

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: МІСЦЕ
КЕРІВНИКА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

(на матеріалах ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»)

Студента 2 курсу, 705 група
денної форми навчання
спеціальності 073

Менеджмент,
Освітня програма
«Менеджмент
маркетингової діяльності»

Кардинала
Олександра
Васильовича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри:
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Поняття та особливості управлінської діяльності в сучасних умовах діяльності організації	7
1.2. Сутність процесу керівництва та визначення ролі керівника в організації	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	20
2.1. Аналіз організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	20
2.2. Моніторинг системи менеджменту ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	27
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	37
3.1. Напрямки реалізації принципів самоменеджменту в роботі керівника ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	37
3.2. Інновації та методи управлінської діяльності в управлінні колективом ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Необхідність в управлінні з'явилася одночасно з формуванням людського суспільства, як тільки люди стали об'єднуватися в групи для організації спільної праці. Практика управління в різних сферах людської діяльності формувалася в Шумері, Македонії, Римі, Київській Русі та інших стародавніх державах. На чолі організації стояли королі, царі, князі, воєводи, генерали. Думка про ефективну організацію діяльності продовжувала хвилювати протягом віків і вчених, і практиків.

Сучасні умови вимагають нових підходів до управління організаціями з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Сучасний соціум відзначається кардинальними змінами та відсутністю стабільності.

«Зміст цих змін багато в чому визначає роль, місце та образ керівника в суспільстві, вносить корективи у зміст професійної діяльності. Прагнення до адекватного розв'язання актуальних проблем, пошуку нових способів вирішення управлінських проблем, соціально відповідальної поведінки, розвитку та підтримання ефективної діяльності організації – все це забезпечує результативне виконання професійно-управлінської діяльності, формування позитивного образу управлінця нового типу» [6].

Однією з основних причин кризи в багатьох підприємствах часто є низький рівень ефективності управління. Дуже повільними темпами відбувається зміна стереотипів мислення, які склалися на протязі багатьох десятиліть. «Економічна стійкість підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займають такі інструменти впливу, як стиль і методи управління керівника» [1]. При постійному впливі зовнішніх умов постає потреба у застосуванні нових стилів лідерства, методів і форм організації ефективної роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Огляд існуючого наукового доробку із поставленої проблематики свідчить про значну увагу, вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, до проблеми діяльності вітчизняних та

іноземних підприємств, що сприяють пристосуванню економіки до системи світових господарських відносин та формуванню економіки відкритого типу як: Бланшар К., Файоль А., Фідлер Ф., Блейк Р., Хауз Р., Мітчел Т., І.Х. Ансофф, О.І. Бланк, В.І. Даль, Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал, В.Г. Герасимчук, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Н.Л. Карданська, Р.А. Фатхутдінов, Р. Стенфілд, Т. Сааті, Б. Бернана, І. Балабанового, В. Віссемо, В. Василенко, В. Герасимчука, Л. Довганя, Дж. Еванса, У. Кінга, Д. Кліланда, В. Квартальнова, Д. Кенуела, М. Мартиненка, М. Мескона, Н. Моїсєєвої, А. Міщенко, В. Пономаренка, Є. Панченка, С. Прахалада, А. Петігрю, С. Оборської, А. Старостіної, Дж. Сазерленда, Т. Ткаченко, Г. Хамела, Т. Ханагана, Л. Г. Дідковська, П. Г. Гордієнко, О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик, О. Б. Моргулець та ін [2,4,18].

В сучасних умовах підприємства постали перед новими викликами: пошук можливостей та ресурсів для розвитку, залучення кваліфікованих фахівців, якісна сировина, соціальна відповідальність – усе це вимагає формування стратегічного підходу до управління підприємствами усіх стратегічно важливих галузей [2,4,7].

«Комплекс складних та важливих завдань, таких як: аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання є елементами стратегічного управління підприємством» [4]. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є детальний аналіз ролі і місця керівника в системі управлінської діяльності на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні **завдання**:

– дослідити теоретико-методологічні підходи щодо визначення місця керівника в системі управління організацією

- визначити поняття та особливості управлінської діяльності в сучасних умовах діяльності організації
- вивчити сутність процесу керівництва та визначення ролі керівника в організації
- здійснити аналіз стану системи управління ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»
- охарактеризувати організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»
- проаналізувати систему менеджменту ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»
- запропонувати методи удосконалення управлінської діяльності керівника в системі управління ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»
- окреслити перспективи реалізації принципів самоменеджменту в роботі керівника ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»
- визначити можливості застосування інновацій та методів управлінської діяльності в управлінні ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».

Об’єктом дослідження даної випускної кваліфікаційної роботи є процес реалізації управлінської діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та методичні інструменти управлінської діяльності та особливості ролі і значення керівника в діяльності підприємства.

Науковою новизною є формування теоретико-методологічних складових щодо управлінської діяльності керівника та сформовано інноваційні методи щодо запровадження в роботу.

Дослідження обраної теми здійснювалося на матеріалах ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».

«З 1954 року Чернівецький хлібокомбінат дарує своїм покупцям аромат справжнього хліба і впевненості у майбутньому.

Кожного дня більш як 500 працівників виконують свою роботу, щоби ви могли насолоджуватися свіженьким хлібом та пухкими булочками, смачним печивом та розкішними тортами, пряними кексами та ситними пиріжками.

Щоденно ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» постачає хліб в більш як 1500 торгових точок.

Наша команда наслідує традиції хлібопечення рідного краю. Хліби Орільський, Алчевський, Бородинський виробляються вже 40 років! При цьому ми з радістю впроваджуємо у виробництво нові технології та техніки, створюємо унікальні рецепти та прагнемо задовольнити потреби кожного нашого покупця. За останній рік ми впровадили 15 нових позицій!

Ми чекаємо на вас в одній з 50 наших фірмових торгових точок, в великих супермаркетах та маленьких крамничках біля вашого дому. Ми реалізуємо свою продукцію в більш як 1500 магазинів щодня. Такі цифри говорять самі за себе – наші товари люблять, їх купляють, ними ласують цілими родинами!» – саме так описано діяльність досліджуваного підприємства на їх офіційному сайті [55].

Інформаційною базою для виконання проведеного дослідження стали чинні нормативно-правові акти, офіційні документи та статистичні звіти досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття та особливості управлінської діяльності в сучасних умовах діяльності організації

Як показує практика, історичний успіх країни та країни визначається не природою чи іншими ресурсами, а ефективністю менеджера. В умовах ринкових відносин успіх за допомогою інновацій, змін, швидкості та творчості гарантується у більшості рішень щодо управління структурою бізнесу, і тому відсутність кваліфікованих та мотивованих менеджерів є обмеженням розширення та конкурентної переваги організації.

Результати економістів показують, що гроші вже не є важливим мотиваційним фактором для більшості менеджерів. Сучасні менеджери не очікують стільки високих позицій, скільки зафіксовано нові проекти. Тим часом менеджери зацікавлені у нових продуктах та послугах, цікавих інновацій, постійних змін, максимальної свободи та відповідальності. Тим часом менеджери зацікавлені в роботі в потужних організаціях, де переважають дешеві корпоративні культури. Ефективне управління, довірчі відносини, орієнтація на результати, спілкування з вимогами та вимогами, спілкування з керівниками, можливості отримати нові знання та досвід, диференційований підхід.

Підвищена ефективність менеджерів в українських організаціях сильно залежить від формування внутрішньої моделі управління, в якій велике значення має внутрішня психологія, традиція, соціокультурні фактори, духовні цінності та ступінь ділової освіти. Усі вони визначають актуальність цього дослідження. Ефективність персоналу компанії та пов'язана з цим діяльність компанії сильно залежать від рівня можливостей працівників. Це найважливіша частина управління персоналом та досягає стратегічного дотримання працівників.

В даний час HR вважається найважливішим внутрішнім ресурсом для підвищення продуктивності виробництва. Тому ефективне управління HR є ключовим для успіху та ефективності компанії. Управління відділом кадрів передбачає створення «правильної» моделі поведінки для працівників. Управління в різних сферах суспільного життя має свою специфіку, і для дослідження процесу управління необхідний диференційований підхід. Це тема спеціальних наукових досліджень. Діяльність з управління включає ефективне функціонування (індивідуально або разом) роботи, що виконується, досягнення конкретних цілей, вирішення відповідних проблем та виконання функціональних можливостей [7, с.12]. В умовах формування ринкової економіки, вимоги до управління збільшуються. Це відбувається через підвищену складність як виробництва, так і продажів. Якщо десятки, сотні або навіть більш спеціалізовані компанії беруть участь у виробництві товарів, існують розумні рішення для багатьох щоденних практичних проблем, пов'язаних із забезпеченням кваліфікованих працівників, сировини, матеріалів, товарів та послуг недорогих ринків.

Неможливо вирішити цей широкий спектр проблем без спеціальних знань. Щодо окремих областей управління діяльністю - управління. Керівництво - це сучасна система корпоративного управління, яка функціонує в ринковій економіці.

Класичне управління базується на суцільному раціоналізмі в управлінні. Найповніший прояв природи цього періоду позначений у поняттях «наукового управління» Ф.Тейлора, «Ідеальний бюрократичний апарат містера Вебера» та «Наука про управління» А.Файола [5, с.96]. Терміни «управління» в основному дуже близькі до терміна «управління».

Управління професійною діяльністю - це форма фактичної діяльності, яка є результатом процесу розповсюдження та спеціалізації роботи в процесі соціального розвитку та різниці діяльності людської роботи. Розвиток менеджменту як специфічної діяльності, зростання своєї ролі, постійне

розширення мережі інструкційних організацій є природним вираженням прогресу соціальної історії.

Керівництво стає все складнішим, кількість людей, які беруть участь у управлінні, працюють постійно. Функції управління включають усі сфери суспільного життя та непрямоті - обсяг особистого розвитку людей: професійний, офіційний, працівник. [1, ст.76-82].

Сучасна діяльність з управління на основі наступного:

- зовнішнє середовище організації (компанія, компанія) надзвичайно мобільне;
- кожен працівник компанії - перш за все особистість, а не "інструмент" для надання прибутку;
- управління - складне поле людської діяльності слід вивчати протягом усього життя.

Продуктивність менеджерів залежить від значної міри розповсюдження розумного робочого часу та вільного часу. Питання про ефективне використання робочого часу та його план, пов'язані з лідерами на будь-якому рівні. Наприклад, найвищий рівень менеджера характеризується високою робочою швидкістю, високим рівнем відповідальності та великою кількістю зобов'язань, визначеними характеристиками зовнішніх завдань та умов із постійними змінами.

Діяльність з управління - це багато аспектів у заходах. Це люди, знання, інформація та технічні засоби для створення складного явища. Тільки баланс і баланс усіх факторів діяльності управління можуть принести його раціональним та ефективним. Природа інформації про управління виражається у потребах отримання, розуміння, систематизації, зберігання, зберігання, випромінювання спеціальної інформації та всієї інформації про управління.

Управління - це складне психологічне явище з чіткою волею. "Усі віддані, виконуючи аналітичну діяльність, оцінку, прогнози, вибір, рішення, залежність та виконання, група та контроль тощо" [2]. Це створює особливий психологічний мікроклімат у персоналі сили держави та місцевих органів

влади, що позитивно впливає на усвідомлення, емоції, орієнтацію людського життя та формування певного типу поведінки та діяльності [2]. Етапи в управлінській діяльності (послідовні кроки у виконанні зі збиранням їх спеціальних форм та методів) мають розумний зв'язок і формують певний цикл дій у синтезі [3].

Існує сім етапів процесу управління [4,6]:

- аналіз та оцінка ситуації з управління;
- ситуації прогнозування та моделювання;
- розвиток актів та юридичних організацій;
- застосування юридичних дій та організацій організаційного комітету;
- організація реалізації рішень;
- контроль виконання та швидка інформація;
- узагальнюйте діяльність та оцініть нову ситуацію.

Форми управлінської діяльності передбачають методи управління "(методи та методи аналізу та оцінки ситуацій з управління, використання юридичних форм та організації, впливаючи на усвідомлення та поведінку всіх у соціальних процесах, відносинах та відносинах)" розділені в [7, 12]. Для забезпечення досягнень цілей та функцій адміністративних функцій.

Діяльність з управління характеризується інтелектуальною природою, вираженою в його орієнтації на розвиток, застосування та реальність управлінських рішень, покликана змінити напрямки та розвиток соціальних процесів, свідомості, поведінки та діяльності людини. Він зможе відобразити соціальну реальність, і все відбувається, щоб розкрити ресурси, транспортні засоби та наявні резерви, щоб знайти найкращі способи її покращити та перейти до нового рівня.

1.2. Сутність процесу керівництва та визначення ролі керівника в організації

Центральним числом в управлінні організацією є менеджер, який керує ним або його індивідуальними підрозділами. Процеси управління є важливими умовами того, як працює організація. Основним механізмом завдань управління є концепція влади та особистого впливу, яка є незалежною, але тісно пов'язаною з керівництвом.

«Управління - це вплив цілей людей з функціями та можливостями менеджера команди, а саме взаємодії між менеджерами та виконавцями» [7, с. 12]. Зміст процесу управління розкривається його функцією: Планування, організація, контроль, мотивація, освіта. Перші чотири розкривають зміст процесу управління "виробництвом менеджера" та останньої системи, що є формуванням особистості в галузі роботи, одним з найважливіших аспектів управління. Зауважте, що менеджери утворюються під впливом таких основних факторів:

- Політичні системи суспільства (тоталітарна, демократична тощо).
- Промислова освіта, яка залежить від методів управління.
- Універсальні значення (не вбивають, не крадуть тощо).
- Цінності певного суспільства, що складається з моралі.

Сюди входить релігія, традиція, "неписані закони".

• Психофізіологічні властивості людини, обумовлені потребами існування людини.

• Національний менталітет. Національний менталітет стосується способу мислення держави, тобто певної точки зору, в якій держава бачить і оцінює певне реальне явище. Ця "точка зору" викликана багатьма факторами за традицією, культурою, мовою та географічним розташуванням [8]. Тож, моделюючи цикл управління для конкретних умов (кожної компанії) бізнесу, вам потрібно врахувати заходи управління, важливі для діяльності вашого менеджера. Роль путівника можна пояснити в наступних епізодах дій, що визначає мету діяльності.

Розробка стратегій та тактики для досягнення цієї мети: встановлення конкретного завдання; розвиток та вибір ефективності методів управління;

організація та управління найважливішими напрямками діяльності та розвитку компанії; аналіз та оцінка ефективності прийнятого рішення та результати їх впровадження; встановлення та розміщення підрозділів обладнання компанії та управління; аналіз сприятливих можливостей розвитку та їх вплив на діяльність компанії.

Розробка підходу до вирішення проблем та вибору варіантів:

- аналіз можливих результатів запланованої діяльності.
- найкращий альтернативний вибір.
- програмне управління, включаючи спілкування та мотивацію.

Визначення найважливіших тенденцій та можливих помилок як у діяльності компанії, так і в її середовищі [8]. В узагальненому вигляді керівництво може бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами; досягнення поставленої мети. Практика свідчить, що керівник повинен постійно адаптувати, раціоналізувати і переорієнтовувати організацію відповідно до вимог зовнішніх умов.

Тому керівництво - це поєднання переконливості, примусу та прикладів, які дозволяють людям змусити людей робити те, що їм потрібно [5, с.28]. Одним з головних засобів сучасного менеджменту є створення ефективних відносин між працівниками. Менеджери повинні тонко реагувати на настрої та думки, що виникають у робочій силі. Він повинен мати можливість переконати та підтримувати своїх підлеглих, колег, керівних команд та контрагентів. Роль путівників в організаціях різноманітна. Він має право приймати рішення, які впливають на його підлеглих, які представляють певні стосунки з іншими.

Особистий та офіційний авторитет лідерів - це основа, яка формує їх справжній вплив на діяльність організації, включаючи всю систему управління. Цей посібник повинен знати не лише всі аспекти взаємозв'язків у групі, а й фактори, що сприяють утворенню позитивного морального та психологічного середовища [25, с.48]. Залежно від ситуації, він є організатором, комунікатором, експертом, критиком та прямим виконавцем.

Управлінська роль визначає сферу роботи та змісту менеджера незалежно від конкретної функції певної організації. Вони підключені один до одного і працюють над вирішенням складових завдань. Більш детальне врахування індивідуальних керівних ролей лідерів сприяє глибшого розуміння їх психологічної природи (табл.1.1, додаток А). В організаціях (виробництво, установа, компанія тощо) існує чітке розповсюдження керованих відносин з управління, інші результати та чіткі відносини з управління, які залежать від управління.

Керівні компанії - це насамперед менеджери або колективні одиниці (наприклад, ради засновників, комітети наглядачів, ради директорів). Лідер також може стати провідним директором організації. Іноді функції управління переймають лідера неформальної групи. Лідерство та лідерство - це персоналізовані форми методів соціального контролю, соціального та психологічного впливу для максимізації впливу на діяльність бізнесу та інститутів.

Існує схожість та відмінності між лідерством та лідерством. З психологічної точки зору, керівництво - це процес соціального психологічного впливу, коли люди свідомо впливають на інших для побудови групової та організаційної поведінки та стосунків. Глава психології - це насамперед ті, хто насправді виконує спеціальні функції управління, управління та організації діяльності. Основні функції включають визначення загальних цілей діяльності відповідно до організаційного розвитку, структурування діяльності та стосунків, а також вплив на працівників у процесі визначених цілей.

Лідери - лідери, господарі, лідери) можуть пробудити мрію про мрію, що вони знайдуть спосіб підійти, «дихати» необхідній для цього енергії. Він також виявив ознаки організації та управління групою, що впливає на вплив. У психологічних аспектах лідер належить до групи і має повноваження приймати рішення у важливих ситуаціях. Як центральна фігура в організації загальної діяльності та укладення відносин у групі, впливаючи на всіх людей чи груп, спрямовуючи їх зусилля для досягнення цілей.

Загальні характеристики лідерів та лідерів включають:

- роль координаторів, організаторів соціальної групи;
- однак, реальний соціальний вплив у групі, з багатьма різними засобами;
- використання залежних відносин чітко визначається для лідера і не надається лідеру.

Різниця між керівництвом та лідерством показана в таких аспектах:

- начальник поліції офіційно призначений, а голова природно сформована;
- керівництво - це офіційний оброблений процес;
- глава закону дає певні права та зобов'язання, а голова може їх не мати;
- менеджер має певну офіційну систему санкцій, використовуючи те, що може вплинути на його підлеглих, а лідер не надається;
- поліція начальника, що представляє свою групу в межах зовнішніх відносин, і лідер в основному обмежений груповими відносинами;
- начальник поліції, на відміну від голови, відповідальний за ситуацію групи;
- голова коригує офіційні стосунки групи як соціальну організацію та лідера, що регулює відносини між людьми в групі;
- лідери трапляються в умовах мікро середовища (малих груп), а управління є фактором макро -середовища, тобто воно пов'язане з усією системою соціальних відносин;
- керівництво є більш стабільним явищем, ніж лідер (лідер залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішень набагато складніше, через посередників, оскільки багато випадків не обов'язково просочуються в цій групі чи організації, тоді як лідер в основному приймає пряме рішення, пов'язане з груповою діяльністю.

У західній науці, розрізняючи такі особливі особливості лідерів:

1) лідери - дуже освічений експерт з великим досвідом, постійно збільшуючи свою професійну та наукову кваліфікацію, і лідер, в основному, не намагаючись зберегти систему, менше, ніж лідер, здатися;

2) менеджери розуміють характеристики системи з її правилами та процесами, вони розвиваються в будь-якій формі (офіційній та неофіційній) та забезпечують використання їх у стандартній системі.

Лідер вважає, що простота – головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник – складних процедур і методів;

3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. їхня увага сконцентована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;

4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – однодумців;

5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

6) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера – принцип рівності;

7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змодельовати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок

взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний “дух» змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.

3. Лідер і керівник – одна і та сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

4. Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших – знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися. Лідер вважає, що простота є головним принципом успіху. Якщо лідер вчить працівників просто покращувати свою діяльність, складні процедури та методи лідера;

3) Менеджери є прихильниками кількісних показників і не мають права. Їх увага в основному зосереджена на короткотермінових досягненнях. Менеджери часто непередбачувані та вмілі;

4) Лідер шукає художників -совісті, і лідер - як і кожен;

5) Менеджери не вибачаються перед собою чи іншими, і лідери в основному визнають свої помилки і не бояться оприлюднювати необхідні заходи, щоб їх виправити;

6) Менеджери вважають, що підлеглі, навіть з високою потужністю, не можуть працювати без контролю та рекомендацій зверху. В центрі лідера - принцип рівності;

7) Менеджери намагаються створити позитивний образ, хоча це неможливо для природи конфліктів взаємозв'язку між лідерами та підлеглими.

Менеджери високо цінують повагу до колег, мають дуже моральну людину, поважають своїх працівників та захищають їх інтереси. Робітники дуже вдячні менеджерам і підтримують їх будь-яким можливим способом. На основі різниці функцій та психології між лідерами та лідерами може імітувати та описувати ситуації, що впливають на гармонію життя та діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідери та лідери - інші не знаходять загальних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи та гармонії відносин між індивідами.

2. Лідери та лідери - це різні люди, залежно від взаємної поваги та компромісів, знаходження інтерактивних точок. Група може успішно діяти, і вона переможе в певному "дусі" конкуренції та конкуренції, хоча можуть бути певні відмінності. Якщо група працює як третя сила між лідером та лідером, співпраця набуде чинності.

3. Лідерство та лідерство - та сама людина. Група буде діяти як єдина команда, присвячена своєму найефективнішому капітану, і ці відносини будуть найбільш гармонійними. Тому явище лідерства лідерства - це динамічний процес групи, який може бути досить суперечливим: декілька заходів щодо викликів лідера та міри підготовки інших людей у групі прийняти лідера, який є його головною роллю.

Менеджер - це як інновація. Роль управління цим лідером дуже важлива, особливо в змінах та інноваціях. Зміни в організації мають на меті змінити певні компоненти структури або функції організації. Менеджер, як правило, той, хто ініціював свою реалізацію. Натомість завжди є ті, хто блокує та інновації, знаходять певні причини для цього: ймовірність зменшення працівників, необхідність переробки, непередбачувана ситуація, страх тих, хто не знає, тощо. Менеджер в такій ситуації виявить якість оновлення підлеглих), професіонал (широко повідомляється про переваги змін), лідери (підтримка подолання приватних інтересів).

Перший, як репетитор. Такий лідер може передати власний досвід іншим, надаючи психологічну та освітню підтримку тим, хто цього потребує (підлегли,

молоді керівники). На ранніх стадіях розвитку управління такий вплив менеджера персонажів є особливо важливим. У процесі взаємодії з ним молодий менеджер підготував особисті характеристики (наполегливість, ініціатива, попит тощо), необхідні для майбутньої діяльності. Взаємодія молодого менеджера зі своїми колегами з високим вмістом може відбуватися в різних режимах.

Дослідники в основному підкреслюються на наступних факторах:

1. Здатність взаємодіяти обмежена. Це часто гальмує його особистий розвиток через значну відсутність реагування, повністю оцінюючи діяльність з управління, відсутність особистих дій та стилів роботи загалом. У цьому випадку молодий менеджер повинен діяти в процесі встановлення контактів, щоб запропонувати дискусії про прямих директорів, що відображають себе щодо врегулювання великих виробничих завдань.

2. Взаємодію в гармонії з головним лідером. У цих умовах конфлікт не виникає, молодий директор готовий розглянути високі вимоги управління як зусилля щодо вдосконалення справи, відмовлятися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективності молодого менеджера. Слід перенести в інший підрозділ організації, щоб зосередитись на зусиллях щодо професійних переваг та менеджерів молодого менеджера, який навчився поза підрозділом. Це сприяє розширенню обов'язків, чудових дій в інших сферах діяльності.

3. Роль менеджера персонажів необмежена у передачі знань, навичок та навичок. Він відображається на емоційній підтримці, навчанні, оцінці, аналізі, коригуванні управління діяльністю молодого директора. Ефект визначення радника молодого менеджера може бути здійснено по-різному:

- активне використання методів "Do A TO I", що сприяють передачі моделей діяльності, засвоєння елементів активності, стилю управління та взаємодії. Використання цього методу може призвести до некритичних копій управління діяльністю. Це зменшує індивідуальний розвиток та зменшує ймовірність зміни діяльності управління;

- аналіз, оцінка та перегляд діяльності молодих менеджерів. Зазвичай це пояснюється поже інформації про комунікації, конкретних адміністративних рішень;
- пріоритетний висвітлення тренувань;
- створення умов для повного забезпечення, таких як навички управління.

Роль викладачів лідерів також розкривається на рівні функціональної діяльності організації.

Зокрема, він справляється з добрими стосунками (партнерствами, компаніями) в організації, які сприяють правильному моральному, соціальному та психологічному середовищу групи, її завдань, стратегічного планування та ефективних рішень для кінцевої мети.

Отже, спеціальна функція менеджерів та смислів та управління діяльністю - це загальна система інструментів менеджера, методи, засобів, функцій та спілкування з підлеглими, необхідними для впровадження функцій управління на основі конкретної діяльності команди. Під час управління організацією менеджери змушують не лише використовувати визначені ролі, але й постійно вносити зміни, оскільки вони є ситуацією.

Успішні рішення проблем з управління потребують постійних вдосконалень навичок та досвіду. Тому підвищення ймовірності менеджера - це ступінь готовності вирішувати все складніші проблеми, а можливо, найважливіший критерій управління компанією. Багато індивідуальних робочих стилів пов'язані з менеджером психологічними рисами, тому це слід враховувати при виборі управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Аналіз організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

«Напевно, досить часто кожен з нас задає собі питання, чому та чи інша компанія займається тим чи іншим промислом? Як визначити, чи корисну справу робиш ти? Чи справді твої зусилля йдуть немарно? З Чернівецьким хлібокомбінатом відповідь на ці питання очевидна. Наша мудрість, досвід і вправність у випіканні хліба лягла в основу традицій, що вже впродовж 65 років радують жителів Буковини!» [55]

«Старовинна рецептура виготовлення хліба є запорукою високої якості та смакових властивостей наших продуктів. Свідченням цього є постійно зростаючий попит і численні позитивні відгуки наших покупців. Та це ще не все, люди обирають продукцію Чернівецького хлібокомбінату не просто за смаковими якостями, а ще керуючись емоціями, спогадами про запах і тепло, про ласкаві бабусині руки, які щодня дарували хліб. І не було нічого смачнішого на світі, ніж гаряча скоринка щойно спеченого в печі хліба.»

«Ми наслідуємо і відновлюємо давні традиції випікання хліба, доповнюємо старовинні рецепти новітніми технологіями випікання й отримуємо хліб, в який вкладені душа і цінність успадкованого!» [55]

«Вже 67 років Чернівецький хлібокомбінат дарує своїм покупцям аромат справжнього хліба і впевненості у майбутньому». [55]

Кожного дня більш як 500 працівників виконують свою роботу, щоби ви могли насолоджуватися свіженьким хлібом та пухкими булочками, смачним печивом та розкішними тортами, пряними кексами та ситними пиріжками.

«Команда хлібокомбінату наслідує традиції хлібопечення рідного краю. Хліби Алчевський, Бородинський, Орільський виробляються вже 40 років! При цьому ми з радістю впроваджуємо у виробництво нові технології та техніки,

створюємо унікальні рецепти та прагнемо задовольнити потреби кожного нашого покупця. За останній рік ми впровадили 15 нових позицій!»

Продукцію ТОВ «Чернівецький хлібокомбінат» можна придбати в одній з 50 фірмових торгових точок, в великих супермаркетах та маленьких крамничках біля вашого дому. Ми реалізуємо свою продукцію в більш як 1500 магазинів щодня. Такі цифри говорять самі за себе – наші товари люблять, їх купляють, ними ласують цілими родинами!

«Ми виробляємо 25 видів хліба. Білі та житні, батони і тостові, з цибулею та з висівками – обирайте той хліб, що вам до вподоби саме сьогодні!

Ви можете поласувати нашими тортами. Їх виробництво – це неймовірна магія, коли з окремих інгредієнтів ми отримуємо справжню композицію смаків, де кожен присмак займає своє місце та відіграє незамінну роль» [55].

ТОВ «Чернівецький хлібокомбінат» є найбільшим виробником хліба та хлібобулочних виробів в регіоні. Основним видом його діяльності є 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.11 Рекламні агентства

Офіційна адреса підприємства – Україна, 58018, Чернівецька обл., місто Чернівці, ГОЛОВНА, будинок 223

Структура управління підприємством – загальні збори учасників; директор; наглядова рада.

Статутна інформація: Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства зроблено на основі опублікованої звітності за досліджуваний період.

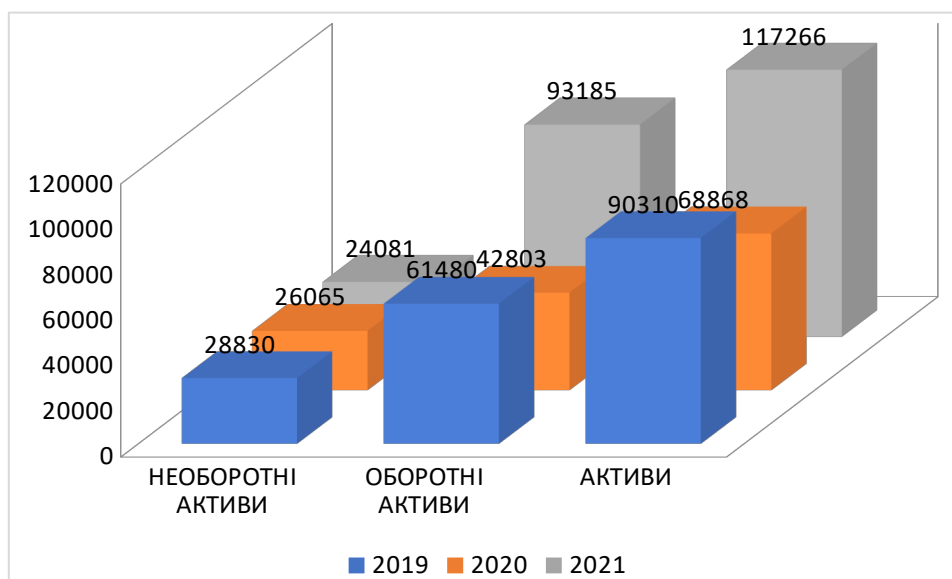


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» у 2019-2021 рр., тис. грн.

*Розроблено автором на основі аналізу даних звітності підприємства

Економічний потенціал збільшився, що свідчить про збільшення кількості активів, збільшується на 70,28%. Компанія збільшує кількість компанії. Факт, що активи збільшуються швидше, ніж дохід від продажу товарів та послуг, свідчить про те, що оптимізація в поточній структурі активів повинна бути зарезервована.

Таблиця 2.1.

Горизонтальний аналіз активів
ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст 21/20, +,-	Відн. приріст 21/20, %	Абс. приріст 21/19, +,-	Відн. приріст 21/19, %
Основні засоби	28733	26006	23346	-2660	-10,23	-5387,00	-18,75
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	28830	26065	24081	-1984	-7,61	-4749,00	-16,47
Запаси	7899	8483	16380	7897	93,09	8481,00	107,37
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7964	6355	31175	24820	390,56	23211,00	291,45
Інша поточна дебіторська заборгованість	21389	11237	37693	26456	235,44	16304,00	76,23
Інші оборотні активи	1377	598	5878	5280	882,94	4501,00	326,87
ОБОРОТНІ АКТИВИ	61480	42803	93185	50382	117,71	31705,00	51,57
АКТИВИ	90310	68868	117266	48398	70,28	26956,00	29,85

*Розроблено автором на основі аналізу даних звітності підприємства

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних активів (+117,71%).

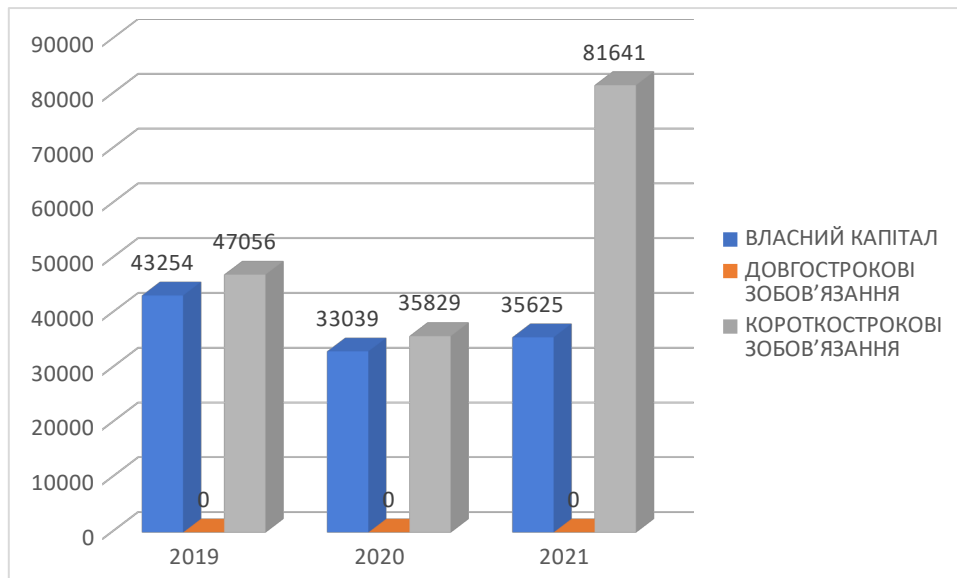


Рис. 2.2. Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» у 2019-2020 рр., тис. грн.

*Розроблено автором на основі аналізу даних звітності підприємства

За 2020-2021 рр. можемо відзначити, збільшення суми наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+7,83%) і короткострокових зобов'язань (+127,86%).

Таблиця 2.2.

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст 21/20, +,-	Відн. приріст 21/20, %	Абс. приріст 21/19, +,-	Відн. приріст 21/19, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	40191	29976	32562	2586	8,63	-7629	-18,98
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	43254	33039	35625	2586	7,83	-7629	-17,64
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	14276	13549	11680	-1869	-13,79	-2596	-18,18
товари, роботи, послуги	23328	9560	55940	46380	485,15	32612	139,80
Інші поточні зобов'язання	1478	866	7723	6857	791,80	6245	422,53
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	47056	35829	81641	45812	127,86	34585	73,50
БАЛАНС	90310	68868	117266	48398	70,28	26956	29,85

*Розроблено автором на основі аналізу даних звітності підприємства

Факт збільшення кількості запасів свідчить про збільшення свердловини власника. Збільшення загальної суми відповідальності збільшує наше залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, але забезпечує більш всебічне розкриття наших існуючих можливостей.

Таблиця 2.3.

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» у 2019-2021 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст 21/20, +,-	Відн. приріст 21/20, %	Абс. приріст 21/19, +,-	Відн. приріст 21/19, %
Фінансова автономія	0,5	0,5	0,3	-0,2	-37,5	-0,2	-37,5
Поточна ліквідність	1,3	0,7	0,3	-0,4	-58,9	-1,0	-77,1

*Розроблено автором на основі аналізу даних звітності підприємства

Наше зниження фінансової незалежності пояснюється динамікою фінансового автономного коефіцієнта. Кінець 2021 року. Компанія здатна зібрати кошти незалежно від приблизно 30% своїх активів.

Поточне значення ліквідності падає нижче нормативних меж (1,5) і може вказувати на ймовірність втрат у платоспроможності найближчим часом.

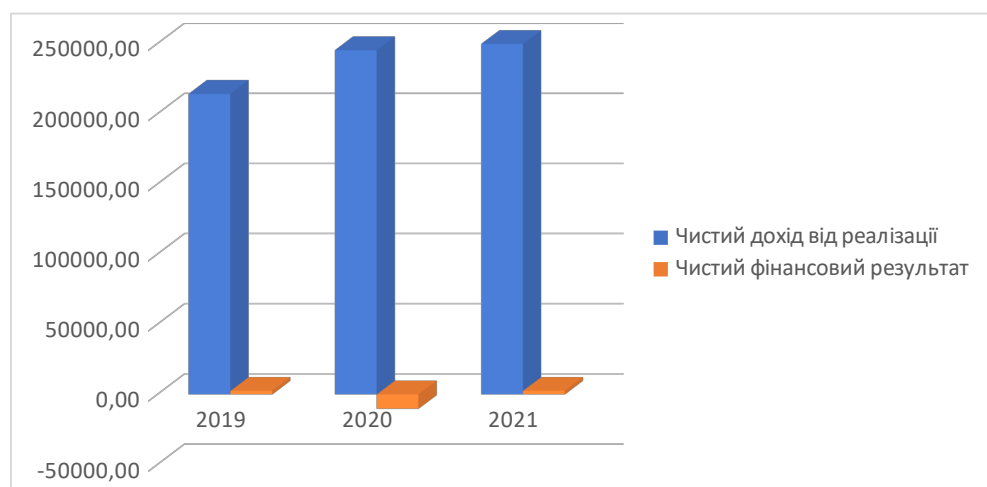


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» у 2019-2020 рр., тис. грн.

*Розроблено автором на основі аналізу даних звітності підприємства

Таблиця 2.4.

Показники фінансових результатів

ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛБОКОМБІНАТ» у 2019-2021 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст 21/20, +,-	Відн. приріст 21/20, %	Абс. приріст 21/19, +,-	Відн. приріст т 21/19, %
Чистий дохід від реалізації	214186,0 0	245323,0 0	249770,0 0	4447,00	1,81	35584,00	16,61
Чистий фінансовий результат	2557,00	-10215,00	2586,00	12801,00	-125,32	29,00	1,13

Чистий прибуток від продажу товарів та послуг збільшився на 1,81%, що свідчить про те, що вони є більш конкурентоспроможними в динамічному середовищі.

Чистий прибуток компанії є позитивною (uah 2586 тисяч людей у 2021 році), що може продемонструвати продуману бізнес -модель.

Потрібно врахувати прибутковість, щоб краще зрозуміти вашу здатність досягти визначених цілей.

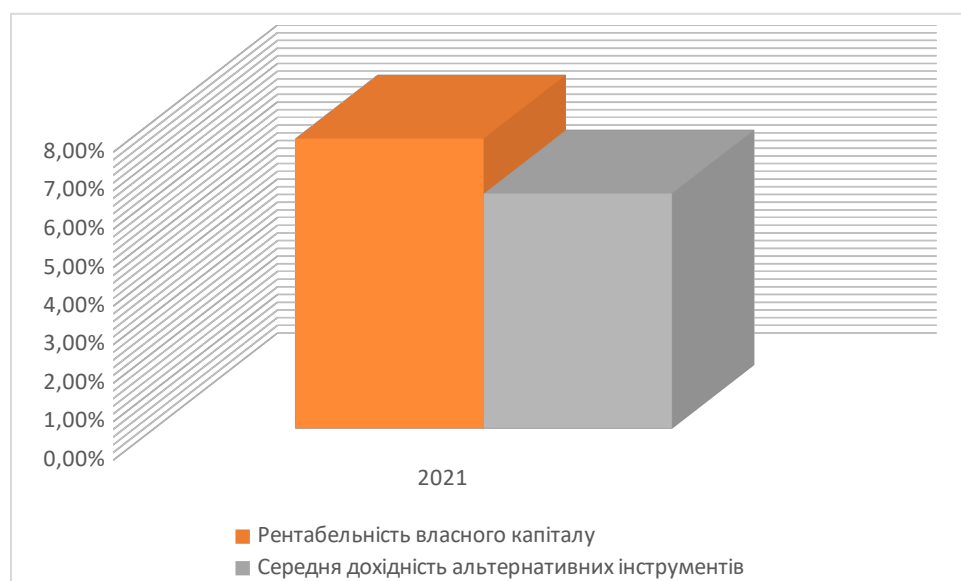


Рис. 2.4. Співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ
«ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» з дохідністю альтернативних
інструментів у 2021 р., %

*Розроблено автором на основі аналізу даних звітності підприємства

Ми рекомендуємо порівнювати прибутковість справедливості з прибутковістю альтернативних інвестицій для визначення привабливості компанії як цілі інвестицій. Національний банк України про середню прибутковість депозитів у 2020 році використовується для простих розрахунків.

Таким чином, перевищення прибутковості за допомогою альтернативних засобів свідчить про те, що рівень свердловини для власника компанії зростає за більшою ціною, ніж це типово для фінансового ринку в середньому.

Отже, у 2021 році загальний показник звинувачення показує позитивне значення, а це означає, що активність компанії, що досліджується, є позитивною та динамічною. У той же час це вказує на необхідність шукати можливості збільшити продаж товарів та послуг, щоб максимізувати кінцеві фінансові результати.

2.2. Моніторинг системи менеджменту ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

Управління сучасними компаніями, особливо настільки ж важливими, як пекарні, є однією з поширених ідей, як використовувати модель життєвого циклу організації. Ця модель дозволяє нам уявити багато подій, що спостерігаються на всіх економічних підприємствах. Неминучість подій та їх послідовність дозволяє створювати конкретні узагальнені інструкції щодо впровадження управління, коли всі події видно.

Інструкції визначаються як конкретні адміністративні процедури. Специфіка події, яка є відлунням кожного випадку, вимагає додавання конкретних відповідних методик управління. Система управління ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» забезпечує такий змістовний зміст:

1. Рекомендується надихнути на найсучаснішу спадщину теорії та практики та визначити тип та управління процесом змін організації.

2. Недостатній для сучасних українців із звичайним чорно -білим хлібом. Люди хочуть зручних та смачних продуктів.

Тому виробники хліба сприяють таким продуктам, як солод, блан, подрібнені та пророщені зерна, коріандр, насіння соняшнику, льон, кунжут, кунжут, кмин, сушені овочі. Це смачно, зручно, ароматно і просто красиво. Підсмажений хліб також дуже популярний. Їх люблять за свою доброту і зручні для тостів та бутербродів.

Окремі ніші та їх прихильники мають поживні речовини та пісні з хліба. Ваші переваги для здоров'я не можна заперечувати через найпростіші та найприродніші інгредієнти. Така тенденція вимагає своєчасної реакції на споживчі запити, а також можливість передбачити потреби населення для ефективної організації виробничих процесів.

3. Платформи управління проектами можуть мати багато організаційних змін та фактичних реалізацій. Це вимагає використання як управління (регулювання), так і методів управління.

4. Опитування надійного та ефективного управління вимагає управління для формування навичок у галузі якості управління, щоб забезпечити конкретну якість (стандарт) регуляторних методів, що представляють надійне та ефективне управління ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».

Дослідження природи управління неминуче в тому, що менеджмент є одним із детермінантів життя компанії, включаючи пекарні.

Відповідно до установчих документів, управління Товариством здійснюють:

- Загальні збори акціонерів (далі, також – Загальні збори).
- Наглядова рада Товариства.
- Виконавчий орган Товариства – Директор.

Загальні збори є вищим органом Товариства. У Загальних зборах мають право брати участь усі його акціонери незалежно від кількості і виду акцій, що їм належать, або їх представники.

Товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Річні загальні збори Товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року. Усі інші загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими.

Загальні збори можуть вирішити проблеми ділової діяльності. Ексклюзивні можливості Загальних зборів включають:

- Визначення основних ділових напрямків компанії.
 - Змінити статус компанії.
 - рішення про скасування придбаних дій.
 - рішення про внесення змін до типу бізнесу.
 - Рішення про позицію дії.
 - Визначення положення заголовків можна перетворити на запаси.
 - рішення про збільшення уповноваженого капіталу компанії.
 - Рішення про зменшення уповноваженого капіталу Компанії.
 - Рішення про дроблення або консолідацію дій.
 - Рішення про позицію цінних паперів (крім акцій) із сумою, що перевищує 25% від вартості активів компанії.
 - Умови затвердження Генеральної Асамблеї, нагляду та виконавчої ради Компанії, а також поправки.
 - Затвердити щорічний звіт компанії.
 - Розподіл прибутку та збитків компанії.
 - Прийняти рішення про придбання заходів, встановлених компанією.
- вирішив не використовувати дошкільний закон акціонерів для придбання дій з додаткових викидів під час своєї посади.
- Затвердити масштаб дивідендів та щорічні методи оплати.
 - Рішення про впровадження процесу організації спільної зустрічі. Члени Наглядової ради, що затверджують умови цивільного або трудового договору,

будуть підписані разом із ними, встановлюючи їх винагороду, обрали особу, уповноважену підписувати цивільні договори з членами Наглядової ради.

- Прийняття рішень щодо припинення повноважень членів наглядової ради.

- Застосування рішень щодо розділення та припинення компанії, за винятком випадків, передбачених чинним законом України, про ліквідацію Компанії, обрання комітету з ліквідації, затвердження процедури та умов ліквідації, процес оплати власників.

- Рішення про наслідки перевірки звітів Наглядової ради та звіту виконавчої організації.

- Затвердити принципи (кодекс) корпоративного управління Компанії.

- Обрання Комісії для розірвання спільної компанії, затверджують закон про оцінку та передачу розподілу.

- Прийміть рішення погодитися з важливою транзакцією, якщо ринкова вартість активів чи послуг є його об'єктом, що перевищує вартість активів компанії відповідно до остаточного річного звіту компанії.

- Попереднє рішення розпочати важливі транзакції буде прийнято компанією щонайменше на один рік.

- Вирішення інших питань, віднесених до виключної компетенції Загальних зборів чинним законодавством України.

Наглядова рада ТОВАРИСТВА є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної цим Статутом та чинним законодавством України, здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність Виконавчого органу.

Членами Наглядової ради можуть бути лише фізичні особи. Наглядова рада складається з п'яти осіб, які обираються Загальними зборами з числа акціонерів, або осіб, які представляють їхні інтереси (представники акціонерів) строком на 3 роки.

Строк повноважень Наглядової ради починається з моменту її обрання й закінчується з моменту обрання (переобрання) нового складу Наглядової ради.

Повноваження члена Наглядової ради дійсні з моменту його обрання загальними Зборами. У разі заміни члена Наглядової ради - представника акціонера повноваження відкликаною члена Наглядової ради припиняються, а новий член Наглядової ради набуває повноважень з моменту отримання Товариством письмового повідомлення від акціонера (акціонерів), представником якого є відповідний член Наглядової ради.

Питання, що належать до виключної компетенції Наглядової ради акціонерного Товариства, не можуть вирішуватися іншими органами Товариства.

Директор ТОВАРИСТВА є одноосібним виконавчим органом, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Директор Товариства підзвітний Загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Директор діє від імені Товариства у межах, встановлених цим Статутом Товариства та чинним законодавством України. Директор Товариства обирається Наглядовою радою Товариства строком на три роки. Директором Товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом Наглядової ради Товариства.

Директор Товариства здійснює керівництво Товариством і має право без довіреності діяти від імені Товариства, в тому числі представляти інтереси Товариства перед будь-якими особами, органами державної влади та управління, судовими органами, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства.

У разі тимчасової відсутності Директора Товариства на строк до 30 календарних днів, його функції виконує призначений Директором Товариства його заступник, або інша особа, призначена Директором Товариства. У разі тимчасової відсутності Директора Товариства або неможливості виконання ним своїх повноважень з будь-яких причин на строк більше як 30 днів, Наглядова Рада Товариства призначає особу, що тимчасово виконує функції Директора Товариства .

До компетенції Директора Товариства відноситься вирішення всіх питань діяльності Товариства, крім тих, які згідно цього Статуту та чинного законодавства України віднесені до компетенції інших органів управління Товариства.

Загальні збори акціонерів Товариства, Наглядова рада Товариства може приймати рішення про передачу частини належних їм прав до компетенції Директора Товариства, крім питань що відносяться до їх виключної компетенції.

Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у певних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого строку, але не менш трьох років, несе Директор Товариства.

Директор Товариства всі рішення, віднесені до його компетенції, приймає одноосібно, керуючись інтересами Товариства та прийнятими рішеннями Загальних зборів акціонерів та Наглядової Ради Товариства. Директор Товариства вчиняє правочини, видає накази та інші розпорядчі документи щодо діяльності Товариства, які є обов'язковими для працівників Товариства.

«Директор Товариства [55]:

- ✓ Забезпечує виконання рішень Загальних зборів акціонерів Товариства та Наглядової ради Товариства.
- ✓ Вирішує нижчезазначені питання щодо фінансово-господарської та виробничої діяльності Товариства в межах передбачених цим Статутом.
- ✓ Готує річні фінансові плани (план доходів та видатків) Товариства та подає їх на розгляд Наглядовій Раді Товариства.
- ✓ Складає квартальні та річні звіти про результати господарської діяльності Товариства та подає їх на затвердження Наглядовій раді Товариства.
- ✓ Попередньо розглядає всі питання, що виносяться на розгляд Загальних зборів, готує у зв'язку з цим необхідні матеріали.
- ✓ Розглядає питання щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності.
- ✓ Визначає напрямки діяльності Товариства.

✓ Приймає рішення щодо вчинення правочинів від імені Товариства в межах та у порядку, визначених чинним законодавством України та цим Статутом.

✓ Особисто здійснює повноваження щодо управління корпоративними правами Товариства в господарських товариствах, учасником або акціонером яких є Товариство.

✓ Самостійно визначає штатний розклад, умови оплати праці працівників Товариства, його дочірніх підприємств, філій, представництв. Призначає на посади та звільняє з посад працівників Товариства, затверджує конкретні розміри ставок заробітної плати і посадових окладів працівників Товариства.

✓ Приймає рішення щодо необхідності придбання, набуття у власність іншим способом та розпорядження довгостроковими фінансовими вкладеннями Товариства у вигляді внесків (частки, паї, акції) в інші суб'єкти господарювання, які створюються за участю Товариства, у тому числі у дочірні підприємства, та деривативів інших юридичних осіб, в межах та у порядку, визначених чинним законодавством України та цим Статутом.

✓ Розробляє та подає на затвердження/погодження Наглядовій раді Товариства внутрішні нормативні документи Товариства.

✓ Приймає рішення з усіх інших питань поточної діяльності Товариства, які не віднесені до компетенції інших органів управління.

✓ Від імені Товариства укладає договір з обраним депозитарієм на обслуговування емісії цінних паперів.

✓ Призначає на посади та звільняє з посад керівників дочірніх підприємств, філій та представництв Товариства.

✓ Затверджує штатний розклад філій та представництв Товариства, погоджує штатний розклад дочірніх підприємств.

✓ Розпоряджається коштами та майном Товариства в межах, що визначені рішеннями Загальних зборів, Наглядової ради Товариства та цим Статутом.

✓ Відкриває поточні, валютні та інші рахунки в будь-якому банку України та за кордоном для зберігання коштів і здійснення всіх видів розрахунків,

кредитних та касових операцій Товариства.

✓ Підписує доручення та довіреності на провадження дій від імені Товариства.

✓ Вживає заходи для заохочення працівників Товариства. Накладає стягнення на працівників Товариства у порядку та у випадках передбачених чинним законодавством України та цим Статутом.

✓ Керує роботою структурних підрозділів Товариства.

✓ Організовує та забезпечує ведення бухгалтерського, статистичного, оперативного та інших видів обліку у Товаристві.

✓ Представляє Товариство в судах загальної юрисдикції, господарських, адміністративних та третейських судах всіх інстанцій.

Питання умов діяльності та матеріального забезпечення Директора Товариства визначаються у трудовому контракті. Від імені Товариства контракт з Директором підписує Голова Наглядової ради Товариства або інша Особа, уповноважена на це Наглядовою радою Товариства».

Система менеджменту Товариства побудована відповідно до організаційної структури управління, яка забезпечує комунікацію всіх виробничих підрозділів задля забезпечення виконання поставлених завдань. Також саме завдяки чіткому поєднанню функцій колегіальних органів та управлінських посад забезпечує належну якість продукції, регламентуються внутрішньовиробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління.

«До складу виробничих підрозділів підприємства входять хлібний цех №1, булочно-кондитерський цех №2 та хлібобулочний цех №3. В хлібному цеху №1 продукція випікається в шести печах моделі ФТЛ-2, в хлібобулочному цеху №3 готова продукція випікається в ротаційних печах Revent-724. А в булочно-кондитерському цеху № 2 крім ротаційних печей Revent-724 працюють також печі моделі MIWE ideal» [55].

Система менеджменту ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» також передбачає, що працівники працюють згідно трудових відносин по КЗпП України та з працівниками укладено колективний договір, в якому обумовлено всі умови праці. Колективний договір укладено з метою врегулювання соціально-трудових відносин, посилення соціального захисту працівників підприємства і включає зобов'язання сторін, що його уклали, на створення умов для підвищення ефективності роботи підприємства, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників. Даний договір передбачає в собі робочі графіки, відпустки, надбавки за шкідливі умови праці. Окремо є гарантія соціальних пільг та медичного обслуговування. Колективний договір передбачає в собі допомогу на оздоровлення, яка виплачується один раз на рік при нарахуванні заробітної плати за період відпустки, якщо відпустка ділиться на частини то виплата на оздоровлення проводиться в той період коли кількість днів відпустки складає не менше 14 календарних днів. Також договір передбачає одноразові матеріальні виплати у разі смерті близьких родичів на поховання.

ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ» не обмежує працевлаштування осіб ні за віком (єдине, що працівник повинен бути повнолітнім), ні за гендерною належністю. На підприємстві рівні права для працевлаштування і повага до прав та волевиявлення кожного кандидата на працевлаштування. На підприємстві запроваджено мотиваційну програму «Приведи друга», де задіяні всі ділянки роботи підприємства, а саме: виробництво, фірмова торгівля, відділ логістики, транспортний відділ. Всім працівникам, які залучили знайомих та родичів до роботи на підприємстві виплачується преміальна винагорода за сприяння у працевлаштуванні. На підприємстві дотримуються всі заходи щодо охорони праці.

Особливої уваги також надається процесам охорони праці, передбачено посаду «Начальник відділу охорони праці», який відповідає за проведення інструктажів та навчання персоналу.

Відповідно, можемо підсумувати, що описана система управління відображає типову структуру управління, яка не дає можливості сформувати та активно використовувати особливості особистості керівника на різних управлінських рівнях. Така система є достатньо регламентованою та відповідає вимогам чинного законодавства, водночас вона не повною мірою дозволяє розкрити та реалізувати професійний потенціал співробітників та створити належний керівний кадровий склад та забезпечити вчасний професійний розвиток управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КП ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

3.1. Напрямки реалізації принципів самоменеджменту в роботі керівника ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

Самоуправління є одним із важливих факторів діяльності з управління головою. Само -менеджмент -це багаторівневий процес розвитку особистості через основні навички: автономний, організований, самовдосконалений, самостійно. Першим кроком до розвитку є об'єктивний процес самовизначеності людей, з особистими методами: інтерв'ю з собою, написання історії чи автобіографії.

Методи, що надають опис подій у власному житті, тобто в письмовій формі для представлення особистої історії. Зміст історії відображатиме всі важливі події в житті, навчанні, танці, зміна основного життя, наслідки описаних подій, мислення, емоцій та емоцій, які вони спричинили.

Історія повинна включати опис поворотів, життєвих атак, а також усі рішення "для" та "проти" рішень, пов'язаних з життєвими варіантами; Покладіть щоденну та щотижневу заяву [23]. Події відбуваються, рішення та час, надані для конкретної діяльності.

Синтезуючи самостійне управління, повинно описувати не тільки робочі дні, але й у вихідні дні; уявіть запис, відображаючи майбутнє (наприклад, уявіть бажані зміни). Уяві картини, записані, щоб вони могли проаналізувати їх у майбутньому; Представлення промови працівника про завершення роботи. Описує, що нагадує найбільш відновлене улюбленими істотами та колегами, у яких позитивне чи негативне враження інших про особистість, яка спричиняє спокій; Класифікація цінностей, пов'язаних з пріоритетною роботою. Пишеться в написанні всього важливого для розвитку, оскільки це часто розпливчасте або невизначено щодо цінності є причиною неможливого розвитку самовиконання; Балансування майна та пасивного балансу.

Методи включають два списки. Перший вказав на активи (силу), друге, це було сказати слабкі місця. Для підвищення ефективності цієї методики вони описують конкретні ситуації та поведінку; створіть презентацію способу життя [25, с.124].

Техніка передбачає найбільш точний опис поведінкових способів. Успішне управління іншим менеджером вимагає навичок управління собою, вимагаючи власного емоційного інтелекту. Емоції зосереджуються на важливих подіях, підготуються до певних дій та впливають на процес мислення. Контролюючи емоції, люди можуть змінити своє сприйняття, дивитися на світ з різних ракурсів і більш ефективно вирішувати проблеми.

Навички емоційного інтелекту - це сприйняття власних емоцій. У всі часи життя людина пережила певну емоцію. Здатність розуміти їх, пов'язані з здатністю людини визначати тип емоцій, яку він відчуває в цей час, відповідно до фізичних умов та внутрішнього діалогу; Співвідносити цю емоцію з її назвою; Визначити основні емоції, включаючи це в цей час, щоб визначити зміну інтенсивності та перетворення від однієї емоції до іншої; Усвідомлення емоцій інших людей.

Ця методика здатності розуміти емоції, які переживають інші через свою словесну та немовну поведінку, розрізняють свої вираження правильних і неправильних щодо своїх емоцій, виявити зміни емоційної інтенсивності та трансформації від емоцій до інших емоцій; керуйте власними емоціями.

Здатність визначати джерело та причину емоцій, його цілі та можливі наслідки його розвитку, його корисність у конкретній ситуації; Відповідно до цього, якщо необхідно, знайдіть спосіб регулювати емоції (змінювати рівень інтенсивності або замінити іншими), контролювати дихання, стан тіла, використання слів у словах, а не мовою для управління емоціями та внутрішнім діалогом. У цьому випадку можливість полягає в здатності викликати необхідні емоції в певній ситуації; Керуйте емоціями інших людей.

Здатність виявити можливу причину емоцій в інших та прогнозувати наслідки його розвитку, зміна емоційного стану інших мовленням та словами;

Здатність викликати необхідні емоції у людини.

Для успішного управління власними емоціями, що необхідно:

- Позитивне мислення. На думку фізіологів, людина не повинна дозволяти своєму мозку "використовувати" для неприємностей. Г.Сєєр рекомендує вам захотіти забути "відчайдушну огиду" [10, 12].

За словами містера Бектьєва та його колег, важливо якомога частіше створювати маленьких людей, але радість врівноважувати життєвий досвід. Увага зосереджена на позитивних моментах життя, часто посиляючись на приємні моменти минулого, планування дій може покращити ситуацію.

Здатність знаходити радість у дрібницях у житті притаманна довгостроковій перспективі.

- Йога та інша медитація та медитація. Встановлюючи взаємозв'язок між установкою, диханням та досвідом, йога створила певні фізичні та дихальні вправи, які майстерність дозволяє уникнути емоційного стресу та певною мірою подолати неприємні переживання [14].

- Терапія SMICH. Сміх викликає чітке, але глибоке випромінювання всього тіла, що призводить до розслаблення м'язів і робить його полегшенням стрес через стрес.

У сміху, виведення ендоморфінів (слабкий анти -викидання) організм вивільняється від стресу - гормон адреналіну. Приблизно той самий механізм впливу з танцювальним рухом.

- Аналіз емоційного стану. Цей процес характеризується певним алгоритмом дій: витримати певний часовий лаг при сильній емоції; ідентифікувати емоцію; визначити масштаб та причини емоції. Для цього потрібно узагальнити цілі та цінності [18]. У випадку потужної емоції є необхідність її погашення (заспокоєння, перечікування); у подальшому вирішується, що робити з причиною емоції. Якщо емоція незначна, – достатньо переключити увагу на щось інше, відпочити.

- Аналіз емоційного стану. Цей процес характеризується певним алгоритмом дії. Проти певного часу з сильною емоцією; Визначати емоції; Визначте розмір та причину емоцій. Для цього необхідно узагальнити цілі та цінності [18]. У випадку сильної емоції його відшкодування потребує (ніжно, чекаючи); Найголовніше вирішити, що робити з причиною емоцій. Якщо ваші емоції не є суттєвими, просто змініть свою увагу на щось інше, розслабтеся.

Для управління емоціями інших людей це важливо:

- для оцінки вашого місцезнаходження;
- дає оптимальну позицію для додаткових дій;
- привернув увагу (виконання поведінки лідерів);
- відрегулюйте, створіть емоційний настрій, сюжет;
- зверніться до результатів (моніторинг коментарів).

Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє вам ефективно витратити власну енергію, боротися зі стресом, запобігти професійному спаровуванню. Має всі методи гармонізації психологічного стану людини, яку можна поєднувати у трьох групах [27, с.91]:

- рівновага, насичення вітамінами та слідами;
- повна фізична вправа, спорт та клацання інструментами;
- терапія Фіта та мікроелементи;
- масаж;
- розмальовка;
- аромат;
- метод очищення води.

Політичні та емоційні положення психологічного стану:

- позитивне спілкування;
- ваш улюблений бізнес, захоплення;
- спілкування з природою;
- спілкування з тваринами;
- медитація, молитва;
- візуалізація, автоматичний ярлик.

Рівень коригування семантичного значення психологічного стану:

- само -аналіз;
- контролювати свої думки та емоції;
- відповідні часові звички;
- керуйте власною поведінкою;
- відсутність суперечок з родичами;
- дослідницька діяльність.

Тож, незалежно від причини емоційного стресу, його наслідки завжди впливають на результати діяльності особистості. І єдина особистість залежить від управління емоційним станом. Це збільшення емоційного інтелекту лідера та розвитку емоційних можливостей сприятимуть повному розумінню особистості походження емоцій та емоцій інших людей, допомагаючи виконувати самостійно на цій основі, підтримувати психологічну рівновагу та досягти впевненості.

Безпорадність менеджерів щодо встановлення цілей для точно реалізації несвідомості варіантів заміни ефективних рішень для проблеми та втратити здатність досягти кращих результатів. Ми рекомендуємо використовувати наступні методи для визначення цілей відповідної цінності.

Спосіб 1 «Кроки вниз до цілі».

А. Визначення непередбачуваної мети (що є важливим або незамінним способом її досягнення).

В. Природа вбрання була сформована:

"Що в цьому?

" Це перетворилося на мету:

"Що може бути рішенням?

Питання: "Що заважає його цілям?"

З цього питання було виявлено щонайменше три перешкоди; Вони перетворюються на мету - "Що може бути рішенням? " Рух триває, поки ціль не

буде визначена, менш здійснення і може бути зроблений першим кроком для її досягнення.

Спосіб 2 «Кроки вверх до цілі».

А. Виберіть ситуацію, в якій не може вирішити певне завдання.

В. Визначте мету, що особистість поставила проблему.

Наступні - це крок, утворюючи питання: "У разі участі, що він дасть?".

Для вирішення проблеми з меншими масштабами необхідно реалізувати рух до мети "більшої".

Найпоширенішим інструментом для особистої та професійної ефективності є розумна модель. Будь-яка мета повинна відповідати наступним параметрам: специфічний (специфічний); можна виміряти (відчуття підтвердження, це можна виміряти); може бути досягнуто (згоден, можна досягти); пов'язаний (насправді важливо, що означає, що пов'язані з певними цінностями життя і достатньо великими для мотивації, а також теперішнього часу); часовий обмеження (обмежений час, тобто коли їх досягти). Ця модель повинна бути проаналізована, серйозно оцінювала мету, уточнила та уточнила її.

Робота над такою площиною сприяє його впровадженню. Ще одна перевага цього інструменту - він підходить для планування особистих та організаційних цілей. При встановленні цілей підлеглих важливо врахувати карту просування та пов'язати незалежне рішення з низкою мотивацій, щоб привести свої дії до автоматизації [7, с.79].

Автоматичні підлеглі легко керувати з знаннями тих, хто регулярно сприяє, ці люди керуються причиною самовиправлення, хоча є проблема, коли вони втрачають інтерес до роботи в певній групі.

Так, ефективні методи створення індивідуальних та групових цілей та транспортних засобів для управління цілями групи повинні бути використані для отримання позитивних результатів та не втрачають потенційного персоналу.

Не менш важливим є вдосконалення управлінського потенціалу менеджера, до рівня лідерства та способів розвитку та вдосконалення. Для цього ви повинні знати всі можливі рівні розвитку потенціалу лідерства [26]: внутрішнє лідерство - характеризується відповідальністю завдання, особистими цілями, цілями розвитку.

Подібне лідерство є тимчасовою відповідальністю за інших. КОМАНДИ КОМАНДИ несуть постійну відповідальність за лідерство за розвиток підлеглих та групових лідерів.

Системне лідерство - це групове управління, що складається з амбітних людей з розширеним потенціалом лідерства.

Стратегічне лідерство - бачення тенденцій в загальній організації, здатність не лише сприяти кодам, але й надихнути.

Законодавче лідерство - Встановить правила та ігрові показники для всієї операційної системи.

Начальник законодавчого керівництва, але не застосовував усіх рівнів розвитку власного лідерського потенціалу, стане офіційним лідером; Це буде неефективним посібником, який, швидше за все, принесе колапс.

Менеджер має на меті стати ефективним лідером для вивчення, аналізу та оцінки рівня розвитку власного лідерського потенціалу, тоді, на основі існуючої платформи, щоб поставити мету досягти більш високого рівня, оскільки кожен із наступних рівнів виходить не тільки раніше, але й компонента [16,с.103].

Навчальні навички комунікації та ефективно переконання, ймовірно, не вплине на діаложників, слухати, переконати будь -який організаційний процес, не лише креативний. Спілкування між людьми - це набагато ширша концепція, ніж звичайні слова. Повідомлення між людьми передається від однієї людини до іншої через всю поведінку.

Оскільки ті, хто взаємодіє один з одним, впливають на усвідомлення та очікування один одного, спілкування між людьми може бути визначено як будь -яка словесна чи немовна поведінка, яка усвідомлює учасників.

Основні компоненти спілкування між особами [21, с.65]:

канали повідомлень:

- усні зразки (під час виступу, витрат, телефонних дзвінків або неофіційних розмов), мова тіла (вирази обличчя, голос, жести, пози),
- написання (нотатки служб, замовлень), електронні повідомлення (голосові та е-кг, телевізійні повідомлення);
- одержувачі розшифровували, розпізнали та сприймали повідомлення;
- ознаки повідомлення - головний аспект процесу зв'язку та пояснюють його цінність;

перешкоди:

- все порушує процес на будь-якому з його етапу.

Успіх взаємодії визначається грошима, які учасникам вдається ігнорувати багато перешкод. Навички, необхідні для ефективного від'їзду людей, є з використанням різних каналів комунікації. Передача повідомлень по-різному збільшує ймовірність сприйняття належним чином за допомогою квитанції.

Коли природа повідомлення - це новий одержувач інформації, який не може зрозуміти, відправник повинен бути завершений, подаючи аргументи та пояснивши частину, якщо це необхідно.

Прийняти відповідальність. Відправник несе відповідальність за емоції та оцінки, згадані в повідомленні, оголошуючи використання цього окремого займенника.

Подібно. Повідомлення повинно відповідати поведінці. Невідповідність між словами та актами збудження проблем слухачів. Вирази доступні в мові. Невідомі люди незрозумілі з професіоналізмом. У більшості організацій працівники використовують спеціальну мову - argo, визначають звичайні людські слова чи речення, події та події.

Основні критерії успіху повідомлення та те, як одержувач впливає на відповідь. Коментарі - це відгук одержувача перед відправником.

Мета запиту та коментаря - забезпечити прийняття та пояснення повідомлення та пояснення правильно. У випадку деформації можна уточнити та забезпечити включення інформації. Навички, необхідні для отримання думки:

- коментарі. Це дозволяє забезпечити точну інформацію.
- здався. Через сумніви щодо отриманих коментарів, критика почуття та сприйняття одержувача скасувала бажання співпрацювати.
- підсумовує розуміння, читання. Коментар одержувача надав, щоб переконатися, що ви розумієте повідомлення, надіслане вам.
- перевірте приховані гіпотези.

У ситуації, коли коментарі вказували на неточне розуміння наданої інформації, причиною може стати одержувач прихованих гіпотез про наміри, очікування та мотивацію. Ситуація уточнюється прямими питаннями чи Конституцією, що це лише гіпотеза, що забезпечує одержувачу підтвердити або відхилити їх.

Моніторинг нелінгвістичних сигналів діалогу. Позитивне чи негативне усвідомлення інформації виражається за допомогою мови тіла, це надійна відповідь і дозволяє робити висновки щодо реакції на твердження. Вони дозволяють позбутися будь - якого неточного сприйняття, щоб допомогти зрозуміти твердження, щоб уточнити всі сигнали словами, звуком та зором.

Одним із факторів управління поведінкою та усвідомленням інших у прямому спілкуванні з ними є примирення. Віра, влада, влада - це впливові засоби. Однак за допомогою уряду та уряду підлеглі дозволяють робити це по - різному. Віра залишає свободу кожного, але лише після отримання аргументів для підтримки рішення.

Ефективна переконлива стратегія - це впевненість. Це не питання про впевненість на основі сліпої віри, але друг повинен перемогти, показати їх здатність, усвідомлення чи здібності або оголосити добрі наміри.

Коли інші думають, що така поведінка є узгодженою та чесною, впевненість у особистість зростає. Поради щодо встановлення впевнених

стосунків у розумінні та поважанні потреб інших можуть відрізнятися від себе.

Слідкуйте за найменшими медіа -акціями, що може бути вагомий внесок у емоційний баланс. Виконайте завдання. Розглянемо навколишні очікування, щоб запобігти діям, які будуть проти їх бажань та дій. Показує про особисту цілісність, виконання обіцянок, чесність та виправдання очікувань інших.

Тактика віри: мотивація. Цей підхід характеризує організацію та підготовку, вираження впевненості, поради, бажання погодитись, воля проявляти ініціативу, повторення того, що зрозуміло їхні слова. Ефективний підхід до роз'яснення різної інформації, коригування невірних та неповних несправностей чи переконань, а також пріоритетних позицій.

Пасивне переконання. Іноді найкращий спосіб переконати в чомусь іншу людину – це зовсім нічого не робити. Згідно з цим методом переконання, довготривале мовчання, терпеливе очікування, готовність вислухати співрозмовника та інші пасивні дії інколи стають ефективними важелями впливу. Перемога не завжди дістається тому, хто говорить голосніше і довше за всіх чи більш інформований. Проникливий майстер переконання вміє в потрібний момент промовчати, ніби піддаючись напору співрозмовника.

3.2. Інновації та методи управлінської діяльності в управлінні колективом ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

Управління є важливим фактором для підвищення ефективності роботи.

З цим основними завданнями управління групою є:

- Визначення загальних цілей, створення необхідних умов (економіка, організація, техніка, психологія тощо) для впровадження;
- "Налаштування гармонії" між окремими робочими процесами;
- Координація загальної діяльності персоналу.

Сьогодні організована діяльність з метою розвитку нестандартного розвитку в усіх напрямках для конкурентів.

Колективні лідери усвідомлюють, що - це динамічний працівник та корисна персональна політика, яка ефективно впливає на зростання компанії.

Основні та основні причини успіху великих компаній, як відомо, є постійними дослідженнями нових ідей, постійним ризиком та змінами.

Основне завдання менеджера не тільки створює творчі ідеї, але й організовує ефективну творчу роботу групи, тому питання розвитку якості лідерства та творчих навичок у професійній діяльності завжди стоять на передньому плані сучасного управління. Для того, щоб досягти успіху в управлінні творчими групами, слід дотримуватися певних принципів:

- Зрозумійте природу та механізм творчого процесу.
- Постійне вдосконалення власних професійних знань та вміння та творчого розвитку.
- Відкрите почуття з новим.
- Здатність зосередитись на власних зусиллях та зусиллях щодо стратегічних завдань організації.
- Швидкість і зосередьтеся на результатах.
- Бажає змінити.
- Тенденція, яка відображається на ефективних результатах.
- Здатність приймати креативні рішення щодо управління.
- Здатність використовувати зміни для досягнення цілей.
- Постійний пошук нових можливостей.

Навчальні можливості від працівників бажають створити та діяти - цей ефект виникає, коли лідер менеджера викликає позитивні емоції персоналу - резонансного лідера. Сьогодні попит на тонкі підходи до управління людськими ресурсами став більш серйозним, не тільки потребує професійних навичок, але й навичок для стимулювання зростання та розвитку підлеглих, підготовки підготовки та самовиправлення, це його ефективна особистість та соціальна адаптація, таким чином.

Специфічна структура емоційного інтелекту -це різний набір якості, і навіть багатонаправлені параметри, спочатку розуміти емоції, цілі та результати їх поведінки та розуміти емоції та поведінку інших; По -друге, їх здатність коригувати свої емоції та поведінку, впливати на поведінку інших. Ці

якості, навіть якщо їх називають сферами, є багатонаправленими, тому вони показані по -різному у одній людині. Щоб виявити будь -який людський потенціал, менеджер повинен використовувати певну діаграму.

- Дослідження. Досконало дослідити і вивчити можливості людини.
- Опис. Повідомити та наголосити про позитивний момент в її діяльності (Ти тільки що ...).
- Реакція. Емоційне ставлення і підтвердження другого етапу. (Я горджуся тобою...(підбирати слова, відповідно до віку підлеглого)).
- Очікування. Висловлення впевненості у професійному зростанні, змальовування бачення його майбутнього у колективі. (Я думаю, ти стаєш...).
- Емоційний контакт. Емоційне підтвердження попередніх кроків. (Рукоштовування, поплескування по плечу...).

Найефективніші лідери – це лідери, які володіють емоційним інтелектом, тому ефективно користуються власними сферами впливу на підлеглого та задіюють усі сфери його особистості для підвищення ефективності. Кращими керівниками завжди будуть емоційно інтелектуальні лідери, оскільки володіють відповідними характеристиками та навиками емоційного інтелекту.

Інновації в організації є необхідністю, що зумовлена динамічністю її розвитку, оскільки вона постійно і безперервно змінюється.

Ф. Тейлор відзначав, що саме необхідно врахувати, перш ніж почати реалізовувати певні зміни в організації:

необхідність зваженого вибору загального типу управління, найбільш прийняттого для даного випадку; планування витрат, перш ніж зміни відбудуться; врахування часу; впорядкованість.

Необхідно враховувати, що після введення інновацій працівники, як правило, чекають змін (позитивних або негативних). Якщо більшість елементів виробничої ситуації при нововведеннях змінюються на краще (зростає зарплата, з'являються можливості впливати на хід виробничого процесу), то ці нововведення будуть швидко впроваджені, якщо ж на навпаки, – знайдеться багато способів, щоб завадити їх реалізації.

Неприйняття співробітниками введення інновацій (явне чи латентне) може пояснюватись побоюванням втратити свої існуючі повноваження, сумнівами щодо можливості освоєння нових методик, сприйняттям нових можливостей як зайвого навантаження. Враховуючи імовірність виникнення відповідних бар'єрів, керівнику слід із відповідальністю та далекоглядністю розглядати будь-які нововведення та оцінювати всі позитивні й негативні наслідки цього процесу. Тому для швидкого та ефективного впровадження інновацій, насамперед необхідно сформувати позитивні мотиви у працівників, створити можливість побачити для кожного з них перспективу.

При управлінні організаційними змінами самі зміни можуть носити як поступовий (еволюційний), так і радикальний (революційний) характер. Відповідно до цього в сучасній теорії управління сформувались декілька принципово відмінних концепцій (підходів) до здійснення організаційних змін. Ці підходи були сформовані у вигляді відповідно революційної моделі (модель реінжинірингу бізнес-процесів); еволюційної моделі (модель поступового розвитку); моделі диференційованого та інтегрованого управління організаційними змінами.

Модель реінжинірингу бізнес-процесів була запропонована американськими вченими М. Хаммером і Дж. Чампі [6]. Згідно з цією концепцією, в рамках ланцюга цінностей організації виділяються основні та допоміжні (підтримуючі) процеси. При цьому виділяються принципові бізнес-процеси, на яких слід сконцентрувати особливу увагу при проведенні організаційних змін. Допоміжні процеси повинні бути оптимізовані виключно з урахуванням потреб ключових процесів.

На відміну від концепції відмови від бізнес -процесів у контексті розвитку організації, еволюційних змін, концепцій планування, ініціювання та впровадження організаційних процесів структурного перегляду за участю низки учасників.

Перш за все, погляди, системи цінностей та поведінки членів соціальної технічної системи (структури), тоді система ("підприємство" в інституційному

розумінні) повинна змінюватися. У цій концепції розвиток організації визначається як процес повного та довгострокового, ідеального та повного зміни організації та персоналу. Цей процес базується на підготовці всіх працівників, безпосередньо впливаючи на практичний досвід.

Мета змін - підвищити продуктивність бізнесу та якість роботи. Крім того, особливі характеристики еволюційних змін - це зміни, внесені управлінням бізнесом, а не зовнішніми консультантами. Отже, концепція розвитку суттєво відрізняється від концепції відмови від бізнес -процесів. Якщо останнє характеризується рухом "зверху вниз" у виконанні організаційних перетворень, концепція зміни організації передбачає більше варіантів. Він не тільки передбачає зворотну сторону процесу ("нижня опора"), але й його запуск у верхній та нижній частині децентралізованої системи одночасно (біполярна стратегія, якщо їх викликається).

Оцінка можливості використовувати той чи інший підхід обумовлена багатьма факторами. Позиція працівника пов'язана зі змінами та розумінням сили працівників та працівників. Таку ж підготовку до змін відповідно до однієї з концепцій повинна бути оцінена державою, якою живе компанія. Зокрема, в умовах кризи ліквідності розвиток організації не може вважатися серйозною заміною виведення комерційних процесів. У той же час, принципи та інструменти розвитку надають достатньо можливостей для вирішення проблем у випадку стратегічної кризи.

Управління змінами організації в організації може застосовуватися в різних ситуаціях та виконувати різні форми впровадження. Слід зазначити, що між екстремальними змінами є деякі проміжні варіанти - деградація та організаційний розвиток. Вони можуть відрізнятися з точки зору участі менеджерів з різних рівнів управління в системі страхування якості системи управління бізнесом.

Отже, успішне застосування концепції розвитку організації для забезпечення того, щоб якість системи управління передбачена діями найвищого керівного персоналу щодо забезпечення якості функцій управління

досягне встановлених цілей та цілей компанії. У таких випадках функціональне страхування системи управління бізнесом стане особливою сферою розвитку організації будь -якого бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Успішна та успішна робота компанії значно залежить від потенціалу працівників, це найважливіша частина управління та виконання стратегічного дотримання працівників.

Сьогодні людські ресурси вважаються найважливішими внутрішніми ресурсами для підвищення продуктивності виробництва, тому ефективне управління менеджерами є важливим значенням для успіху та ефективності компанії.

Управління в різних сферах суспільного життя має свої специфічні характеристики, а дослідження процесу управління вимагає іншого підходу, що є темою спеціальних наукових досліджень. Діяльність з управління - це своєрідна свідома діяльність, спрямована на ефективну діяльність твору (індивідуальна чи колективна), досягнення певних цілей, вирішення пов'язаних питань, виконання функцій.

Сучасна діяльність з управління на основі таких пропозицій: зовнішнє середовище організації (компанія, компанія) є надзвичайно мобільним; кожен працівник компанії - насамперед, не є "інструментом" для забезпечення прибутку; управління - це складне поле людської діяльності, слід вивчати протягом усього життя.

Діяльність з управління - це багато аспектів у заходах. Це люди, знання, інформація та технічні засоби для створення складного явища. Тільки баланс і баланс усіх факторів діяльності управління можуть принести його раціональним та ефективним.

Природа інформації про управління показана у потребах отримання, розуміння, систематизації, зберігання та випромінювання спеціальної інформації та всієї інформації про управління. Управління - це складне психологічне явище з чіткою волею. Центральні номери управління - це менеджери з управління компаніями або окремі одиниці. У загальній формі рада може бути зведена до таких аспектів: трогмент інструкцій щодо

застосування; встановити співпрацю між людьми; ресурси постачання; досягнення цілей.

Реальність показує, що менеджер повинен постійно адаптуватися, раціоналізувати та змінювати організацію відповідно до вимог зовнішніх умов. Тому керівництво - це поєднання переконань, вимушених і, наприклад, може змусити людей робити те, що їм потрібно.

Ми говорили про те, що управлінська діяльність пов'язана із великим інформаційним навантаженням. У роботі великих стратегічно важливих підприємств неабиякого значення набуває той факт, наскільки успішно сприйнята інформація і як вона вплинула на кінцевого адресата – це про важливість зворотнього зв'язку. У випадку наявних спотворень є можливість внести роз'яснення і переконатись про правильне розуміння інформації. Керівництву варто важливо звертати на це увагу, бо саме у цій сфері є висока можливість різноваріантного тлумачення управлінської інформації та невідповідного до закладеного змісту в неї сприйняття.

Список використаних джерел

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва ; за ред. Р. А. Аблязова. К.: Вид. дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві. К., 2005.
3. Берницька Д. І., Кравчук Н. О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 3. С. 41 – 45.
4. Близький Р.С., Добронос І. С. Роль ресурсів та компетенції у концепції конкурентоспроможності підприємства. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «*Стратегії підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності*» (27-28 лютого 2014 р., м. Донецьк). Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ, 2014. С.34-39.
5. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. – 123 с.
6. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посіб. К. : Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.
7. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
8. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.
9. Грішнова О., Тартична Л. Економічна природа і значення категорії людський капітал. *Україна: аспекти праці*. 2003. №7. С.33-37.
10. Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі К. : Лібра, 1999. 270 с.
11. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. К. : Всеосвіта; Наукова думка, 2001. С. 25 – 43.
12. Доронін А. В., Дороніна М. С. Активність персоналу виробничої організації (поведінкова модель): монографія. Харків: ТОВ «ТО Ексклюзив», 2015. 268.
13. Дудкевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К. : Центр навч. літ-ри, 2005 – 456 с.
14. Етика ділового спілкування : курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – [2-ге вид., стереотип.]. – К.: МАУП, 2003.
15. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

16. Карамушка Л. М., Філь О. А. Використання методу-фокус групи для дослідження конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій. Актуальні проблеми психології. Т 1 .: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 5. К.: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. С. 225 – 230.
17. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями. Актуальні проблеми психології. Т 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 6. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – С. 16–23.
18. Карпов А. В. Психологія менеджменту. К. : Гардарики, 2005. 584 с.
19. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: Монографія / О.В. Кендюхов; НАН України, Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. Донецьк: ДонУЕП, 2006.- 307 с.
20. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посіб. Тернопіль : Джура, 2012. – 96 с.
21. Костиря І. О. Сучасні політико-ідеологічні пріоритети управління культурою в Україні : навч. посіб. К. : КНУКМ , 2011. 160 с.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. : Кондор, 2003. 296 с.
23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. [3-тє вид., доп. і перероб.]. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект- Захід», 2007. 384 с.
24. Кучин С.П. Економічні засади розвитку суб'єктів соціально- культурної інфраструктури в Україні: монографія, видання друге. Харків: СПДФО Добринін В.С., 2013. 356 с.
25. Л. М. Ємельяненко, Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Летюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
26. Леонтьян М. А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер. : Педагогіка. 2012. Том 188. Вип. 176. С. 73 – 75.
27. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. 512 с.
28. Лукашевич Н. П. Теорія та практика самоменеджменту. К. : МАУП, 2002. 360 с.
29. Максименко С., Максименко К., Главник О. Емційний розвиток дитини. К. : Мікрос-СВС, 2003.

30. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. С. 18–23.
31. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 128 с.
32. Мірчев М. К., Шереметов Г. В. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій. Персонал. 2005. № 11. С. 69 – 75.
33. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. К : ТОВ «УВПК «Екс- Об», 2002. 392 с.
34. Норіцина Н. І. Маркетингова структура комунікацій. К. : МАУП, 2003. 264 с.
35. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203 – 207.
36. Орехова А. І. Ціннісно-орієнтований підхід в системі управління підприємством. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 49-53.
37. Палеха Ю. І. Іміджологія : навч. посіб. / за заг. ред. З. І. Тимошенко. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 324 с.
38. Пиц В.І. Відтворення людського потенціалу: теоретична концептуалізація та сучасний прагматизм. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6 (84). с.187-193.
39. Проблеми та пріоритети модернізації української культурної політики : аналіт. доп. / С. І. Здіорук, А. О. Астаф'єв, М. Т. Степико, О. Л. Валецький [та ін.] ; за заг. ред. С. І. Здіорука. К. : НІСД, 2014. 68 с.
40. Процак К. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 272–276.
41. Психологія в менеджменті: навч. посіб. / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Федотюк, С. Ніколенко. Тернопіль, 1999.
42. Рибалка В. В. Розвиток психологічної культури учнівської молоді в системі неперервної професійної освіти: навч.-метод. посіб. К. : ІПППО України, 2005. 298 с.
43. Русинка І. І. Конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль, 2003. 293 с.
44. Савельєва В. С. Психологія управління: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320.
45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
46. Серіков А.В. Оцінка й управління людським потенціалом особистості. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2(29). С.87-93.

- 47.Серіков А.В. Синергетичне управління як невідворотній напрям подальшого розвитку теорії та практики менеджменту. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. 30-31 жовтня 2014 р. / за заг. ред. Л.В. Транченко. Умань: ВПЦ «Візаві», 2014. С. 12 – 15.
- 48.Серіков А.В. Управління організаційними змінами: навчальний посібник. Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.
- 49.Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учб. л-ри, 2007. 416 с.
- 50.Сніцар Л. П. Філософія сучасної освіти (зміст та структура курсу): Науково-метод. посібник. К. : Міленіум, 2003. 55 с.
- 51.Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 336 с.
- 52.Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. К. : Академвидання, 2006. 487 с.
- 53.Цимбалюк І. М. Психологія управління : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2008. 624 с.
- 54.Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. С. 527–528.
- 55.Офіційний сайт <https://hlib.cv.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
1	2	3
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень

Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Річна фінансова звітність

			КОДИ
			Дата(рік, місяць, число)
			2020 01 01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНВЕЦЬКИЙ ХЛБОКОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	03293304
Територія		за КОАТУУ	7310136600
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	10.71	за КВЕД	10.71
Середня кількість працівників	544		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вул. Головна, 223, м. Чернівці, Першотравневий р-н, Чернівецька область, 58018, Україна, (03722) 4-02-31		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V	

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	79	68	0
первісна вартість	1001	119	119	0
накопичена амортизація	1002	40	51	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	772	29	0
Основні засоби:	1010	31162	28733	0
первісна вартість	1011	57416	58520	0
знос	1012	26254	29787	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0

знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	32013	28830	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	7985	7899	0

Виробничі запаси	1101	5386	6004	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	119	53	0
Товари	1104	2480	1842	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	20900	20900	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7506	7964	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	338	470	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30839	21389	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	1475	1481	0
Готівка	1166	634	389	0
Рахунки в банках	1167	75	73	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	3461	1377	0
Усього за розділом II	1195	72504	61480	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	104517	90310	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього	На кінець звітнього	На дату переходу на
-------	--------------	-------------------------	------------------------	------------------------

		періоду	періоду	міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1028	1028	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	2035	2035	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37634	40191	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	40697	43254	0

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	16962	14276	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	36754	23328	0
за розрахунками з бюджетом	1620	811	1348	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	111	189	0
за розрахунками зі страхування	1625	729	885	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2121	2102	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	328	328	0
із внутрішніх розрахунків	1645	84	7	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0

Поточні забезпечення	1660	2353	3304	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3678	1478	0
Усього за розділом III	1695	63820	47056	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	104517	90310	0

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата(рік, місяць, число) 2020 01 01
			03293304
			(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	214186	186210
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(124245)	(120377)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	89941	65833
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	5548	3459
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(23455)	(15516)
Витрати на збут	2150	(52580)	(40005)
Інші операційні витрати	2180	(11707)	(4699)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7747	9072
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3364)	(2869)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1265)	(3980)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3118	2223
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-561	-403

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2557	1820
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2557	1820

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	99561	92746
Витрати на оплату праці	2505	45143	40154
Відрахування на соціальні заходи	2510	9127	8022
Амортизація	2515	3544	3117
Інші операційні витрати	2520	56476	31649
Разом	2550	213851	175688

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	4110160	4110160
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4110160	4110160
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.62212	0.44281
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.62212	0.44281
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧЕРНВЕЦЬКИЙ ХЛБКОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата(рік, місяць, число)
			2020 01 01
			03293304
(найменування)			

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	298873	252140
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0

Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	465	985
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	943	4182
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(197943)	(172520)
Праці	3105	(35484)	(30729)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(9618)	(8283)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(30902)	(20752)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(484)	(374)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(19482)	(11603)

Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(10935)	(8775)
Витрачання на оплату авансів	3135	(0)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів/td>	3140	(158)	(2010)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(16862)	(17608)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	9314	5405
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0

Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(3209)	(2263)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-3209	-2263
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	85312	54799
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0

Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	87999	55023
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(3412)	(2796)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-6099	-3020
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	6	122
Залишок коштів на початок року	3405	1475	1353
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	1481	1475

Примітки д/н

Керівник Гончар Богдан Леонідович

Головний бухгалтер Янчик Олена Ярославівна

Підприємство

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЧЕРНВЕЦЬКИЙ ХЛБОКОМБІНАТ"

(найменування)

Дата(рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2020 | 01 | 01

03293304

Звіт про власний капітал за 2019 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	1028	0	2035	0	37634	0	0	40697
Коригування: Зміна облікової політики	4005	0	0	0	0	0	0	0	0
Виправлення помилки	4010	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни	4090	0	0	0	0	0	0	0	0

Скоригований залишок на початок року	4095	1028	0	2035	0	37634	0	0	40697
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	0	0	0	0	2557	0	0	2557
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	0	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	4113	0	0	0	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	0	0	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	4116	0	0	0	0	0	0	0	0

Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	0	0	0	0	0	0	0	0
Спрямування прибутку до зарєєстрованого капіталу	4205	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0

Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0

Разом змін у капіталі	4295	0	0	0	0	2557	0	0	2557
Залишок на кінець року	4300	1028	0	2035	0	40191	0	0	43254

Керівник

Гончар Богдан Леонідович

Головний бухгалтер

Янчик Олена Ярославівна

Дані звітності ТОВ «Чернівецький хлібокомбінат»

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2021	2020
Нематеріальні активи	1000	54	58
первісна вартість	1001	119	119
накопичена амортизація	1002	65	61
Незавершені капітальні інвестиції	1005	681	1
Основні засоби	1010	23346	26006
первісна вартість	1011	58495	57642
знос	1012	35149	31636
I.Всього необоротних активів	1095	24081	26065
Запаси	1100	16380	8483
Виробничі запаси	1101	8279	7115
Незавершене виробництво	1102	3	0
Готова продукція	1103	6	22
Товари	1104	8092	1346
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31175	6355
з бюджетом	1135	602	110
із внутрішніх розрахунків	1145	0	7584
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37693	11237
Гроші та їх еквіваленти	1165	1437	8427
Готівка	1166	468	295
Рахунки в банках	1167	831	6170
Витрати майбутніх періодів	1170	19	9
Інші оборотні активи	1190	5878	598
II.Всього оборотних активів	1195	93185	42803
БАЛАНС	1300	117266	68868

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2021	2020
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	1028	1028
Додатковий капітал	1410	2035	2035
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	32562	29976
I.Всього власного капіталу	1495	35625	33039
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	11680	13549
товари, роботи, послуги	1615	55940	9560
розрахунками з бюджетом	1620	1824	3779
у тому числі з податку на прибуток	1621	150	61
розрахунками зі страхування	1625	645	1237
розрахунками з оплати праці	1630	2264	3434
Поточні забезпечення	1660	1565	3404
Інші поточні зобов'язання	1690	7723	866
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	81641	35829
БАЛАНС	1900	117266	68868

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	249770	245323
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	132248	131789
Валовий: прибуток	2090	117522	113534
Інші операційні доходи	2120	115956	3944
Адміністративні витрати	2130	16648	20798
Витрати на збут	2150	90576	71590
Інші операційні витрати	2180	115175	16604
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11079	8486
Інші фінансові доходи	2220	3994	0
Інші доходи	2240	0	21270
Фінансові витрати	2250	907	2439
Інші витрати	2270	10563	36791
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3603	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	9474
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1017	741
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2586	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	10215
Назва показника	Код	2021	2020
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2586	-10215

Операційні витрати

Назва показника	Код	2021	2020
Матеріальні затрати	2500	103664	100100
Витрати на оплату праці	2505	59073	60812
Відрахування на соціальні заходи	2510	11975	12197
Амортизація	2515	3969	1859
Інші операційні витрати	2520	72027	62169
Разом	2550	250708	237137

Інші дані

Назва показника	Код	2021	2020
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4110160	4110160
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4110160	4110160
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,62917	-2,4853
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,62917	-2,4853