зазначені компоненти відображають особистісну (самосвідомість, саморегуляція, мотивація) та соціальну компетентність (емпатія, соціальні вміння).

Крім розглянутих особистісних характеристик, ефективність діяльності керівника впливають інші чинники, зумовлені досвідом роботи, навчанням і мотивацією. До них належать: висока працездатність; готовність розпочинати

зміни та керувати ними; вміння приймати оптимальні рішення; здатність бачити внутрішні і зовнішні зміни підприємства; готовність до співпраці; готовність до спільного керівництва: прагнення самовдосконалення; психологічне здоров'я; вміння правильно використати свій час; вміння мотивувати працівників.

Таблиця 1.2 – Найважливіші особистісні якості ефективного керівника

Назва	Коротка характеристика
домінантність	прагнення лідирувати та впливати на інших працівників
впевненість у собі	керівник, що володіє даною рисою висупає особистістю, на яку можна покластися
емоційна стійкість і стресостійкість	керівник має вміти контролювати власну поведінку, регулювати прояв власних емоцій, не демонструючи особисті уподобання чи ворожість до окремих працівників
креативність	керівник повинен творчо мислити, шукати ефективніші шляхи виконання поставлених завдань та самовдосконалюватися
цілеспрямованість	керівниками частіше стають цілеспрямовані особистості, що впевнено досягають поставленої мети
підприємливість і готовність до обґрунтованого ризику	в ринкових умовах керівник зобов'язаний уміти прогнозувати і аналізувати різні варіанти дій щодо конкретної ситуації, ризикувати, максимально передбачаючи наслідки
рішучість, готовність брати відповідальність	керівник, що ефективно виконує свої функції, проявляє рішучість і наполегливість у досягненні мети і несе особисту відповідальність за прийняті рішення
надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом та клієнтами	керівник, що не має такої якості, швидко втрачає довіру і не може розраховувати на підтримку оточуючих
комунікативність	керівник витрачає на спілкування з людьми більшу частину робочого дня. Якщо він не вміє комунікувати, то ніколи не досягне сталого успіху
здатність максимально використовувати здібності працівників за рахунок їх правильного позиціонування та мотивування	власних зусиль менеджера замало для успіху підприємства, який напругу залежить від максимального внеску кожного працівника та злагодженості їх дій. Необхідно прагнути максимального використання трудового потенціалу працівників, враховуючи індивідуальні можливості кожного

Джерело: побудовано автором.

Однією із спроб виявити фактори, що сприяють формуванню успішних керівників, стало соціологічне дослідження, проведене професорами Ч. Маргерісон (Квінслендський університет, Австралія) та Е. Какабадзе (Кренфілдський технологічний інститут, Великобританія) за завданням

Американської асоціації з управління. Було опитано 700 керівників компаній. Опитування включало різноманітні питання щодо факторів, що впливають на становлення керівників високого рівня.

Випробуваним було запропоновано проранжувати за ступенем важливості ключові фактори, що визначили успіх їхньої кар'єри. Виявилося, що просуванню на вищий рівень керівництва насамперед сприяють три головні фактори: особисте бажання зайняти високу посаду; вміння працювати з людьми; готовність ризикувати та брати на себе відповідальність. Далі були названі: набуття досвіду керівної роботи до 35 років; здатність генерувати більше нових ідей проти колегами; вміння змінювати стиль керівництва за необхідності; гарна технічна підготовка; сімейна підтримка; спеціальна управлінська підготовка.

Найважливішими аспектами своєї діяльності, що забезпечують успіх, вони назвали такі: висока комунікабельність; вміння керувати людьми; вміння делегувати повноваження. Примітно, що у списку немає вузькопрофесійних якостей. Це не означає, що керуючий не повинен бути спеціалістом у своїй галузі, але цей фактор для керівника не має вирішального значення.

Отже, особистісні характеристики є найважливішими чинниками ефективного керівництва, інструментами успішної його професійної діяльності. Основними з них є: домінантність, цілеспрямованість, надійність, готовність брати відповідальність, підприємливість і готовність до обґрунтованого ризику, стресостійкість, комунікабельність, впевненість у собі. Результати соціологічного дослідження щодо становлення керівника високого рівня показали, що більшість працівників основним критерієм успішності вбачають комунікативні особистісні характеристики, а не професійний рівень.

1.3. Організація управлінської діяльності керівників різних рівнів

Залежно від рівня управління розрізняють вищих, середніх та нижчих менеджерів, залежно від характеру діяльності – лінійних та функціональних.

Кількість рівнів управління може коливатися від одного чи двох у невеликих фірмах до дев'яти-десяти в корпораціях і об'єднання. Рівні управління – це результат процесу розподілу праці на підприємстві.

Поділ праці буває вертикальним і горизонтальним (рис. 1.1).

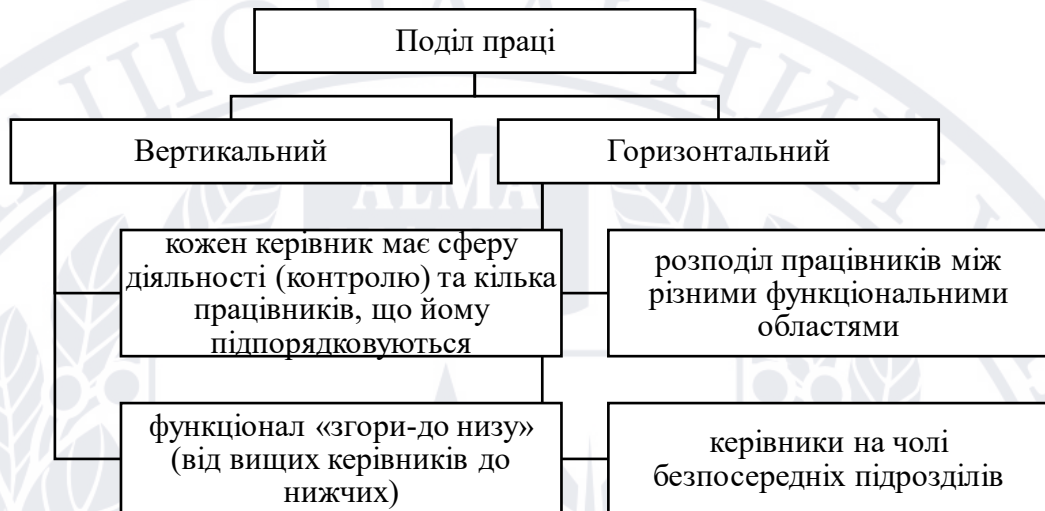


Рисунок 1.1 – Форми раціонального поділу праці

Джерело: [39].

Управління підприємством має структуру піраміди, яка включає технічний (менеджери нижчої ланки), управлінський (менеджери середньої ланки), інституціональний (менеджери вищої ланки) (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Рівні управління в організації

Джерело: [22]

Робота вищих керівників оцінюється як ефективна лише за умови стабільного становища фірми, високих прибутків, розширеного ринку збуту,

розвитку самої фірми. Останнім часом критерії оцінки змістилися від високої прибутковості до високих темпів розвитку фірми. Вищий організаційний рівень – керівництво вищої ланки – малочисельне (5-7% від загальної кількості управлінського персоналу). Іноді навіть у найбільших організаціях керівників вищої ланки лише кілька людей.

До функцій вищого менеджменту належить: формулювання та визначення мети бізнесу; створення політики та підготовка планів для досягнення цілей; створення організаційної структури підприємства щодо операцій відповідно до планів; забезпечення загального управління організацією; пошук та забезпечення ресурсів, необхідних для досягнення цілей політики та виконання плану компанії; ефективне управління бізнес-процесами; оцінка загальних результатів роботи. Керівники вищої ланки визначають стратегію розвитку компанії загалом, і навіть визначають ключові аспекти діяльності основних підрозділів організації. Фактично вони втілюють у життя потреби власників (акціонерів) компанії – отримання максимальної прибутковості на вкладений капітал, зростання ринкової капіталізації компанії, завоювання частки ринку, формування позитивного іміджу компанії, розвиток бренду тощо [41].

Керівники середньої ланки здійснюють координування й контроль роботи молодших менеджерів та виступають сполучною ланкою вищого й нижчого рівнів управління. До них належить 50-60% загальної чисельності керівного персоналу, а саме: менеджери, що відповідають за виробничі процеси в підрозділах; керівники функціональних служб управлінського апарату організації, її філій і відділень; менеджери, що здійснюють керування допоміжним виробництвом, окремими проектами та цільовими програмами [1].

До функцій управління середньої ланки належить: виконання поставлених топ-менеджментом завдань; взаємодію із структурними підрозділами компанії з метою забезпечення безперебійного функціонування організації; постановка завдань менеджменту нижнього рівня; координація роботи нижчих підлеглих структурних підрозділів; розробка системи мотивації працівників; підготовка

аналітичної інформації керівництву щодо свого напрямку діяльності, пропозицій щодо удосконалення роботи компанії тощо.

Керівники нижчої ланки контролюють процес виконання виробничих завдань, керують змінами, бригадами, дільницями. До них належить 35-45% управлінського персоналу. У їх підпорядкуванні знаходяться рядові працівники й виконавці. Молодші керівники (чи супервайзери) переважно здійснюють контроль виконанням виробничих завдань з досягнення встановлених планових показників. Керівники операційного рівня відповідають за використання наданих ресурсів, таких як матеріали, сировина та обладнання.

Функції менеджменту низового рівня: роздавати вказівки та інструкції працівникам; контролювати продуктивність; планувати діяльність відділу; інформувати працівників про робочі процедури; забезпечувати робітників необхідними інструментами, обладнанням, матеріалами, комплектуючими та контролювати їх належне використання; надавати менеджерам середньої ланки дані про роботу свого підрозділу, озвучувати проблеми, що виникають, пропонувати шляхи з оптимізації роботи тощо.

Отже, поділ праці буває горизонтальний і вертикальний. Управління підприємством включає інституціональний, управлінський та технічний рівні. Функції менеджерів залежать від рівня управлінської ланки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ПРАТ «МХП»

2.1 Оцінка компетентностей керівника як передумови зростання ефективності управління ПРАТ «МХП»

Агроіндустріальний холдинг ПРАТ «МХП» впродовж останніх років неухильно розвиває свої процеси та процедури корпоративного управління та прагне досягти найкращих практик відповідно до міжнародних стандартів.

Структури, процеси та процедури корпоративного управління Компанії викладені в Кодексі корпоративного управління, який також можна переглянути на веб-сайтах Компанії. ПРАТ «МХП» дотримується та реалізує найвищі стандарти корпоративного управління по відношенню до своїх акціонерів, Ради Директорів, персоналу, бізнес-спільноти та інших зацікавлених сторін, включаючи державні та регулюючі органи. У липні 2020 року було створено новий Комітет з питань міжнародних урядових відносин та зв'язків з громадськістю (IGR & PA).

Структуру управління ПРАТ «МХП» наведено на рис 2.1.

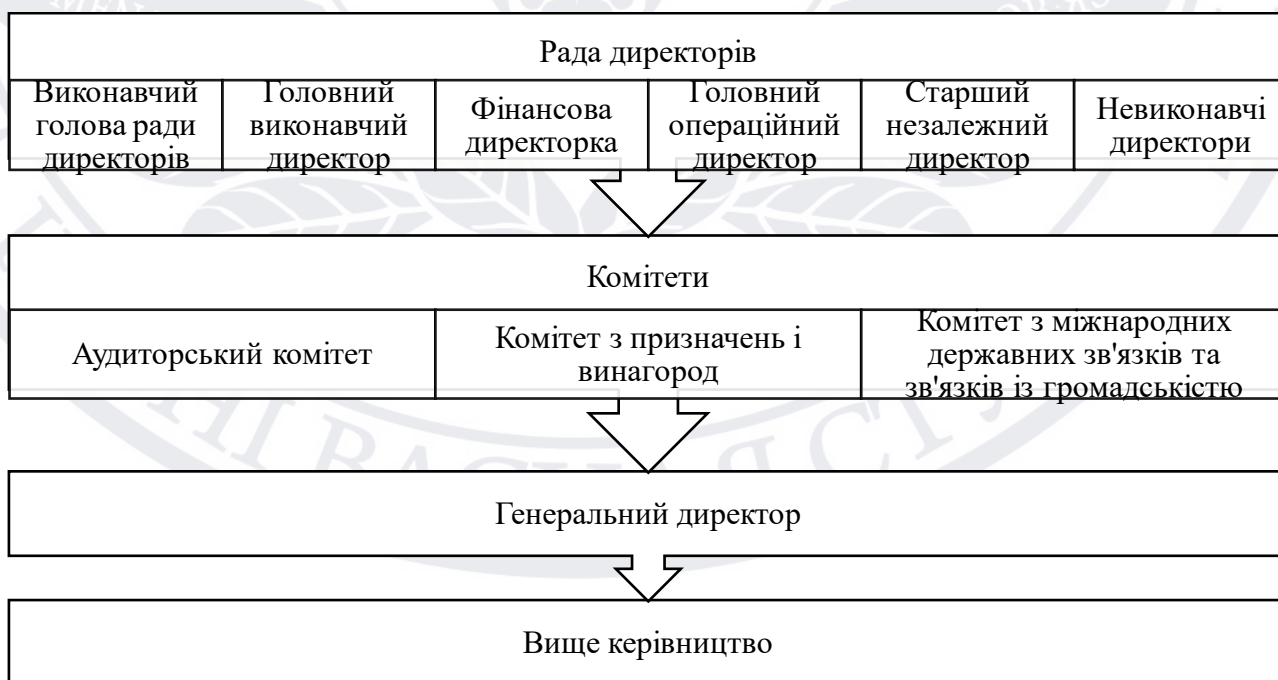


Рисунок 2.1 – Структура управління ПРАТ «МХП» Джерело: [31].

Дослідження структури управління МХП здійснено оцінку компетентностей його основного керівництва.

Компетентність – це відповідність високим стандартам професійної діяльності. Компетенції – це складні конструкти, наявність яких у людини забезпечує досягнення нею компетентності. Ці конструкти є сукупність знань, умінь і навичок, якостей, здібностей, які призводять до певного способу поведінки та певних результатів, дозволяють досягати високої ефективності в роботі.

У 2020 році компанія запровадила комплексний підхід до оцінки персоналу, близько 50 керівників офісу та виробництва пройшли повний цикл оцінки, використовуючи 4 інструменти оцінки.

У ПРАТ «МХП» було запущено систему постановки цілей з використанням відомої методології OKR та комплексної оцінки методом «360 градусів». Завдяки введенню постановки цілей за методологією OKR вдалося синхронізувати стратегічне бачення Генерального директора та цілі вищого керівництва. Все завдяки тому, що OKR вищого керівництва став публічним для всієї їхньої команди.

Схвалено прозору політику визнання та винагород та її ключові цілі.

Компанії вдалося створити концепції для всіх компонентів комплексної оцінки, яка включає оцінку методом «360 градусів», зокрема:

- Бейсбольні картки призначені для вищого керівництва, а також для ряду співробітників з ключових функцій.
- Для відбору зовнішніх кандидатів на ключові посади використовується оцінка особистих якостей. Розроблено .
- Формуються індивідуальні та командні звіти, матриці розвитку компетентності, які служать основою для побудови індивідуальних планів розвитку.
- Були розроблені та проведені опитування щодо взаємодії, обмін відгуками між колегами, оцінка керівників підлеглими, опитування задоволеності у певних областях [31].

Аналіз даних процесів показав, що до найважливіших компетенцій ефективного керівника належать наступні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Найважливіші компетенції ефективного керівника

Назва	Коротка характеристика
Лідерська компетенція	Справжній лідер – впевнений керівник, який приймає рішення з будь-яких складних питань. Він є гарантом успіху проекту/команди/компанії; організовує роботу, вирішує проблеми, мотивує команду; веде її до успіху та сприяє досягненню цілей. Керівник-лідер вміє ставити конкретні, вимірні цілі та досягати їх разом із командою. Успішний лідер застосовує кілька різновидів лідерства, наприклад, надихаюче або стратегічне лідерство. Керівнику важливо відчувати, яку форму лідерства варто застосувати, щоб ефективно управляти конкретною командою.
Індивідуальна ефективність	Уміння вести переговори, правильно комунікувати та переконувати – ключові управлінські компетенції керівника. Для того щоб впливати на команду, лідеру необхідно вміти правильно «подати» себе, мати гнучкість розуму і точність вираження думок. Ці навички необхідні йому під час проведення зборів, щоб утримувати увагу аудиторії, правильно подавати інформацію, швидко аналізувати ситуацію та керувати емоціями.
Здатність стратегічно мислити	Керівник може планувати, прогнозувати та нестандартно підходити до завдань; уміє швидко орієнтуватися у ситуації, підлаштовуватися до змін та впроваджувати нові методики. Такий лідер мислить глобально та бачить перспективи. Він умілий координатор, який знаходить баланс між контролем та свободою співробітників.
Технологічні та технічні навички	Керівник має бути, перш за все, професіоналом у своїй галузі. Йому необхідно бути обізнаним у нюансах роботи, знати технологічні та технічні особливості. Саме тому керівник з такою компетенцією знає, як оптимізувати робочі процеси, досягти поставлених цілей і вирішити питання на практиці.
Вміння організувати роботу у команді	Завдання керівника – сформувати злагоджену команду, яка функціонує як єдине ціле. Фундаментальна компетенція лідера – вміння та бажання працювати в команді. Такий управлінець завжди авторитет і приклад для членів команди. Він створює правила, режим роботи та контролює їх виконання. Застосовуючи, у кожному окремому випадку, ефективні методи мотивації, керівник формує систему заохочень. Ще одним важливим завданням є створення комфортних умов роботи та сприятливої атмосфери в колективі.

Джерело: розроблено автором.

На основі аналізу особливостей зовнішнього відбору кандидатів в МХП встановлено, що оцінку кандидатів на топ-позиції можна проводити у різний спосіб, проте наявність моделі компетенцій посади забезпечує більшу об'єктивність оцінки з допомогою наявності чіткого зразка порівняння.

Для відбору претендентів на ключові посади найоптимальніший для оцінки метод кейсів. Він полягає в тому, що кандидату описується ситуація, яка коли-небудь мала місце в досвіді керівника і вже отримала рішення. Далі кандидату пропонується описати свої дії у цій ситуації. Оптимально підбирати такі ситуації, які перевіряють не тільки управлінську компетенцію, а й рівень професійних знань кандидата. У травні 2020 року було запущено нову систему адаптації нових співробітників.

Загалом у ПРАТ «МХП» визначено, які компетенції для конкретної посади є найбільш актуальними і значущими на поточний момент.

Наприклад, компанія проводила конкурс на посаду директора з маркетингу. Основні завдання, що стояли перед цією посадою – реорганізація відділу (розвиток аналітичної функції маркетингу, запровадження контролю ціноутворення). Було необхідно впорядкувати маркетингову активність підприємства, узгодити її зі стратегією підприємства. Попередник добре знався на рекламі, проте практично не приділяв увагу іншим аспектам маркетингу. Відповідно структура та професійний склад відділу маркетингу також був зміщений у бік реклами: два рекламники, один спеціаліст зі зв'язків з громадськістю, маркетолог (на решту завдань). Троє із чотирьох співробітників працюють у компанії давно і «пережили» кількох керівників. Завоювати у них авторитет складно. Виходячи із ситуації, керівнику доцільно виділити такі компетенції, якими повинен мати новий керівник відділу маркетингу: системні знання та досвід у галузі маркетингу; навички реорганізації підрозділу, описи бізнес-процесів, розподілу функцій; вміння переводити стратегію компанії у план маркетингу; мудрість, особистісна зрілість, твердість позиції та гнучкість використовуваних підходів. Також потрібно звернути уваги на особисті якості (сильний характер, гнучкість у підходах, мудрість).

Вважаємо логічним для того, щоб на співбесіді зрозуміти, що перед вами добрий управлінець необхідно визначити рівень, який відбиває рівень управлінської компетенції у кандидата (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Рівні управлінських компетенцій

Рівень	Досвід	Володіння знаннями
Нульовий рівень	Без знань та досвіду	Кандидат не має жодних структурованих знань.
Перший рівень	Знання	Кандидат у теорії має загальне уявлення про компетенції/функції керівника.
Другий рівень	Базовий досвід	Здобувач вміє використовувати компетенцію на практиці у нескладних завданнях.
Третій рівень	Великий досвід	Кандидат має досвід використання компетенцій практично у великих чи складних проектах.
Четвертий рівень	Навичка	Кандидат постійно використовує компетенцію всім проектів (і простих, і складних). Він розвивав та навчав інших співробітників.
П'ятий рівень	Розвиток	Здобувач вибудовував та розвивав компетенцію в компанії та досяг позитивних результатів.

Джерело: розроблено автором.

Визначено, що найчастіше у кандидатів на посади топ-менеджерів «кульгають» такі управлінські компетенції: цілепокладання – постановка цілей, узгодження різнопланових завдань між собою та розстановка пріоритетів; навичка переведення стратегії в практичні дії; делегування повноважень та розподіл функцій між підлеглими; знання основних інструментів управління (планування, звітність, проведення нарад, зворотний зв'язок з підлеглими), розуміння їх важливості та вміння застосовувати адекватно ситуації; проведення реорганізацій, впровадження змін; інформування та роз'яснювальна робота з підлеглими; навички слухання; навички презентації, представлення інформації. Тому оцінки саме цих управлінських компетенцій варто приділяти особливу увагу.

Для їх покращення створено модель компетентності та програму розвитку лідерства. Беручи до уваги величезну амбіційність процесу трансформації компанії, який відбувся у 2020 році, було прийнято рішення переглянути місію та цінності на наступні роки.

Проект ASI був завершений в середині березня 2021 року згідно з планом з ефективним виконанням. Незважаючи на пандемію COVID-19, навчальна програма була виконана. Проект частково фінансувався державними освітніми фондами Словенії.

Вдалося переглянути новий підхід до програми розвитку лідерських якостей. А саме, погоджено цільовий портрет учасника, чітко визначено цілі програми, розроблено нові навчальні модулі та підхід. Етапи відбору завершені, проведено синхронізацію з програмою MHP Innovation Lab та розпочато відбір до програми.

Отже, структура управління ПРАТ «МХП» включає: раду директорів, комітети, генерального директора та вище керівництво. У компанії було запущено систему постановки цілей з використанням відомої методології OKR та комплексної оцінки методом «360 градусів». До найважливіших компетенцій ефективного керівника належать: лідерська компетенція; індивідуальна ефективність; технологічні та технічні навички; здатність стратегічно мислити; вміння організувати роботу у команді. Для кожної посади у ПРАТ «МХП» визначено найбільш актуальні й значущі на поточний момент компетенції. На основі рівнів управлінських компетенцій визначено, що в кандидатів на посаду топ-менеджерів часто недостатньо навичок для встановлення цілей та узгодження різнопланових завдань.

2.2 Аналіз системи ключових показників ефективності (KPI) в діяльності керівника

Сьогодні термін KPI міцно увійшов до лексики керівників різних рівнів. У перекладі з англійської Key Performance Indicators означає ключові показники ефективності (KPI) будь-якої роботи або діяльності. KPI – це конкретні значення, виражені у цифрах. Визначено, що брати відразу багато індикаторів не варто, інакше результат вийде розмитим.

Принципи застосування KPI для керівників наведено в табл. 2.3.

Важливою умовою вибору ефективних KPI є кореляція повноважень та посадових рамок спеціаліста.

Детальніше розглянуто KPI керівників окремих департаментів МХП.

Таблиця 2.3 – Принципи застосування КРІ для керівників

Назва	Коротка характеристика
Максимальний набір показників	Формуючи систему оцінки, доцільно встановити граничну кількість характеристик, які застосовуються кожному керівнику. У середньому людина здатна контролювати одночасно 5-7 показників.
Реальна здійсненність	Не варто діяти за правилом «захочеш упіймати сонце – підхопиш світлячка, поженешся за світлячком – залишишся ні з чим» і завищувати КРІ керівника. Отримуючи нездійснення або складне завдання, топ-менеджер навіть не докладатиме зусиль для його реалізації.
Показник, який можна розрахувати	Показник КРІ повинен мати конкретне цифрове значення. Так, для директора з особового складу неможливо встановити коефіцієнт забезпечення кваліфікованими кадрами. Може виникнути кілька помилок: немає терміну, чисельності та складу штату. Крім цього, вказано оціночну категорію «кваліфіковані». У цьому випадку головний кадровик та гендиректор можуть розійтися у думках щодо рівня кваліфікації підібраних фахівців. Добре, якщо кожен вид КРІ має ступінь досягнення: мінімальний (нижче за яку винагорода не виплачується); планову (з нарахуванням встановленого бонусу); максимальну (за яку належить підвищена премія).
Право впливати на КРІ	Існує кілька загальних коефіцієнтів, вплив на які буває опосередкованим, проте в індивідуальних параметрах має простежуватися пряма залежність дії та результату. Так, для фінансового керівника не застосовується КРІ «наявність касових розривів», бо здебільшого терміни оплати, видачу товарних кредитів та черговість переказу грошей контрагентам призначає особисто гендиректор.
Заохочення має бути відчутним	Коли заслужений бонус не надто помітний у загальному заробітку топ-менеджера, він не витрачатиме сили на виконання великих стратегічних завдань. Натомість керівник виконуватиме оперативну поточну роботу. Співробітник такого рівня має отримувати винагороду від 100% фіксованої зарплати та більше.
Заслужена сума бонусу	Важливий аспект – об'єктивний порядок розрахунку ключових показників ефективності. Припустимо, роль КРІ для топ-менеджерів грає певний обсяг прибутку. По завершенні звітного періоду стало зрозуміло, що досягнуто лише половини цієї суми (50 %). Відповідно за цей результат премія не видається. Здавалося б, все справедливо, але насправді – ні. Виявляється, поточний рік став кризовим і більше половини підприємств галузі вилетіли у трубу. А ті, хто втримався, ледве вийшли в нуль або здобули мінімум чистого доходу. Тому керівництво цієї фірми, вийшовши на 50% КРІ, здійснило неможливе і, звичайно ж, заслуговує на заохочення. Щоб не було таких проблем, необхідно пов'язати усі показники із середніми по галузі.

Джерело: розроблено автором.

Ключові показники ефективності роботи директора відділу маркетингу повинні включати корпоративні показники, наприклад, рівень прибутку на одного клієнта, прибуток організації в цілому.

Найчастіше КРІ прив'язують загалом до роботи відділу, але це завжди правильно. У цьому випадку керівник намагається позбутися працівників, діяльність яких негативно відбивається на змінній частині його зарплати.

Ключові показники залежать від мети. Наприклад, зайняти лідируючу позицію на ринку або вигідно продати бізнес. Тоді в першому випадку як КРІ директора з маркетингу виступатимуть обсяги продажів, розширення клієнтської бази, у другому – підвищення капіталізації підприємства для отримання максимального прибутку.

Для розрахунку КРІ директора з маркетингу МХП використовують такі показники: виконання плану обсягу продажу; збільшення маржинальності груп продуктів до аналогічного періоду минулого року; маржинальність марок (відсоток маржі); рівень знання торгових марок організації; зміни частки ринку за марками; значна зміна знання марок; кількість запусків нових продуктів; відхилення частки обсягу продажів нових продуктів від планової.

Фінансовий директор відповідає за узгоджений розвиток бізнесу на етапі прогнозування, розподілу та контролю. Ключові показники для фінансового керівництва ПРАТ «МХП» такі: норма валового, економічного та операційного прибутку; рентабельність інвестицій; співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; окупність витрат; віддача власного капіталу.

Досягнення планових КРІ керівника вказує на організаторські здібності фінансового директора та вміння мислити стратегічно. Після затвердження індивідуальних показників ефективності головного фінансиста компанії він повинен довести їх до підлеглих та встановити кожному свою цільову планку, яку слід досягти певного терміну.

До показників КРІ директора по зв'язкам з інвесторами ПРАТ «МХП» відносяться: розширення географічної структури нових інвесторів, зростання кількості акціонерів; зростання частки довгострокових інвесторів; підвищення

рівня ліквідності акцій на ринку; результативність заходів (роуд-шоу, зустріч з аналітиками та інвесторами); якість взаємодії з інвесторами, проведення SPO, ICO та STO, зростання вартості компанії.

КРІ директора юридичного департаменту: відсоток успішно врегульованих у досудовому порядку претензій контрагентів; відсоток виграних справ у суді; зниження вимог щодо заявлених до підприємства судових позовів (співвідношення заявленої суми та присудженої, у %); уповільнення термінів розгляду позовів («затягування» процесу); відсутність виявлених у ході перевірок (аудиторської, ревізійної або з боку державного органу) помилок у документах, що призвели до порушень та неоспорюваних штрафів; час відповіді на запити внутрішніх замовників; своєчасність погодження договорів (якщо терміни погодження регламентовані) – план/факт (у %); своєчасність інформування зацікавлених працівників про зміни у законодавстві.

У результаті введення КРІ в ПРАТ «МХП» отримано наступні результати:

- збільшення виручки більш ніж на 10% за рахунок концентрації на клієнтах;
- зниження відтоку клієнтів і, як результат, збільшення прибутку (бо за статистику зниження на 5% відтоку дає до 15% прибутку);
- зниження витрат на 10-20%;
- багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та ефективності бізнес-процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що сприяє зниженню витрат;
- якість, що дозволяє мати перевагу над конкурентами;
- збільшення прибутку як наслідок зміни вищеперелічених факторів і визначення правильних стратегічних пріоритетів;
- покращення конкурентних переваг.

Отже, до основних принципів застосування КРІ належать: максимальний набір показників; можливість розрахунку; реальна здійсненність; здатність

впливати на KPI; відчутне заохочення; заслужені бонуси. Визначено, що для кожного топ-менеджеру в ПРАТ «МХП» свій набір ключових показників. У результаті введення KPI в ПРАТ «МХП» отримано наступні результати: збільшення виручки та прибутку; зниження відтоку клієнтів і витрат; підвищення продуктивності праці; скорочення термінів бізнес-процесів; якість; покращення конкурентних переваг.

2.3 Оцінка тайм-менеджменту сучасного керівника

Керівнику бізнесу будь-якого масштабу важливо грамотно розподілити свій робочий час, сповнений ділових дзвінків, зустрічей, нарад, термінових і не дуже завдань. Чим вище посаду, тим ширше коло обов'язків, до яких може входити як управління персоналом, так і спілкування з значними клієнтами, партнерами, контролюючими організаціями.

У перекладі з англійської тайм-менеджмент означає управління часом. Це ціла методика з численними рекомендаціями для людей різного роду зайнятості. Завдання тайм-менеджменту для керівника – оптимізувати власний розклад, заощадити час на незначних справах на користь найважливіших завдань. Тайм-менеджмент допомагає підвищити ефективність керівника, і всього бізнесу, яким він управляє. В основі цієї науки прийоми із психології, економіки, соціології [32].

Виходячи з основних правил управління часом, можна виділити основні засади тайм-менеджменту для керівників:

- розстановка пріоритетів, тобто. коли структурування заходів та розподіл енергії дозволяє зробити якнайбільше термінових та важливих справ, при цьому можна вдатися до делегування повноважень співробітникам, але не варто при цьому забувати про правила перерозподілу завдань;

- декомпозиція робіт пов'язана з розкладанням складних цілей і завдань на більш дрібні і прості, що сприяє знаходженню прийнятних рішень вихідної задачі;

- принцип поінформованості спрямований на рекомендації керівнику мати циклограму збору інформації з усіх напрямків діяльності;
- принцип резервності коли необхідно виділяти із загального обсягу робочого часу частину, яка може бути необхідною при важливих зустрічах, переговорах, зборах тощо, що дозволяє уникнути обставин нестачі часу;
- принцип чергування дозволяє уникати емоційної перенапруги під час довгострокових і короткострокових завдань шляхом чергування;
- принцип аналізу. Протягом робочого часу керівнику необхідно аналізувати виконану та майбутню роботу, вносячи коригування та розробляти подальший план роботи.

Ціль – бажаний результат, якого потрібно досягти за певний відрізок часу. Цілі визначають пріоритети, а пріоритети формують план дій. Цілями, яких можна досягти за допомогою тайм-менеджменту, управлінського персоналу ПРАТ «МХП» різних рівнів є:

складання робочого плану. Визначивши точний алгоритм дій, налагодивши робочий процес, вдається скоротити нескінченний потік консультацій, дзвінків, питань – всі ці зволікання та уточнення забирають багато часу і у начальника, і у підлеглого;

налагодження комунікацій. У ПРАТ «МХП» існують певні стандарти спілкування, вибудована чітка ієрархія, використовуються месенджери та корпоративна електронна пошта;

делегування повноважень. За рахунок чітко налагодженої ієрархічної вертикалі вдається делегувати окремі повноваження вищих керівників до їх заступників, керівників структурних підрозділів та безпосередньо виконавців.

Для досягнення цілей у ПРАТ «МХП» запроваджено систему мотивування, яка включає матеріальні (премії) і моральні стимули (корпоративні заходи).

Вважаємо, що формуючи цілі керівники та інші співробітники ПРАТ «МХП» повинні тверезо оцінювати свої можливості. Не намагатися стрибнути вище за голову, але й не дрібнити. Доцільно наслідувати схему: бажання-можливість-мета. Всі три ланки цього ланцюжка повинні бути

рівноправними: бажання не перевищувати можливості, цілі досягатися шляхом розумного компромісу між численними факторами, що стоять на дорозі.

Головною метою ПРАТ «МХП» є збільшення прибутку, зміцнення репутації бренду, підвищення впливу на ринку. Планування необхідне, щоб досягти мети у кілька етапів та заощадити час. Найбільш поширені у плануванні два критерії: максимальний (на виконання особливо важливих завдань виділяється більшість наявного часу); мінімальний (досягти мети необхідно якнайшвидше, в мінімально стислий термін).

Формуючи перелік завдань для працівників топ-менеджери ПРАТ «МХП» визначають, який критерій підходить під конкретний випадок, розробляють план для оптимізації часу. Для довгострокового плану користується популярністю період тривалістю 5 років. Його зручно розділити на етапи для аналізу – півроку, рік, 2-3 роки тощо. У ПРАТ «МХП» звітність аналізують за місяцями. Це зручно за тактичного планування.

Вважаємо, що для планування робочого дня доцільно використовувати метод «Альпи», аналіз «АВС», матриця Ейзенхауера (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Методи планування робочого дня

Назва методу	Короткий зміст	Основні засади (порядок дій)
1	2	3
Метод «Альпи»	Техніка планування дня, у якій акцент робиться на контроль витраченого часу	Послідовність дій : 1. Визначення задач. 2. Оцінка необхідних тимчасових витрат на їх виконання. 3. Виділення часу на їх вирішення у графіку. 4. Виявлення пріоритетних пунктів, делегування низки завдань. 5. Контроль за виконанням.
Аналіз «АВС»	Суть цього методу зводиться до чіткого поділу завдань на види	Основні засади: 1. Складання списку задач. 2. Встановлення пріоритетів та черговості виконання. 3. Маркування категорії важливості кожного завдання (А, В та С відповідно). 4. Завдання із категорії А вирішує керівник із найвищими повноваженнями (не більше 15 % завдань від загального списку).

Продовження табл. 2.5

1	2	3
		<p>5. Завдання з категорії В розподіляються між довіреними співробітниками з високими повноваженнями (20% загального списку).</p> <p>6. Завдання з категорії С обов'язково делегуються співробітникам через найменше значення.</p>
Матриця Ейзенхауера	Допомагає розділити завдання за ступенем важливості та визначити, хто їх вирішуватиме	<p>Завдання сортують так:</p> <p>1. Найважливіші та не потребують зволікання – вирішує безпосередньо керівник.</p> <p>2. Неважливі, але термінові завдання делегуються персоналу.</p> <p>3. Важливі, але нетермінові – керівник вирішує сам, але згодом.</p> <p>4. Неважливі та нетермінові – розподіляються між співробітниками чи відкладаються на потім.</p>

Джерело: [14].

Аналіз «АВС» буде актуальним для заступників Голови правління ПРАТ «МХП», оскільки за його допомогою можна структурувати поставлені завдання за вибудованою вертикаллю. Матриця Ейзенхауера ефективна для використання директорами департаментів. Метод «Альпа» доцільний для менеджерів нижчих рівнів, які здійснюють безпосереднє керівництво виконанням завдань та розраховують витрати на їх виконання.

Отже, до основних засад тайм-менеджменту для керівників належать: розстановка пріоритетів; декомпозиція робіт пов'язана з розкладанням складних цілей і завдань; принципи поінформованості; резервності; чергування; аналізу. Цілями, яких можна досягти за допомогою тайм-менеджменту, управлінського персоналу ПРАТ «МХП» різних рівнів є: складання робочого плану; налагодження комунікацій; делегування повноважень. Розглянувши методи планування робочого часу встановлено, що для заступників Голови правління актуальний аналіз «АВС», для директорів департаментів – матриця Ейзенхауера; для менеджерів нижчих рівнів – метод «Альпа».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПРАТ «МХП»

3.1 Мотиваційний механізм підвищення ефективної діяльності керівника

Менеджмент підприємства може розробити чудові плани діяльності, використовувати сучасні технології та обладнання. Проте всі ці дії можуть виявитися марними, якщо всі працівники не будуть справлятися з покладеними на них обов'язками і своєю працею сприяти досягненню цілей і завдань, що стоять перед підприємством. Менеджеру, щоб ефективно рухатися до наміченої мети, необхідно координувати роботу і спонукати персонал виконувати її. При цьому керівник будь-якого рівня повинен розуміти, що кожен індивід з властивою йому оригінальністю, неповторним набором особистісних якостей і характеристик будь-яку конкретну доручену йому роботу персоніфікує, слідуючи системі цінностей і норм, що склалася.

Різноманітність потреб людини зумовлює і різноманітність мотивів поведінки та діяльності, проте одні мотиви досить часто актуалізуються і істотно впливають на поведінку людини, інші діють лише за певних обставин [12].

Вважаємо, що керівництву ПРАТ «МХП» притаманні наступні мотиви підвищення ефективності (табл. 3.1).

Мотивування керівників здійснюється матеріальним (премії) і нематеріальним способами (нагороди, подарунки, навчання, корпоративні заходи).

Для розрахунку фінансового бонусу ПРАТ «МХП» використовують три основні показники:

- 1) показник на основі об'єктивних даних (KPI);

2) показник на основі суб'єктивних даних (дисципліна, клієнтоорієнтованість);

3) показник, який відбиває реалізацію запланованих заходів, виконання доручень, виданих співробітнику з визначеним результатом.

Таблиця 3.1 – Мотиви керівництва ПРАТ «МХП» для підвищення ефективності діяльності

Назва	Короткий зміст
Мотив самоствердження	прагнення утвердити себе у соціумі; пов'язані з почуттям власної гідності, честю, самолюбством. Людина намагається довести оточуючим, що вона чогось варта, прагне отримати певний статус у суспільстві, хоче, щоб її поважали та цінували. Іноді прагнення самоствердження відносять до мотивації престижу (прагнення отримати чи підтримати високий соціальний статус).
Мотив влади	прагнення індивіда впливати на людей. Мотивація влади (потреба у владі) є однією з найголовніших рушійних сил людських дій. Це прагнення зайняти керівну позицію у колективі, спроба керувати людьми, визначати та регламентувати їхню діяльність. Мотив влади займає важливе місце в ієрархії мотивів. Дії окремих керівників різних рангів МХП спонукаються мотивом влади. Прагнення панувати з інших людей і керувати ними – це мотив, який спонукає в процесі діяльності долати значні труднощі і докладати великих зусиль.
Процесуально-змістовні мотиви	спонукання до активності процесом та змістом діяльності, а не зовнішніми факторами. Людині подобається виконувати цю діяльність, проявляти свою інтелектуальну чи фізичну активність. Його цікавить зміст того, чим займається.
Екстринсивні (зовнішні) мотиви	група мотивів, коли спонукаючі чинники лежать поза діяльністю. У разі дії екстринсивних мотивів до діяльності спонукають не зміст, не процес діяльності, а фактори, які безпосередньо з нею не пов'язані (наприклад: престиж чи матеріальні фактори).
Мотив досягнення	прагнення досягти високих результатів та майстерності в діяльності; воно проявляється у виборі складних завдань та прагненні їх виконати. Успіхи у будь-якій діяльності залежать не тільки від здібностей, навичок, знань, а й від мотивації досягнення.

Джерело: розроблено автором на основі [27].

Вважаємо, що для «МХП» доцільно буде застосовувати наступні види мотивування керівництва:

1. Робота-виклик: у душі кожного глибоко прихований з дитинства пунтик «на слабо!», окрім цього керівникам подобається відчуття новизни, тим більше, коли вони роблять щось таке, що дозволить відкрити їм для себе якісь додаткові можливості та нові горизонти. Плюс до цього будь-який карт-

бланш зазвичай означає надану довіру з боку вищого керівництва, а це саме по собі приємно, і точно, будь-який керівник захоче виправдати цю довіру [29].

2. Важливість та ефективність роботи: Нікому не цікаво робити таку роботу, яка не потрібна нікому, або витратити багато зусиль на мінімальний результат. Керівнику ж – подвійно.

3. Успіх у роботі: коли ж у людини все виходить, це дуже сильно мотивує, за спиною виростають крила, і ми можемо згорнути будь-які гори роботи [29].

4. Допомога в роботі: допомога колеги у вирішенні проблеми зумовлює появу вдячності цьому колезі і одночасно лояльність до компанії, в якій дружно працюють на спільне благо.

5. Психологічна підтримка: щоб не говорили про те, що на роботі співробітники повинні працювати, а всі особисті проблеми вирішувати вдома, співробітники – це не біороботи, і, власне, всі системи мотивації діяльності керівника користуються саме цією їх якістю. Атмосфера психологічної підтримки мотивує більше віддавати, ніж брати, і законодавцем мод щодо цього має бути головна особа компанії.

6. Співпраця: найкращий тимбілдинг – це робота, успішно виконана спільно, коли кожен зробив свій внесок у спільну справу. І «почуття ліктя товариша», готового завжди підставити до свого ліктя додатково і «плече взаємодопомоги», – дуже важливе для побудови в компанії командного стилю роботи, а поодинці навіть керівники не багато зможуть зробити. Саме тому треба завжди дуже обережно ставитись до конкуренції між керівниками – те, що добре для пересічних співробітників, на вищому рівні – може дуже шкодити.

7. Турбота: потрібно подбати про те, наскільки зручне та корисне харчування та розміщення в офісі керівників, а також їх доставка на роботу, вирішити решту побутових та технічних проблем – це швидше відноситься до гігієнічних факторів будь-якої мотиваційної системи, але якщо цього не буде, то демотивація від цього фактора буде негативно впливати на все інше.

8. Свобода творчості: будь-який добрий керівник – це творець. Чим більше у нього свободи в рамках його повноважень – тим краще він може працювати і ефективніше створювати потрібний продукт. Зрозуміло, при цьому йому має бути поставлена чітка мета з покроковими шляхами її досягнення.

9. Визнання заслуг: причому не обов'язково обтяжене фінансовими витратами. Звичайні щирі слова прилюдного визнання заслуг керівника, підвищують його бажання добиватися тих самих і навіть більших результатів і надалі. Повне ж ігнорування цих заслуг або грошова подачка до свята знижують мотивацію керівника підприємства. Для керівника ж найважливішими фактами визнання є довіра керівництва та розгляд його кандидатури при заміщенні вищої посади – якщо ж ви запрошувати керівника з боку, то автоматично вказується всім можливим кандидатам на те, що вони досягли своєї стелі, і у компанії їм більше сподіватися не на що [29].

Отже, керівництву ПРАТ «МХП» притаманні наступні мотиви підвищення ефективності: самоствердження; влади; досягнення; процесуально-змістовні й екстринсивні мотиви. Доцільно буде застосовувати наступні види мотивування керівництва: робота-виклик; успіх у роботі; важливість та ефективність роботи; допомога в роботі; співпраця; свобода творчості; психологічна підтримка; турбота; визнання заслуг.

3.2 Соціальна відповідальність керівника

Соціальна роль керівника виходить із того, що він є офіційною особою підприємства. Говорячи про соціальну роль компанії, ми розуміємо під цим значення конкретних управлінських рішень, ухвалених керівництвом організації.

Оскільки соціальна відповідальність є суто добровільною, вона суттєво відрізняється від нормативної, законодавчо закріпленої юридичної відповідальності. До її основних рис належать:

1. Складність. Оскільки соціальна відповідальність на відміну юридичної немає суворої нормативної регламентації, реалізація її слабо розроблена, менеджер до неї погано підготовлений.

2. Незрозумілі наслідки. Багато важливих актів прояву соціальної відповідальності немає достатньої законодавчої бази (наприклад, меценатство, благодійність) і тому їх економічні наслідки часом не зрозумілі менеджеру. Це викликає у нього побоювання і як наслідок – відмова від їхнього здійснення.

3. Втрата конкурентоспроможності. Витрачаючи кошти на соціальні програми, менеджер змушений включати додаткові витрати на ціну товарів та послуг, даючи цим переваги своїм конкурентам.

4. Відступ від головної мети управління. Займаючись безкоштовними соціальними програмами, керівництво змушене відхилитися від головного ринкового завдання – максимізації прибутку. Це може призвести до необхідності часткової відмови від виробництва високоякісних товарів, виходу з вигідних ринків збуту тощо.

5. Моральний тиск. Реалізація соціальної відповідальності ініціюється та супроводжується моральним тиском суспільства. У цьому порушується найважливіший принцип ринку – ринкова свобода. Керівництво часом втрачає можливість приймати економічні рішення виключно з власної волі.

6. Додатковий маневр ресурсами. Соціальні програми дають можливість використовувати їм ту частину ресурсів організації, яка нині не вигідна з метою бізнесу.

7. Сприятливий підприємницький та інвестиційний клімат. Соціальна діяльність керівництва піднімає його авторитет в очах суспільства та підприємницьких колах, що у стратегічному плані створює сприятливі умови для інновацій та бізнесу.

8. Можливість вибору програм. Будучи добровільною, соціальна діяльність надає менеджеру вільний вибір об'єктів соціальної підтримки, її характеру, що не потребує звіту [41].

У ПРАТ «МХП» керівники різних рівнів є основним носієм соціально-відповідальної поведінки та виконують різні соціальні ролі:

1. Встановлюють сенс змін процесів в колективі.
2. Сприяють розвитку відносин між членами групи.
3. Спрямовують дії підлеглих з тим, щоб уникнути зайвої напруженості всередині групи.
4. Демонструють соціально-відповідальну поведінку як один із членів групи, а також активність та широкий спектр умінь, навичок.

Керівник є відповідальним не лише за сьогоднішнє, а й за майбутнє: за виконання своїх обов'язків та передбачення наслідків власних дій. Більше того, керівник повинен почуватися відповідальним не тільки за будь-яке прийняте ним рішення, а й за те, що він не зробив, хоча мусив це зробити. Це відповідальність за бездіяльність. Потрібно передбачати наслідки своєї бездіяльності та бути готовим нести за це відповідальність.

Сьогодні керівник не може одноосібно вирішувати всі управлінські проблеми, що навіть виникають, навіть безпосередньо входять до кола його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різноманітні, а його знання, досвід і наявний запас часу обмежені. Тому, розробляючи стратегії, здійснюючи загальне управління й контроль, він передає вирішення менш значних проблем, у тому числі й відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід і зацікавленість взяти участь в управлінні. У результаті в рамках управлінської структури відбувається розщеплення та раціональний перерозподіл прав, обов'язків та відповідальності між її суб'єктами. Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку має здійснювати керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому та яким чином делегувати повноваження, які вигоди для нього, самих підлеглих та організації в цілому при цьому можуть виникнути певні перешкоди. Але загальний підхід полягає в тому, що делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, що знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення [39].

Відповідальність керівника вимагає від нього постійної психологічної готовності до виконання конкретних дій та буває головним джерелом психічної напруги протягом усього робочого часу. Тому в ПРАТ «МХП» проводять періодичні соціально-психологічні тренінги для зняття напруги та покращення комунікації.

Отже, до рис соціальної відповідальності належать: складність; відступ від головної мети управління; додатковий маневр ресурсами; сприятливий підприємницький та інвестиційний клімат; можливість вибору програм; незрозумілі наслідки; втрата конкурентоспроможності; моральний тиск. У ПРАТ «МХП» керівники різних рівнів установлюють сенс змін процесів в колективі; спрямовують дії підлеглих; сприяють розвитку відносин між членами групи; демонструють соціально-відповідальну поведінку.

ВИСНОВКИ

Для успішного управління колективом потрібна спеціальна практична підготовка, професійні уміння й навички та відповідні риси характеру.

Особистісні характеристики є найважливішими чинниками ефективного керівництва, інструментами успішної його професійної діяльності. Основними з них є: домінантність, цілеспрямованість, надійність, готовність брати на себе відповідальність, підприємливість і готовність до обґрунтованого ризику, стресостійкість, комунікабельність, впевненість у собі. Результати соціологічного дослідження щодо становлення керівника високого рівня показали, що більшість працівників основним критерієм успішності вбачають комунікативні особистісні характеристики, а не професійний рівень.

Поділ праці буває горизонтальний і вертикальний. Управління підприємством включає інституціональний, управлінський та технічний рівні. Функції менеджерів залежать від рівня управлінської ланки.

Структура управління ПРАТ «МХП» включає: раду директорів, комітети, генерального директора та вище керівництво. У компанії було запущено систему постановки цілей з використанням відомої методології OKR та комплексної оцінки методом «360 градусів». До найважливіших компетенцій ефективного керівника належать: лідерська компетенція; індивідуальна ефективність; технологічні та технічні навички; здатність стратегічно мислити; вміння організувати роботу у команді. Для кожної посади у ПРАТ «МХП» визначено найбільш актуальні й значущі на поточний момент компетенції. На основі рівнів управлінських компетенцій визначено, що в кандидатів на посаду топ-менеджерів часто недостатньо навичок для встановлення цілей та узгодження різнопланових завдань.

До основних принципів застосування КРІ належать: максимальний набір показників; можливість розрахунку; реальна здійсненність; здатність впливати на КРІ; відчутне заохочення; заслужені бонуси. Визначено, що для кожного топ-менеджера в ПРАТ «МХП» свій набір ключових показників. У результаті

введення КРІ в ПРАТ «МХП» отримано наступні результати: збільшення виручки та прибутку; зниження відтоку клієнтів і витрат; підвищення продуктивності праці; скорочення термінів бізнес-процесів; якість; покращення конкурентних переваг.

До основних засад тайм-менеджменту для керівників належать: розстановка пріоритетів; декомпозиція робіт пов'язана з розкладанням складних цілей і завдань; принципи поінформованості; резервності; чергування; аналізу. Цілями, яких можна досягти за допомогою тайм-менеджменту, управлінського персоналу ПРАТ «МХП» різних рівнів є: складання робочого плану; налагодження комунікацій; делегування повноважень. Розглянувши методи планування робочого часу встановлено, що для заступників Голови правління актуальний аналіз «АВС», для директорів департаментів – матриця Ейзенхауера; для менеджерів нижчих рівнів – метод «Альпа».

Керівництву ПРАТ «МХП» притаманні наступні мотиви підвищення ефективності: самоствердження; влади; досягнення; процесуально-змістовні й екстринсивні мотиви. Доцільно буде застосовувати наступні види мотивування керівництва: робота-виклик; успіх у роботі; важливість та ефективність роботи; допомога в роботі; співпраця; свобода творчості; психологічна підтримка; турбота; визнання заслуг.

До рис соціальної відповідальності належать: складність; відступ від головної мети управління; додатковий маневр ресурсами; сприятливий підприємницький та інвестиційний клімат; можливість вибору програм; незрозумілі наслідки; втрата конкурентоспроможності; моральний тиск. У ПРАТ «МХП» керівники різних рівнів установлюють сенс змін процесів в колективі; спрямовують дії підлеглих; сприяють розвитку відносин між членами групи; демонструють соціально-відповідальну поведінку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
3. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу : еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30–36.
4. Брич В. Я., Борисяк О. В.. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. №. 2. С. 172–179.
5. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5. С. 97–102.
6. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42.
7. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
8. Давискиба В. О. Проблема формування професійної компетентності фахівців у сучасних наукових дослідженнях. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2017. № 6. С. 75–81.
9. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту : конспект лекцій з дисципліни: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

10. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. № 2 (75). С. 88–92.
11. Дороніна М. С., Білоконенко Г. В., Серіков Д. О. Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5424>.
12. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23.
13. Журавльова В. В. Фактори розвитку особистості керівника. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2017. № 36. С. 79–93.
14. Загороднюк О. В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17)–2 (18). С. 105–111.
15. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288–292.
16. Іванова Ю. М., Ушакова І. М., Радько О. В. Оцінка особистісних якостей менеджерів як фактору підвищення ефективності роботи компанії. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 1. С. 65–70.
17. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.
18. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія. К. : Педагогічна думка, 2015. 288 с.
19. Карпова А. В. Організаційна психологія. URL: https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya.

20. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
21. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 632–635.
22. Малтиз В. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 484–489.
23. Маслюківська А. О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63) С. 467–471.
24. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. № 6 (71). С. 58–63.
25. Миколайчук І. П., Стрижак Ю. О. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2017. № 18 (40), Т. 2. С. 53–55.
26. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141.
27. Новак В.О., Мостванська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка. URL: https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka.
28. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
29. Особистий погляд. Чим і як мотивувати керівників. 2021. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wFpj0uaZPpkJ:https://vcf.vn.ua/osobistij-poglyad-chim-i-yak-motivuvati-kerivnikov/+&cd=&ct=clnk&gl=ua>.
30. Пасінович І. І., Старко І. Є. Продуктивність праці : підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. *Вісник Харківського*

національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2020. № 98. С. 6–17.

31. ПРАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
32. Причепа І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Таймменеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf.
33. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 15–20.
34. Серіков Д. О. Визначення напрямів розвитку управлінської компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 14. Ч. 2. С. 123–127.
35. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємства на засадах діджиталізації. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 20–24.
36. Сухорукова О. А., Кваско А. В. Управління персоналом медійної індустрії в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 58–64.
37. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35–41.
38. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. Ч. 2. С. 101–110.
39. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
40. Шитікова Л.В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. № 2 (12). С. 86–90.

41. Шкільняк М. М., Овсянюк-Берданіга О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

42. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Південноукраїнський економічний вісник*. 2020. № 3 (20). 152–156.

