

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Рольові функції менеджерів на підприємстві та їх збалансування»

(за матеріалами ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Павленко Марії Юріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність і види рольових функцій менеджера.....	5
1.2. Організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛЬОВИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Негоціант Фіш».....	14
2.2. Оцінка ефективності роботи менеджерів різних рівнів управління у ТОВ «Негоціант Фіш».....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ».....	28
3.1. Практичні рекомендації щодо збалансування управлінських ролей на ТОВ «Негоціант Фіш».....	28
3.2. Формування ефективної моделі сучасного менеджера у ТОВ «Негоціант Фіш».....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність менеджмент

Спеціалізація управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

**Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студенту**

Павленко Марії Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Рольові функції менеджерів на підприємстві та їх збалансування»(за
матеріалами ТОВ «Негоціант Фіш»)

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи _____

Мета роботи полягає у дослідженні рольових функцій менеджерів на
підприємстві та обґрунтуванні напрямків підвищення їх
ефективності

Об'єкт дослідження Організація функцій менеджерів у ТОВ «Негоціант
Фіш»

Предмет дослідження Теоретичні та методологічні аспекти діяльності
менеджерів у ТОВ «Негоціант Фіш»

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється
консультування: _____

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1			
2			
3			

5.Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і види рольових функцій менеджера

1.2. Організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛЬОВИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Негоціант Фіш»

2.2. Оцінка ефективності роботи менеджерів різних рівнів управління у ТОВ «Негоціант Фіш»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

3.1. Практичні рекомендації щодо збалансування управлінських ролей на ТОВ «Негоціант Фіш»

3.2. Формування ефективної моделі сучасного менеджера у ТОВ «Негоціант Фіш»

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 19.11.21 р.	виконано
2.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	виконано
3.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	виконано
4.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	Згідно графіка навч. процесу	виконано
5.	Збір статистичних даних, підготовка	до 17.01.21	виконано

	аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	р.	
6.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
7.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 25.01.22 р.	виконано
8.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 11.02.22 р.	виконано
9.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	виконано
10.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	виконано
11.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
12.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	виконано
13.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	виконано

7. Дата видачі завдання «__»__20__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Шевчун М.Б.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Павленко М.Ю.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота студентки Павленко Марії Юріївни на тему: «Рольові функції менеджерів на підприємстві та їх збалансування» (за матеріалами ТОВ «Негоціант Фіш») виконана у відповідності до вимог щодо випускних робіт та виконувалась відповідно до встановлених термінів.

У випускній кваліфікаційній роботі з застосуванням літературних джерел розглянуті основні питання діяльності менеджерів на підприємствах, визначено сутність рольових функцій менеджерів на підприємстві

Досліджено основні показники діяльності ТОВ «Негоціант Фіш», проаналізована організація діяльності менеджерів різних рівнів управління

та надана оцінка їх ефективності.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективної діяльності менеджерів у ТОВ «Негоціант Фіш», проведена оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів, надані пропозиції та зроблені висновки.

Випускна кваліфікаційна робота студентки Павленко М.Ю. на тему: «Рольові функції менеджерів на підприємстві та їх збалансування» за структурою та змістом відповідає вимогам, заслуговує на високу оцінку та може бути рекомендована до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Павленко М.Ю.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Бай С.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Рольові функції менеджерів на підприємстві та їх збалансування»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 7 таблиць та 2 рисунки. Список використаних джерел містить 33 найменування, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 14 сторінках.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження рольових функцій менеджерів на підприємстві та обґрунтування напрямків підвищення їх ефективності.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розглянуто теоретичні аспекти формування функцій менеджера на підприємстві – їх сутність, види, а також особливості організації управлінської праці менеджерів різних рівнів управління;
- досліджено рольові функції менеджерів на ТОВ «Негоціант Фіш» та оцінено ефективність їхньої роботи на різних рівнях управління;
- розроблено практичні рекомендації щодо збалансування управлінських ролей на ТОВ «Негоціант Фіш»;
- сформовано ефективну модель сучасного менеджера ТОВ «Негоціант Фіш».

Об'єктом дослідження є організація функцій менеджерів у ТОВ «Негоціант Фіш».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти діяльності менеджерів у ТОВ «Негоціант Фіш».

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, Закони України, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Негоціант Фіш» за 2021 рік та інформаційні ресурси Internet.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Негоціант Фіш».

Рік виконання роботи 2021- 2022 рр. Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Рольові функції менеджерів на підприємстві та їх збалансування»

(за матеріалами ТОВ «Негоціант Фіш», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню організації функцій менеджерів та збалансуванню їхніх управлінських ролей. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій щодо формування сучасної моделі ефективного менеджера на торговельному підприємстві.

Рекомендації були надані після оцінки ефективності менеджерів і пошуку слабких місць у керівництві з метою врахування специфіки діяльності менеджерів різних рівнів управління.

Ключові слова: управлінські ролі, функції менеджера, модель ефективного менеджера, рівні управління, збалансування.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Role functions of managers in the company and their balance»

(based on materials of LLS "Negotiant Fish", Kyiv)

Final qualifying paper deals with to the organization of the functions of managers and the balanced of their managerial roles. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations on the formation of a modern model of an effective manager in a trading company.

Recommendations are given after assessing the effectiveness of managers and finding weaknesses in management taking into account the specifics of the activities of managers at different levels of government.

Key words: managerial roles, functions of a manager, model of an effective manager, management levels, balanced.

ВСТУП

Актуальність теми. Для того, щоб досконало організовувати всі робочі процеси всередині компанії та підтримувати високий рівень її конкурентоспроможності на ринку, потрібен вправний менеджер, який зможе завдяки виконанню своїх управлінських ролей привести компанію до успіху і процвітання.

Сьогодні абсолютна більшість фахівців згодні з тим, що у випадку, коли керівник не усвідомлює своїх рольових функцій в організації, не приділяє достатньої уваги виконанню певних із них чи взагалі ігнорує деякі аспекти управління, він не може досягнути високих показників для свого підприємства. А все випливає з того, що всі ролі є взаємозалежними і взаємодіють для створення єдиного цілого. Саме з них, взятих разом, складаються обсяг і зміст роботи менеджера, який би характер не носила організація.

В своїх наукових працях цю тему досліджували і зробили значний внесок у її розвиток такі відомі науковці, як Г. Мінцберг, Г. Юкл, Ф. Лутенс, Н. Ладанов, Т. Шрамченко, В. Черкасов, Р. Белбін та інші.

Враховуючи вищезгадане, важливість даної теми важко переоцінити, а отже, можна зробити висновок про те, що вона є досить актуальною в наш час.

Мета роботи полягає у дослідженні рольових функцій менеджерів на підприємстві та обґрунтуванні напрямків підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти формування функцій менеджера на підприємстві – їх сутність, види, а також особливості організації управлінської праці менеджерів різних рівнів управління;

- дослідити рольові функції менеджерів на ТОВ «Негоціант Фіш» та оцінити ефективність їхньої роботи на різних рівнях управління;
- розробити практичні рекомендації щодо збалансування управлінських ролей на ТОВ «Негоціант Фіш»;
- сформувати ефективну модель сучасного менеджера ТОВ «Негоціант Фіш».

Об'єктом дослідження є організація функцій менеджерів у ТОВ «Негоціант Фіш».

Предметом – теоретичні та методологічні аспекти діяльності менеджерів у ТОВ «Негоціант Фіш».

В процесі написання даної дипломної роботи задля досягнення якнайбільш вагомих результатів дослідження та розробки ефективних заходів щодо збалансування управлінських ролей на підприємстві було використано **методи** спостереження, аналізу й синтезу, формалізації, гіпотетико-дидуктивний метод, структурно-функціональний метод, а також статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, Закони України, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Негоціант Фіш» за 2021 рік та інформаційні ресурси Internet.

Практичне значення результатів дослідження зосереджене у створенні та впровадженні рекомендацій щодо належного виконання менеджерами ТОВ «Негоціант Фіш» своїх рольових функцій для досягнення у подальшому завдяки цьому більш вагомих фінансових показників діяльності.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 7 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел містить 34 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 14 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і види рольових функцій менеджера

Менеджер є центральною фігурою в будь-якій організації, адже саме він є відповідальним за здійснення управлінської діяльності, яка, в свою чергу, поєднує в собі безліч важливих аспектів, що впливають на кінцевий результат. Він виконує цілий набір функцій, завдяки яким за допомогою власних зусиль і зусиль своїх колег та підлеглих досягає цілей організації.

Задачі менеджера визначаються багатьма обставинами. Це може бути вид підприємницької діяльності, специфіка та рівень його посади в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність у менеджера заступників і помічників, фінансові показники підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту своєї продукції чи послуг, стиль роботи менеджера, ступінь його залученості в роботу та багато інших факторів.

Зважаючи на вищепераховане, в загальному розумінні функції менеджера є такими:

- постановка реальних цілей організації та пошук конкретних шляхів до їх досягнення;
- планування з урахуванням мінливості зовнішнього середовища організації;
- прийняття управлінських рішень, що стосуються різних сфер діяльності підприємства впродовж всього процесу управління та несення за них відповідальності в подальшому;
- контроль усіх необхідних процесів життєдіяльності підприємства, а також аналіз, оцінка і координація роботи персоналу;

- сприяння чіткому, безперервному та максимально інформативному процесу комунікації між працівниками та між всією організацією та оточенням;
- представництво підприємства на різних заходах;
- організація підвищення професійного рівня співробітників;
- мотивування працівників до активної співпраці матеріальними та нематеріальними способами, підтримка здорової атмосфери в колективі.

Рольова функція – сукупність певних дій і відносин, обмежених колом людей та спрямованих на отримання конкретного результату [10, с.25]

Займаючи керівну посаду в управлінській ієрархії організації, менеджер виконує роль керівника. Він має взірець поведінки, тобто вироблену суспільством програму дій при певних обставинах, дотримується вимог і стандартів роботи та прийнятих соціальних норм. Соціальна роль та її виконавець являють собою єдність, отже керівник має відповідати своїй посаді і бути професіоналом. Розуміння та дотримання цих принципів допомагає здобути авторитет у колег та підлеглих, підтримувати гармонічні відносини в колективі, краще розуміти суть власної роботи та виконувати її з найбільшою користю для організації.

Роль адміністратора передбачає виконання розпорядницьких функцій в організації. Це стосується вирішення господарських питань на підприємстві, видання наказів та розпоряджень, організування робочих графіків персоналу та вирішення інших задач, що стосуються кадрової політики. Ця роль напряду пов'язана з плануванням та контролем та визначається тісним взаємозв'язком з внутрішнім середовищем підприємства.

Варто зазначити, що в теперішній час роль адміністратора часто може бути поєднана з роллю організатора і являти собою також процес налагодження спільної праці людей на виробництві (якщо таке має місце) за допомогою різних методів стимулювання, забезпечення їх обладнанням,

устаткуванням, сировиною та іншим необхідним для роботи приладдям. Це часто пов'язано із взаємодією менеджера з зовнішнім середовищем організації – постачальниками, посередниками, позаштатними (найманими) співробітниками тощо.

Не можна оминати той факт, що кожен менеджер має бути фахівцем, тобто мати професійну підготовку, керуватись необхідними знаннями та навичками, розуміти та розбиратися у галузі, в якій працює підприємство.

Роль громадського діяча напряду пов'язана з тим, що менеджер може брати участь у нарадах, конференціях за межами підприємства, в роботі виборних органів влади та інших громадських публічних заходах. Таким чином він одержує багато інформації за межами ввіреної їм установи, уміле застосування якої може впливати на господарську діяльність підприємства.

Роль вихователя пов'язана з умінням навчати, наставляти своїх працівників, передавати їм власний досвід та збільшувати об'єм знань та вмінь, що знадобляться в роботі. Вправний менеджер має бути хорошим педагогом і оратором, адже майстерність доносити необхідну інформацію до колективу та направляти зусилля працівників у потрібне русло стає одним з ключових помічників менеджера у досягненні запланованого результату.

Разом з тим, невід'ємною для менеджера є роль психолога-медіатора. У будь-якому колективі періодично в процесі роботи можуть виникати конфліктні ситуації, які в майбутньому можуть завдати суттєвого удару по командному духу колективу, що негативно позначиться на загальних результатах роботи чи на продуктивності окремих працівників. Саме тому менеджер має вміти налагоджувати контакт з людьми, володіти методами врегулювання конфліктних ситуацій та побудування ефективної команди.

Більш детально рольовий підхід в своїх працях розглянув Г. Мінцберг. Його теорія згодом набула найбільш широкого визнання серед науковців. Він поділяє ролі на три блоки – міжособистісні, інформаційні та ті, що пов'язані з прийняттям рішень.

До першого блоку належать такі ролі:

- Головний керівник – символічний голова, що виконує завдання правового чи соціального характеру;
- Лідер – той, хто веде за собою колектив, відповідає за мотивацію, активізацію підлеглих та вирішує кадрові питання;
- З'єднувальна ланка – той, хто забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації.

Другий блок включає в себе такі ролі:

- Приймач інформації – розшукує і отримує різноманітну інформацію, яку в подальшому використовує в інтересах підприємства;
- Розповсюджувач інформації – обробляє та передає інформацію, отриману ззовні або від підлеглих, іншим членам організації;
- Представник – виступає перед представниками зовнішнього середовища, доносить потрібну інформацію до інших організацій.

Ролі, що пов'язані з прийняттям рішень, є такими:

- Підприємець – шукає можливості розвитку для своєї організації, керує проектами, що пов'язані з удосконаленням підприємства, управляє змінами;
- Ліквідатор порушень – продумує план дій на випадок, коли можуть бути допущені помилки і порушення, пов'язані з будь-якими аспектами виробничого і невиробничого процесу;
- Розподільувач ресурсів – відповідальний за розподіл всіх ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації;
- Той, хто веде переговори – представляє організацію на всіх важливих переговорах, здобуваючи при цьому найбільш необхідні своїй організації проекти, залучаючи нових партнерів, інвесторів тощо.

Автор теорії підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи ефект синергії.[25, с.28]

У своїх дослідженнях науковець розглядає роботу менеджера на трьох рівнях: безпосередньої дії, інформаційному та комунікативному.

У першому випадку ролі менеджера є найбільш впливовими, адже від них залежить взаємодія працівників, їхня віра в місію організації та якість їхньої роботи, а отже – результату. Далі – рівень управління інформацією, завдяки якому роботи виконуються працівниками без затримок і у відповідності з вимогами керівництва та з врахуванням інших вагомих факторів. Третій рівень об'єднує між собою перші два, бо без налагодженої комунікації між людьми неможливо було би виробити кінцевий продукт.

Варто додати, що є дві ролі, які Мінцберг не зазначив у своєму переліку, проте в реальному житті вони також мають місце – це ролі менеджера як підлеглого і менеджера як працівника. Перша роль пов'язана з поведінкою менеджера середньої ланки при звітуванні, допомозі чи іншій взаємодії зі своїм керівником, друга – з виконанням ним за необхідності функцій спеціаліста.

Пізніше Г. Юкл розширив класифікацію Мінцберга, ввівши поняття «вимір менеджерської поведінки» та доповнив її 19-ма такими вимірами. Найбільш доречно вони подані в табл. 1.1., з якої видно, що ролі мають багато подібних характеристик і при цьому вдало поєднані між собою, тобто є нероздільними, адже кожна з них в роботі є важливою.

Таблиця 1.1

Співвідношення класифікацій описових одиниць менеджерської праці (за Мінцбергом та Юклом)

Ролі менеджера за Мінцбергом	Вимір менеджерської поведінки за Юклом
1. Головний керівник	1. Увага до дисципліни 2. Рольове з'ясування
2. Лідер	3. Наснага

Продовження таблиці 1.1

	4. Увага
	5. Схвалення
3. З'єднувальна ланка	6. Сприяння спілкуванню 7. Планування 8. Координація
4. Приймач інформації	9. Сприяння роботі 10. Акцентування ефективності
5. Розповсюджувач інформації	11. Підготовка 12. Поширення інформації
6. Представник	13. Представництво
7. Підприємець	14. Вирішення проблем
8. Стабілізатор	15. Керування конфліктом 16. Участь у вирішенні
9. Розподільовач ресурсів	17. Можливість варіювання винагородами 18. Делегування повноважень
10. Той, хто веде переговори	19. Представництво

(Джерело: сформовано на основі [25, с.29])

З вищесказаного можна зробити висновок, що менеджер через індивідуальні особливості свого характеру чи інші причини може тяжіти до певного стилю управління, робити акценти на тих функціях та ролях, які вважає найбільш важливими в своїй діяльності. В різних ситуаціях під час роботи буде домінувати якась з управлінських ролей, і задача ефективного менеджера полягає в тому, щоб збалансовувати в собі всі ролі, не оминаючи в роботі жодну з них, адже від системного їх застосування буде залежати досягнення цілей організації.

1.2 Організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління

Організація праці на сучасних підприємствах базується здебільшого на ієрархічній системі управління, тобто розподіл обов'язків, що виконують працівники, відбувається між підрозділами різного рівня чи рангу. Це

означає, що менеджер середнього рівня управляє кількома працівниками нижчого рівня, що перебувають у його підпорядкуванні, і сам при цьому керується органом вищого рівня. Схематично це можна зобразити так:

Таблиця 1.2

Класифікація кадрів управління залежно від ієрархічних рівнів



Вищий рівень (керівники)	Постановка цілей, розробка стратегії	Голова правління, члени ради директорів, директори
Середній рівень (фахівці)	Забезпечення реалізації стратегії, розробка тактики	Керівники лінійних підрозділів, начальники підрозділів апарату управління
Нижчий рівень (службовці)	Забезпечення виконання оперативних завдань	Керівники первинних колективів, які мають в своєму підпорядкуванні тільки виконавців

(Джерело: сформовано автором на основі [31, с 101])

Керівники низової ланки управління знаходяться безпосередньо над неуправлінським персоналом організації. Вони контролюють роботу персоналу, допомагають працівникам у вирішенні робочих та інших питань, відповідають за використання виділених їм ресурсів, являються сполучною ланкою між підлеглими та керівництвом більш високого рівня.

Керівники середньої ланки координують роботу менеджерів низової ланки. На них лежить основна частина обов'язків, вони є сполучною ланкою між вищим та нижчим рівнем управління. Специфіка їхньої роботи залежить від змісту роботи довіреного їм відділу; вони проводять комплексний аналіз показників діяльності та розробляють заходи з їх покращення, вдосконалюють організацію праці, забезпечують поточний контроль.

Менеджери вищого рівня мають виняткові повноваження, приймають всі важливі рішення в організації та несуть за них відповідальність. Вони приймають на роботу працівників, координують та організують роботу підрозділів організації, формують політику компанії, розробляють довгострокові плани, укладають угоди та управляють прибутком.

Розподіл завдань управління між менеджерами зображено в табл.1.3:

Таблиця 1.3

Розподіл завдань управління між категоріями менеджерів

Категорія менеджерів	Питома вага стратегічних, тактичних та оперативних завдань в загальній структурі, %		
	стратегічні	тактичні	оперативні
Менеджери вищого рівня	60	25	15
Менеджери середнього рівня	25	50	25
Менеджери низового рівня	10	25	65

(Джерело: сформовано автором на основі [25, с 60])

Як зазначає Л.І. Скібіцька [25,с. 61], розподіл праці всіх працівників підприємства, як робітників, так і службовців, здійснюється з урахуванням економічних, психофізіологічних та соціальних вимог.

Економічні вимоги передбачають необхідність забезпечення максимальної ефективності праці менеджерів, їх повне завантаження, поєднання функцій та обов'язків, вилучення зайвих ланок з структури управління, максимальну економію коштів на утримання апарату управління.

Фізіологічні вимоги полягають у тому, що треба враховувати обсяг необхідної для забезпечення функцій інформації та можливість її скорочення за рахунок зайвої.

Соціальні вимоги визначають необхідність забезпечення при розподілі праці менеджерів змістовності виконуваних ними робіт та їх творчого, інноваційного характеру.

Можна зробити висновок, що функціональний розподіл і кооперація праці менеджерів різного рівня управління нерозривно пов'язані з організаційною структурою підприємства, зі створенням структурних підрозділів та служб, спеціалізованих на виконанні визначених функцій управління [25, с.60].



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛЬОВИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Негоціант Фіш»

Об'єктом дослідження для даної випускної кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Негоціант Фіш», що розташоване у м. Києві за адресою Повітрофлотський проспект, буд. 66.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами й обов'язками юридичної особи. Воно діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинного законодавства.

Посаду директора займає Коваль Христина Зіновіївна, вона ж є засновником підприємства. Штат компанії налічує 12 працівників (*Додаток А*).

Це молоде підприємство було засноване у 2021 році (*Додаток Б*). Воно було створено як підприємницьке товариство з метою задоволення потреб споживачів у продуктах харчування (рибі, ракоподібних, молюсках) та одержання завдяки цьому прибутку згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом, Законами України та іншими нормативно-правовими актами та за рішенням установчих зборів засновників.

Об'єктами права власності ТОВ «Негоціант Фіш» є грошові та майнові внески засновника, майно, набуте внаслідок господарської діяльності та інше майно, придбане на підставах, не заборонених законом.

ТОВ «Негоціант Фіш» є юридичною особою з власною печаткою зі своїм найменуванням, бланками та іншими засобами індивідуалізації,

поточними та валютними рахунками в українських банках (Додаток В), самостійним та зведеним балансом.

ТОВ «Негоціант Фіш» займається такими видами економічної діяльності (Додаток Г):

- оптова торгівля продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками (основний);
- оптова торгівля фруктами і овочами;
- оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- вантажний автомобільний транспорт;
- складське господарство.

Основною діяльністю підприємства є торгівля рибною продукцією, зокрема:

- кількою свіжомороженою;
- кількою пряного посолу;
- салакою;
- скумбрією свіжомороженою;
- оселедцем;
- лососем та черевцями лосося;
- мідіями свіжомороженими;
- кальмарами свіжомороженими.

ТОВ «Негоціант Фіш» імпортує товари з Латвії, Литви та Естонії і гарантує якість і свіжість морепродуктів, які потім продає українським підприємствам за помірними цінами. Підприємство має налагоджені канали збуту своєї продукції – постійних клієнтів в особі деяких українських фірм, які зазвичай потім продають її кінцевому споживачеві напряму через продуктові магазини.

З огляду на вузьку спеціалізацію підприємства та порівняно невеликий оборот, постачальники та клієнти є незмінними, а поставки регулярними, що також свідчить про те, що ТОВ «Негоціант Фіш» є надійним партнером і дотримується правил та принципів чесної торгівлі і тому користується довірою у своїх споживачів.

Організація самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що воно імпортує, а також враховуючи ринкову конкуренцію і необхідність отримання прибутку. Основу планів становлять безперервні поставки продукції та пов'язані з цим зобов'язання компанії та договори, укладені з замовниками та постачальниками. Господарські відносини підприємства з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору. Компанія є вільною у виборі предмету договору, визначенні обов'язків та умов господарських взаємовідносин.

Ключовими принципами ведення бізнесу і взаємодії з постачальниками, замовниками та державою на підприємстві є:

- політика мінімальних цін з огляду на непросту політико-економічну ситуацію в країні на сьогоднішній день, що є однією з причин підкорення частини ринку оптової торгівлі;
- торгівля виключно продукцією перевірених постачальників, що мають всі необхідні документи, що підтверджують безпечність товару;
- дотримання принципів екологічності;
- врахування комерційних ризиків;
- своєчасне виконання зобов'язань за договорами;
- чесна і повна сплата податків та інших зборів, що передбачені Законами України та Податковим Кодексом;
- лояльне ставлення до своїх працівників та забезпечення їм всіх соціальних гарантій, передбачених Законом України;
- командна робота, взаємодія і партнерство;

- керування в своїй діяльності принципами загальнолюдської та професійної етики.

Стратегічна спрямованість підприємства визначена такими постулатами:

- нарощування здатності підприємства створювати стійкий прибуток протягом тривалого часу;
- утримання частки ринку, швидке і гнучке реагування на зміну ринкової ситуації і діяльність конкурентів;
- лояльність, довіра і перевага споживачів;
- взаємовідносини із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, засновані на партнерстві, прозорості та справедливості;
- безпечність для життя, здоров'я та екологічна безпека продукції;
- співпраця з органами влади та управління.

До внутрішнього середовища підприємства належать такі основні елементи:

- ціль;
- завдання;
- структура;
- персонал.

Місією підприємства є продаж якісної екологічно чистої продукції своїм споживачам і турбота про них, справедливе задоволення потреб своїх працівників, повага до людини і суспільства, турбота про навколишнє середовище.

Виходячи з цього, цілями ТОВ «Негоціант Фіш» є прагнення надавати свої послуги замовникам на найбільш високому рівні, дотримуючись принципів доброчесного партнерства та отримуючи прибутки.

Першочерговими завданнями, що стоять перед підприємством, є:

- удосконалення системи управління;
- підвищення ефективності менеджерів;
- розширення кола своїх клієнтів.

Організаційна структура підприємства є лінійною і представлена на рисунку 2.1:

Рисунок 2.1

Рис 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Негоціант Фіш»



(Джерело: сформовано на основі штатного розпису ТОВ «Негоціант Фіш»)

Перевагами такої організаційної структури є простота управління і чіткість, надійний контроль і дисципліна, адже кожен з учасників займається своєю справою і відповідальний за свій відділ, економічність, оперативність в прийнятті рішень. З огляду на те, що організація є невеликою – це ідеальний варіант для неї.

Персоналу будь-якій організації грає чи не найбільш важливу роль, адже за допомогою людей і здійснюється вся діяльність, і від злагодженості колективу і гнучкості управління залежить фінансовий результат.

Поєднання цих елементів дає можливість підприємству ефективно працювати над реалізацією обраної стратегії та досягнення потрібного результату діяльності.

На жаль, взаємозв'язок внутрішніх чинників на підприємстві потребує значного доопрацювання, що викликано недостатньою керованістю та координованістю кожного з них в загальному управлінському процесі.

Проте за досить короткий час свого існування підприємство закріпилося на ринку як перевірений постачальник високоякісної продукції. Завдяки минулому досвіду керівництва вдалося досягти показників прибутковості, про що свідчить звіт про фінансові результати за 2021 рік (Додаток Д).

Баланс був складений з метою надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства.

Нажаль, з огляду на те, що ТОВ «Негоціант Фіш» функціонує менше року, ми не можемо порівняти наявні фінансові результати з результатами минулих років, проте можемо оцінити загальний результат за цей короткий строк існування компанії. І він є досить непоганим, адже чистий прибуток складає 29,2 тис. грн.

Виходячи з даних, наведених в Балансі підприємства, запаси готової продукції в грошовому еквіваленті складають 640,7 тис. грн.. Маються на увазі товари, які зберігаються на складах компанії та чекають свого часу на відвантаження прямим покупцям.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом даному конкретному випадку являє собою передплату за податками, зборами та іншими платежами і має грошовий вимір у розмірі 116,7 тис. грн..

Інша поточна дебіторська заборгованість складає 2794,6 тис. грн. і виражає заборгованість, що не може бути віднесена до інших статей дебіторської заборгованості.

Рахунок 1165 показує, що на момент складання балансу на підприємстві зберігались грошові кошти у розмірі 30,6 тис. грн..

Зазначено, що на витрати майбутніх періодів підприємство планує витратити 300,0 тис. грн. – це гроші, які орієнтовно знадобляться для ремонту офісного приміщення, закупки додаткових комп'ютерів та деякої офісної техніки, а також для орендних платежів.

Інші оборотні активи, які не могли бути включеними до інших статей, складають 5,0 тис. грн..

Сума пайового внеску засновника, що був включений до балансу та завдяки якому підприємство було створено і може функціонувати, становить 500,0 тис. грн..

Сума заборгованості власника за внесками до статутного капіталу становить 100,0 тис. грн..

Переходячи до поточних зобов'язань, треба зазначити, що підприємство за цим розділом має загальний борг у розмірі 3452,0 тис. грн., значну частину з яких становить поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Звіт про фінансові результати доцільно буде зобразити в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ «Негоціант Фіш» за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період минулого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 472,0	
Інші операційні доходи	2120	194,8	
Інші доходи	2240	0,2	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12667,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12157,3)	
Інші операційні витрати	2180	(474,2)	
Інші витрати	2270	-	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(12631,5)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	35,5	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Податок на прибуток	2300	6,4	-
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	29,2	-

(Джерело: фінансова звітність ТОВ «Негоціант Фіш» за 2021 рік)

Одиницями виміру в даному випадку є тис. грн.. з одним десятковим знаком, про що зазначено у фінансовій звітності ТОВ «Негоціант Фіш».

З цієї таблиці видно, що чистий дохід від реалізації продукції склав 12472,0 тис. грн.. Разом з іншими доходами сума всіх отриманих компанією доходів складає 12667, 0 тис. грн.. Витрати ж становлять 12631,5 тис. грн.(в тому числі податок на прибуток, що згідно з Податковим кодексом України становить 18% від прибутку підприємства).

Шляхом нескладних розрахунків отримуємо 29,2 грн. чистого прибутку за рік, що доводить, що ТОВ «Негоціант Фіш» має досить непогані перспективи розвитку, адже працівники, не дивлячись на деякі недоліки управління та організації праці за відносно короткий термін змогли добре себе зарекомендувати споживачам і заробити прибуток для компанії.

2.2 Оцінка ефективності роботи менеджерів різних рівнів управління у ТОВ «Негоціант Фіш»

Поєднання управлінських ролей задля того, щоб отримувати високі показники продуктивності персоналу (що в кінцевому випадку відображається у вартісному виразі отриманого підприємством прибутку) є невід'ємною частиною праці менеджера. Необхідно постійно проводити аналіз ефективності роботи менеджерів, щоб у випадку, якщо показники

виявляться недостатніми, вчасно вживати потрібних заходів і виправляти ситуацію на користь підприємства.

Виходячи з даних штатного розпису і побудованої раніше організаційної структури ТОВ «Негоціант Фіш», маємо оцінити ефективність роботи менеджерів двох рівнів – вищого та середнього, у особі директора та керівників відділів відповідно.

Фактичне управління підприємством здійснює директор, що несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто. В його обов'язки входить:

- представлення інтересів підприємства на всіх публічних заходах та заключаючи договори і угоди від його імені;
- розпорядження прибутком підприємства, а також оборотними коштами та його майном;
- відкриття рахунків у банках України та за кордоном для зберігання коштів та здійснення усіх видів розрахунків, кредитних і касових операцій товариства, видання та підписання довіреності;
- набір та звільнення штатних працівників;
- надання працівникам матеріальних заохочень за результати роботи та здійснення стягнень;
- затвердження поточних планів діяльності товариства та заходів, необхідних для вирішення його завдань;
- затвердження щорічного кошторису, штатного розкладу та посадових окладів співробітників;
- затвердження внутрішніх нормативних актів, що визначають відносини між підрозділами товариства;
- контроль роботи керівників відділів та усунення порушень у разі необхідності.

З обов'язків директора ТОВ «Негоціант Фіш» випливає те, що у руках однієї людини сконцентровані всі вагомі важелі впливу на персонал.

За директором закріплені функціональні керівники кожного із відділів, зокрема менеджер з адміністративної діяльності (офіс-менеджер), юрист, головний бухгалтер, логіст, завідувач складом та начальник відділу збуту.

Офіс-менеджер організовує зустріч ділових партнерів та займається організацією нарад, приймає дзвінки та реєструє кореспонденцію, розподіляє документацію, контролює витрати на господарські та офісні потреби та замовляє все необхідне, стежить порядком та роботою прибиральників.

Юрист консультує співробітників у правових питаннях, займається правовою експертизою договорів, працює у справах компанії як юридичної особи, вирішує юридичні питання, пов'язані з митним та податковим правом, за необхідності представляє компанію у суді.

Головний бухгалтер відповідає за складання податкових накладних, облік товарно-матеріальних та інші цінностей, оформлення звітів фінансової діяльності компанії, нарахування заробітної плати працівникам.

Логіст на підприємстві «Негоціант Фіш» розраховує витрати на логістику, розробляє бюджет на логістику і бере участь у забезпеченні його дотримання, складає замовлення на продукцію та взаємодіє з постачальниками, розподіляє продукцію, розробляє найбільш економічно вигідні схеми доставки у потрібний термін.

Завідувач складом керує роботами, які охоплюють приймання, зберігання і відпуск товарів на складі, їх розміщення з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ і дотримання санітарно-гігієнічних умов, що необхідні для зберігання рибної продукції якісною.

Обов'язками начальника відділу збуту є оформлення документації зі збуту, складання документації з виконання плану реалізації. Він має контролювати своєчасне надходження коштів за реалізовану продукцію, також визначає стратегію і тактику збуту продукції.

Всі вищеперераховані менеджери в своїй діяльності в тій чи іншій мірі застосовують управлінські ролі, і доцільно буде оцінювати їхню ефективність за трьома показниками:

- організаційна ефективність;
- соціальна ефективність;
- економічна ефективність.

Оцінюючи організаційну ефективність, варто сказати, що менеджерам варто було б приділити більше уваги пошуку нових клієнтів та налагодженню зв'язків з ними. Потрібно використовувати всі наявні можливості, аби укладати нові договори та збільшувати частку ринку. Невелика кількість компаній, з якими співпрацює підприємство, пов'язане з недостатнім використанням менеджерами ролі з'єднувальної ланки та підприємця.

Варто звернути увагу на функцію планування, адже недоліки в системі управління вплинули на чистий прибуток, і було б доцільно розробити систему, за якої виконання плану мотивувало б працівників на більш ретельне виконання своїх обов'язків.

Роль розповсюджувача інформації виконується менеджерами на посередньому рівні, адже мала місце ситуація, що мало не зіпсувала компанії ділову репутацію. Логіст надав керівникові звіт про поставку клієнтам, що вже буда запланована на визначену дату. Це було обговорено під час наради, проте через те що начальника відділу збуту особисто не було на зібранні за поважних причин, потім йому повідомили неповний зміст інформації і це призвело до того, що у визначений час не були готові документи і не були прораховані подальші дії. Через це відбулась затримка постачання, а отже, і грошових коштів. Через такі ситуації відбуваються конфлікти, розвивається непорозуміння і зникає довіра до працівника, який належним чином не виконує свою роботу. Однак ця ситуація не однозначна, бо в такому випадку, директор особисто повинен був попередити керівника відділу збуту про відвантаження, проте інформація була перекручена і подана невірно іншим менеджером.

Вищезгадане напряду пов'язане з недостатнім контролем менеджерів з боку керівництва. Через це мають місце затримки виконання поставлених завдань, що рідко, але призводить до затримки поставок.

Соціальна ефективність менеджерів на середньому рівні. Абсолютна більшість працівників задоволені місцем своєї роботи і працюють в компанії з моменту її заснування. За цей час ніхто не звільнявся з займаних ними посад.

Морально-психологічний клімат в колективі є хорошим, проте деякі з менеджерів мають низьку стресостійкість, що іноді призводить до конфліктних ситуацій, сутичок між колегами. Проте директор швидко вирішує конфлікти і напруги в колективі не виникає.

Говорячи про трудову дисципліну варто сказати, що менеджери дотримуються своїх посадових інструкцій, випрацьовують норми робочого часу і приходять на роботу без запізнень.

Економічну ефективність доцільно буде визначити за допомогою вирахування показника рентабельності підприємства.

Використовуючи дані фінансової звітності ТОВ «Негоціант Фіш», маємо:

(2.1)

де РП – рентабельність підприємства;

ЧП – чистий прибуток за звітний період;

ВА – вартість активів.

$$РП = \frac{29,2}{3887,5} \times 100\% = 0,75\%$$

Як видно з розрахунків, отриманий результат складає 0,75% і є дуже низьким показником, проте з огляду на те, що це молода компанія, що тільки

починає своє існування. Все можна виправити, адже це наслідок, по більшій мірі, недоліків управління, які можна усунути.

Розраховуємо рентабельність продажів:

(2.2)

Де РП – рентабельність продажів;

ЧП – чистий прибуток;

В – виручка, чистий дохід від реалізації продукції.

$$РП = \frac{29,2}{12472,0} \times 100\% = 0,23\%$$

Після проведення розрахунків отримуємо рентабельність продажів 0,23%.

Тепер проаналізуємо основні показники продуктивності управлінської праці в ТОВ «Негоціант Фіш». Величина чистого доходу від реалізації продукції на одного управлінського працівника складає 1781,7 тис. грн.. Величина чистого прибутку на одного управлінського працівника за цей період – 4,24 тис. грн..

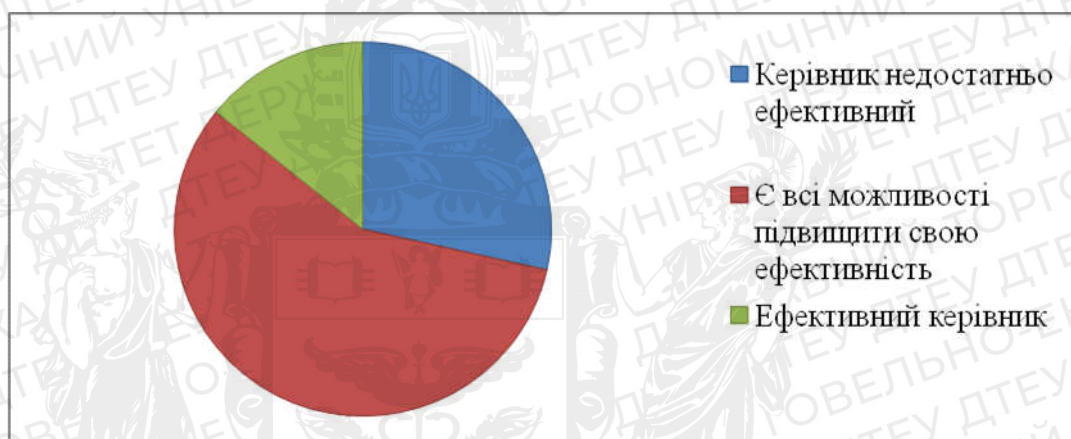
Говорячи про фактори, які сприяють ефективності менеджерів, варто зазначити, що не дивлячись на перераховані недоліки управління (які стосувались менеджерів як середнього так і вищого рівня) директор ТОВ «Негоціант Фіш» є безумовним лідером в колективі і користується повагою серед колег. Визначним є також те, що вона є професіоналом своєї справи, має необхідні знання та чималий досвід роботи на аналогічному за спеціалізацією підприємстві.

Крім цього, було проведено експертну оцінку ефективності менеджерів різних рівнів управління за допомогою тесту Н.П.Фетіскіна та В.В. Козлова (Додаток Е).

Отримані результати зображено на рисунку 2.2:

Рис. 2.2

**Діаграма співвідношення ефективності менеджерів
ТОВ «Негоціант Фіш»**



(Джерело: сформовано автором на основі експертної оцінки ефективності менеджерів ТОВ «Негоціант Фіш»)

Отже, проаналізувавши ефективність менеджерів різних рівнів управління можна зробити висновок, що управлінські ролі є не цілком збалансованими у кожного з менеджерів і їхня діяльність в цілому є недостатньо ефективною, проте ситуація не є критичною з огляду на те, що підприємство функціонує не так багато часу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ У ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

3.1. Практичні рекомендації щодо збалансування управлінських ролей на ТОВ «Негоціант Фіш»

З огляду на отримані результати під час проведення комплексного аналізу ефективності діяльності менеджерів різних рівнів управління на ТОВ «Негоціант Фіш» необхідно розробити практичні рекомендації щодо збалансування їхніх управлінських ролей, аби надалі підприємство могло вийти на більш високий рівень прибутку і підвищити рівень своєї рентабельності.

Дивлячись на виконання управлінських ролей на підприємстві, доцільно застосувати концепцію Р. Белбіна [34, с 71] щодо застосування головних командних ролей, поданої в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Концепція застосування командних ролей Р. Белбіна

Роль у команді	Внесок у справу		
	Сильні сторони	Слабкості	
		Допустимі	Неприпустимі
1	2	3	4
Аналітик-стратег	Прозорливий, мислить стратегічно	Скептицизм у поєднанні логікою	Цинізм без логіки
Душа команди	Співпрацює з іншими, чуйний і дипломатичний	Нерішучий у важливих питаннях	Уникає напружених ситуацій
Виконавець	Дисциплінований, надійний і ефективний	Прихильник перевіреного	Перешкоджає змінам

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Педант	Добросовісний удосконалювач	Перфекціоніст	Одержимість в поведінці
Фахівець	Вузькоспеціалізо- ваний, самостійний, віддається справі	Володіє знаннями заради самих знань	Ігнорує чинники, що є за межами його компетенції
Генератор ідей	Креативний, винахідливий	Нехтує практичними питаннями	«Власництво» щодо ідеї, небажання співпраці
Дослідник ресурсів	Екстраверт, ентузіаст, відкритий до нових контактів	Швидко втрачає інтерес	Підводить клієнтів, не доводячи справу до кінця
Координатор	Прояснює цілі, сприяє виробленню рішень	Схильний лінуватись, якщо можна знайти того, хто зробить роботу	Привласнює досягнення компанії
Шейпер або структуризатор	Наполегливий	Схильний до фрустрації та дратівливості	Нездатність виправити ситуацію завдяки вибаченням або гумору

(Джерело: [34, с 71])

Дана концепція полягає в тому, щоб визначити найбільш ефективні ролі для застосування їх менеджерами і, по можливості, виключити вплив слабких сторін на процес діяльності.

Кожен з менеджерів підприємства «Негоціант Фіш» за результатами, отриманими під час проведення експертної оцінки рівня їхньої ефективності, наведеної в Додатку Е та попередньому розділі, можуть зробити аналіз слабких сторін свого вкладу в спільну роботу і зрозуміти, чого не вистачає їм для підвищення своєї ефективності.

Найбільш рекомендованим є поєднання таких ролей, як координатор, генератор ідей, душа команди. Найменш ефективними – шейпер, фахівець, педант. Таким чином, одними з ключових здатностей є чітко формувати поточні завдання та вчасно сприяти їх виконанню, застосовуючи при цьому інструменти ефективної комунікації, бути креативним та винахідливим у своїй діяльності.

Натомість автор зазначає, що уніфікованої комбінації командних ролей для формування найкращого менеджера не існує. Ефективний менеджер може бути ефективним у різних ролях. Він повинен знати свої обмеження та переваги, уміти адаптуватись до специфічних вимог, які висуваються залежно до подій у його роботі. На практиці важливо уміти поєднувати, комбінувати різні ролі залежно від ситуації.

Для збалансування управлінських ролей також є доцільним застосувати один з головних підходів до визначення сильних сторін менеджерів – метод сильних сторін та чеснот К. Петерсона і М. Селігмана. [34, с. 96]

Суть його полягає в тому, що з переліку сильних сторін характеру, важливих для здійснення ефективної управлінської діяльності і при цьому об'єднані в групи чеснот, менеджери вибирають найбільш притаманні собі, і зважаючи на це можуть зрозуміти свої сильні сторони, щоб потім застосувати їх під час роботи і таким чином працювати з найбільшою ефективністю.

Сильні сторони та чесноти представлені в таблиці 3.2 і співвідносяться з управлінськими ролями, які найбільш притаманні конкретному менеджеру компанії.

Таблиця 3.2

Сильні сторони та чесноти відносно ключових управлінських ролей

Чесноти	Сильні сторони	Втілення у роботі
1	2	3
Мудрість і знання	Цікавість, інтерес до світу, любов до навчання, мудрість, творчість, винахідливість, оригінальність, неупередженість, критичне мислення.	Ролі, пов'язані з інформацією, навчанням персоналу, розробкою планів та довгострокових цілей організації, підприємницькі дії
Внутрішня сила	Відвага, безстрашність, наполегливість, завзятість, старанність, цілісність, достовірність, чесність, ентузіазм, відданість, драйв.	Контроль, управління персоналом, застосування різних методів мотивації
Любов і гуманність	Любов до людей, доброта, щедрість, соціальний інтелект, особовий інтелект, емоційний інтелект.	Ролі, пов'язані із взаємодією з зовнішнім та внутрішнім середовищем організації

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Справедливість	Цивільна позиція, командний дух, лояльність, лідерські якості, чесність.	Лідер в колективі, головний мотиватор
Помірність у діях	Самоконтроль, саморегулювання, розсудливість, обережність, скромність, спокійність, милосердя	Відповідальний за фінансові операції, ведення документообігу тощо
Трансцендентність	Уміння цінувати красу та досконалість, духовність, відчуття сенсу, віра, надія, оптимізм, націленість в майбутнє подяка гумор, веселість	Лідер в колективі, розповсюдження інформації, організація, роль громадського діяча

(Джерело: [34, с. 96])

Фірмові сильні сторони – це такі переваги, які співвідносяться з сьогоdnішніми відчуттями власного «я» і приносять радісне збудження у разі їхнього виявлення і використання. Особистість може швидко досягнути дуже високого рівня в тому, що стосується її фірмових переваг, їй не терпиться їх застосувати, відчуваючи натхнення та внутрішню мотивацію, використовуючи їх. У випадку виявлення фірмових сильних сторін менеджер

може їх застосовувати в своїй роботі для досягнення власних цілей і цілей компанії. [34, с. 97]

Аби збалансувати свої управлінські ролі, вдалим рішенням буде застосувати методику всім відомого SWOT-аналізу до кожного з менеджерів.

Враховуючи оцінки якостей менеджера, управлінські ролі за визначенням Мінцберга проводять дослідження сильних сторін і будують матрицю SWOT-аналізу. Наочно це зображено за допомогою таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

**Побудова матриці SWOT-аналізу для одного з менеджерів ТОВ
«Негоціант Фіш»**

Сильні сторони	Можливості
Комунікабельність Відповідальність Професійна компетентність Вчасне виконання роботи Відкритість до колег Готовність до обговорення Впевнена манера тримати себе	Участь у громадських організаціях Представлення підприємства у зовнішньому середовищі Використання засобів комунікації для розширення клієнтської бази Звернення уваги на дослідження конкурентів Підтримка зв'язків із споживачами
Слабкі сторони	Загрози
Нерішучість Слабкі організаційні якості Слабка витримка Несміливість Низький рівень цілеспрямованості	Відсутність зв'язків із постачальниками Страх і неприйняття змін Незацікавленість у додатковому укладанні угод, контрактів Недостатня участь у конференціях

(Джерело: сформовано за результатами одного з працівників ТОВ «Негоціант Фіш»)

Усвідомлення сильних сторін і можливостей менеджером дає змогу створити цілісне уявлення про власні сильні та слабкі сторони, розвинути впевненість в собі, вивільнити максимум своїх управлінських здібностей, досягаючи при цьому своїх цілей і цілей компанії, бачити напрям розвитку та перспективи кар'єрного зростання, створити оптимізм і відчуття реалізованості, створити підґрунтя для виявлення талантів і подальшого їхнього розвитку. Осмислити свої слабкі сторони при цьому означає те, що працівник буде сконцентрований на контролі робочих моментів та проявів своїх емоцій та почуттів, уникаючи їх негативного впливу на ефективність своєї роботи.

Отже, вищезазначені методи збалансування управлінських ролей на ТОВ «Негоціант Фіш» з огляду на недостатній рівень деяких показників діяльності вважається за потрібне застосувати індивідуально до кожного з менеджерів підприємства і у подальшому здійснити комплексний аналіз отриманих результатів, щоб кожен з них виявив те, чого йому бракує у своїй діяльності.

3.2. Формування ефективної моделі сучасного менеджера у ТОВ «Негоціант Фіш»

Важко переоцінити роль формування ефективної системи менеджменту на підприємстві, адже саме надійне керування справами компанії зумовлює здобуток нею високих показників прибутковості та досягнення поставлених цілей. Саме тому формування дієвої моделі сучасного менеджера є одним з найважливіших завдань ТОВ «Негоціант Фіш».

При формуванні такої моделі потрібно враховувати описані в попередніх розділах цієї випускної кваліфікаційної роботи недоліки управління. На них варто звернути особливу увагу, щоб вжити заходи для їхнього усунення.

Провівши оцінку діяльності менеджерів в компанії варто сказати, що директору ТОВ «Негоціант Фіш» треба усвідомити необхідність перетворень та застосувати авторитетний стиль управління, тобто підготувати та мобілізувати інших працівників до змін в організації діяльності компанії. Такий стиль буде характеризуватись тим, що задасть чіткий напрям подальшої діяльності компанії на розширення мережі каналів збуту, формування ефективної системи управління. Він повинен справити сильне позитивне враження на соціально-психологічний клімат в колективі, адже не передбачає занадто сильної напруги і примусу, його буде легко застосувати з огляду на те, що керівник має авторитет у колег та являється лідером в своєму колективі. Керівник має виступати одночасно в ролі наставника, вихователя, педагога, щоб довести співробітників до необхідних стандартів і допомогти їм у саморозвитку.

Другим кроком має стати забезпечення більш високого рівня організації планування діяльності підприємства, адже наявність чітко побудованого плану завжди допомагає наочно зобразити, скільки умовних одиниць залишилось до його виконання і які інструменти варто застосувати у випадку якщо за певних причин є ймовірність його невиконання вчасно.

У комплексі з попереднім пунктом необхідно розширювати свої канали збуту продукції та вживати заходів щодо збільшення кількості поставок, забезпечуючи роботу мережі зовнішніх контактів. Це напряму стосується начальника відділу збуту, який має провести індивідуальну роботу за пропонованими у цій роботі методиками, адже його результат діяльності є недостатньо ефективним для даного підприємства.

Ці ж дії допоможуть в більшій мірі реалізувати роль підприємця керівникові. Необхідно розробити детальний стратегічний план діяльності, враховуючи всі чинники, що впливають на здатність компанії приносити прибуток.

Також варто приділити достатню увагу каналам розповсюдження інформації і забезпечити безперебійне надходження повної інформації про

будь-які події, що відбуваються на підприємстві. Доцільно забезпечити можливість переходу колективу до роботи з CRM-системою.

Одною з важливих задач щодо формування на підприємстві моделі ефективного менеджера є більш ретельна реалізація функції контролю. Не дивлячись на те, що делегування повноважень допомагає в процесі керівництва, необхідно організовувати поточний контроль виконання доручених завдань задля можливості вчасного виправлення недоліків, неточностей і уникнення запізнень, пов'язаних з впливом прорахунків персоналу.

Визначним елементом є мотивація працівників. Було визначено, що абсолютна більшість працівників люблять свою роботу і задовольняють власні потреби у повазі та соціальній справедливості, проте показники ефективності поки що є досить низькими. Керівник має приділити достатньо уваги застосуванню різних методів мотивації, вибравши найдієвіший з них шляхом порівняння результатів від того чи іншого методу, адже те, що один колектив сприйме спокійно і позитивно інший може не сприйняти зовсім.

Якщо виправити наявні недоліки управління, ми отримаємо модель ефективного менеджера на ТОВ «Негоціант Фіш»:

- поєднання особливостей характеру, професійних навичок та здібностей, притаманних менеджерів;
- лідерство і авторитет;
- готовність до змін та здатність до підприємницького ризику;
- підприємницька функція є цілком реалізованою;
- високий рівень організації планування діяльності;
- наявність стратегічного плану;
- ефективний розподіл ресурсів;
- делегування повноважень;
- вчасна ліквідація порушень;
- розширення кола своїх клієнтів;

- постійна та ефективна взаємодія з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами;
- інформація на підприємстві завдяки менеджерам вчасно доводиться до виконавців і в зворотному напрямку (організований зворотний зв'язок);
- керівник має достатньо інформації про зовнішнє середовище та його фігурантів та уміло користується нею;
- застосування різних дієвих методів мотивації персоналу (матеріальних і нематеріальних, позитивних і, у разі необхідності, негативних);
- об'єктивність оцінки результатів діяльності співробітників;
- стресостійкість;
- вміння вирішувати конфлікти «з найменшими втратами» для сторін конфлікту та спільної справи.

Не менш важливими складовими моделі ефективного сучасного менеджера є наявність та поєднання таких елементів, як:

- мотиви до зайняття менеджерської посади (наприклад, наявність амбіцій і бажання реалізувати себе, економічні та творчі мотиви);
- розумові здібності (високий рівень інтелекту, мудрість, допитливість, логічність, гнучкість та рухливість розуму, доказовість і критичність мислення тощо);
- компетентність (наявність знань, вмінь, навичок та постійне їх вдосконалення синхронно зі змінами та вимогами зовнішнього середовища, часу та інших об'єктивних причин);
- організаторські здібності (навички налагодження спільної роботи колективу);
- багато особистісних риси характеру, що притаманні керівникам (наприклад, ініціативність, цілеспрямованість, витримка, стресостійкість, рішучість, підприємницький хист, комунікабельність, самостійність, принциповість, справедливість, чесність і так далі);

Отже, варто сказати, що наведені вище методи сприятимуть покращенню розуміння менеджерів, в якому напрямку слід рухатися, щоб виправити явні недоліки управління та власні слабкі сторони. Треба звернути увагу також на ті операції, що не несуть в собі великого навантаження і здаються непомітними, проте часто стають перешкодою для нормальної роботи та які в силу їх індивідуального характеру не можуть бути розглянуті в даному дослідженні. Зрозуміло, що тільки увага до найменших деталей і кропітка робота здатна повністю усунути вплив чинників, що перешкоджають підвищенню продуктивності праці менеджерів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На даному етапі функціонування підприємств оптової торгівлі в Україні вкрай важливим є застосування ефективних інструментів менеджменту, наявність висококваліфікованого та відданого своїй справі керівника та не менш кваліфікованих та організованих менеджерів структурних підрозділів організації, що покликане зберегти конкурентоспроможність компанії та її здатність до отримання прибутку.

Задля досягнення мети, поставленої у вступі даної випускної кваліфікаційної роботи та найбільш повного розкриття її теми було опрацьовано багато наукової літератури, посадових інструкцій та нормативно-правових документів, фінансової та іншої звітності досліджуваного підприємства. Використано різні методи збору та обробки інформації.

Завдяки опрацюванню великої кількості вищеперерахованих джерел інформації було розкрито сутність, види та повна характеристика рольових функцій менеджерів, а також особливості організації управлінської праці менеджерів різних рівнів управління, що в подальшому знадобилось для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту на ТОВ «Негоціант Фіш».

Для їх створення було дано повну організаційно-економічну характеристику зазначеного підприємства оптової торгівлі, досліджено та повністю описано рольові функції менеджерів різних рівнів управління на ТОВ «Негоціант Фіш» та їх взаємозв'язок з теперішнім станом справ на підприємстві. Визначено чинники, що впливають на ефективність роботи керівників.

Обґрунтування практичних рекомендацій щодо поліпшення ситуації з управлінням на різних рівнях та їх зміст допоможе керівництву усунути такі

проблеми, як низький рівень рентабельності підприємства, недостатність контролю, занадто вузьке коло замовників, відсутність стратегічного плану, а також визначити причини посереднього рівня мотивації співробітників. Наведені методики покликані виявити керівників, які в силу індивідуальних причин не можуть чи не проявляють достатнього рівня виконання своїх управлінських ролей. Завдяки ним ці працівники зможуть виявити проблему та вирішувати її. В цьому допоможе використання сучасних тестів, методів матриці SWOT-аналізу та сильних сторін та чеснот К. Петерсона і М. Селігмана.

У третьому розділі даної дипломної роботи було сформовано сучасну модель ефективного менеджера, яку слід застосувати на ТОВ «Негоціант Фіш» для усунення вищезазначених недоліків управління та приведення його до процвітання.

Ціль дослідження є досягнутою, його результати покликані внести вклад до того, аби управлінці підприємств в Україні керувалися правильними та науково обґрунтованими методами керівництва і були якнайбільш продуктивними у здійсненні власних управлінських ролей, оперативно усуваючи недоліки в своїй діяльності і діяльності менеджерів інших рівнів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991р. №698-ХІІ / Верховна Рада УРСР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/698-12> (дата звернення 01.12.2020).
2. Баєва, О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посібник. / за ред. О.В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2017. 326 с.
3. Гаєвська Л.М., Марченко О.І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
4. Гапоненко О.Л. та ін.. Менеджмент: посібник для прикладного бакалавріату. за ред. О.Л. Гапоненка. Москва: Юрайт, 2019. 398 с.
5. Дудкін П.Д., Мосій О.Б., Владимир О.М. та ін. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
6. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 143 с.
7. Звіт про фінансові результати ТОВ НЕГОЦІАНТ ФІШ за 2021 рік
8. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для студентів напряму підготовки «Економіка підприємств» денної та заочної форми навчання / уклад. доц. О.М. Вольська. Макіївка: ДонНАБА, 2017. 164 с.
9. Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Кондор, 2015. 268 с.
10. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
11. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів: Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.

12. Мейтарчан С.Ю. Ефективне мотивування персоналу в уявленнях майбутніх менеджерів. Вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ». Сер. Філософія. Психологія. Педагогіка. 2015, №1, с. 97-104.
13. Менеджмент: навч. посібник / уклад. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. К.: Кондор, 2018. 220 с.
14. Менеджмент організацій: навч. посібник / укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
15. Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: матеріали Х наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, МАУП 29 вересня 2014р./ за ред. Новальської Н.І, Бірдус Л.В. - К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2015. - 246с.
16. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
17. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка: навч. посібник / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 176 с.
18. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 560 с.
19. Організаційна поведінка: навч. посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент організацій» / укл. М.В. Матушкіна. Старобільськ, 2016. 200 с.
20. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник / За заг. ред. Мошека Г.Є. К.: Ліра-К, 2017. 528 с.
21. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
22. Самокиш О.В. Креативний менеджмент: навч. посібник. К.: Кондор, 2016. 204 с.

23. Сахно Є.Ю., Пономаренко С.І., Дорош М.С. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посібник. К.: Кондор, 2016. 342 с.
24. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волошук В.В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 336 с.
25. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
26. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В. та ін. Офісний менеджмент. Практикум: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2016. 360 с.
27. Статут ТОВ «Негоціант Фіш»
28. Фетіскін Н.П., В.В Козлов, Г.М. Мануйлов Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп. навч. посібник. М.: Видавництво Інституту Психотерапії, 2002, 339 с.
29. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003.
30. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 231 с.
31. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
32. Шрамченко Т.Б. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавров и магистров. Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. М.: «Юрайт», 2017. 470 с.
33. Щёкин Г.В. Психология менеджмента: учеб. изд. К.: МАУП, 2020. 604 с
34. Юринець З.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Додаток А
Штатний розпис ТОВ «Негоціант Фіш»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

12.03.2021

НАКАЗ

м. Київ

№10

**Про затвердження штатного розпису
НАКАЗУЮ.**

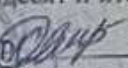
Затвердити з урахуванням запланованих обсягів виробництва та інвестицій в дію з 20 березня 2021 року штатний розпис у кількості 12 (дванадцять) штатних одиниць із місячним фондом заробітної плати 175000 (сто сімдесять п'ять тисяч) гривень згідно з додатком.

Директор



Х.З. Коваль

Продовження Додатку А

Додаток до наказу
ЗАТВЕРДЖУЮ
штат у кількості 12 штатних одиниць
із місячним фондом заробітної плати
175000 (сто сімдесят п'ять тисяч) грн
Директор  Х.З. Ковалі.
(підпис, ініціала)
12 березня 2021 року

ШТАТНИЙ РОЗПИС ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

Уводиться в дію з 20 березня 2021

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада (професія)	Код за Класифікатором професій ДК003:20 10	К-ть штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Адміністрація	Директор підприємства	1210.1	1	27 000	27 000
		Менеджер з адміністративної діяльності	1452	1	13 000	13 000
2	Юридичний відділ	Юрист	2429	1	11 000	11 000
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	20 000	20 000
4	Відділ збуту	Начальник відділу збуту	1233	1	17 000	20 000
5	Відділ логістики	Логіст	1475.4	1	15 000	15 000
6	Складський	Завідувач	1226.2	1	15 000	15 000

	відділ	складом				
		Вантажних	9333	2	10 000	20 000
6	Господарський відділ	Водій				
		автотранспортних засобів	8322	2	14 000	28 000
		Прибиральник приміщень	9132	1	6 000	6 000

Головний бухгалтер

(підпис)

О. А. Поберезька



Продовження Додатку А

Додаток Б

Наказ про заснування та призначення директора ТОВ «Негоціант ФІШ»

Рішення №1

Учасника ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«НЕГОЦІАНТ ФІШ»

м. Київ

11 березня 2021 р.

На зборах присутній Учасник:

Громадянка України Коваль Христина Зіновіївна, паспорт ТТ 130627, виданий Солом'янським РУ ГУМВС України в м. Києві 05 липня 2012 року, реєстраційний номер облікової картки платника податків: 3517510569).

Збори позачергові.

Процедура скликання зборів відбулася у відповідності до законодавства.

На зборах присутні Учасники, які володіють 100% голосів.

Збори правомочні приймати рішення з усіх питань діяльності «Товариства».

Вирішили:

1. Для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку заснувати **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»**.

2. Визначити місцезнаходженням **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»**: 03151, м. Київ, проспект Повітрофлотський, буд. 66.

3. Призначити Директором **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»** Коваль Христину Зіновіївну (рнрокп 3517510569).

4. Затвердити та сформувати статутний капітал **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»** в сумі 500 000,00 грн. (П'ятсот тисяч гривень 00 копійок 00 коп.). Учаснику Коваль Христині Зіновіївні належить частка Статутного капіталу **ТОВАРИСТВА** у сумі 500 000 грн. 00 копійок (П'ятсот тисяч гривень 00 копійок), що становить 100% розміру статутного капіталу.

5. Затвердити Статут **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»**.

ГОЛОСУВАЛИ: «За» - одноголосно.

Рішення прийняті.

Підпис:

Коваль Христина Зіновіївна



Додаток В

Довідка про відкриття ТОВ «Негоціант Фіш» рахунку в банку «Глобус»



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ГЛОБУС»

Україна, 04073, м. Київ, пров. Куренівський, 19/5

Вих. №72/02-06/ 2391 від "28" жовтня 2021р.

За місцем вимоги

Довідка

Повідомляємо про те що, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕГОЦІАНТ ФІШ" (код 43918170) в АТ "КБ
"ГЛОБУС" (КОД банку 380526, код ЄДРПОУ 35591059) з 28.10.2021р.
відкрито поточні рахунки:

- UA803805260000026004001547319 в гривні;
- UA803805260000026004001547319 в євро;
- UA803805260000026004001547319 в доларах США.

Начальник
Печерського відділення



Васянович О.С.

Виконавець
Голубінська Н.О.

Додаток Г

Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань



ВИПИСКА з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕГОЦІАНТ ФІШ"

Ідентифікаційний код юридичної особи:

43918170

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 03151, місто Київ, пр.Повітрофлотський, будинок 66

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

12.03.2021, 1000731020000044388

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи:

КОВАЛЬ ХРИСТИНА ЗІНОВІЇВНА - керівник

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

15.03.2021, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

12.03.2021, 265821063428, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У СОЛОМ'ЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані про взяття на облік як платника податків)

12.03.2021, 10000002010080, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У СОЛОМ'ЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Види економічної діяльності:

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибю, ракоподібними та молюсками (основний);

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;

Продовження Додатку Г

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
52.10 Складське господарство

Назви органів управління юридичної особи:

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ
ДИРЕКТОР

Запис про перебування юридичної особи в процесі припинення:

Відомості відсутні

Вид установчого документа:

Статут

Інформація для здійснення зв'язку:

+38 (067) -749-62-71

Номер, дата та час формування виписки:

50922431109, 18.03.2021 14:02:02

Приватний нотаріус Луканін Ф.Ф.



Луканін Ф.Ф.

Додаток Д **Звіт про фінансові результати ТОВ «Негоціант Фіш»**

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощене фінансове звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2022	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»	за ЄДРПОУ	43918170	
Територія		за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	46.38	
Середня кількість працівників, осіб	12			
Одиниця виміру, тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	УКРАЇНА, Київ, проспект Певелюфлотський, дом № 65, 0672403308			
1.	Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801 006
на 31 грудня 2021 р.				

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незвершені капітальні інвестиції	1005		
Основи засобів	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Залишки	1100		640.7
у тому числі готова продукція	1103		640.7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		116.7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155		2 794.6

Продовження Додатку Д

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		30,6
Витрати майбутніх періодів	1170		300,0
Інші оборотні активи	1190		5,0
Усього за розділом II	1195		3887,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200		
Баланс	1300		3 887,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		500,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		29,2
Неоплачений капітал	1425		(100,0)
Усього за розділом I	1495		429,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська зобов'язаність за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		3452,0
розрахунками з бюджетом	1620		6,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		6,4
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1685		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		3458,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибутті	1700		
Баланс	1900		3 887,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		12 472,0
Інші операційні доходи	2120		194,5
Інші доходи	2240		0,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280		12 667,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		(12 157,3)
Інші операційні витрати	2180		(474,2)
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285		(12 631,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		35,5
Податок на прибуток	2300		(5,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350		29,2

Керівник

Коваль Х.З.

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

Побережна О.Ю.

(підпис, прізвище)



Додаток Е
ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
КЕРІВНИКІВ

(за Н.П. Фетіскіним, В.В Козловим)

Призначення. Пропонована методика дає можливість оцінити низку факторів, на основі яких може бути складена думка про ефективність роботи конкретного керівника.

Інструкція. Перед вами опитувальник, що містить 30 факторів, які оцінюються за 7-бальною шкалою. Оцінюючи конкретного керівника, просимо вас біля із чинників відзначити бал, який, на вашу думку, підходить для даного керівника.

Опитувальник

Фактори	Оцінка	Фактори
Наявність стратегічного мислення	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність стратегічного мислення
Наявність управлінських здібностей	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність управлінських здібностей
Чітке розуміння і прийняття організаційних цілей	7 6 5 4 3 2 1	Недостатнє розуміння цілей
Високий рівень соціальної відповідальності за розв'язувані завдання	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень усвідомлення соціальної відповідальності за розв'язувані завдання

Продовження таблиці Дод. Е

Уміння приймати управлінські рішення	7 6 5 4 3 2 1	Невміння приймати управлінські рішення
Наявність креативності	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність креативності
Наявність самоконтролю	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність самоконтролю
Уміння організувати діяльність	7 6 5 4 3 2 1	Невміння організувати діяльність
Прагнення до інновацій	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення до інновацій
Високий рівень професіоналізму	7 6 5 4 3 2 1	Недостатньо високий рівень професіоналізму
Прагнення до отримання нової інформації	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення до отримання нової інформації
Застосування ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань	7 6 5 4 3 2 1	Застосування недостатньо ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань
Здатність йти на ризик	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність йти на ризик
Прояв уваги до виконавця	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність уваги до виконавця

Продовження таблиці Дод. Е

Здатність до позитивної мотивації	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність до позитивної мотивації
Наявність навичок ділового спілкування	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність навичок ділового спілкування
Уміння створити нормальний психологічний клімат у колективі	7 6 5 4 3 2 1	Невміння створити нормальний психологічний клімат у колективі
Облік думок виконавців	7 6 5 4 3 2 1	Неувага до думок виконавців
Уміння культурно поводитися	7 6 5 4 3 2 1	Невміння культурно поводитися
Уміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу	7 6 5 4 3 2 1	Невміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу
Уміння впливати на інших людей	7 6 5 4 3 2 1	Невміння впливати на інших людей
Наявність позитивних соціальних установок	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність позитивних соціальних установок
Вміння сприймати критику	7 6 5 4 3 2 1	Невміння сприймати критику
Прагнення до особистісного зростання	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення до особистісного зростання
Застосування ефективних стилів керівництва	7 6 5 4 3 2 1	Застосування неефективних стилів керівництва

Продовження таблиці Дод. Е

Послідовність у досягненні цілей	7 6 5 4 3 2 1	Непослідовність у досягненні цілей
Гуманне ставлення до працівників	7 6 5 4 3 2 1	Байдуже ставлення до працівників
Наявність емпатії	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність емпатії
Уміння керувати групою	7 6 5 4 3 2 1	Невміння керувати групою
Уміння користуватися авторитетом і владою	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність авторитету і невміння користуватися владою

Ключ до результатів:

Рівні ефективності управлінської діяльності наведені нижче.

30-48 балів - керівник не відповідає вимогам управлінської діяльності;

49-60 балів - керівник має мало підстав бути корисним даній організації;

61-90 балів - ефективність роботи керівника занадто мала;

91-150 балів - керівник недостатньо ефективний;

151-179 балів - є всі можливості підвищити свою ефективність;

180 -210 балів - ефективний керівник.