

Київський національний лінгвістичний університет кафедра  
менеджменту і маркетингу

## **КУРСОВА РОБОТА**

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему:

**«Планування та організація роботи менеджера на підприємстві»**

Студентки III-го курсу групи M02-20 першого (бакалаврського) рівня  
освітньої програми

Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент

**Хрущ Валентини Василівни**

Керівник

**Тарасюк М. В.**

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_ Оцінка: ЄКТС \_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

**м. Київ – 2023 рік**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
1.1. Сутність і зміст планування та організації роботи менеджера .....	
1.2. Методи планування робочого часу менеджера.....	
1.3. Складники організації праці менеджера.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА У ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	
2.2. Дослідження процесу планування робочого часу та організації роботи менеджера у ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	
РОЗДІЛ 3. Резерви покращення процесу планування та організації роботи менеджерів у ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	
ВИСНОВКИ.....	
RESUME.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
.....	

## **ВСТУП**

Організація та планування роботи менеджера на підприємства тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому апараті та істотно впливає на успіх управління в цілому.

**Мета дослідження** – проаналізувати планування й організацію роботи менеджера на підприємстві, а також розглянути покращення планування й організацію роботи менеджера.

### **Завдання дослідження:**

- 1) зрозуміти сутність поняття планування та організація;
- 2) розглянути методи планування робочого часу менеджера;
- 3) ознайомитись з складниками організації праці менеджера;
- 4) дослідити процес планування робочого часу та організації роботи менеджера у ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»;
- 5) проаналізувати планування та організацію роботи менеджера у ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»;
- 6) сформулювати резерви покращення процесу планування та організації роботи менеджерів у ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ».

**Об'єкт дослідження** – процес планування та організації роботи менеджера на підприємстві.

**Предмет дослідження** – основні характеристики планування й організації роботи менеджера, в контексті їхнього дослідження.

### **Методи дослідження:**

- класифікація;
- порівняльний аналіз;
- пояснення;
- узагальнення;
- аналіз і вивчення літератури.

**Структура роботи** складається зі вступу (2 сторінки), основної частини (34 сторінки), висновків (3 сторінки), списку використаної літератури (47 найменувань) та дода

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність і зміст планування та організації роботи менеджера

Менеджер постійно піддається стихійному перебігу подій, не керує власним часом, він втрачає здатність і можливість відрізнити головне від другорядного, побачити за конкретними ситуаціями більш фундаментальну проблему. Його рішення набувають характеру оперативного погашення конфліктів. По суті, виконуючи роль генерального диспетчера, такий менеджер не виконує своїх першочергових обов'язків.

Щоб менеджери могли ефективно використовувати свої обов'язки, вони повинні розумно організувати свою роботу, а саме:

- Розумний розподіл часу між менеджером, його заступниками та іншими керівним персоналом для виконання конкретних робіт і обов'язків;
- Планування роботи та розподіл робочого часу керівника, використання розумних методів і засобів управління;
- раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

Реалізація цих інструкцій дає можливість керівникам раціонально використовувати час, делегуючи частину своїх повноважень підлеглим, досягаючи ефективної роботи. Такий керівник прагне виконувати всі завдання самостійно, вчасно відвідує всі наради, приймає всіх відвідувачів, ретельно вивчає всі питання заходів компанії тощо. Вони першими починають працювати і останніми йдуть. Тим часом ще багато чого не зроблено. Керівник, який не вміє керувати часом, не бачить перспективи за повсякденними турботами. Адже його робота мала ефект. В результаті вони відчувають невдоволення собою та своїми підлеглими, невпевненість у своїх силах. Планування своєї роботи є невід'ємною частиною свідомої діяльності кожної людини. Необхідно розробити особистий план роботи на тиждень або місяць. Він повинний бути націлений на рішення головних завдань, на відшукання способів раціоналізації праці.

Цільове планування — це планування особистої роботи менеджера за встановленими цілями, що визначають кінцевий результат діяльності. Як відомо, будь-яка діяльність має мету і повинна здійснюватися заздалегідь складеним планом. Це повною мірою стосується і менеджерів.

Планування, як функція управління складається з постановки цілей і визначення шляхів їх досягнення.

Ціль - це те, до чого ви прагнете, орієнтир, якого ви повинні досягти. Це визначає кінцевий результат. Важливо розуміти, що тут мається на увазі не те, що ми робимо, а те, чому ми це робимо. Цілі є відправною точкою для планування дій, основою для побудови організаційних відносин, на них базуються системи мотивації, які використовуються в організаціях.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам: 1. Цілі мають бути досяжними. Зазвичай вони містять певні виклики. Ціль не може бути легко досягнута, але вона не повинна бути нереальною і перевищувати межі можливостей менеджера. Нереалістичні цілі можуть призвести до негативізму та дезорієнтації у керівників, що негативно позначається на діяльності організації.

2. Конкретні та вимірні цілі.

3. Цілі повинні мати конкретні часові рамки. Вони повинні бути виконані в суворо обумовлені терміни. Порушення цих умов може вважатися недосягненням поставлених цілей.

4. Суперечливість цілей (має бути згода між цілями).

Тому процес планування роботи менеджера повинен починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Постановка особистих цілей включає три етапи: По-перше, менеджер повинен визначити, чого він хоче досягти особисто і професійно.

Проаналізуйте ймовірність досягнення поставлених цілей.

1. Визначення цілей.

По-перше, менеджер повинен визначити, чого він хоче досягти особисто і професійно. Проаналізуйте ймовірність досягнення поставлених цілей.

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей.

На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами.

### 3. Уточнення і конкретне формулювання цілей.

Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до одного року) цілі. Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

На практиці між названими елементами часто виникають відмінності. Наприклад, в одних випадках працівник зі складними обов'язками не має необхідних повноважень для їх виконання, а в інших випадках, навпаки, довільно розподіляє їх. Тому диспропорція між обов'язками і правами керівників часто стає причиною злочинної діяльності.

Тому розстановка посадових обов'язків і повноважень керівників є основою їх особистої організації праці.

## 1.2. Методи планування робочого часу менеджера

Після встановлення цілей починають власне планування праці. Менеджеру важко або й неможливо розробити конкретні плани на більш-менш тривалий період, тому що під впливом не передбачених раніше факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці звичайно обмежуються розробкою плану роботи на день, тиждень, місяць. Причому останній часто не проробляють детально, відзначаючи лише невідкладні і найбільш важливі справи.

Щоб правильно спланувати розподіл часу між різними видами діяльності, необхідно перш за все його класифікувати за певними ознаками.

За змістом роботи поділяють на економічні, технічні, комплексні тощо.

Роботи розрізняються:

- за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);
- за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);

- за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови, відвідання робочих місць та ін.).

Важливо вміти ефективно керувати своїм часом. Правильне управління часом веде до підвищення ефективності та продуктивності, зниження стресу та більшого успіху в житті.

Тайм-менеджмент - це процес планування та контролю того, скільки часу витрачається на певні види діяльності. Грамотне управління часом дозволяє людині встигнути більше за короткий період часу, знижує рівень стресу і веде до успіху в кар'єрі.

Ось деякі переваги ефективного управління часом:

### 1. Зняття стресу

Складання та дотримання графіка завдань знижує занепокоєння. Коли ви наголошуєте на пунктах у своєму списку справ, ви бачите, що робите прогрес. Це допоможе вам уникнути стресу через занепокоєння про те, чи встигаєте ви щось зробити.

### 2. Більше часу

Грамотне управління часом дає додатковий час для повсякденного життя. Люди, які можуть ефективно керувати часом, одержують більше часу для хобі чи інших особистих занять.

### 3. Можливості

Правильно керуючи часом, може призвести до більшої кількості можливостей та меншого витрачання часу на ці дії. Можливість розставляти пріоритети та планувати роботу є надзвичайно бажаною для будь-якої організації .

### 4. Вміння реалізувати ціль

Менеджери, які добре володіють своїм часом, здатні краще досягати своїх цілей за короткий проміжок часу.

Для планування власної роботи недостатньо мати перелік робіт неможливо знати і їх фактичну тривалість, на основі якої можна встановити терміни початку і закінчення робіт і взаємно пов'язувати їх. Для цього треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. При цьому лише облік усіх робіт



може дати повну картину навантаження менеджера. Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу.

Планування особистого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.

Планування власної роботи не вимагає від керівника значних витрат часу. Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15—20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, ще можливість змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, впорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію й у цілому сприяє ефективності праці.

Розглянемо методи планування особистої праці менеджера. Див.Рис 1.1.



Рис 1.1 Методи планування особистої праці менеджера

### 1.3. Складники організації праці менеджера

Організація праці є складним процесом, який має неоціненне значення для ефективності підприємства.

Організація роботи менеджера, полягає в організації робочого місця таким чином, щоб люди і групи людей могли працювати разом для досягнення цілей організації. Щоб досягти успіху як за шкалою результативності, так і за шкалою результативності, організація повинна використовувати ресурси як людські, так і матеріальні, таким чином, щоб ці ресурси були узгоджені для досягнення максимально можливого результату.

Менеджери зазвичай мають широке коло обов'язків, які можуть містити:

- Спілкування з керівництвом про проблеми всередині організації;
- Перевірка роботи працівників на відповідність стандартам компанії;
- Допомога співробітникам у підвищенні їх продуктивності та вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути;
- Забезпечення лідерства, мотивації та керівництва для співробітників, щоб гарантувати, що вони виконують свою роботу ефективно;
- Планування та реалізація програм навчання, щоб допомогти співробітникам розвивати нові навички або покращувати існуючі навички;
- Взаємодія з іншими відділами для забезпечення ефективної роботи;
- Встановлення процедур та політик, яким повинен слідувати відділ, та забезпечення їх дотримання.

Організацією особистої роботи менеджера й підпорядкування йому фахівців потрібно починати з опису їхніх робочих місць і закріплення цього опису в посадових інструкціях. Опис робочого місця в апараті управління повинен містити чотири елементи:

- перелік завдань (функцій), для вирішення яких існує або створюється робоче місце;
- опис обов'язків, які покладаються на працівника й впливають із завдань (функцій) на даному робочому місці;
- опис прав і повноважень, які забезпечують виконання завдань (функцій) та обов'язків;
- відповідальність, яка матиме місце у разі невиконання обов'язків та перевищення прав.

Не менш важливим є організація робочого місця. Організація робочого місця, являє собою систему заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної праці.

Комплекс заходів охоплює:

- вибір раціональної сигналізації робочого місця і його оснащення устаткуванням та інвентарем;
- створення комфортних умов праці;
- раціональне планування;
- безперебійне обслуговування робочого місця по всіх його функціях.

Організація в рамках процесу стратегії управління, спричиняє розподіл ресурсів для поєднання максимального результату з мінімальним входом. Це дозволяє співробітникам оптимально працювати з ресурсами, які потрібні для їхньої ролі.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА У ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства**

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Укртелеком» здійснює телекомунікаційне забезпечення споживачів усієї України. Діяльність товариства регулюється: Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, Статутом товариства та іншим чинним законодавством.

Місія ПАТ «Укртелеком» полягає в сприянні стійкого розвитку економіки регіону, підвищення якості життя населення у всіх регіонах присутності товариства за рахунок забезпечення надійного та безперебійного телекомунікаційного обслуговування.

Головною метою діяльності товариства є забезпечення телекомунікаційними послугами всієї України за тарифами, що регулюються відповідно до чинного законодавства в умовах функціонування єдиної телекомунікаційної системи України.

Абонентами товариства є близько 550 тисяч побутових споживачів і 11,7 тисяч юридичних осіб, переважна більшість яких сільськогосподарські та промислові. ПАТ «Укртелеком» за типом та організаційно-правовою формою є публічним акціонерним товариством.

Акціонерами Товариства є фізичні та юридичні особи, які є власниками акцій Товариства.

Підприємство є юридичною особою з відокремленим майном, окремим і зведеним балансом, поточним, валютним та іншими рахунками в українських та іноземних банках, емблемою підприємства, печаткою та печаткою з українським найменуванням.

Підприємство має право вчиняти правочини, у тому числі укладати договори (контракти), може набувати майнових та спеціальних немайнових прав і брати обов'язки від свого імені, як позивач і захисник у судах, господарських судах, третейських судах.

Статутний фонд товариства становить 29829506 грн.

Сьогодні компанія демонструє позитивну динаміку розвитку та виконує свої фінансові, інвестиційні та технічні зобов'язання. Компанія прагне досягти сучасних корпоративних та інноваційних стандартів, підвищити рівень якості надання ліцензійних та додаткових послуг, сформувавши ефективну систему взаємовідносин у сфері корпоративного права.

Сьогодні на підприємстві працює 140 працівників, а середня заробітна плата одного працівника становить 4000 грн., з них 70% - стабільна та 30% - змінна, тобто премії, заохочення, подяки тощо.

Кадрова політика ПАТ «Укртелеком» спрямована на забезпечення постійного професійного розвитку персоналу від робітничих професій до керівників усіх рівнів.

Центр освітньої діяльності ПАТ «Укртелеком» є власним навчальнокурсовим комплексом, що здійснює ліцензовану підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації осіб за кількома робітничими спеціальностями.

Одним із найважливіших пріоритетів для компаній є корпоративна соціальна відповідальність, яка базується на принципі відповідальності роботодавця перед тими, хто працює в бізнесі, забезпечуючи адекватні та безпечні умови праці, гідну оплату праці, покращуючи здоров'я працівників, надаючи пільги для пенсіонерів, ветерани Великої Вітчизняної війни надають матеріальну допомогу, підтримують підростаюче покоління та благодійні справи.

Організаційна структура підприємства складається з багатьох ланок, і кожна ланка виконує свої обов'язки. Існує загальний орган управління,

якому підпорядковані інші органи. Керівництво здійснює Авдонін Василь Миколайович.

Керівний орган безпосередньо пов'язаний з:

- директор тех.ком. - несе відповідальність за організацію роботи щодо своєчасної та повної оплати покупної електричної енергії;
- технічний директор - вирішує питання корпоративного енерготехнічного обслуговування;
- начальники охорони праці - зобов'язані постійно забезпечувати здорові та безпечні умови праці відповідно до вимог, правил і норм охорони праці, керувати роботою підлеглих керівників структурних підрозділів з метою запобігання нещасним випадкам, пожежам, травмам і професійним захворюванням на виробництві;
- Директор з економічної безпеки - перевіряє правильність віднесення витрат на виробництво і реалізацію готової продукції, калькулювання собівартості, їх обґрунтованість та вплив на собівартість продукції;
- директор з капітального будівництва та загальних питань - забезпечує виконання робіт з капітального будівництва на підприємстві, цільове і раціональне використання інвестиційних ресурсів, направляючи кошти на технічне переозброєння і реконструкцію підприємства, їх концентрацію на пускових об'єктах, скорочення обсягу незавершеного будівництва;
- директор з питань персоналу та перспективного розвитку – відповідає за функціонування персоналу, роботу кадрів, виплату заробітної плати, кваліфікацію робітників, забезпечує найкращі умови для працівників підприємства;
- головний бухгалтер - забезпечує ведення бухгалтерського обліку;
- начальник управління технічної політики - визначає технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства.

Персонал поділяється на керівників(12,8 %), службовців(24%) та робітників(63,4%) або на технічний персонал(51,7%), збутовий персонал(26,3%) та інший(22%).

Накопичений багаторічний досвід роботи та закладені традиції є надійним плацдармом для нового етапу розвитку та модернізації підприємства, де

головним принципом роботи – залишаються надійність та безперебійність електропостачання споживачів засновані на відповідальності та професіоналізмі персоналу.

## **2.2. Дослідження процесу планування робочого часу та організації роботи менеджера у ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»**

Час - найцінніший капітал і найдефіцитніший ресурс. За статистичними даними експерта з раціоналізації праці американця А. Маккензі ситуація з часом виглядає таким чином:

- лише 1% людей має достатньо часу;
- 10% відсоткам потрібно на 10% більше часу;
- 40% потрібно 25% додаткового часу;
- усім іншим не вистачає 50% часу (а це до двох додаткових робочих днів на тиждень).

Звертаючись до проблеми часу необхідно усвідомлювати його особливоті:

- час не можна повернути назад;
- час не можна нагромадити;
- час не можна примножити;
- час не можна передати;
- час проходить безповоротно.

Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу працівника не повинна перевищувати 40 годин. Один тиждень. Підприємства та організації можуть укладати колективні договори, в яких встановлюються нижчі норми робочого часу. При шкідливих умовах праці загальна норма робочого часу скорочується, але не перевищує 36 годин.

Через відкритий воєнний напад росії на Україну з 05:30 ранку 24.02.2022 по всій території України запроваджено режим воєнного стану. Під час режиму воєнного стану оперативне управління телекомунікаційними мережами здійснюється Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України. Водночас АТ «Укртелеком» продовжує

виконувати свою роботу, забезпечуючи безперебійність послуг для своїх абонентів. Аварійники та ремонтні бригади продовжують працювати на своїх місцях, відновлюючи пошкоджені в наслідок бойових дій ділянки мережі, за умови припинення активних бойових дій в місцях робіт.

Обслуговування абонентів здійснюється за різними каналами комунікації:

□ контакт-центр 0 800 506 800, працює цілодобово (дзвінки безкоштовні з мобільних та стаціонарних телефонів);

- по e-mail у розділі Допомога => Залишити звернення;
- сторінка у соціальній мережі Фейсбук (у приватні повідомлення); □ заявку на ремонт телефону можна зробити за номером 0 800 506 508 (дзвінки безкоштовні з мобільних та стаціонарних телефонів).

Також, у зв'язку з високою загрозою ракетних обстрілів, усі Центри обслуговування абонентів працюють у телефонному режимі.

Графік роботи: щодня з 8:00 до 22:00

Для ефективного використання робочого часу, потрібно визначити основні робочі задачі.

Основні робочі задачі менеджера у ПАТ «Укртелеком»:

- Організація роботи групи (до 5 людей) по відпрацюванню заявок, інформаційна та організаційна підтримка існуючих агентів та партнерів компанії по залученню потенційних абонентів оптичного Інтернету на ввіреній території;
- Аналіз ринку телекомунікаційних послуг та конкурентного середовища у розрізі населених пунктів з метою виявлення потенційного попиту. Підготовка та погодження кейсів для розвитку оптичної мережі;
- Забезпечення виконання планових показників з продажу послуг через непрямий канал продажу;
- Організація проведення навчання для агентів та їх співробітників, робота з запереченнями, щотижневі конференц-коли у форматі питань-відповідей;
- Організація спільних агентських виїзних активностей, аналіз вибору локацій, підбиття підсумків, контроль роботи, підготовка звіту;
- Розвиток субагентської мережі. Робота на території для пошуку локальних партнерів та агентів, залучення їх до співпраці;

- Підготовка комерційних пропозицій для агентів, проведення презентації потенційним агентам;
- Аналіз результатів роботи агентів та партнерів, надання зворотнього зв'язку партнерам і агентам у вигляді корегування роботи.

Розглянемо приклад планування та нормування робочого в СФ ВАТ "Укртелеком".

Дата спостереження: 20.11.2022 р.

Початок спостереження: 8 г. 00 хв.

Кінець спостереження: 21 г. 25хв.

Працівник: менеджер групи продажів у ПАТ "Укртелеком" Пічкарь А.В.

Вік: 31 років.

Стаж роботи: 5 роки

Планування та організація робочого часу менеджера з продажів ПАТ «Укртелеком» див., таблиця 2.1

Найменування витрат робочого часу	Поточний час (години, хвилини)	Тривалість (хв)	індекс
Прихід на робоче місце	8:00	4	НТД
Підготовка робочого місця	8:04	15	ПЗ
Обслуговування клієнта	8:19	61	ОП
Одержання та перевірка електронної пошти	9:20	40	ОП
Одержання з бухгалтерії списку оплачених рахунків, ознайомлення з ним	10:00	40	ПЗ
Перевірка наявності оплачених товарів на складі	10:40	30	ОП
Обслуговування клієнта	11:10	50	ОП
Особисті справи	12:00	30	ОЛН
Складання замовлення постачальникам	12:30	45	ОП
Обслуговування клієнта	13:15	45	ОП
Обговорення замовлення по телефону	14:00	60	ОП
Обід	15:00	90	ОЛН
Обслуговування клієнта	16:30	30	ОП
Відхід по особистим справам	17:00	25	ОЛН



Розмова з персоналом на службові теми	17:25	35	ОП
Аналіз результатів роботи партнерів	18:00	90	ОП
Відпочинок	19:30	30	ОЛН
Складання плану наступного дня	20:00	30	ОП
Перевірка роботи підлеглих	20:30	30	ОП
Наведення порядку на робочому місці	20:30	30	ПЗ
Відхід з роботи	21:00	25	ПЗ

Насамперед, проаналізуємо, наскільки ефективно використовується робочий час. Для цього використовуємо формулу фактичного коефіцієнта використання робочого час.

Отже, робочий час даним виконавцем використовується на 94%.

### **РОЗДІЛ 3.**

#### **3.1. Резерви покращення процесу планування та організації роботи менеджерів у ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»**

Короткочасний ненормований робочий день повинен бути зарахований до резерву робочої сили. Плануйте та складайте графік, не перериваючи виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати так, щоб вони могли дати максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації та управління. У той же час при коригуванні маршруту попереднього або наступного дня менш важливу роботу рекомендується передавати заступнику секретаря. Через систематичний характер понаднормової роботи через збільшення завдань, рішення слід шукати вдосконалення організації та планування роботи, новий розподіл функцій, удосконалення методів і прийомів роботи менеджерів.

Практичні поради менеджерам у ПАТ «Укртелеком»:

- На початку кожного робочого дня плануйте час для підготовки та планування;
- Письмово задокументувати цілі та завдання із зазначенням умов їх виконання чи виконання;
- складайте перелік справ, які впорядковуються за пріоритетами;

- не беріться за кілька справ одночасно;
- плануйте вирішення найбільш складних і важливих проблем на початок дня;
- не залишайте справу незавершеною;
- уважно аналізуйте справи, які постійно перекладаються на другий день, доручіть їх виконання іншим;
- при плануванні роботи на поточний день залишайте резерв часу на термінові чи непередбачені справи;
- кожний офіційний документ опрацьовуйте за один раз і остаточно;
- своєчасно контролюйте виконання передоручених справ;
- раціоналізуйте витрати часу на роботи, що регулярно повторюються;
- розподіляйте денне навантаження в узгодженні з індивідуальним графіком працездатності;
- ретельно готуйтеся до бесід і обговорень, — це скорочує витрати часу;
- звільняйтеся від сторонніх телефонних розмов;

## **ВИСНОВКИ**

Отже, виконавши роботу можна зробити наступні висновки:

1. Найважливішою функцією управління підприємством є планування його діяльності. Планування являє собою процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Воно об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає усім процесам однонаправленість і скоординованість, що дозволяє найбільш повно і ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та якомога швидко вирішувати різноманітні завдання управління.

2. Час - один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу - це результат відсутності чіткості, плановості й організованості роботи.

3. Уміння ощадливо і раціонально використовувати робочий час, постійно удосконалювати процес його планування - ознака організованого працівника. Під плануванням робочого часу досить часто розуміють простий перелік поточних справ на наступний день. Зважаючи лише на перелік робіт і не знаючи їх тривалості, на практиці, у кращому випадку, обмежуються спробою оцінити обсяг майбутньої зайнятості без аналізу бюджету часу. Але урахування витрат робочого часу з усіх видів робіт дає можливість одержати повну картину завантаження.

## **RESUME**

Course project of the 3rd year student Khrushch V.V. (KNLU, Faculty of Tourism, Business and Psychology).

The purpose of the research is to analyze the planning and organization of the manager's work at the enterprise, as well as to consider the improvement of the planning and organization of the manager's work.

In the course work we: understood the essence of the concept of planning and organization, considered the methods of planning the manager's working time, got acquainted with the components of the manager's work organization, researched the process of planning working hours and organizing the work of a manager at UKRTELECOM, analyzed the planning and organization of the manager's work at UKRTELECOM, formed reserves for improving the process of planning and organizing the work of managers at UKRTELECOM.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Time Management [Електронний ресурс]. –Режим доступу до ресурсу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/time-managementlist-tips/>
2. Посібник вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
3. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ,
4. Організація роботи менеджера [Електронний ресурс]. –Режим доступу до ресурсу: [https://pidru4niki.com/19311113/turizm/organizatsiya\\_roboti\\_menedzhera](https://pidru4niki.com/19311113/turizm/organizatsiya_roboti_menedzhera)

5. Особливості планування особистої праці менеджера [Електронний ресурс]. –Режим доступу до ресурсу:  
<http://referatok.com.ua/work/osoblivosti-planuvannja-osobistoi-pr/>
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів
7. ПАТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. –Режим доступу до ресурсу:  
<https://ukrtelecom.ua/customer-service-centers/>
8. Скібіцька Л.І. С 42 Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. –360 с.
9. Складові організації праці менеджера [Електронний ресурс]. –Режим доступу до ресурсу: <https://posibniki.com.ua/post-skladovi-organizaciyi-pracimenedzhera>
10. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1999. 351 с.