

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Ушенко Наталя Валентинівна

« ____ » _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ»

Тема: «Система мотивації персоналу бізнес-структури»

Виконавець: _____ Голик Олександра Миколаївна

(підпис)

(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Матвієнко Роман Олександрович

(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

Нормоконтролер: _____ Шуляр Наталія Миколаївна

(підпис)

(ПІБ)

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізне-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ушенко Наталя Валентинівна

«____» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Голик Олександри Миколаївни

(ПІБ випусника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Система мотивації персоналу бізнес-структури»
затверджена наказом ректора від «02» жовтня 2020 р. № 1898/ст
2. Термін виконання роботи: з «05» жовтня 2020 р. по «31» грудня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, наукова та навчально-методична література, фінансова звітність КП «Бессарабський ринок» за 2017-2018 рр.: баланс (звіт про фінансовий стан), фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, структура, штатний розпис,
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які підлягають розробці): Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємств. Аналіз господарської діяльності КП «Бессарабський ринок». Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: анкета оцінка рівня задоволеності персоналу, мотиваційна концепція.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ	11.10.2020	
2	Вивчити теоретичної основи системи мотивації персоналу	25.10.2020	
3	Провести аналіз системи мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок»	08.11.2020	
4	Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок»	18.11.2020	
5	Передзахист	23.11.2020	
6	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірка на плагіат	02.12.2020	
7	Рецензування роботи Оформлення документів до захисту	15.12.2020	
8	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	23.12.2020	

7. Дата видачі завдання: « 11 » жовтня 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Матвієнко Р. О.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання _____ Голик О. М.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Система мотивації персоналу бізнес-структури»: 130 сторінок, 12 рисунків, 2 формули, 22 таблиці, 80 використаних джерел, 17 додатків.

МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА, МОТИВ, СТИМУЛ, ПОТРЕБИ, ПРАЦЯ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД, МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ, МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ, АНАЛІЗ.

Об'єкт дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо забезпечення ефективної мотивації персоналу бізнес-структури.

Предмет дослідження – процес мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок».

Мета кваліфікаційної роботи – визначити основні напрями мотивації персоналу та розглянути методи підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні індивідуальних, а також колективних результатів на підприємстві.

Методи дослідження – спостереження та порівняння методів мотивації персоналу, SWOT-аналіз – визначення шляхів підвищення мотивації персоналу табличний метод для наочної ілюстрації результатів дослідження.

Отримані результати та їх новизна – полягає в розробці та удосконаленні заходів мотиваційного механізму стратегічного управління бізнес-структурами.

Рекомендації щодо використаних результатів – удосконалена система мотивації персоналу рекомендується використовувати в практичній діяльності на підприємстві.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати на підприємствах усіх форм організаційно-правової форми господарювання.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – вдосконалення ефективності мотивації персоналу на підприємстві призведе до ефективної діяльності підприємства в економічному напрямку в майбутньому.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1. Сутність системи мотивації персоналу бізнес-структури	12
1.2. Специфіка та види системи мотивації персоналу	17
1.3. Методичні підходи до системи мотивації персоналу підприємства.....	27
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Бессарабський ринок»	42
2.2. Склад та структура кадрового потенціалу КП «Бессарабський ринок»	69
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок»	80
Висновки до розділу 2	89
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК»	91
3.1. Напрями, посилення стимулювання персоналу КП «Бессарабський ринок»	91
3.2. Заходи щодо розвитку персоналу КП «Бессарабський ринок»	100
3.3. Удосконалення методів мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок»	110
Висновки до розділу 3	118
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123
ДОДАТКИ	130

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КП	комунальне підприємство
М	місто
США	Сполучені Штати Америки
Ф1	форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан)
Ф2	форма № 2 (звіт про фінансові результати)
SWOT-аналіз	аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

ВСТУП

Багатовекторні та широкомасштабні трансформації світової економіки і соціуму суттєво позначаються на структурі й ієрархії факторів та інститутів, що забезпечують економічне піднесення і позитивну соціальну динаміку. В сучасному світі відбувається загострення конкуренції в різних сферах економічної діяльності вітчизняної економіки і важливим завданням є раціональне управління ресурсною базою підприємств. Одним з найважливіших ресурсів будь-якого підприємства незалежно від масштабу і сфери діяльності є працівники (персонал), оскільки саме їх знання, досвід і навички є основним фактором та джерелом ефективності і конкурентоспроможності сучасного підприємства.

В сучасних умовах господарювання особливу актуальність набуває мотивація персоналу на підприємстві. Будь-яка непередбачувана ситуація може загрожувати підприємству не тільки фінансовими проблемами й послабленням своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих працівників.

Мотивація персоналу є основним засобом щодо забезпечення оптимального використання ресурсів та мобілізації наявного кадрового потенціалу підприємства. Процес мотивації має основну мету щодо отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що в свою чергу дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість на підприємстві.

Система мотивації на підприємстві має бути орієнтованою на розвиток творчого потенціалу й власних здібностей персоналу, виявлення їх ініціативи, партнерське відношення одне одного в колективі, взаєморозуміння інтересів особистих з цілями підприємства.

Актуальність теми. Актуальність у визначенні мотивації пояснюється новими підходами до сприйняття іншої людини, як особистості, як окремо взятої індивідуальності.

Вміння керівників вчасно помічати фактори, які можуть впливати на трудову активність працівників, в даний час є досить цінним важелем управління, так як активізує приховані резерви підвищення продуктивності праці. Проте, підприємства на практиці здійснюють мотивацію персоналу за допомогою загальноприйнятих методів (підвищення заробітної плати або виплата додаткових премій) при цьому не враховують індивідуальні потреби працівників.

Економіка надто стрімко розвивається і виникає проблема, тому що на даному етапі розвитку неефективно використовуються трудові ресурси підприємств і проявляється це в формальному виконанні працівниками своїх трудових обов'язків.

Вказані тенденції зумовлюють актуальність вдосконалення мотивації працівників, відповідно, тема роботи є вельми важливою.

Мета кваліфікаційної роботи. Мета полягає в тому, щоб визначити основні напрями мотивації персоналу та розглянути методи підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні індивідуальних, а також колективних результатів на підприємстві.

Завдання кваліфікаційної роботи. Проаналізувати сучасні методи мотивації персоналу, розглянути рекомендації із використання психологічних чинників у процесі мотивації персоналу, які приводять до підвищення мотиваційного рівня працівників, а також до якості виконуваної ними роботи на підприємстві. Удосконалити мотивацію праці та підвищити ефективність діяльності досліджуваного підприємства. Розглянути нові методи мотивації персоналу у діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження. Теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо забезпечення ефективної мотивації персоналу бізнес-структури.

Предмет дослідження. Процес мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок».

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові документи України, дані фінансової та

бухгалтерської звітності підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, наукові вітчизняних та зарубіжних учених, які займаються вивченням проблематики мотивації персоналу на підприємстві, монографічні та періодичні видання, результати анкетних опитувань, тематичні збірники й довідники, результати обстеження вибіркової сукупності підприємств, власні розробки автора.

Наукова новизна отриманих результатів. В роботі набули подальшого розвитку методичні засади організаційно-економічного забезпечення мотивації праці підприємницької структури, зокрема за рахунок деталізації напрямків розвитку персоналу.

Практичне значення одержаних результатів. Система стимулювання відповідає стратегії розвитку підприємства, а також прийнятої деталізації щодо стимулювання мотивації персоналу. Це означає, що підстави мотивації персоналу повинні вибиратися, виходячи з цілей розвитку підприємства. Вибрані форми стимулювання повинні бути адекватні мотиваційному профілю підприємства. Застосування системи стимулювання має бути справедливим. Ніякі стимули не повинні застосовуватися без відповідної підстави.

Особистий внесок здобувача. У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне обґрунтування формування мотивації праці згідно аналізу структури персоналу підприємства. В ході пошуку шляхів удосконалення мотивації персоналу, були розроблені загальні рекомендації та запропоновано конкретні заходи щодо підвищення мотивації персоналу для КП «Бессарабський ринок».

Апробація отриманих результатів. XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми глобалізаційних процесів в світовій економіці», що відбулася 11 листопада 2019 року, на тему «Роль міжнародної організації «Римський клуб» в рішенні глобальних проблем на світовому ринку». Виступ з презентацією (видана довідка).

Організація: Національний авіаційний університет. Назва тези: «Сучасні тенденції розвитку інформаційно-цифрової економіки України» (31 жовтня 2019 р.).

Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, студентів та учнівської молоді присвячена 90-річчю Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського “ХАІ” «Актуальні проблеми розвитку економіки, підприємництва та адміністрування в умовах трансформації економіки України». Назва доповіді: «Глобальні проблеми людей у сучасному світі» 28 квітня 2020 р.

Організація: Національний авіаційний університет. Назва тези: «Теоретичні підходи до формування ефективного механізму управління підприємницькими ризиками авіаційних підприємств» 3 лютого 2020 р.

Публікації. Стаття в електронному науковому журналі: Приазовський економічний вісник. Тема статті: «Напрями системи мотивації персоналу». Випуск № 6 (23) 2020 р. (виданий сертифікат).

Modern problems of economy and business: materials of the X International scientific and practical conference. Тема публікації: «Essence and approaches to motivations of employment» (Kiev, October 29, 2020 y.).

I International scientific-practical conference «Economic and business administration development: scientific currencies and solutions». Editorial board Svitlana Petrovska, Olha Vovk. Тема публікації: «The essence of leasing in the organization of financial relations» (Kyiv October 22, 2020).

Modern problems of economy: materials of the IX International scientific and practical conference. Тема публікації: «Modern development trends information-digital economy of Ukraine» (Kiev, October 16 2019 y.).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків.

В першому розділі розглянута загальна сутність мотивації персоналу на підприємствах, деталізовані види існуючих систем мотивації працівників, охарактеризовані методичні підходи до мотивації персоналу.

В другому розділі проведена оцінка системи мотивації персоналу на досліджуваному комунальному підприємству «Бессарабський ринок». Розглянуті його особливості та проблеми щодо розвитку структури кадрового потенціалу.

В третьому розділі запропоновані пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві, розроблені принципи та вимоги до формування ефективної системи мотивації персоналу та розглянуті напрями впровадження нових методів мотивації персоналу на КП «Бессарабський ринок».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність системи мотивації персоналу бізнес-структури

Наукове осмислення щодо розгляду системи мотивації працівників розпочалося водночас із зародженням капіталізму. Вже в XVII ст. представник класичного напрямку, англієць Уільям Петті говорив про те, що поряд із землею головним джерелом багатства є праця – головний фактор соціально-економічного розвитку країни, яка можлива лише при умові створення мотиваційного механізму ефективної трудової діяльності [61, с. 8].

Розгляд наукових джерел допомогло виділити суттєві підходи щодо уже існуючих теорій мотивації, та виявити проблеми, що можуть виникати у сфері мотивації персоналу.

Вагомий внесок до розвитку теорії мотивації трудової діяльності зробив економіст А. Врум [77, с. 207].

Деякі автори мають висновок про мотивацію, що це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [75, с. 207].

Світова теорія і практика засвідчує, що могутнім засобом активізації діяльності людей є мотивація.

Дана проблематика висвітлюється також в наукових роботах таких вітчизняних вчених: Цимбалюк С.О. [76], М. Семикіна [60], А.Колот [33].

За розглядом сучасних наукових авторів щодо системи мотивації персоналу привели до наступних висновків.

В самому процесі мотивації праці багато що залежить від конкретної людини. Потреби людей бувають достатньо різні. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви, а в деяких людей –

взагалі не виникати. Мотив знаходиться саме всередині людини та має персональний характер. Для здійснення якоїсь дії або щоб змінилася поведінка людини необхідно застосовувати стимул до неї [29].

Для одної людини важливою буде мотивація до праці у вигляді матеріального стимулювання, де основними формами є: заробітна плата (номінальна, реальна), бонуси, можливість соціального просунення (кар'єра), туристичні та оздоровчі путівки, стимулювання вільним часом, соціальна допомога (певне заохочення до праці), оплата транспортних витрат, оплата орендного житла (частково чи повністю) для іногородніх, а іншій людині – стимулом до праці буде не грошове стимулювання, що базується на використанні благ які є дефіцитними або які не можна здобути за гроші (подяки, присвоєння звань та ін.). Велике значення також займають фактори, що опосередковано впливають на працю (місце проживання, сімейне положення, житлово-побутові умови, тощо) [55].

Тепер стало зрозумілим, що важливу роль в процесі мотивації людини до праці відіграють стимули, форми й мотиви трудової активності. Чим сильнішими та впливовішими будуть вищезазначені стимули, тим у більшій мірі результати задовольнятимуть сукупності потреб, що спонукають людину до дій. Задоволеність працівника умовами трудової діяльності, працею – це не що інше, як стан насиченості його потреб, його соціальна адаптація.

Слід також зауважити, що людина сприймає не грошову винагороду (наприклад подяку) за працю не абсолютно індивідуально, а в певному соціальному середовищі, суспільна думка для неї має важливе значення. Отже, організація стимулювання повинна враховувати не лише структуру індивідуальних потреб нагороджуваного, тут важливо також врахувати, як сприймає його колектив [75].

Очевидно, що матеріальний стимул повинен відповідати розміру існуючої заробітної плати, проте аналогічно слід розглянути матеріальний мотив, як зацікавленість у високому заробітку, а також у справедливій оплаті праці.

Безперечно, керівнику підприємства у результаті численних змін у технології та суспільстві потрібна сучасна концепція управління персоналом – контролінг персоналу. Основна ідея контролінгу включає аналіз кількісних показників – на сферу мотивації персоналом, та в її інтеграції з орієнтовним на якісний аналіз контролінгом економічного та соціального компонентів ефективності.

Найважливішими функціями контролінгу є:

- 1) координаційна функція окремих заходів у сфері залучення персоналу, його задіяння, розвиток;
- 2) функція управління і контроль – аналіз задіяння персоналу і досягнутих завдяки цьому результатів [66, с. 110].

Обов'язково для усвідомлення бажаного результату необхідна мета. Основою формування мети є її предметно-матеріальна, трудова діяльність.

Важлива мета спонукає, мобілізує, скеровує волю і поведінку людей. Образ передбачуваного результату набуває спонукальної сили.

Спонукальна сила має мету, в основі яких знаходяться: потреби, інтереси, усвідомлення та належне сприйняття поставлених завдань. З огляду на досягнення мети передбачається планування, що охоплює постановку кінцевої і проміжних цілей.

Щодо рівня підвищення мотивації персоналу бізнес-структури можна застосовувати такі методи [38]:

- управління, де топ-менеджери мають дотримуватися певної пропорції у використанні виробничих і соціальних факторів, розглядати кожного працівника як індивідуальність;
- стиль керівництва, де топ-менеджери надають певних прав працівникам щодо самоврядування, достатньої свободи для виконання своїх обов'язків і делегування їм частково своїх прав. В свою чергу така відповідальність та надання обов'язків які делегуються працівникові, сприяють підвищенню його впевненості в собі, зростанню продуктивності праці;

- кадри управління, де працівники (керівники, фахівці, допоміжні працівники) більш мотивовано виконують свою роботу, яка відповідає їх кваліфікації;

- планування та організація, де працівники повинні мати чітке уявлення про свою роботу;

- комунікація з метою взаєморозуміння, яка дає чітке визначення працівниками своїх щоденних обов'язків і регулярне отримання від керівництва необхідної інформації. Ефективна комунікація важлива для успішного управління. В ній здійснюється як мотивація керівництва, так і персоналу підприємства;

- навчання, що спрямоване на підвищення кваліфікації працівників для вдосконалення знань, умінь і навичок конкретного виду діяльності. Дана потреба у навчанні визначається постійною зміною завдань, які стоять перед працівниками, так і з посадовим зростанням;

- оцінка роботи та результативності праці керівників і фахівців, що характеризує їх здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничої або управлінської ланки. Така процедура оцінки буде ефективна, якщо встановлені чіткі стандарти результативності праці для кожної посади та ухвалено рішення за його результатами оцінки, проведено його документування;

- заохочення топ-менеджерами до ефективних дій працівників. Формальна та неформальна оцінка заслуг також впливає на позитивну поведінку в колективі;

- допомога у виконанні роботи, означає коригування неправильних дій працівників таким чином, що в результаті підвищується рівень і якість виконуваної ним роботи, без приниження їх, як особистостей.

Задоволеність клієнтів – це прихована змінна, яка включає суб'єктивне сприйняття клієнтами якості продукту або послуги. Крім того, рівень задоволеності заснований не тільки на досвіді клієнта, але і на його очікуваннях щодо якості продукції/послуг. Додаткові проблеми виникають,

якщо вимірюються невідповідні атрибути або якщо вибірка не є репрезентативною. Важливо, щоб дослідники розпізнали й виділили відповідні змінні, тобто атрибути, які будуть вимірюватися. Крім того, не рекомендується вимірювати тільки загальне задоволення. Замість цього необхідно визначити декілька параметрів, які можуть бути використані для підтвердження рівня задоволеності клієнтів продуктами/послугами. Нарешті, необхідно виявити первинні причини, що приводять до задоволеності, а також виділити змінні, які з'являються в результаті задоволення [40].

Щодо мотивування, то це вербальне пояснення певних дій. Мотивування може не збігатися зі щирим мотивом у випадку свідомого або несвідомого перекручування його [39].

До основних напрямків мотивації персоналу слід віднести організацію праці. Ставлення до праці соціально обумовлений та відносно стійкий стан пізнавальної, емоційної і поведінкової старанності. В організації праці визначають такі основні напрямки, як: створення сприятливих умов для праці, зміцнення дисципліни праці та розвиток творчої ініціативи працівників, впровадження науково обґрунтованих режимів праці і відпочинку. Ці напрямки є загальними для всіх сфер докладання праці, всіх категорій працюючих (основних і допоміжних працівників, інженерно-технічних працівників і службовців) [69].

Одним з основних завдань сучасного підприємства є пошук ефективних способів управління персоналом, які здатні забезпечити ефективні результати діяльності підприємства. Одним із найважливіших факторів результативності трудової активності персоналу є ефективна система мотивації персоналу підприємства. Мотивація має на увазі спонукання персоналу до успішної і плідної діяльності.

Мотивація персоналу – це достатньо важливий процес напрямку для ефективної роботи різних форм власності підприємств. Система мотивації на кожному підприємстві може бути різною. Проте, в залежності від того наскільки мотивовані, організовані та зацікавлені в процесі роботи персонал,

залежатиме закріплення певного іміджу підприємства, а також поліпшення фінансового стану підприємства [27].

Саме в мотивації персоналу повинен бути зацікавленим саме керівник підприємства. Оскільки це сприятиме зміцненню єдності всередині організації і створенню корпоративного духу. Також контрольований процес мотивації персоналу розкриє для працівників мету і призначення в організації. Завдяки цьому вони спрямують свої дії в одному напрямку, що забезпечить сприятливий клімат на підприємстві.

Базуючись на комплексі наукових джерел нами було здійснено узагальнення та певна систематизація теоретико-методичних підходів до формування мотивації.

На нашу думку, при формуванні й розвитку механізму мотивації сучасного підприємства доцільним представляється використання комплексу підходів, які забезпечать всебічне урахування мотивів діяльності робітників, цінності стимулів і чутливість до них, вплив різних факторів на мотивацію, що призведе до підвищення мотиваційної віддачі персоналу підприємства.

Таким чином, процес мотивації персоналу в організації шляхом задоволення потреб повинен бути постійним для дотримання якості та вимог щодо поставлених завдань керівництвом організації.

1.2. Специфіка та види системи мотивації персоналу

Бажання керівника задовольнити власні потреби та досягти цілей для всього підприємства вирішується шляхом заохочення персоналу до праці, що є важливим напрямом на будь-якому підприємстві.

Види систем мотивації персоналу достатньо різноманітні. На кожному окремому підприємстві застосовується різна специфіка. Проте, головними чинниками мотиваційного виду завжди були та зостаються такі засоби: гроші, слава до визнання, самореалізація, отримання задоволення від роботи.

В рамках класичного підходу взаємини «робітник-підприємство» розглядаються в аспекті товарно-грошових відносин з можливим застосуванням адміністративних впливів [56].

З позитивної сторони, на нашу думку, можливо оцінити те, що в рамках даного підходу робітник і підприємство розглядаються як два самостійних економічних суб'єкти, взаємодія яких базується на взаємній економічній вигоді (робітник продає свою робочу силу, а підприємство купує її).

Недоліками аналізованого підходу, на наш погляд, бачиться наступне:

- робітник розглядається як засіб досягнення результату підприємства (не приймається в розгляд цінність робітника для підприємства);

- використання економічних і адміністративно-негативних стимулів (тобто використовується обмежений спектр впливів на робітника, тому що в розгляд не беруться соціальні, психологічні, моральні стимули).

Діаметрально протилежних поглядів дотримується ментальний підхід. Основу підходу становить соціокультурна й національна специфіка, характерна для країн Азії. Ментальний підхід передбачає пріоритетність у використанні моральних стимулів, тісний взаємозв'язок робітника й підприємства на основі взаємного ототожнення [10, с.95].

Включення в розгляд моральних (на додаток до матеріального) механізмів мотивації розширює можливий набір мотиваційних впливів на робітника. На нашу думку, включення в розгляд механізму рівноцінності (а не пріоритетності) моральних і матеріальних мотиваційних впливів розширило практичне використання даного підходу.

Важливою відмінністю мотиваційних впливів є те, що вони стосуються не лише спонукальних, а й ситуативних факторів.

Отже, мотиваційний вплив на персонал є важливою складовою процесу у взаєминах «працівник-підприємство».

В табл. 1.1 стисло розглянута сутність теоретичних підходів до формування трудової мотивації.

Сутність теоретичних підходів до формування трудової мотивації

Найменування підходу	Сутність підходу
1	2
Адміністративно-технологічний (класичний)	У рамках даного підходу людина (робітник) виступає як продавець своєї робочої сили, а роботодавець як покупець. Об'єктом управління - виконувана людиною праця, а не сама людина. Мотиваційні впливи ґрунтуються, в основному, на використанні заробітної плати. Серед додаткових впливів використання негативних адміністративних стимулів.
Ментальний	Підхід виник і характерний для країн Азії. Характерні риси: а) прихильність і дотримання національних традицій у діяльності й взаєминах робітник-підприємство; б) ототожнення людини з певним соціумом, робітника з підприємством; в) пріоритетність, як для робітника, так і для підприємства моральних стимулів у порівнянні з матеріальними; г) пріоритетність і верховенство групової думки над індивідуальною.
Патріархальний	Даний підхід характерний для підприємств малого і приватного бізнесу. Індивідуалізація у використанні стимулів здійснюється на підставі індивідуального ставлення конкретного робітника до підприємства. Для даного підходу характерний: а) безпосередній контакт робітника й керівника; б) взаємне ув'язування таких елементів, як: зовнішній стимул - особистість робітника – результати діяльності робітника - результати діяльності підприємства. Збільшення ролі морально-психологічних стимулів і мотивів, які формуються в процесі особистого контакту керівника й підлеглого.
Ресурсно-дефіцитний	Даний підхід сформувався в умовах існування планової економіки. Характерні риси підходу: а) людські ресурси - це невичерпний ресурс (при необхідності – легко замінний); б) використання залишкового підходу до фінансування соціальної, суспільної сфери діяльності підприємства й суспільства в цілому; в) часте використання як основного стимулу страху за покарання, що ґрунтувалися на відмові брати участь у суспільному виробництві.

1	2
Соціально-поведінковий	Підхід до формування трудової мотивації іде своїми джерелами в теорію малих груп. В основі такого підходу лежить припущення, що успішна діяльність фірми може бути досягнута через створення належного сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (приміром, бригада, проектна група та ін.). Економічні потреби індивідуума акумулюються та узагальнюються з типовими потребами малого трудового колективу.
Антропоцентричний	Передбачається, що основою для побудови ефективної системи мотивації є задоволення набору соціальних потреб співробітника. Робітник розглядається як суб'єкт, здатний динамічно й всебічно розвивати свої потреби. Дії організації направлені на розвиток здібностей робітника як соціального суб'єкта. Організація розглядається, як високо організована адаптивна структура, здатна пристосовуватися до змін зовнішнього навколишнього середовища. Характерна орієнтація на підвищення якості життєдіяльності робітника через використання механізмів і стимулів «якості життя».

Джерело: складено автором на основі [65]

В основу патріархального підходу закладений механізм індивідуалізації стимулюючого впливу й взаємодії в рамках робочого процесу. Внаслідок відносної організаційної простоти таких підприємств і невеликої чисельності персоналу представляється можливим проаналізувати мотиви робітника, знайти індивідуальний контакт із робітником і виробити мотиваційно-сприйнятливі робітником фактори. Для великих підприємств використання аналізованого мотиваційного підходу представляється важким, тому що встановлення особистого контакту, аналіз мотивів і вироблення індивідуальних стимулів для кожного робітника підприємства менеджерами середньої й вищої ланки є важко здійсненним.

Ресурсно-дефіцитний підхід до мотивації був характерний для планово-адміністративної економіки, мотиваційна обмеженість якого проявлялася в:

- залишковості фінансування соціально-суспільної сфери (що приводить до неповного використання соціально-суспільних мотивів

діяльності робітника й втрати частини мотиваційних важелів впливу на робітника);

- орієнтація на високоефективну працю здійснювалася не на основі мотиваційної цінності стимулу, а на страху й громадському осуді робітника, що знижувало віддачу від робітника.

Незважаючи на такі недоліки в раку аналізованого підходу, на наш погляд, можна виділити такі переваги, як: активне широкомасштабне використання моральних та матеріальних не грошових способів мотивації працівників (використання дошки честі, громадська похвала на роботі зустрічі, дипломи соціалістичного змагання), що формувало у працівника почуття гордості за їх отримання. В рамках організаційного підходу вважається, що здійснювати мотиваційний потік на працівника необхідно на основі мотивів досягнення людини, використання яких можливе в межах оптимальної структури управління підприємством. Вивчений підхід пріоритетно ставить цілі підприємства, досягнення яких може бути можливим завдяки розробці структури управління, що веде до більш ефективної діяльності підприємства, орієнтації на матеріальні аспекти мотивації, заохочення мотивів досягнення [44].

Пізнаваною особливістю цього підходу є розгляд структури управління підприємством та її ефективності як фактора, що впливає на мотиваційну політику підприємства, що не враховується в інших підходах. Зосереджуючись на використанні в підході мотивації досягнень та матеріального стимулювання, автори звужують розуміння мотивації.

Соціально-поведінковий підхід розглядає мотивацію працівника по відношенню до невеликої виробничої групи. Передбачається, що в основі успішної мотиваційної взаємодії між працівником і підприємством покладено ряд принципів [62]:

а) спрямованість потреб робітника, соціальної групи та цілей підприємства;

б) облік економічного, соціально-психологічного аспекту взаємодії робітник – група – підприємство.

На наш погляд, з позитивної сторони можна оцінити включення в дослідження мотивації працівників показника комфортності праці, який базується на нормальному соціально-психологічному кліматі колективу. Вступ до розгляду впливу соціально-психологічного клімату передбачає врахування впливу особистісної та міжособистісної взаємодії при здійсненні підприємством мотиваційних заходів. Очевидно, що, приходячи на роботу, працівник взаємодіє із соціальним середовищем, і те, як інші взаємодіють із обраним працівником, в тому числі буде залежати від ефективності як працівника, так і компанії в цілому.

Близьким до соціально-поведінкового підходу є психічний підхід, який проявляється в розгляді працівника та підприємства у пов'язаних відносинах. Однак аналізований підхід уточнює та розширює механізм мотивації, виявляючи працівника та малу соціальну групу.

Антропоцентричний підхід розширює соціально-економічне розуміння мотивації [19].

Пізнаваними рисами аналізованого підходу до формування мотивації є наступні: працівник розглядається як соціальна сутність (яка має властивості до саморозвитку); розвиток підприємства розглядається з точки зору розвитку здібностей працівника; пристосованість підприємства до зовнішніх змін; акцент робиться на тому, що працівник має більше потреб.

Аналізуючи положення теорії, можна зробити висновок, що гідністю антропоцентричного підходу є дослідження мотивації з урахуванням розвитку працівника та підприємства [64].

В антропоцентричному розумінні мотивації простежується циклічна залежність між трьома взаємопов'язаними елементами підходу: потребами працівника, підприємництвом та якістю життя.

На нашу думку, певним недоліком аналізованого підходу є не урахування циклічності процесу мотивації, що пояснюється тим, що

робітник, досягши певного рівня соціального існування, перестає розцінювати його як мотиваційно-цінний, призводячи до появи почуття незадоволеності від існуючого рівня якості життя. Імовірними будуть дії по усуненню почуття незадоволеності, що призведе до необхідності в розвитку здібностей, а це, у свою чергу, приведе до підвищення якості життя на основі розширення можливостей підприємства [70].

Характерним виявленим недоліком проаналізованих підходів є той факт, що в розгляд не включалися компетенції робітника, тобто не аналізувалися аспекти мотивації робітника на основі використання підприємством знань, умінь і навичок.

Одним з найважливіших завдань сучасного менеджера є управління мотивацією персоналу, оскільки це залежить від ефективності організацій та підрозділів, якими вони керують.

Як зарубіжна, так і вітчизняна наука розглядає стимулювання праці як предмет особливої уваги, оскільки нові економічні можливості спонукають до нових вимог до персоналу.

В даний час гарантована заробітна плата є головним стимулюючим фактором для працівників. У цьому випадку інтенсивність та якість роботи не є головними бажаннями працівника, прагненням мати роботу, яка не вимагає надмірних зусиль, але має гарантовану оплату праці, а не активну роботу з високим заробітком. У той же час є особи з хорошою моральною основою та розумінням праці. Тому кожен ефективний керівник бізнесу повинен знати, як мотивувати, і вміти застосовувати їх на практиці [75].

Мотивація працівників в організації займає одне з основних місць в управлінні персоналом, оскільки саме вона є причиною їх поведінки. Орієнтація фахівців для досягнення цілей в бізнес-структурі повинна бути направлена на управління персоналом. При ефективній організаційній структурі, сучасному обладнанні, але без мотивації працівників досягнення бажаних результатів неможливо: робоча сила впорається зі своїми обов'язками, але не повністю професійно.

Низький рівень мотивації персоналу уповільнює виробничий процес в організації та досягнення високих кінцевих результатів. У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість матеріальної мотивації в організаціях, недостатнє фінансування заходів щодо поліпшення мотивації персоналу, а також те, що компанії не приділяють належної уваги мотивації.

Необхідно розрізняти такі види стимулювання працівників, а саме матеріальні та нематеріальні. Матеріальне заохочення працівників – одне з найскладніших питань управління. Професійна побудова системи матеріального стимулювання вимагає від фахівця з підбору персоналу знань у галузі економіки та фінансів, управління та психології. Матеріальна винагорода має вирішальне значення в мотивації праці, і її зміст для працівника не обмежується компенсацією часу, енергії та інтелекту, що використовуються працівником для досягнення цілей організації [18].

Форми отримання грошової винагороди сприймаються працівником як свідчення його цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, говорить про рівень його соціального статусу. Мотиваційні напрями повинні відповідати щодо прагнення працівника задовольнити свої потреби.

Загалом система мотивації управлінського персоналу підприємства – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил. Мотиваційне стимулювання спонукає людину до трудової діяльності. Якщо стимулювання відповідає потребам працівника, то це надає їй цілеспрямованості та орієнтир для досягнення поставленої цілі.

Система мотивації персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою, структурованою, відкритою та системною. Потреби постійно змінюються, не варто розраховувати, що мотивація, яка принесла успіх один раз, знову буде ефективною вдруге. З розвитком особистості розширюються і можливості, потреби у самовираженні. Форми отримання грошової винагороди, а також відносний та абсолютний розмір сприймаються працівником як підтвердження його цінності для підприємства. Грошова винагорода гарно впливає на самооцінку працівника [32].

Нематеріальне стимулювання співробітників включають в себе: організаційні форми стимулювання – кар’єрне зростання, доручення відповідальних та творчих завдань, зручний графік роботи тощо; соціально-психологічні форми стимулювання – методи морального заохочення і прояв групового визнання заслуг працівника, а також методи командоутворення, формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Основне завдання вищого керівництва полягає у знаходженні персонального підходу до кожного співробітника задля майбутньої результативності підприємства.

Мотивувати пасивного працівника, який цінує стабільність можливістю вирішувати складні задачі так само недоцільно, як і стимулювати активного підприємливого, креативного співробітника – генератора ідей тривалим відпочинком. Для такого співробітника важливим буде його статус [50].

Матеріальне стимулювання – це створення та використання системи матеріального стимулювання та розподіл заробітної плати відповідно до закону розподілу відповідно до кількості та якості роботи.

Система матеріального стимулювання – це система різноманітних взаємодоповнюючих мотивів, пов’язаних з єдиним процесом створення матеріального інтересу до зайнятості [32].

Суттєвою потребою щодо стимулювання персоналу постає вимога перед кадровим потенціалом підприємства. Особливою вимогою перед кадрами постає те, щоб мати достатній рівень вміння управляти розвитком персоналу. Також ще необхідно мати належний рівень організації в управлінській компетентності керівництва.

Для реалізації поставлених вимог щодо належного управління кадровим потенціалом, та в подальшому займатися його розвитком, необхідно створити єдиний організаційно-управлінський простір для того, щоб він об’єднував усі необхідні елементи поставлених завдань.

Управління розвитком кадрового потенціалу розглядається: Н. Верхоглядової [7], В. Гриньової [14].

Комплексний підхід у роботі з кадровим потенціалом, в управлінні людськими ресурсами передбачає врахування багатьох складових, які виявляються у розроблені й забезпечені кінцевої мети завдяки створенню відповідного механізму управління персоналом.

Основними характеристиками мотиваційної сфери є множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, їх визначення і динамічність

Варто відмітити, що мотиваційна сфера – це ієрархічна система мотивів.

Структура мотиваційної сфери складна, яка має безліч спонукальних причин і дій. Характеризується мотивами не лише всередині кожного виду діяльності, а ще передбачає ранжування мотивації різних видів діяльності. Такі мотиви можна класифікувати в такій послідовності [28]:

- 1) зв'язки з суспільними потребами: політичні, моральні, ідейні, естетичні;
- 2) джерело виникнення: соціальні, колективні, процесійні;
- 3) види діяльності: суспільно-політичні, навчально-пізнавальні, професійні, спортивні, тощо;
- 4) вид потреби: моральні та соціальні (порядність, добро, честь, справедливість), емоційні (престиж, незалежність, радість, гордість, відкриття, патріотизм, воля), раціональні (прибутковість, здоров'я, надійність);
- 5) час вияву: постійні, тривалі, короткочасні;
- 6) важливість: домінуючі і другорядні;
- 7) міра усвідомлення: усвідомлені і неусвідомлені;
- 8) за силою: сильні, помірні, слабкі.

Значний внесок у галузі мотивації та психології здійснено Є. Маслоу [42].

На будь-якому підприємстві необхідно підтримувати психологічний стан працівників. А. Маслоу переконує, що люди розділені на групи. Тож

одна група може бути задоволеною за допомогою грошових виплат, а другій групі необхідна самореалізація.

Отже, маємо такий висновок, що на підприємствах існує цілком реальна необхідність у психологічному консультуванні, а стратегічне управління людськими ресурсами, що означає максимальне використання потенціалу людей, забезпечить досягнення суспільно значущих стратегічних цілей підприємства, в якій вони здійснюють свою трудову діяльність [8].

1.3. Методичні підходи до системи мотивації персоналу

Система матеріального стимулювання праці за останні десятиліття зазнала значних змін, але ефективність її функціонування в даний час багато в чому не відповідає вимогам ринкової економіки і не відповідає потребам самих робітників. Основна проблема полягає в тому, що рівень доходу з точки зору матеріального стимулювання окремих працівників не є достатньо залежним, і в багатьох випадках не залежить від кінцевих результатів фінансово-господарської діяльності підприємств та ефективності їх роботи.

Тому сьогодні побудова методичного підходу, як одного із складних та трудомістких питань у діяльності будь-якої організації, набуває особливої актуальності.

Складність оцінки зумовлена тим, що «ефективність» для організації та для працівників сприймається по-різному, оскільки їх цілі різні. Організації прагнуть максимізувати прибуток за рахунок зменшення витрат, серед яких найбільш значущими є витрати на персонал [31].

Методи оцінки ефективності системи стимулювання доцільно розробляти спеціально для специфіки галузі та конкретної організації, оскільки вони базуються на наборі універсальних показників ефективності, можуть включати конкретні показники, що відображають ефективність певного господарська діяльність та організація.

Проведені дослідження позицій різних авторів [3; 5], свідчить, що на мотивацію працівників впливають такі основні чинники, як: перспектива в кар'єрному рості; оплата праці; мікроклімат у колективі; самореалізація; стабільність; відповідність до норм праці та її вчасній оплаті. Відповідно до них, можна виділити ряд методик по визначенню рівня мотивації для співробітників з позиції оцінки значущості факторів.

При проведенні аналізу та оцінки системи мотивації персоналу необхідно, перш за все, обрати такий метод, що зможе забезпечити найбільш об'єктивну оцінку та відповідатиме особливостям підприємства чи організації в цілому.

В табл. 1.2 представлена порівняльна характеристика методик оцінки рівня мотивації.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методик оцінки рівня мотивації

Методика	Результат	Переваги	Недоліки
Тест «Мотиваційний профіль» Ш. Ричи и П. Мартина	Визначення значущих і мало значущих чинників для працівників	Можливість визначення середніх значень для всього персоналу	Трудомісткість обробки результатів
Тест Могуре В. Герчикова	Визначення психотипу співробітника	Дозволяє розділити персонал на мотиваційні групи	Неможливість віднести людину до одного певного типу
Мінесотський багатопрофільний особистісний опитувальник (ММР1)	Дозволяє розділити співробітників на три мотиваційні групи	Дозволяє врахувати особливості співробітника і особливості його мотивації	Тривалість і трудомісткість проведення дослідження
Метод енеаграмми	Наочне уявлення мотивації працівника відповідно до виділених факторами і визначення його енеатипу	Дозволяє визначити найбільш значущі фактори мотивації і розбити працівників на енеатипи	Неможливість точно віднести конкретного працівника до одного енеатипу

Джерело: складено автором на основі [21]

Згідно дослідження перерахованих вище методів було виявлено п'ять основних підходів, що дозволяють провести аналіз ефективності стимулювання праці:

- метод підходу до аналізу відхилення фактичних затрат на стимулювання працівників від планових (актуальний для планової економіки);
- передбачає економічну оцінку підприємства щодо впровадження нею систем мотивації до стимулювання і після її впровадження;
- заснований на аналізі думки співробітників підприємства, щодо яких застосовується система стимулювання;
- спирається на принцип ефективного розподілу ресурсів;
- підхід, який заснований на понятті економічної ефективності, та витрат на її функціонування.

Таким чином, згідно з дослідженням методологічних підходів та незважаючи на значну кількість досліджень з оцінки та аналізу рівня мотивації, запропоновані різними авторами, є описовими та націленими при визначенні значущих мотиваційних факторів та психотипів. Тому подальші дослідження повинні включати підходи до оцінки ефективності системи матеріального стимулювання працівників організацій, що дозволить компаніям якісно оцінити використання коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання працівників, враховуючи всі переваги, оцінити ефективність матеріального стимулювання та підвищення інтересу роботодавця до працівника. а працівник за результатами своєї роботи.

Важливо зазначити, що в даний час не існує єдиного загального підходу до аналізу ефективності стимулювання персоналу на підприємствах.

Сучасна практика оцінки системи мотивації персоналу може здійснюватися різними методами, найпоширенішими з яких є метод анкетування, класифікації, описовий метод, рейтинг, метод попарного порівняння, метод визначеного розподілу, метод оцінки рішень, шкала моніторингу поведінки метод, метод співбесіди, метод «360 градусів», метод

тестування, метод ділової гри, метод оцінки на основі компетентнісних моделей [53].

Вітчизняна теорія та практика мотивації праці зводиться до заробітної плати, заснованої на фіксованих ставках і зарплатах, і неефективна.

З усього різноманіття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинутих країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі [13].

Японська система стимулювання праці у порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами є досить гнучкою. Зазвичай вона будується на врахуванні трьох факторів: віку, стажу роботи, професійної майстерності. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання поєднують складові традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. Гармонійне поєднання соціальних гарантій й стимулювання праці становить собою одну з найпродуктивніших моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Дана модель забезпечує рівною мірою як соціальні гарантії, так і економічний добробут.

Японська модель характеризується випереджаючим зростанням продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя, включаючи рівень заробітної плати. З метою заохочення підприємницької діяльності держава не вживає серйозних заходів для контролю над майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливо лише при високому розвитку всіх членів суспільства національної свідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення принести певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами Японії є досить гнучкою. Традиційно він базується на трьох чинниках: професіоналізмі, віці та досвіді роботи. Заробітна плата робітника, інженера, менеджера нижчого та середнього рівнів залежно від цих факторів встановлюється тарифною сіткою, яка визначає умовно

постійну частину заробітної плати працівника як суму виплат у трьох розділах: вік, стаж роботи, кваліфікація та навички. характеризуються категорією.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційних (вікових та нових) тарифів на працю. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається чотирма показниками – віком, стажем, професійним званням та продуктивністю. Вік і трудовий стаж є основою для традиційного рівня особистості, а професійний ранг і продуктивність праці – основою для визначення розміру норми праці, яку називають «нормою кваліфікації».

Зокрема, американська модель мотивації праці побудована на постійному заохоченні підприємницької активності й фінансового збагачення найбільш активного сектору населення країни.

Американська модель мотивації праці заснована на всіякому стимулюванні підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель базується на соціокультурних характеристиках нації - масова орієнтація на досягнення особистого успіху кожного, а також високий рівень економічного добробуту.

Система мотивації праці в Сполучених Штатах Америки (далі – США) базується на заробітній платі. Найпоширенішими є різні модифікації погодинної оплати праці зі стандартизованими завданнями, доповнені різними формами бонусів.

Сьогодні однією з найпоширеніших форм оплати праці як первинних, так і середніх працівників є оплата праці, яка поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому випадку щоденний заробіток працівника визначається як погодинна ставка, помножена на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не виконує добову норму в натурі, робота продовжується до досягнення норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премій, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже

закладені у високій ставці заробітної плати працівника та зарплаті працівника. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильні використовувати системи, що поєднують оплату праці та бонуси.

Найбільшого поширення набули численні варіації погодинної оплати з нормованими планом, доповнені різноманітними формами преміювання, а саме групові системи.

Системи колективних премій широко використовуються в США. Так, у системі «Scanlon» між адміністрацією та працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості відносно чистої продукції. У разі прибуткової діяльності підприємства та формування заощаджень заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється фонд премій, який розподіляється таким чином: 25% надсилається до резервного фонду для покриття можливих перевитрат фонду заробітної плати. З решти суми 25% йде на премії адміністрації підприємства, 75% - на премії працівникам. Премії виплачуються щомісяця за результатами попереднього місяця пропорційно трудовій участі працівника на основі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками компанії. Використання цієї системи «Midland-Ross» дало змогу збільшити продуктивність праці на 16% на тому самому обладнанні, зменшити плинність персоналу з 3,6% до 2,6% та зменшити вдвічі кількість порушників трудової дисципліни [24].

Гнучкість системи оплати праці забезпечується періодичними атестаціями працівників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Заробітна плата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – один раз на півроку або рік.

Деякі американські компанії використовують нову систему оплати праці, за якої збільшення заробітної плати залежить не стільки від виробництва, скільки від зростання кваліфікації та кількості професій. Після закінчення навчання за однією спеціальністю працівник отримує певну

кількість балів. Він може отримати підвищення зарплати, набравши відповідну суму балів. При визначенні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень кваліфікації в кожній з них, кваліфікація освоєних спеціальностей.

Основними перевагами, виявленими при здійсненні заробітної плати залежно від рівня кваліфікації, є наступні: збільшення мобільності робочої сили на підприємстві, підвищення рівня задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів управління, зменшення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників та ремісників. Водночас внутрішньовиробничі відносини помітно покращуються, а якість роботи покращується. На думку 72% опитаних менеджерів та робітників, завдяки впровадженню такої системи на підприємствах рівень виробництва зростає, знижуються витрати на оплату праці та витрати на оплату праці на одиницю продукції [11].

Французька модель. Ця модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її включення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати в залежності від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці. Для кожного робочого

місця, що оцінюється на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється за виконаної роботи, а не по праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій [26].

На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – тих, які набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30% до 40%, до третьої – від 35% до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [23].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових

труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Британські модифікації. У Великобританії в даний час існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь в прибутках вводиться тоді, коли, відповідно до індивідуальної або колективної угоди, на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь в прибутках, участь в чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудова участь.

Пайова участь в капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь в капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства.

Трудова пайову участь об'єднує зазначені вище форми. Працівник отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках в середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10% від окладу. Після впровадження участі в прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою

системою участі виявилася на 4% нижче, ніж в звичайних фірмах. Разом з тим участь в прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовців, покращує їх ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу в фірмі, стимулює більш ефективну роботу. Від застосування такої системи можна очікувати значного підвищення продуктивності праці [47].

Німецька модель. У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів Суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво споживання». Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, припиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямовані на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення багатьох цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковим конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однаково кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однаково зарплату незалежно від

результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 – працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однаково заробітну плату за однакової працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [68].

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [9].

З досвіду провідних зарубіжних країн можна виділити наступні чинники відмінні особливості та методи мотивування персоналу: кар'єрне зростання, професійне навчання, матеріальні та нематеріальні стимули, соціальна політика пов'язана з наданням працівникам додаткових пільг.

Варто зауважити, що в різних країнах світу існують різновиди мотивування персоналу. В табл. 1.3 представлені особливості формування зарубіжних систем мотивації праці та основні методів мотивування персоналу.

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці та основні методів мотивування персоналу

Країна	Основні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці	Методи мотивування персоналу
Японія	- професійна майстерність; - стаж (досвід); - результативність	- довічний найм; - одноразова допомога при виході на пенсію	- кар'єрне зростання; - якісне та оперативне виконання своїх обов'язків
США	- заохочення до підприємницької активності; - якість роботи співробітника; - висока кваліфікація (досвід)	- поєднання відрядної та погодинної систем; - розподіл прибутку; - премії за безперебійну роботу; - дотримання корпоративної культури; - система подвійних ставок	- професійне навчання; - можливість розвитку особистісних якостей і отримання спеціальних знань, які відкривають широкі перспективи; - грошові виплати за виконання поставлених цілей та завдань
Німеччина	- якість та досвід роботи співробітника	- стимулювання праці; - дотримання соціальних гарантій	- нематеріальні стимули (винагороди-вдячності, письмова подяка керівництва та навіть компліменти)

Джерело: складено автором на основі [13]

В процесі розгляду міжнародного досвіду мотивації праці необхідно приділити увагу сфері управління персоналом в Україні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати досвід, який вже накопичений у світовій практиці.

Висновки до розділу 1

Виходячи з вище викладеного, можливо зробити такі висновки:

- теоретично-прикладні дослідження в мотиваційному аспекті динамічні та мають тенденції до доробки в залежності від авторської точки зору;

- сучасні тенденції в розробці мотиваційних теорій можливо розділити на три принципові напрямки: сучасні, атрибутивні та теорії поля, які розглядають проблематику мотивації з різних позицій взаємодоповнюючи один одного;

- здійснено наукову систематизацію та виконано аналіз сутності відповідних підходів.

Побудова та стале функціонування системи мотивації підприємства є ефективним за умови комбінаторного впровадження теоретичних позицій підходів до формування трудової мотивації. Саме це надає можливість знайти для конкретного підприємства оптимальне поєднання здобутків зазначених підходів та сформувані на цій основі оптимальну систему мотивації, яка надасть баланс між зацікавленістю працівника та власників бізнесу і забезпечить оптимальний рівень продуктивності та виробництва.

Мотивація співробітників в організації займає одне з головних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає причиною їхньої поведінки.

Орієнтація спеціалістів на досягнення цілей підприємства є головним завданням належного управління працівниками.

Низький рівень мотивації праці персоналу гальмує процес належного виконання роботи на підприємстві та призупиняє можливість досягнути високих кінцевих результатів у праці. У сучасних умовах господарювання, проблемою мотивації персоналу виступає неналагоджена система матеріальної мотивації в організаціях, недостатнє фінансування заходів.

Отже, згідно дослідження методичних підходів до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства можна зробити висновки, що незважаючи на значну кількість досліджень в області оцінки та аналізу рівня мотивації, пропоновані різними авторами методики носять описовий характер і спрямовані на визначення значущих мотиваційних чинників і психотипів працівників.

Тому подальші дослідження повинні включати підходи до оцінки ефективності системи матеріального стимулювання працівників організацій,

що дозволить підприємствам якісно проводити оцінку використання коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання працівників. Допоможе збільшити ступінь зацікавленості роботодавця в самому працівнику, а працівника в результатах своєї праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

КП «БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Бессарабський ринок»

Критий «Бессарабський ринок» заснований 3 (16) липня 1912 року. В народі його швидко почали називати «Бессарабський ринок» або просто «Бессарабка» [48].

Влітку 2012 року Ринок відзначив своє сторіччя [6].

Форма власності: Державна власність / власність територіальних громад.

Організаційно-правова форма господарювання: комунальне підприємство (далі – КП).

КП «Бессарабський ринок» (далі за текстом – Підприємство).

КП «Бессарабський ринок» заснований на комунальній власності територіальних громад м. Києва. Входить до сфери управління Головного управління з питань торгівлі та побуту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), (далі – КМДА). Будинок Бессарабського ринку передано у володіння директору Підприємства, але не є його власністю, фактично ринок являються балансоутримувачем, і є підзвітним органу КМДА.

КП «Бессарабський ринок» діє на основі Статуту, Господарського кодексу, Податкового кодексу України [51]. Статутний капітал – будівля Бессарабського ринку, являється внеском від громади міста Києва.

Саме засновник, Київська міська рада (КМДА), яка знаходиться за адресою: 01044, місто Київ, вулиця Хрещатик, 36, внесла до статутного фонду: 1939814,82 гривень [25].

Також за даними бухгалтерського обліку статутний капітал на момент переходу державних та комунальних підприємств України на національні стандарти бухгалтерського обліку становить 1939814,82 гривень (один мільйон дев'ятсот тридцять дев'ять тисяч вісімсот чотирнадцять гривень 82 копійки). Частка у (%): 100,0000%.

В статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: право комунальної власності належить територіальній громаді, яка має право доцільно володіти. На свій розсуд користуватися та розпоряджатися в своїх інтересах тим майном, що належить їй, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування [52].

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією України, указами та розпорядженнями Президента України, декретами, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями Київського міського голови, розпорядженнями виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), іншими нормативними актами. Згідно Законів України «Про підприємництво», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

Місцезнаходження Підприємства відповідає юридичній адресі: Бессарабська площа буд.2, м. Київ, індекс: 01024.

Будинок «Бессарабського ринку» – історична пам'ятка архітектури.

Майно КП «Бессарабський ринок» становлять основні фонди та оборотні активи, а також інші матеріальні та фінансові ресурси, вартість яких відображається в його самотійному балансі. Майно Підприємства є комунальною власністю територіальної громади м. Києва і закріплено за ним на праві господарського відання. Здійснюючи право господарського відання, Підприємство володіє, користується і розпоряджається майном, закріпленим за ним власником, з обмеженням правомочності розпорядження щодо

окремих видів майна за згодою власника у випадках, передбачених законодавством України.

Комунальне підприємство «Бессарабський ринок» очолює генеральний директор, який призначається на посаду та звільняється з посади на умовах контракту Київським міським головою за поданням начальника Головного управління з питань торгівлі та побуту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) за погодженням заступника голови Київської міської державної адміністрації згідно з розподілом обов'язків.

Генеральний директор в межах своїх повноважень має право самостійно вирішувати питання діяльності Підприємства відповідно до законодавства України:

- несе персональну відповідальність за виконання покладених на Підприємство завдань, дотримується фінансової дисципліни, ефективного використання та схоронення майна, закріпленого за Підприємством, дотримання законодавства України;

- затверджує структуру і штатний розпис Підприємства, Положення про його структурні підрозділи та посадові інструкції працівників;

- розпоряджається майном та коштами Підприємства відповідно до законодавства України.

З 26 червня 2015 року директор КП «Бессарабський ринок» – Ковальчук Микола Олександрович.

Свою діяльність Підприємство здійснює на засадах господарської самостійності. Має самостійний баланс, розрахунковий та рахунок в банку, круглу печатку зі своїм найменуванням, штамп, бланки, емблему.

Джерелами формування майна Підприємства є:

- грошові та матеріальні внески власника або уповноваженого ним органу;

- доходи, одержані від основної діяльності, надання послуг, виконання робіт, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;

- безоплатні або благодійні внески, пожертвування юридичних та фізичних осіб.

Головною метою діяльності Підприємства є отримання прибутку шляхом створення ефективного ринкового механізму взаємовідносин виробників, продавців та споживачів, надання необхідних послуг на ринку сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів та послуг.

Напрямами діяльності Підприємства є:

- організація торгівлі на Підприємстві;
- забезпечення контролю за торговим процесом в частині правил торгівлі, санітарно-ветеринарних правил та правил протипожежної безпеки;
- забезпечення через лабораторії ветеринарно-санітарної експертизи контролю за якістю сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів, які реалізуються на Підприємстві;
- надання платних послуг з організації торгового процесу, транспортування, зберігання та переробки продукції;
- надання сільгоспвиробникам, підприємствам, які здійснюють переробку, та приватним продавцям торгових місць для здійснення торгівлі;
- надання в оренду приміщень, вагового та іншого необхідного обладнання у встановленому законодавством порядку;
- укладання з населенням, фермерськими та іншими сільськогосподарськими підприємствами договорів на реалізацію сільськогосподарської продукції;
- організація доставки на Підприємство сільськогосподарської та іншої продукції;
- проведення на Підприємстві ярмарків із продажу сільськогосподарської продукції та інших товарів за участю приватних

виробників сільгосппродукції, а також підприємств торгівлі та громадського харчування;

- відкриття постійно діючих та сезонних закупівельних пунктів на ринках та в населених пунктах сільської місцевості;
- укладання договорів на постачання свіжої та переробленої продукції заготівельниками, переробниками, підприємствами споживчої кооперації та іншими підприємствами;
- переробка сільгосппродукції (копчення, соління, варення), її подальша реалізація, фасування власної продукції та надання такого виду послуг;
- відкриття стаціонарних і сезонних оптових, оптово-роздрібних та роздрібних структурних одиниць без права юридичної особи на ринках, територіях міст, інших населених пунктів та підприємств;
- оптова та роздрібна торгівля сільгосппродукцією, продовольчими товарами, алкогольними та тютюновими виробами, побутовою хімією;
- здійснення усіх видів торговельно-посередницької діяльності;
- створення належних умов для здійснення заходів щодо організації продажу продовольчих товарів;
- надання послуг для збільшення обсягів постачання на ринок сільськогосподарської продукції, а також її продажу населенню за цінами, які складені в залежності від попиту та пропозиції;
- забезпечення необхідних умов для покупців [43].

Підприємство має право без обмежень здійснювати інші види діяльності, які не суперечать законодавству України.

Ринки збуту – це надання в оренду приміщень і площу для торгівлі юридичним та фізичним особам.

Для здійснення ліцензійних видів діяльності Підприємство оформлює ліцензії (дозволи) відповідно до законодавства України.

Площа торгового залу складає 2279,7 кв. м., загальна площа будівлі становить 9708,0 кв. м. На даний час на ринку налічується 263 торгових міст.

Орендарі площі та приміщень в торговельному залі торгують овочами та фруктами, продають свіжу рибу, м'ясо, сало та копченості, сухофрукти, квіти та інші продовольчі товари. Для зберігання продукції, яка швидко псується, в підвальному приміщенні ринку встановлені холодильні камери.

Основний вид діяльності Підприємства – це надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Допоміжними є діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту та оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, а також роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Капітальних вкладень не має.

Керівництво Підприємства здійснює постійний контроль за надходженням орендної плати, проводить необхідні зміни в організації надання послуг.

На даному Підприємстві для отримання в оренду приміщення діє тристоронній договір. Договори є правовими документами, де сторони визначаються із правами та обов'язками.

Фактично, людина перед тим, як прийти і користуватися приміщенням на Підприємстві, повинна зайти на офіційному веб-сайті Департаменту комунальної власності міста Києва (КМДА). Головний орендодавець: Департамент комунальної власності м. Києва ВО Київради представляє інформацію про дане Підприємство (орендаря) щодо наявності вільних місць. За переліком із списку, при наявності вільних приміщень, людиною вибирається площа з необхідним розміром для використання. Підписується договір і він стає суборендатором вибраної площі на Підприємстві.

Проте для оренди торговельних місць існують двосторонні договори, які безпосередньо оформлюються між орендарем та КП «Бессарабський ринок».

Охарактеризувати організаційну структуру КП «Бессарабський ринок» можна такими визначеннями:

- кожний структурний підрозділ і назва посади створюються для виконання певного набору функцій та робіт;
- для виконання певних функцій в структурних підрозділах їх посадовими особами делегуються певні повноваження щодо розпорядження ресурсами, також вони несуть відповідальність за виконання закріплених за ними задач і робіт.

Схема організаційної структури КП «Бессарабський ринок» представлена на рис. 2.1.

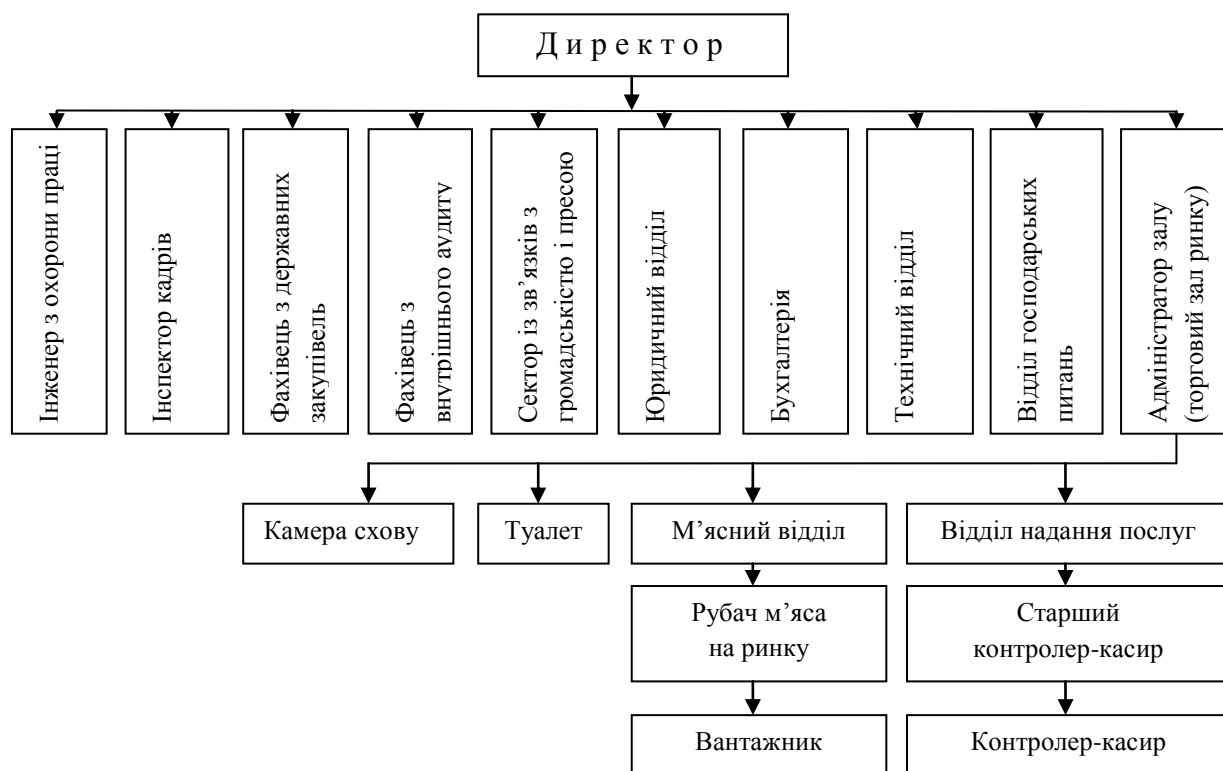


Рис. 2.1. Структура загальної системи управління КП «Бессарабський ринок»

Джерело: згруповано автором за даними штатного розпису від 01.01.2020 КП «Бессарабський ринок» (Додаток Л)

На КП «Бессарабський ринок» застосовується лінійно-організаційна структура. Працівник лінійної структури підлеглий і підзвітний одному керівникові.

Організаційна структура відповідає певним вимогам:

- адекватність (відповідність параметрам керованої системи);

- надійність (гарантованість достовірності передачі інформації).

Проаналізувавши організаційну структуру управління КП «Бессарабський ринок» (додаток Н) можна зробити висновки, скільки переваг і скільки недоліків існує в такій структурі. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур

Переваги	Недоліки
1. Чіткі та прості зв'язки з підрозділами. 2. Ефективне використання ресурсів. 3. Вертикальна кар'єра. 4. Швидка реакція прийняття рішення. 5. Спеціалізація. 6. Персональна відповідальність за діяльність керуючим підрозділом.	1. Слабка конкурентоспроможність. 2. Відсутність горизонтальних зв'язків. 3. Відсутність навчання.

Джерело: створено автором на основі [21]

На Підприємстві організаційна структура управління відіграє надзвичайно важливу роль. У прийнятті рішень присутня оперативність, простота та чіткість підпорядкування, погоджуються дії виконавців. З недоліків організаційної структури управління можна назвати велике інформаційне перенавантаження, множинність контактів з підлеглими.

Для економічної характеристики комунального підприємства «Бессарабський ринок» проаналізуємо ряд показників його фінансово-господарської діяльності. Однозначно, фінансовий стан підприємства залежить від прибутку. Крім того, він залежить від стану запасів, оборотних коштів. Розрахунків з дебіторами та кредиторами, повноти виконання права на кредит, оборотності оборотних активів та інших факторів.

Таким чином створюється ієрархія підлеглих і відповідальності, що при даній структурі є єдиним домінуючим типом організаційних відносин.

Розгляд структури балансу допоможе встановити, як розподіляються активи підприємства. Для цього на початку визначимо в табл. 2.2 динаміку та структуру активів (додаток А – Ж).

Динаміка та структура активів КП «Бессарабський ринок»

Показники	31.12.2018		31.12.2019		Відхилення тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Необоротні активи, в т.ч.					
Нематеріальні активи					
Незавершене будівництво	1495	0,4	1493	0,4	-2
Основні засоби	327571	97,0	325192	96,6	-2379
II. Оборотні активи					
Виробничі запаси					
Незавершене виробництво	67	0,02	221	0,06	+154
Товари					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3774	1,1	4612	1,37	+838
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	157	0,04	94	0,02	-63
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	532	0,15	557	0,18	+25
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	0,01	31	0,01	+20
Грошові кошти та їх еквіваленти	1258	0,37	1276	0,38	+18
Інші оборотні активи					
III. Витрати майбутніх періодів					
Разом	335147	100	336621	100	+1474

Джерело: згруповано автором за даними Балансу КП «Бессарабський ринок» (Додаток А – Ж)

Проаналізувавши динаміку та структуру активів, ми дійшли до наступних висновків.

Наступний показник оборотні активи. Як видно з табл. 2.2 вартість оборотних активів у 2018 році в порівнянні з 2019 роком зростає на 1474 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів займає дебіторська заборгованість за надані послуги (1,1% у 2018 році та 1,37 % у 2019 році), грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті становили 0,37 % у 2018 році і 0,38 % у 2019 році) і їх сума у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зростає на 18 тис. грн.

Вартість необоротних активів у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшилась на 2379 тис. грн., найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів займають основні засоби (96,6 % у 2019 році).

На рис. 2.2 в діаграмі відображена структура необоротних активів.



Рис. 2.2. Структура необоротних активів підприємства у 2019 р.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.2

Зменшення вартості необоротних активів спричинене тим, що збільшилась сума зносу основних засобів та існує незавершене будівництво, що займає 0,4 % питомої ваги активів.

На рис.2.3 побудована питома вага статей активу у валюті балансу в 2018-2019 рр. у %.

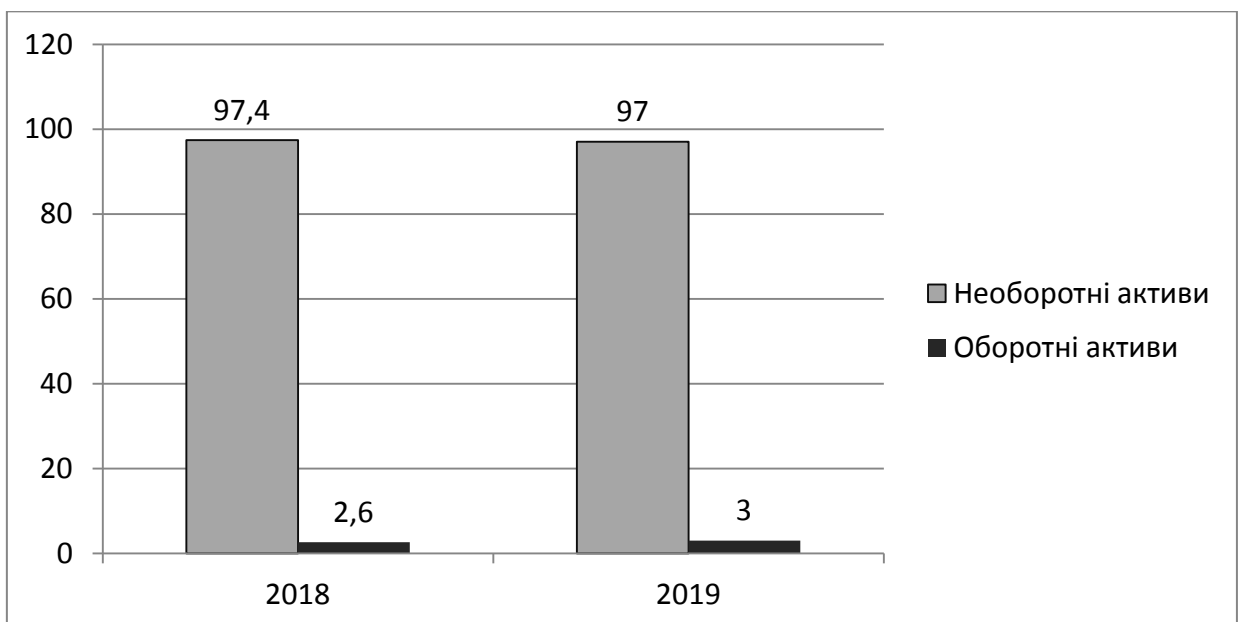


Рис. 2.3. Питома вага статей активу у валюті балансу в 2018-2019 рр.

Джерело: згруповано на основі табл. 2.2

Розглянемо активи Підприємства з позиції ліквідності. В табл. 2.3 активи підприємства поділені на групування активів.

Таблиця 2.3

Групування активів КП «Бессарабський ринок»

Групи	31.12.2018 тис.грн.	31.12.2019 тис.грн.	Відхилення, +, -	Характеристика
Високоліквідні	1258	1276	+18	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції
Швидколіквідні	4474	5294	+820	Дебіторська заборгованість
Повільноліквідні	67	221	+154	Оборотні активи (дебіторська заборгованість,)
Важколіквідні	325571	325192	-2379	Передбачено використовувати більше одного року

Джерело: складено автором за даними Балансу КП «Бессарабський ринок» (Додаток А, Б, В)

Зробивши аналіз табл. 2.3 підійшли до наступних висновків. Найбільш високоліквідними активами підприємства є грошові кошти у касі та на рахунку у банку. Активи в будь-який час можуть бути використані для здійснення всієї господарської діяльності на підприємстві, вони мають абсолютну ліквідність. Кошти в дебіторській заборгованості являються менше ліквідними, тому що немає впевненості в реальних строках їх надходження.

Наступними активами за рівнем ліквідності є виробничі запаси, їх можна продати або використати в погашення заборгованості. Необоротні активи підприємства не передбачається реалізувати або ліквідувати, тому бо за умови їх ліквідації зменшуються обсяги господарської діяльності. Такі активи відносяться до четвертої групи і є важколіквідні активи.

Проаналізувавши динаміку та структуру активів підприємства і баланс досліджуваного підприємства, тепер в табл. 2.4 розглянемо динаміку та структуру зобов'язань власного капіталу КП «Бессарабський ринок».

Таблиця 2.4

Динаміка та структура зобов'язань КП «Бессарабський ринок»

Показники	31.12.2018		31.12.2019		Відхилення +, -
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Статутний капітал	1940	0,57	1940	0,57	-
Капітал у дооцінках	324454	96,8	320725	95,2	-3729
Інший додатковий капітал	4456	1,3	8244	2,45	+3788
Резервний капітал	343	0,1	789	0,23	+446
Нерозподілений прибуток	-	-	-	-	-
1	2	3	4	5	6
II. Забезпечення наступних витрат і платежів					
Забезпечення виплат персоналу					
III. Довгострокові зобов'язання					
Відстрочені податкові зобов'язання					
IV. Поточні зобов'язання					
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	138	0,04	393	0,12	+255
Поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів	510	0,15	557	0,16	+47
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	262	0,08	604	0,18	+342
Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування					
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	7	0,002	8	0,002	+1
Поточні забезпечення	627	0,18	881	0,26	+254
Інші поточні зобов'язання	89	0,02	109	0,03	+20
V. доходи майбутніх періодів	2321	0,7	2371	0,7	+50
Разом	335147	100	336621	100	+1474

Джерело: розраховано автором за даними Балансу КП «Бессарабський ринок»

(Додаток А, Б, В)

Провівши аналіз динаміки і структури прийшли до наступних висновків. Власний капітал, його вартість у 2019 році зріс на 50 тис. грн. В

нашому випадку інший додатковий капітал збільшився на 3788 тис. грн. Саме цим і пояснюється зростання вартості власного капіталу.

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства:

- проаналізувати ефективність використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення його власними оборотними коштами;
- аналіз фінансової стійкості та платоспроможності підприємства;
- аналіз ділової активності підприємства
- аналіз фінансових результатів і рентабельності підприємства;
- інформаційне забезпечення розроблення планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємства.

Аналізу фінансового стану підприємства полягає у вивченні платоспроможності підприємства, забезпеченості власними оборотними коштами. Велике значення має дисципліна розрахунків з іншими підприємствами, державою, використання господарських засобів за призначенням.

Отже, аналіз фінансового стану підприємства необхідно проводити з метою знайти вразливі місця у фінансовій діяльності і визначення шляхів їх усунення.

Фінансовий стан підприємства найважливіший критерій ділової активності та надійності підприємства, який визначає його конкурентоспроможність і потенціал в ефективній реалізації економічних інтересів серед усіх учасників господарської діяльності.

Для оцінки фінансового стану КП «Бессарабський ринок» розглянемо основні економічні показники господарської діяльності підприємства за 2017-2019 роки.

Фінансово-господарська діяльність має позитивну тенденцію розвитку.

Для КП «Бессарабський ринок» частка основних засобів в активах є стабільною величиною. Так само незмінним є і коефіцієнт зносу основних засобів – коефіцієнт рівний відношенню суми нарахованої амортизації до

первісної вартості основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів.

В табл. 2.5 розраховані показники оцінки майнового стану КП «Бессарабський ринок», які складені на основі Ф1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2017-2019 рр. (додаток А, Б, В).

Таблиця 2.5

Показники оцінки майнового стану КП «Бессарабський ринок»

№	Показники	Розрахункова формула за даними балансу (рядки)	Нормативне значення	Роки			Відхилення +/-
				2017	2018	2019	
1	Частка основних засобів в активах	$\frac{1011}{1300}$	змен.	2,88	2,89	2,88	- 0,02
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{1012}{1011}$	змен.	0,66	0,66	0,66	-
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{1011}{1011}$	збіл.	1	1	0,99	-0,01

Джерело: проаналізовано автором за даними Балансу КП «Бессарабський ринок»

(Додаток А, Б, В)

З року в рік показники покращуються, підприємство розвивається. Зростає потенціал підприємства. До цього і треба прагнути в господарській діяльності КП «Бессарабський ринок».

Взагалі не існує нормативного значення показника питомої ваги основних засобів в активах. Залежно цей коефіцієнт може змінюватися.

Майновий стан характеризує фінансовий стан підприємства, за допомогою якого оцінюються склад, розміщення.

Послідовність аналізу майна підприємства КП «Бессарабський ринок»:

1. Загальна оцінка структури майна.
2. Аналіз виробничого потенціалу та основних засобів підприємства.
3. Склад і динаміка оборотних коштів.
4. Джерел майна та наявності власних оборотних активів.

5. Аналіз основних коефіцієнтів, що характеризують майновий стан підприємства.

На рис. 2.3 зображена динаміка показників оцінки майнового стану підприємства.

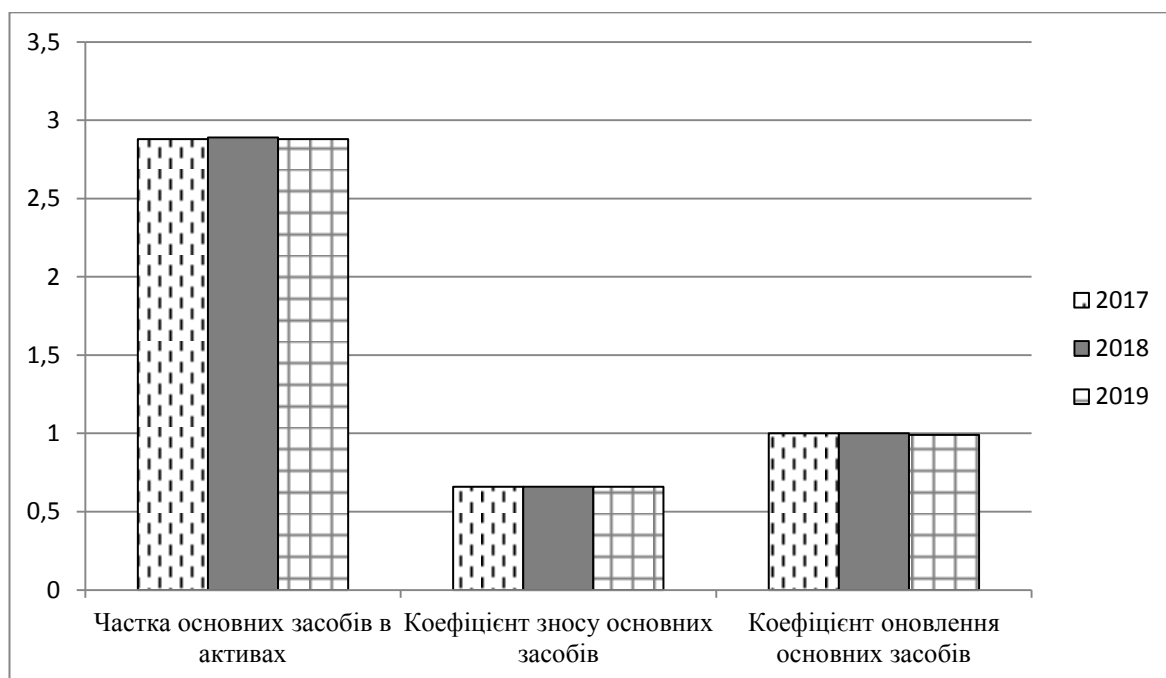


Рис. 2.3. Динаміка показників оцінки майнового стану підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.5

Джерелами формування майна підприємства є: доходи, які одержані від надання послуг та інших видів господарської діяльності.

Прибуток є гарантом прогресу економічної системи та джерелом фінансових ресурсів, які необхідні для розширення діяльності підприємства, також забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності на ринку послуг. Роль та значення прибутку у забезпеченні ефективного функціонування зумовлює необхідність розробити теоретичні засади і практичні рекомендації щодо формування системи управління прибутком підприємства.

Результати господарської діяльності підприємства характеризуються багатьма економічними показниками. Одним із головних є прибуток. Завдяки йому забезпечується фінансова стійкість та платоспроможність підприємства, фінансується його розвиток. Для стабільного розвитку у довгостроковому

періоді необхідна оптимізація джерел фінансування, доходів і витрат на підприємстві.

Головним чинником на підприємстві є його фінансова стійкість. Рациональне розпорядження забезпечує наявність власних коштів. Суттєво впливає на досягнення фінансової рівноваги та забезпечення фінансової стабільності на підприємстві.

Коефіцієнти фінансової стійкості показують фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Для КП «Бессарабський ринок» значення показника фінансової автономії є високим, отже є потенціал для зростання підприємства, збільшення частки ринку, збільшення обсягу надання послуг та інших видів діяльності.

В табл. 2.6 за розрахунковою формулою знайдені коефіцієнти показники оцінки фінансової стійкості підприємства по КП «Бессарабський ринок», які отримані з Ф1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2017-2019 рр. (додаток А, Б, В).

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№	Показники	Розрахункова формула за даними балансу (ряд)	Нормативне значення	Роки			Відхилення +/-
				2017	2018	2019	
1	Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності	$\frac{1495}{1900}$	$\geq 0,5$	1	0,9	0,9	- 0,1
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$\frac{1900-1495}{1900}$	$< 0,5$	0,1	0,01	0,01	- 0,1
3	Коефіцієнт фінансування	$\frac{1495}{1900-1495}$	≥ 1	0,98	0,83	0,67	- 0,31
4	Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{1900-1495}{1495}$	< 1	0,98	0,83	0,67	- 0,31
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\frac{1595}{1495+1595}$	змен.	-	-	-	-
6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	$\frac{1595}{1900-1495}$	збіл.	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними Балансу КП «Бессарабський ринок»

(Додаток А, Б, В)

Фінансова стійкість відображає здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями.

Головне завдання фінансової стійкості протистояти негативним діям які можуть з'явитися ззовні чи в середині підприємства.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу в загальній вартості авансового капіталу Підприємства. Вважається, що за умови його значення 0,5 (або 50%), ризик кредиторів (банків, постачальників) є мінімальним, оскільки в цьому випадку Підприємство може всі свої зобов'язання покрити за рахунок власних джерел фінансування. Чим вище значення коефіцієнта автономії, тим більш фінансово стійким і незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує частку зобов'язань у балансі і цілком відображає рівень фінансової незалежності підприємства від кредиторів. Цей показник доповнює коефіцієнт автономії – їх сума дорівнює 1 (або 100%). Оцінки коефіцієнта фінансової залежності обернені до оцінок коефіцієнта автономії.

Коефіцієнт фінансового ризику визначається відношенням позикового капіталу до власного капіталу і відповідно характеризує, скільки позикових коштів підприємство залучило на 1 грн. власного капіталу. Цей коефіцієнт вважається одним з основних індикаторів фінансової стійкості. Чим більше його значення, тим вищий ризик вкладення капіталу в це підприємство.

Нормативне значення є меншим 1, а оптимальним вважається такий рівень коефіцієнта фінансового лівериджу, за якого третина активів підприємства формується за рахунок позикового капіталу.

Виробничі і фінансові ризики можуть об'єднуються загальним ризиком, який пов'язаний із можливістю нестачею грошей для покриття поточних витрат і витрат з обслуговування зовнішніх джерел фінансування.

Для чіткого визначення потенційного впливу на чистий прибуток та рентабельність власного капіталу краще застосувати фінансовий ліверидж.

Синтетичним показником лівериджу є виробничо-фінансовий ліверидж, який становить добуток виробничого та фінансового леввериджу [68, с.378]:

$$K_{ВФЛ} = K_{ВЛ} \cdot K_{ФЛ}$$

Де, $K_{ВФЛ}$ – коефіцієнт виробничо-фінансового лівериджу;

$K_{ВЛ}$ – коефіцієнт виробничого лівериджу;

$K_{ФЛ}$ – коефіцієнт фінансового лівериджу.

За допомогою цього показника робиться прогноз фінансового ризику:

$$K_{ФЛ} = \frac{\Delta ЧП\%}{\Delta ВП\%}$$

Де, $\Delta ЧП\%$ - приріст чистого прибутку;

$\Delta ВП\%$ - темп приросту валового прибутку.

Отже, чим більший буде обсяг залучених коштів, тим більше буде сума оплачених відсотків, і відповідно буде високий рівень фінансового лівериджу. Коли таке вираховування буде, то це може привести до підвищення фінансового ризику.

На разі у Підприємства суттєвих побоювань не має щодо фінансового ризику. Показники коефіцієнтів в межах норми.

Рівень коефіцієнта фінансового ризику залежить від швидкості обігу капіталу, передусім оборотних активів. За високих показників оборотності значення коефіцієнта може суттєво зростати без істотних наслідків для фінансової стабільності підприємства.

Розглянуті коефіцієнти усієї системи відносних показників можна використовувати в аналізі фінансової стійкості Підприємства. За допомогою аналізу показників можна виявити сильні і слабкі фінансові характеристики Підприємства. Керівник використовує цю інформацію для контролю

діяльності Підприємства, щоб не допустити його банкрутства. Розглянемо знайдені коефіцієнти в динаміці.

На рис. 2.4 зображена динаміка показників фінансової стійкості підприємства.

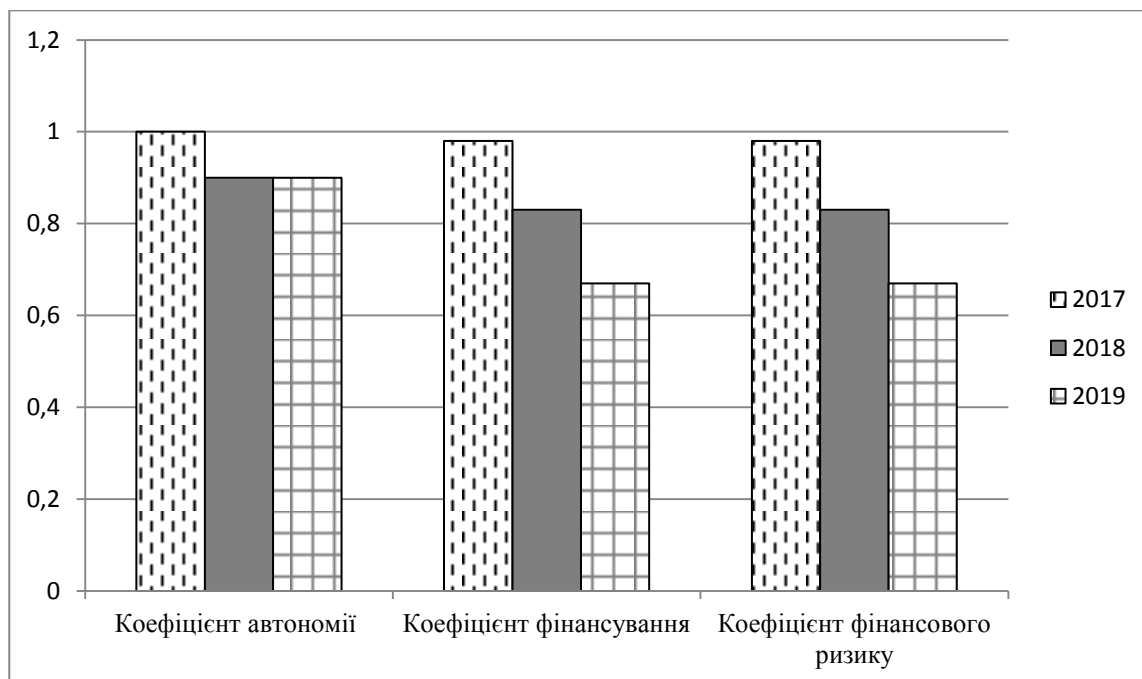


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі даних табл. 2.6

Оцінюючи фінансову стійкість Підприємства, можна зробити певний висновок:

- дані показники означають стійкість джерел формування капіталу, ресурсну стійкість, стійкість управління;
- це підприємство є незалежне і являється платоспроможним і в даний час в отриманні кредиту немає нагальної потреби.

Можна зробити висновок, що договори є, рахунки начисляються, акти підписуються. Однак, в зв'язку з економічним становищем не тільки в Україні, а й в цілому світі, у людей не особо є чим платити, тож на даний час дебіторська заборгованість ненабагато збільшилася.

Рекомендації щодо поліпшення фінансового стану полягають у тому, що необхідне зменшення дебіторської заборгованості.

Одне з основних характеристик фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність.

У Міжнародних стандартах фінансової звітності зазначається, що інформація стосовно ліквідності та платоспроможності є корисною для прогнозування можливостей підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання [15].

Засоби підприємства перебувають у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Інформація щодо ліквідності та платоспроможності підприємства є корисною для прогнозування майбутніх можливостей.

Показники оцінки платоспроможності підприємства розраховані в табл. 2.7. Отримані з Ф1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2017-2019 рр. (додаток А, Б, В).

Таблиця 2.7

Показники оцінки платоспроможності підприємства

№	Показники	Розрахункова формула за даними балансу (рядки)	Нормативне значення	Роки			Відхилення
				2017	2018	2019	+/-
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{1160+1165}{1695}$	$\geq 0,2$	0,31	0,32	0,26	- 0,07
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{1195-1100-1110}{1695}$	$\geq 0,7$	1,17	1,54	1,47	- 0,44
3	Коефіцієнт покриття (ліквідності поточної)	$\frac{1195}{1695}$	$\geq 1,0$	1,17	1,54	1,47	- 0,44
4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	$\frac{1300}{1595+1695}$	збіл.	1	0,85	0,68	0,32

Джерело: розраховано автором за даними Балансу КП «Бессарабський ринок»

(Додаток А, Б, В)

З розрахунків бачимо, що платоспроможність та ліквідність між собою взаємопов'язані. Фінансовий стан підприємства є платоспроможний.

Ліквідність розраховують методом зіставлення окремих статей активу і пасиву балансу. Платоспроможність (ліквідність) визначає спроможність підприємства здійснювати платежі, розраховуватися з боргами.

Порівнюючи дані коефіцієнти в табл. 2.6 по рокам з їх нормативним значенням, визначаємо що підприємство є платоспроможним та ліквідним. Підприємства вчасно виконує свої фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт негайної ліквідності) характеризує миттєву платоспроможність підприємства і показує, яку частину поточних зобов'язань суб'єкт господарської діяльності має можливість негайно погасити високоліквідними оборотними активами (грошовими коштами).

Отже, за нормативного значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ($\geq 0,2$) підприємство є платоспроможним, якщо високоліквідні оборотні активи не менше ніж на 20% покривають поточні зобов'язання.

Одночасно потрібно мати на увазі, що в умовах інфляції доцільно зменшувати частку грошових коштів в активах (аж до нуля), оскільки вони знецінюються у першу чергу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на сьогодні реально може перебувати у межах нормативного обмеження для підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує потенційну платоспроможність підприємства. Враховує майбутні надходження від дебіторів. Показує, яку частину поточних зобов'язань дане Підприємство може погасити, при цьому використовуючи поряд з високоліквідними оборотними активами середньоліквідні активи (поточну дебіторську заборгованість та інші оборотні активи). Цей коефіцієнт визначає рівень платоспроможності підприємства на певний період, який дорівнює середній тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості за умови повного та своєчасного її погашення.

Нормативна оцінка коефіцієнта швидкої ліквідності перебуває у межах 0,7-0,8.

Варто зазначити, значна частка сумнівної дебіторської заборгованості може створити загрозу платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) на відміну від попередніх показників, відображає прогностичні платежі можливості на відносно віддалену перспективу – період, який дорівнює середній тривалості одного обороту оборотних активів. Визначається за відношенням всієї суми оборотних активів підприємства до величини поточних зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, скільки гривень одиниць оборотних активів припадає на кожну гривню поточних зобов'язань. Мінімальним нормативним значенням коефіцієнта загальної ліквідності є $\geq 1,0$.

Дебіторська заборгованість теж платоспроможний ресурс, оскільки передбачається, що дебітори сплатять рахунок в найближчому часі.

Суттєвою ознакою платоспроможності являється більша сума поточних ресурсів над поточними зобов'язаннями. Одночасно треба уникати ситуацій збереження залишку засобів і резервів ліквідних ресурсів на тривалий термін за процесами діяльності, тому що це призводить до скорочення прибутковості діяльності.

Згідно розрахунків, коефіцієнт загальної ліквідності по КП «Бессарабський ринок» є більшим за нормативне значення, тож підприємство вважається ліквідним і платоспроможним.

Відносні показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства задовольняють інтереси певних користувачів аналітичної інформації, і для постачальників найбільш важливим є коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таким чином, ліквідність необхідна умова платоспроможності. Підприємство має платоспроможність, коефіцієнти характеризують фінансовий стан в належному стані, щоб підтримувати свою ліквідність.

Отже, йдеться про постійну наявність у підприємства грошових коштів.

На рис 2.5 графічно зображена динаміка показників ліквідності підприємства.

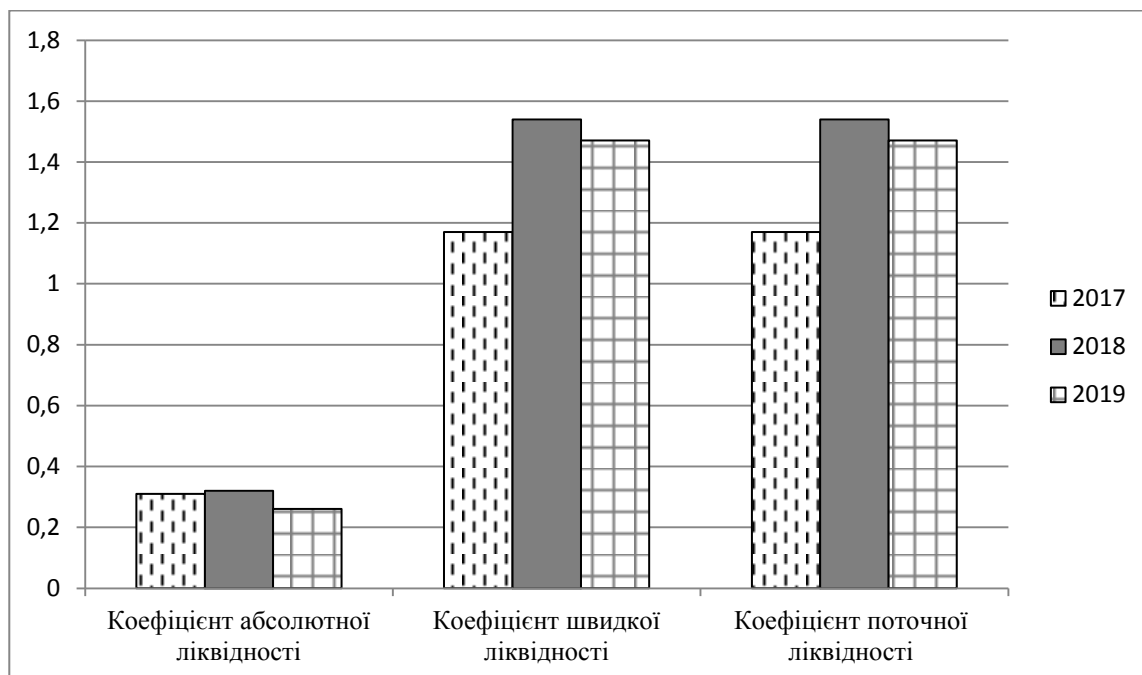


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності підприємства

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.7

Аналіз динаміки наведених показників дає змогу поглибити аналітичні оцінки стану та тенденцій зміни ліквідності та платоспроможності підприємства.

Засоби підприємства перебувають в постійному обороті. Переходять з однієї стадії в іншу. Наскільки швидко буде відбувається кругообіг ресурсів, тим збільшується економічний потенціал підприємства.

Ділова активність підприємства охоплює різні аспекти діяльності господарювання. Виокремлюють ділову активність підприємства щодо мобілізації внутрішніх ресурсів. Ділова активність на підприємстві відображає можливості потенційного розвитку підприємства.

Показники оцінки ділової активності підприємства розраховані в табл. 2.8 за даними Ф2 Звіт про фінансові результати за 2017-2019 рр. та Ф1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2017-2019 рр. (додаток А, Б, В).

Показники оцінки ділової активності підприємства

№	Показники	Розрахункова формула за даними балансу (рядки)	Нормативне значення	Роки			Відхилення
				2017	2018	2019	+/-
1	Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	$\frac{2000}{1300}$	збіл.	0,05	0,06	0,07	0
2	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{2000}{1495}$	збіл.	0,05	0,06	0,08	0,01
3	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\frac{2000}{1100}$	збіл.	0,05	0,06	0,08	0,01
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{2000}{1695}$	збіл.	4,8	5	5,1	- 0,1
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{2000}{1125+1130+1135+1155}$	збіл.	6,9	4,4	4,8	- 2,1
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\frac{2050 + 2130 + 2150}{1100}$	збіл.	5,1	2,84	1,02	- 4,08

Джерело: розраховано автором за даними Балансу КП «Бессарабський ринок» (Додаток А, Б, В)

Отже, за допомогою аналізу коефіцієнтів можна виявити сильні і слабкі фінансові характеристики підприємства.

Обсяг оборотного капіталу, який використовується в операційному процесі, визначає його роль у прискореному обороті капіталу й забезпечує постійну платоспроможність на підприємстві.

До обігових коштів підприємства належать:

- гроші на розрахунковому та інших рахунках;
- грошові кошти в незакінчених рахунках;
- гроші в касі.

Показники ділової активності КП «Бессарабський ринок» являються позитивними, що сприяє зміцненню фінансового стану на підприємстві.

До показників оцінки ефективності відносяться наступні коефіцієнти оборотності.

Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача) характеризує швидкість обороту всього майна Підприємства. Може показати на скільки разів за звітнім періодом обертається капітал, який вкладений в активи підприємства. Коефіцієнт прямо залежить від чистого доходу та обернено залежить від середньорічної вартості активів. Це дає змогу проаналізувати можливість вивільнення мобільних засобів із господарської діяльності та визначити напрями більш ефективного їх використання. На КП «Бессарабський ринок» коефіцієнт має тенденцію до зростання, що означає прискорення кругообігу запасів підприємства.

Наступний коефіцієнт характеризуватиме швидкість обороту власного капіталу. За показниками в роках на КП «Бессарабський ринок» іде тенденція з кожним роком до збільшення, що свідчить про підвищення оборотності та зростанню ділової активності на підприємстві.

Проте, якщо цей показник буде надто високим, це може означати істотне перевищення рівня продажу (чистого доходу) над власним капіталом і може призвести до залучення кредитних ресурсів, що у свою чергу може підірвати позиції керівника підприємства.

Однак на підприємстві рівень показника власного капіталу не забезпечує його окупність, бо має значення менше 1. Це свідчить про нерациональність структури власних коштів і ставить під сумнів доцільність їх використання на підприємстві.

Наступний коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризуватиме збільшення чи навпаки, зменшення комерційного кредиту, який надається підприємству його контрагентами. На КП «Бессарабський ринок» цей показник зростає, тож показує підвищення швидкості сплати заборгованості підприємства.

У разі нестачі кредиторської заборгованості підприємство для покриття поточних фінансових потреб може використати банківський кредит. Власне банківський кредит як головне джерело забезпечення грошовими ресурсами поточної господарської діяльності підприємства на випадок не покриття своїх фінансових зобов'язань. Незважаючи на те, що кризові явища в економіці практично підривають фінансову стійкість підприємства, але кредитні операції залишаються головним видом активних операцій комерційних банків.

Якщо коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості збільшується, можна зробити висновок про прискорення оборотності поточної дебіторської заборгованості, скорочення комерційного кредиту, що надається підприємством своїм контрагентам. На КП «Бессарабський ринок» в 2017 році було значне збільшення обертання поточної дебіторської заборгованості, що означало збільшення швидкості сплати заборгованості підприємству, зменшення продажу в кредит покупцям. Проте в 2018-2019 рр. суттєве зниження обертання поточної дебіторської заборгованості, а це означає збільшення обсягу кредиту, що надається підприємством, тобто зросла купівля продукції в кредит покупцями.

Коефіцієнт обертання запасів є показником інтенсивності використання матеріальних оборотних активів. За показниками оцінки наразі на КП «Бессарабський ринок» суттєво помітне зниження коефіцієнта. Це свідчить про відносне збільшення виробничих запасів, або зниження попиту на послуги.

З метою уникнення кризових явищ у фінансовій діяльності та для забезпечення стійкого економічного зростання необхідно підвищувати оборотність матеріальних запасів підприємства, що мінімізує ризики в умовах економічної нестабільності ринкового середовища і конкуренції.

На рис. 2.6 графічно зображена динаміка показників ділової активності підприємства за даними показників оцінки ділової активності з табл. 2.8.

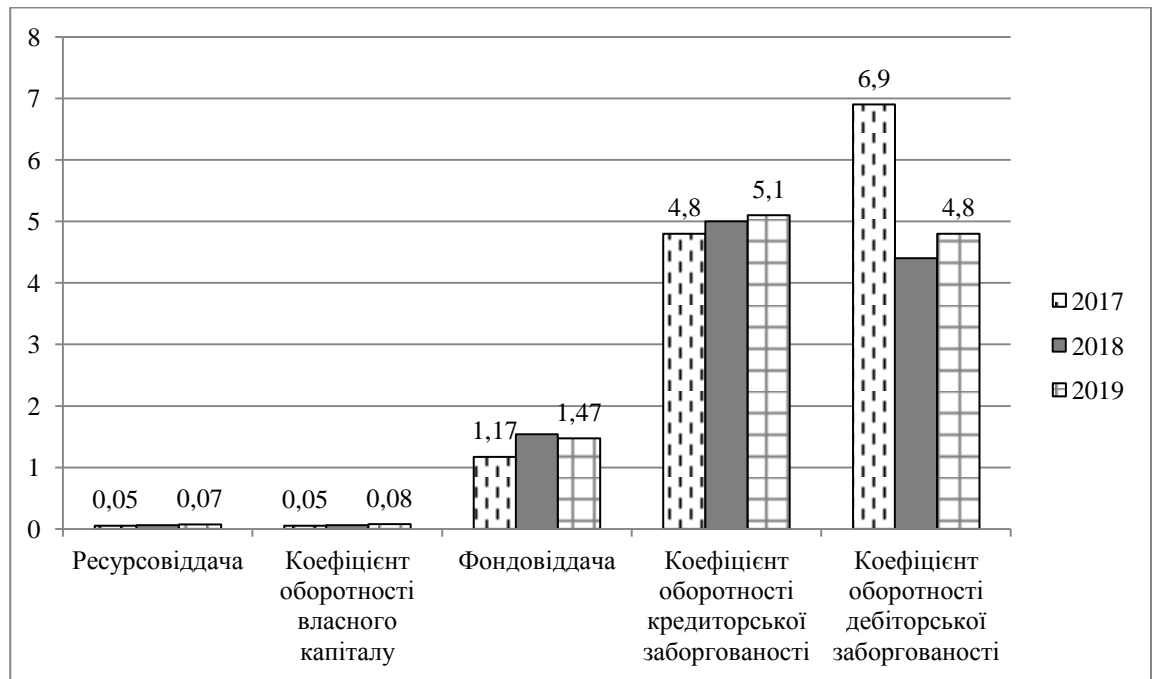


Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності підприємства

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.8

Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування на підприємстві. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською заборгованістю означає, що КП «Бессарабський ринок» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування своїх інших операцій. Показник розраховується, як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості.

Рівень ділової активності оцінюється не лише за досягнутими економічними показниками у короткостроковому періоді. Пріоритетною є ділова активність стратегічного виміру, що вимірюється стійкістю економічного зростання.

Основні показники стійкого економічного зростання підприємства такі:

1) Стабільні або зростаючі темпи приросту вартості активів. При цьому важливо враховувати вплив інфляції на зміну капіталу підприємства;

2) Збільшення величини власного капіталу за рахунок фінансових результатів;

3) Прискорення оборотності активів, що зумовлює їх вивільнення для розширення господарської діяльності.

В табл. 2.9 представлені показники рентабельності КП «Бессарабський ринок».

Таблиця 2.9

Показники рентабельності підприємства

№	Показники	Розрахункова формула за даними звітності (рядки)	Нормативне значення	Роки			Відхилення
				2017	2018	2019	+/-
1	Рентабельність реалізованої продукції	$\frac{2090 \text{ ф. № 2}}{2050 \text{ ф. № 2}}$	збіл.	19,90	19,50	32,90	13,00
2	Рентабельність підприємства	$\frac{2350 \text{ ф. № 2}}{2050 \text{ ф. № 2}}$	збіл.	21,00	14,40	23,00	2,00
3	Рентабельність основних засобів	$\frac{2350 \text{ ф. № 2}}{1010 \text{ ф. № 1}}$	збіл.	0,91	0,72	1,37	0,46

Джерело: розраховано автором за даними Балансу та Звіту про фінансові результати КП «Бессарабський ринок» (Додаток А, Б, В, Г, Д, Ж)

З даних табл. 2.9 ми бачимо, що всі види рентабельності у динаміці зростають.

КП «Бессарабський ринок» здійснює бухгалтерський облік фінансових результатів господарської діяльності на підприємстві згідно П(с)БО, плану рахунків та інших нормативно-правових документів.

Законодавча норма надає свободу дій, але також покладає на Підприємство велику відповідальність, адже ефективність праці цілком визначається тим, наскільки правильно організують стимулювання діяльності персоналу.

Ведення бухгалтерського обліку на Підприємстві покладено на головного бухгалтера, яка підпорядковується безпосередньо директору.

Облік здійснюється згідного національним стандартам чинного Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [45].

Складові річного звіту про фінансові результати на підприємстві: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал. Повністю всю бухгалтерську звітність Підприємство подає до районної Державної податкової служби України.

На Підприємстві ведеться статистична звітність, і подається у встановленому порядку та обсязі до органів Державної служби статистики.

Підприємство всю звітність здає в електронному вигляді з цифровим підписом. Однак Підприємство поки що не перейшло повністю на електронний документооборот.

Отже, на Підприємстві зараз ще користуються частково паперовими документами і частково електронними. Проте з постачальниками працюють виключно через електронні документи в системі М.Е.Дос [54].

Підприємство має цифровий підпис, відповідно всі звіти в електронній формі відповідають визначеному Держстандартом України.

Кредитів і кредиторів на Підприємстві не має. Фінансових бюджетувань також не має.

Покупці які постійно приходили, вони і будуть приходити на даний ринок і купувати в різні пори року те, що вони завжди купують, навіть не зважаючи на ціни.

2.2. Склад та структура кадрового потенціалу КП «Бессарабський ринок»

Структура Підприємства підтримує стійкість, зберігає його цілісність, тотожність самому собі, і оберігає його основні властивості при зовнішніх і внутрішніх змінах. Структура на Підприємстві сприяє збереженню стійкого стану системи на підприємстві.

Основні функції, які здійснює керівник це:

- безпосереднє управління Підприємством;
- управління процесами, які відбуваються всередині організації;
- управління процесами взаємодії Підприємства із зовнішнім середовищем.

Відповідно до штатного розпису на КП «Бессарабський ринок» (додаток З, К, Л) існує сім структурних підрозділів з переліком назв посад.

В табл. 2.10 послідовно побудований штатний розпис з назвою структурного підрозділу та назвою посади з кількістю штатних одиниць.

Таблиця 2.10

Штатний розпис КП «Бессарабський ринок»

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1	2	3	4
1	Адміністрація	Директор	1
		Інженер з охорони праці	1
		Інспектор з кадрів	1
		Фахівець з внутрішнього аудиту	1
		Фахівець з державних закупівль	1
		Всього по підрозділу:	5
2	Сектор із зв'язків з громадськістю та пресою	Завідувач сектору	1
		Фахівець	1
		Всього по підрозділу:	2
3	Юридичний відділ	Начальник відділу	1
		Провідний юрист	1
		Юрист	1
		Всього по підрозділу:	3
4	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1
		Заступник головного бухгалтера	1
		Економіст	1
		Бухгалтер	2
		Всього по підрозділу:	5
5	Технічний відділ	Головний інженер	1
		Фахівець з інформаційних технологій	1
		Фахівець з протипожежної безпеки	1
		Енергетик	1
		Електромонтер	4
		Слюсар-сантехнік	4

Продовження табл. 2.10

		Електромеханік торговельного та холодильного устаткування	1	
		Ліфтер	2	
		Інженер з охорони навколишнього середовища	0,5	
		Всього по підрозділу:	15,5	
6	Відділ господарських питань	Завідувач господарства	1	
		Комірник	1	
		Комірник складу білизни	1	
		Прибиральник службових приміщень	1	
		Всього по підрозділу:	4	
7	Торговий зал ринку	Адміністратор залу		1
		7.1. Відділ надання послуг	Старший контролер-касир	2
			Контролер-касир	2
			Всього по відділу:	4
		7.2. М'ясний відділ	Касир	2
			Рубач м'яса на ринку	4
			Вантажник	2
			Всього по відділу:	8
		7.3. Туалет	Касир	2
			Всього по відділу:	2
		7.4. Камера схову	Касир	4
			Всього по відділу:	4
			Всього по підрозділу:	19
	Разом по підприємству:	53,50		

Джерело: складено автором за даними Штатного розпису КП «Бессарабський ринок» (Додаток 3, К, Л)

При лінійно-організаційній структурі управління безпосереднє управління здійснює директор Підприємства.

Підприємство має право самостійно визначати структуру і затверджувати штатний розпис.

В Кодексу законів про працю України передбачено, що трудовий договір, який укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані за ініціативою власника або уповноваженого ним органу у разі скорочення чисельності або штату працівників [30].

Отже, скорочення штату працівників без штатного розпису зробити не можливо, він є необхідним документом для звільнення працівників. Також для дотримання норм трудового законодавства без штатного розпису не обійтись

Таблиця 2.11

Рух персоналу КП «Бессарабський ринок»

№	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць			Відхилення		Темпи росту	
		2018	2019	2020	+/- 2020- 2019	+/- 2019- 2018	% 2020- 2019	% 2019- 2018
1	Адміністрація	5,5	3	5	2	-2,5	166%	54%
2	Сектор із зв'язків з громадськістю та пресою	-	1,5	2	0,5	1,5	133%	150%
3	Юридичний відділ	-	3	3	0	3	100%	300%
4	Бухгалтерія	5	5	5	0	0	100%	100%
5	Технічний відділ	15,5	15,5	15,5	0	0	100%	100%
6	Відділ господарських питань	4	5	4	-1	1	80%	125%
7	Торговий зал ринку	20	20	19	-1	0	95%	100%

Джерело: побудовано автором за даними Штатного розпису КП «Бессарабський ринок» (Додаток М, Н, П)

З табл. 2.11 спостерігаємо темпи росту персоналу досліджуваного підприємства. Зміни відбуваються і це свідчить про збільшення обсягів діяльності. Це є позитивною тенденцією роботи підприємства.

Аналіз трудових ресурсів – один з основних розділів аналізу роботи підприємства КП «Бессарабський ринок». Достатня забезпеченість трудовими ресурсами, високий рівень продуктивності праці має велике значення.

Основними завданнями аналізу трудових ресурсів є:

- об'єктивна оцінка використання робочої сили, робочого часу, продуктивності праці;
- визначення факторів і кількісний вплив їх на зміну трудових показників;

- виявлення резервів більш повного і ефективного використання трудових ресурсів.

Забезпеченість Підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями і професіями з плановою потребою, при цьому необхідно аналізувати і якісний склад по кваліфікації. Для фахівців рівень їх кваліфікації визначається виходячи з рівня спеціальної освіти. Власне розробка української системи спеціальної освіти має багатогранний характер і охоплює всі головні аспекти.

Фонд оплати праці на Підприємстві, це сума нарахувань працівникам у грошовій та натуральній формі за відпрацьований час або виконану роботу: тарифні ставки (посадові оклади), премії, доплати, надбавки, а також інші види оплати за невідпрацьований час. Включає обов'язкові відрахування із заробітної плати працівників: податок на доходи фізичних осіб та єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування працівників. Оплата праці за час перебування у відрядженні (не включає відшкодування витрат у зв'язку з відрядженням: добових, вартості проїзду, витрат на наймання житлового приміщення).

До фонду оплати праці не відносяться: грошове забезпечення кадрових військовослужбовців та осіб рядового й начальницького складу, виплати, що здійснюються за рахунок коштів фонду державного соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства, а також сума єдиного внеску, яка сплачується роботодавцем на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [20].

Згідно з чинним законодавством України форми, розміри оплати праці встановлюються Підприємством самостійно в колективному договорі.

Проаналізуємо як змінювалися посадові оклади згідно даним у штатному розпису КП «Бессарабський ринок» (Додаток 3, К, Л) за три роки, які були введені в дію з 01 січня з 2018-2020 рр. Розрахунки проведені в табл. 2.12 фонд заробітної плати КП «Бессарабський ринок».

Фонд заробітної плати КП «Бессарабський ринок»

№	Назва структурного підрозділу та назва посади (у даному підрозділу)	Кількість штатних одиниць			Посадовий оклад			Відхилення	
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	+/- 2019-2018	+/- 2020-2019
1	Адміністрація Інспектор з кадрів	1	1	1	8726,00	10760,00	12185,00	2034,00	1425,00
2	Сектор зв'язків з громадськістю та пресою	не існував	1	1	-	12217,00	12941,00	-	724,00
3	Юридичний відділ Провідний юрист	не існував	1	1	-	12217,00	13036,00	-	819,00
4	Бухгалтерія Економіст	1	1	1	8726,00	10760,00	12185,00	2034,00	1425,00
5	Технічний відділ Енергетик	1	1	1	7930,00	9752,00	11052,00	1822,00	1300,00
6	Відділ господарських питань Завідувач господарства	1	1	1	8144,00	10760,00	11052,00	2616,00	292,00
7	Торговий зал ринку Адміністратор залу	1	1	1	9657,00	11881,00	13838,00	2224,00	1957,00

Джерело: розраховано автором за даними тарифної сітки КП «Бессарабський ринок» (Додаток 3, К, Л)

В порівнянні поміж 2018-2019 рр. та 2019-2020 рр. видно, що посадовий оклад суттєво підвищувався згідно кваліфікації посадовців та займаній посаді.

Середня заробітна плата у 2020 році за розрахунками згідно табл. 2.12 та штатного розпису (додаток Л) який введено в дію з 01.01.2020 року становить 9463,75 грн.

На Підприємстві отримують разову премію за підсумками року. Розмір премії визначається окремим наказом в кінці календарного року.

Актуальним та достовірним вбачається перспектива виникнення технологій продукування людської свідомості, про які, за дослідженням Л.І.Федулової, сьогодні немає одностайного уявлення і для створення яких потрібні визначення та розроблення нових фізичних принципів. Когнітивні технології, що складуть основу нового технологічного укладу, мають бути засновані не на технократичному принципі розвитку, а на соціокультурних концепціях з розкриттям сутнісних потреб людини, що дозволить знайти гармонійне розв'язання багатьох соціально-економічних проблем з огляду на внутрішній потенціал суспільства [7].

Для розширеного розгляду управління кадровим потенціалом Підприємства поставлені такі завдання:

- поглибити змістове розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства як об'єкта управління;
- виявити взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників;
- розкрити концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управлінні кадровим потенціалом підприємства;
- здійснити діагностику стану кадрового забезпечення як передумови в управлінні кадровим потенціалом підприємства;
- удосконалити методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу з позиції використання розроблених і деталізованих критеріїв оцінки рівня компетентності;
- розробити методичний інструментарій багатовимірного моделювання розвитку кадрового потенціалу за рівнем компетентності керівників та спеціалістів;

- побудувати індексні функціональні моделі збиткового та прибуткового підприємств як інструменту оцінювання впливу ефективності праці керівників і спеціалістів, їх частки та чисельності працюючих на фінансовий результат;
- запропонувати структурно-логічну модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом;
- сформувати програму розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Сьогодні методи формування та розвитку кадрового потенціалу на Підприємстві засновані на активному використанні можливостей ринку праці, формуванні кадрової політики, вдосконаленні механізмів інноваційного розвитку технологій управління кадрами організації. При цьому методи інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства базуються на принципах нормативно-правового регулювання та на розробці стандартів управління кадровими ресурсами.

Кадровий потенціал КП «Бессарабський ринок» містить у собі всіх працівників, як задіяних, так і не задіяних у виробничому процесі, до останніх належать, хто за рівнем освіти, досвіду й кваліфікації може виконувати ті або інші функції, але з різних причин не задіяний у системі на Підприємстві або задіяний, але не у відповідності з його рівнем освіти і кваліфікації.

Це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і не зайняті наймані робітники, здатні працювати у відповідності до власних можливостей.

Під інноваційним розвитком кадрового потенціалу Підприємства розуміється його здатність істотно поліпшувати форми і методи управління її трудовими ресурсами при одночасному вдосконаленні програм і технологій взаємодії відділів організації, що враховує сучасні досягнення науково-технічного прогресу та спрямовано на підвищення якості реалізації процесу

реінжинірингу бізнес-процесів і проектів даної організації як у поточній, так і в довгостроковій перспективах.

На рівні даного Підприємства кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу цієї організації до реалізації програми її інноваційного розвитку.

Чим вище готовність, тим менше фінансових, часових, технічних та інших зусиль потрібно організації, щоб реалізувати програму її інноваційного розвитку.

У даному сенсі кадровий потенціал Підприємства можна представити як сукупність трьох складових частин, що відособлені стосовно виконуваних функцій управління персоналом:

а) потенціал топ-менеджерів (вони визначають стратегію розвитку і використання персоналу, потреби й перспективи вдосконалення торговельної організації, відповідно до чого розробляється програма інноваційного розвитку кадрового потенціалу співробітників);

б) потенціал кадрової служби, (кадрова служба втілює стратегію інноваційного розвитку персоналу, є безпосередньою складовою, найважливішим елементом механізму його росту, а також забезпечує необхідні й достатні умови для практичного використання кадрового потенціалу організації);

в) потенціал апарату управління персоналом підприємства (основний виробничий персонал є головним об'єктом управління розвитком гнучкості кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах в умовах трансформації економіки організації у відповідності до сучасного ринку галузі).

Прогноз стану основного персоналу визначає набір дій з його росту. А контроль стану персоналу через заданий проміжок часу при здійсненні моніторингу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління інтегральним показником зростання кадрового потенціалу торговельного підприємства.

Кадрова політика визначає мету, пов'язану з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємостосунки з державними органами і ін.) і свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. д.).

Кадрова політика здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Задачі кадрової стратегії - підняти престиж Підприємства, досліджувати атмосферу усередині підприємства, аналізувати перспективи розвитку потенціалу робочої сили, узагальнювати і попереджати причини звільнень з роботи і ін.

Складовими частинами розробки кадрової стратегії КП «Бессарабський ринок» є:

- планування потреби в кадрах – організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба на нових посадах і якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників;

- навчання і підвищення кваліфікації - підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи на місцях, ротація по посадах, стажування, самоосвіта і ін.;

- оплата праці – загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об'ємом і успішності виконаної роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення і ін.

Отже, кадровий потенціал Підприємства визначається як уміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання підприємства в різних сферах, та сприяють досягненню бажаних цілей – отримання економічного прибутку чи досягнення соціального ефекту.

Персонал Підприємства важливий і водночас складний об'єкт управління. Складний тому, що працівники мають самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які висуваються до них від керівника. Тому оцінка персоналу необхідний засіб пізнання кадрового потенціалу, їхніх сильних і слабких сторін.

В умовах формування жорстокого конкурентного середовища особливо гостро стає проблема підвищення конкурентоспроможності Підприємства.

Для розв'язання цієї проблеми була дана об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності КП «Бессарабський ринок» і визначені слабкі та сильні сторони її діяльності.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його ціле визначення. Згідно з цим підходом підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають до взаємодії та обумовлюють досягнуті результати.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не лише можливості та загрози зовнішнього середовища, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей і загроз на результати діяльності Підприємства.

Для аналізу Підприємства був обраний SWOT-аналіз щоб оцінити стратегічний потенціал та конкурентні переваги. Методика цього аналізу описувалася в першому розділі роботи. Так, дані про сильні сторони, тобто активи підприємства в конкурентній боротьбі, та стратегічну позицію підприємства, що прогнозується, а також прогнозний стан ринку діяльності складають інформаційну основу для визначення стратегічного потенціалу успіху підприємства.

Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти заходи щодо посилення слабких сторін Підприємства. Даний аналіз буде покладений в основу подальших досліджень Підприємства та визначення стратегічних перспектив його розвитку.

В цілому для КП «Бессарабський ринок» конкурентами є тільки великі оптові ринки з продажу овочів та фруктів. Проте, для визначення більш детального конкурентного середовища проведемо SWOT-аналіз.

В табл. 2.13 наведено SWOT-аналіз КП «Бессарабський ринок», де виявлено сильні та слабкі сторони; можливості та загрози.

SWOT-аналіз КП «Бессарабський ринок»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Реалізація свіжої продукції 2.Імідж підприємства 3.Кваліфікований персонал 4.Ринки збуту – послуги, надання в оренду приміщень і площ для торгівлі 5..Фінансове забезпечення 6.Конкурентна ціна	1.Відсутність парко місць для покупців, які приїздять на автомобілі. 2..Висока собівартість продукції 3.Дебіторська заборгованість 4.Високі вимоги до керівника, що у свою чергу обмежує можливості швидко приймати рішення щодо управління.
Можливості	Загрози
1 Самостійно в межах, встановлених законодавством, встановлювати закупівельні ціни. 2.Підвищення вхідних бар'єрів на продукцію конкурентів за рахунок введення в Україні державних норм ДСТУ, що регламентують європейські вимоги до якості СОТ 3.Розробка власних антикризових заходів.	1.Нестабільна економічна ситуація в Києві. 2.Падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні світової економічної кризи в 2020 році 3.Охват все більшої частини ринку конкурентною продукцією за рахунок поставок продукції з новітнього Білоцерківського ринку Київської області. 4.Інші крупні оптові ринки.

Джерело: проаналізовано автором за даними КП «Бессарабський ринок» (Додаток М, Н, П)

Знання слабких і сильних сторін Підприємства необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити його положення по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який конкурент може бути найбільш вразливий атаці і які його самі слабкі сторони. Коли Підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, саме має поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок»

Організація оцінки персоналу Підприємства має бути зорієнтована на максимальну автоматизацію процедури оцінки та використання обчислювальної техніки. В програмі щодо управління кадровим потенціалом

закладене завдання, яке не стільки сприяє просуванню персоналу, а в основному його розвитку, підвищенню результативності заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу. Що у свою чергу є першорядною задачею служби управління персоналом Підприємства.

Система чіткої мотивації персоналу забезпечує оптимальний баланс всередині Підприємства та підтримує його розвиток ззовні, відповідно до його потреб.

В основі поведінки персоналу КП «Бессарабський ринок» є спрямування на підвищення результативності своєї діяльності і мотивація праці. Проте для створення належного відношення до праці потрібно забезпечити такі умови, які допомогли б працівникам сприймати свою працю як свідому діяльність, що є основою професійного та службового зростання, засобом самовдосконалення. Мотиваційний механізм всередині організації повинен розвивати почуття належності до свого підприємства.

Зробимо аналіз стану мотиваційного механізму КП «Бессарабський ринок» на даний час. Вже багато років на Підприємстві приділяється значна увага щодо ефективності управління персоналом та використання кадрового потенціалу. Нажаль окремої служби, яка б займалась збором необхідної інформації та розробкою ефективної мотиваційної моделі, з метою її практичного застосування для досягнення високих результатів діяльності на Підприємстві наразі не існує. Тому, функціональні обов'язки щодо мотивації праці розподілені між такими відділами як: інспектор з кадрів, бухгалтер, інженер з охорони праці.

Інспектор з кадрів на комунальному підприємстві «Бессарабський ринок» визначає ділові якості й інші індивідуальні особливості фахівців з метою відбору кадрів на суміщення посад, обирає коло спеціалістів, які потребують чергової і повторної атестації; організовує підготовку матеріалів для представлення робітників і службовців до заохочень та нагород; приймає міри щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами; аналізує причини плинності, прогулів та будь-яких порушень трудової дисципліни,

підготовлює пропозиції по усуненню виявлених недоліків. Забезпечує постійне підвищення рівня загальноосвітньої і професійної підготовки та майстерності працівників у відповідності з вимогами освоєння нових видів продукції, техніки, технології; керує організацією підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів на Підприємстві. Інспектор з кадрів займається розвитком практичного навчання молодих спеціалістів в період проходження ними стажування, очолює роботу з удосконалення форм і методів професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів на Підприємстві.

Бухгалтер Підприємства здійснює роботу з удосконалення форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення робітників, аналізує ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального заохочення, забезпечує розробку пропозицій з їх удосконалення, а також розробляє положення про преміювання робітників, керує проведенням робіт з вивчення організації і умов праці та виявлення резервів росту продуктивності праці, скорочення важкої фізичної праці, з наданням робітникам встановлених пільг і компенсацій за умови праці, організовує роботу з нормування праці, впровадження технічно обумовлених нормативів, удосконалення нормування на основі застосування міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів з праці, приймає участь в підготовці проектів кошторисів використання фондів соціально-культурних заходів.

Інженер з охорони праці забезпечує контроль за створенням безпечних умов роботи на Підприємстві. Слідкує за дотриманням діючого законодавства, інструкцій, правил з охорони праці, організовує вивчення умов праці на робочих місцях, створення сприятливих умов праці, перевірку технічного стану обладнання, застережних і захисних засобів. Інженер приймає участь в розробці проектів щодо покращення умов праці на підприємстві, в аналізі причин виробничого травматизму, професійних і непрофесійних захворювань, приймає заходи із їх попередження і ліквідації.

Приймає участь у впровадженні більш досконалих конструкцій та засобів захисту, нормує раціональний режим праці і відпочинку, здійснює рекомендації науково-дослідних закладів з наукової організації праці для збереження здоров'я і працездатності, підвищує змістовності і привабливості праці, контролює правильність складання заявок на спецодяг та спеціальні захисні пристрої. Слідкує за своєчасністю видачі робітникам засобів індивідуального захисту.

КП «Бессарабський ринок» встановлює свої нормативи по оплаті праці. Важливу роль оплата праці відіграє і в мотиваційному механізмі на КП «Бессарабський ринок». Заробітна плата на Підприємстві нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. за штатним розписом, а також по тарифам і відрядним ставкам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників. В 2020 році заборгованості по заробітній платі на досліджуваному Підприємстві не існує.

У 2019 році фонд оплати праці становив 1093,1 тис. грн., що на 102,5 тис. грн. і 139,7 тис. грн. більше ніж у 2018 і 2017 роках відповідно. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2019 році складає: фонд основної заробітної плати – 78,4%; фонд додаткової заробітної плати – 21,6% (за даними табл. 2.12). Ці значення свідчать, що побудова структури фонду оплати праці на Підприємстві є цілком правильною.

Отже, фонд основної заробітної плати повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати. Працівник отримує частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період.

В основному, заробітна плата є одним із основних мотиваторів працівників до ефективної діяльності на КП «Бессарабський ринок». Заробітна плата кожного місяця виплачується з 8 по 12 число наступного місяця з авансуванням до 25 числа. Розмір авансу встановлюється не більше 40% від тарифу.

Метою підвищення стимулюючого впливу на управління персоналу для покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності на Підприємстві та якості праці на КП «Бессарабський ринок» запроваджено преміювання керівних працівників, фахівців та службовців.

Преміювання відбувається згідно основних результатів господарської діяльності та нараховується з фонду оплати праці за результатами роботи комунального підприємства. Загальний розмір премій може складати до 20% посадового окладу пропорційно відпрацьованому часу.

Розміри премій, які нараховуються за основні результати господарської діяльності визначаються з урахуванням усіх доплат і надбавок, що виплачуються працівникам за суміщення посад та виконання обов'язків за відсутнього працівника, або високу кваліфікацію фахівця.

Можливий випадок щодо особистого внеску працівника у загальну діяльність підприємства. В такому випадку нараховується премія, яка нарахована працівнику за виконання встановлених нормативів, але вона може бути підвищена чи знижена, але не більше, ніж на 25%. Уважне ставлення з боку керівництва спонукає працівників підвищувати свою трудову активність на комунальному підприємстві. Однак, всі пільги та заохочення мають бути економічно виправданими і достатніми для сприяння мотиваційному механізму.

Крім мотиваційних заходів, які є одними з провідних функцій управління, що заохочують персонал підприємства до активних дій, на КП «Бессарабський ринок» передбачені також певні міри впливу на випадок порушення технології або трудової дисципліни.

Так, наприклад, згідно «Положення про порядок преміювання» керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності може взагалі не виплачуватися працівникам якщо ними були допущені порушення трудової дисципліни, а також на них була покладена будь-яка догана.

Заходи такі притаманні у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (систематичне спізнення на роботу або передчасне залишення робочого місця, прогулів, поява на роботі у нетверезому стані), нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності Підприємства, притягнення до адміністративної та карної відповідальності чи невиконання наказів керівника.

Організація праці на підприємстві застосована наступним чином. Тривалість робочого часу складає 40 годин на тиждень і 8 годин на день, з перервою для обіднього відпочинку – 1 година. Для жінок, які мають дітей віком до трьох років та інвалідів та працюють на створених для них робочих місцях використовується скорочений робочий день за їх власним проханням.

На Підприємстві мінімальна відпустка становить 24 календарних дня, для неповнолітніх – 31 календарний день, інвалідам – від 26 до 30 календарних днів. З точки зору її мотиваційного ефекту значна увага приділяється питанню організації охорони праці на КП «Бессарабський ринок». Керівництво забезпечує безпечні умови праці для своїх працівників і здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці.

Охорона праці на Підприємстві складається з організаційно-технічних, правових, соціально-економічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини. Мотиваційний ефект на Підприємстві полягає в тому, що ефективна організація охорони праці сприяє не лише підвищенню продуктивності праці а й належному ставленню до результатів своєї роботи.

На КП «Бессарабський ринок» функціонує модель мотивації і стимулювання працівників з виплатою винагороди за річними підсумками (тринадцята зарплата). Проте такий вид стимулювання вже перестав виконувати функцію заохочення, він перетворився на формальний засіб в підвищенні зарплати.

Застосування нового підходу до преміювання персоналу за загальними підсумками Підприємства полягає у тому, щоб встановити пряму залежність величини премії від трудового внеску, рівня кваліфікації та стажу роботи працівника. За основу визначення премії взято середньомісячну зарплату працівника протягом певного періоду (квартал, рік), від якої за шкалою встановлюється розрахункова сума премії. Шкалу побудовано з урахуванням трьох основних факторів, кожен з яких розподілено на три підгрупи. Зазначеними трьома факторами є: професія, рівень кваліфікації: (за кожний наступний розряд + 3 %); стаж роботи (1 рік = + 1 % до зарплати). Враховуючи значущість ключових професій на підприємстві (головний бухгалтер, юрист, економіст), а також роль в організації здійснення господарської діяльності (головний інженер, енергетик, завідувач господарства, адміністратор залу), розробники системи передбачили у шкалі підвищені розміри бонусу для даних категорій (+ 5% до зарплати), а для касирів, що трудяться на встановлено розміри бонусу в 1,5 рази вищі, ніж для інших професій (+ 7,5%). На рис. 2.7 наведена шкала мотивації оплати праці.

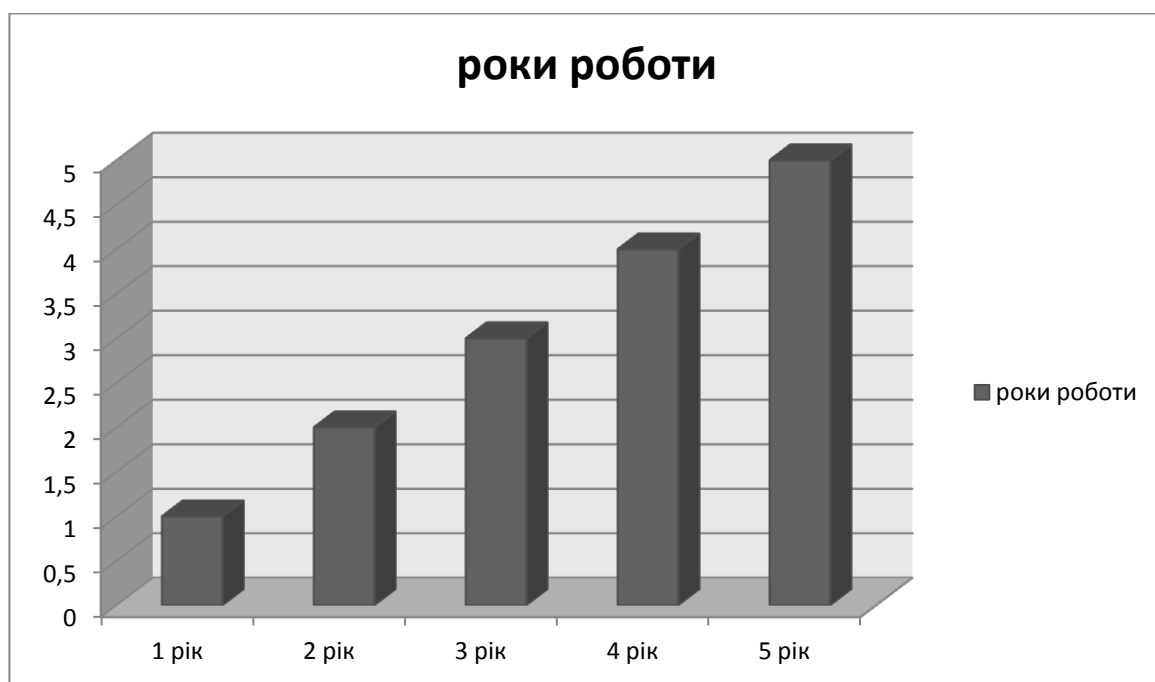


Рис. 2.7. Шкала мотивації оплати праці на КП «Бессарабський ринок»

Джерело: побудовано автором за даними тарифної сітки КП «Бессарабський ринок» (Додаток М, Н, П)

До несумлінних працівників застосовуються заходи матеріального впливу. Премії не нараховуються тим, хто порушив трудову і технологічну дисципліну. До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників КП «Бессарабський ринок» та за реалізацію творчих ідей, ініціатив належить: «Положення про порядок заохочень працівників», яке діє з травня 2018 року. Слід відзначити і намагатися створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу КП «Бессарабський ринок».

На сьогоднішній день з впевненістю можна сказати, що на багатьох підприємствах України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов'язкової мотиваційності працівників на досягнення якісних показників діяльності.

Однак, працівник повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку Підприємства, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Тобто кожен працівник через проміжні параметри повинен бути орієнтований на досягнення кінцевої мети Підприємства. Іншими словами, роботу, яку він виконує, повинна робити внесок у досягненні загального результату.

У цьому випадку робота працівника буде завжди корисною щодо інтересів Підприємства. Щоб досягти ефективного функціонування, на КП «Бессарабський ринок» розроблено ряд заходів через мотивацію працівників.

Керівництво сформувало цілі Підприємства «відповідно до функцій та рівнів комунального підприємства». При цьому «цілі є вимірними». Були встановлені відповідальності та повноваження до кожного окремого працівника і ведеться інформованість про це на даному Підприємству через написання посадових інструкцій. Для більш детального розуміння, чи зможуть працівники виконувати поставлені перед ними цілі, на даному Підприємстві проводиться атестація.

Мета даної атестації знаходиться в тому, щоб надати працівникам додаткових можливостей професійної реалізації себе на Підприємстві. За

підсумками атестації встановлюється, зможуть працівники досягнути цілей організації чи ні. Якщо так, тоді направлення на підготовку та підвищення кваліфікації працівників носять безперервний характер з урахуванням цілей організації [17].

Керівників та фахівців зі встановленим рівнем заробітної плати намагаються пов'язати з результатами навчання і практичного застосування отриманих знань, умінь та навичок.

Всі вище перераховані заходи являються певним інструментом для мотивації працівників КП «Бессарабський ринок». Проте, необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби у персоналу з ціллю налагодження системи стимулювання, яка буде направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Мотиваційний потенціал вкрай необхідний щоб мати мотивованих працівників, орієнтованих на досягнення цілей Підприємства. Для визначення мотиваційного потенціалу підприємства включені два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий етап у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб [35].

Оцінимо мотиваційний потенціал КП «Бессарабський ринок». Заходом для здійснення першого етапу розглядається можливість використання інструментарію, що є мотиваційним профілем. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів.

Дана технологія виявлення факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним анкетуванням. Коли працівник відповідає на запитання анкети, то виражає свою думку з приводу того, яка дана відповідь для нього є більш вагома, а яка менш значніша для нього (Додаток Ф).

Проводячи опитування персоналу, керівник Підприємства дізнається до якої системи мотивації схильні працівники. Даним опитуванням можна дізнатися, що насправді очікувати від персоналу. Опитування проводиться один раз в квартал. Для надійного результату питання в анкеті не змінюються. Єдине, що може змінюватися, то це кількість опитуваних.

Робиться вибіркоче опитування, або на основі квот, за різними параметрами: вік, стать, посада.

Висновки до розділу 2

Для комунального підприємства «Бессарабський ринок» потенційними конкурентами є тільки великі оптові ринки

Аналізуючи динаміку та структуру активів КП «Бессарабський ринок», ми дійшли до наступних висновків.

Вартість необоротних активів у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшилась 2379 на тис. грн., найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів займають основні засоби (96,6 % у 2019 році), потім іде незавершене будівництво, які займають 0,4 % питомої ваги активів. Зменшення вартості необоротних активів спричинене тим, що збільшилась сума зносу основних засобів.

Наступний показник оборотні активи. Як видно з таблиці 2.1, вартість оборотних активів у 2018 році в порівнянні з 2019 роком зросла 1474 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів займає дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги (1,1% у 2018 році та 1,37 % у 2019 році), грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті становили 0,37 % у 2018 році і 0,38 % у 2019 році) і їх сума у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зросла на 18 тис. грн.

На КП «Бессарабський ринок» застосовується лінійно-організаційна структура. Працівник лінійної структури підлеглий і підзвітний одному керівникові. Таким чином створюється ієрархія підлеглих і відповідальності, що при даній структурі є єдиним домінуючим типом організаційних відносин. Лінійна структура підприємства базується на єдиноначальності, тобто одна особа зосереджує керівництво усією сукупністю операцій, які мають однакову мету та єдність розпоряджень для

передавання їх на виконання команд кожній з ланок одного рівня від керівника.

Основою поведінки та активізації зусиль працівників КП «Бессарабський ринок», які спрямовані на підвищення результативності своєї діяльності, є мотивація праці. Слід відзначити і намагатися створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу КП «Бессарабський ринок».

Коли керівництво організації не знає сильних та слабких сторін, не уявляє зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає конкурентному положенню фірми.

Отже, працівник повинен бачити свою участь в реалізації стратегії щодо розвитку Підприємства. Повинен усвідомлювати залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК»

3.1. Напрями, посилення стимулювання персоналу КП «Бессарабський ринок»

Науковими методами доведено, що власне керівник вправі приймати різні методи до мотивування, стимулювання персоналу, але в основному керівник приймає мотивацію щодо кожного окремого працівника. Проте треба зробити з цього висновок, що це не зовсім ефективно, великі затрати часу, тож можливо потрібно розглянути більш впливову мотивацію.

На рис. 3.1 розглянемо трирівневу мотиваційну стратегію, яка може вплинути на підвищення стратегічної активності на досліджуваному Підприємстві.



Рис. 3.1. Трирівнева мотиваційна стратегія.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [4]

Отже, так може виглядати мотиваційна стратегія, видно що її може доповнювати та як вона впливатиме в цілому на Підприємство.

Цілком зрозуміло, що така схема мотиваційної стратегії має на меті підвищувати стратегічну активність на Підприємстві, повинна доповнювати мотиваційну стратегію персоналу. Завдяки даній стратегії формуватиметься ефективна організаційна культура на досліджуваному підприємстві.

Мотиваційна стратегія не може існувати без стратегічної концепції. В Додатку X ми побачимо, що відображає стратегічна концепція. Можемо зробити висновки, що це орієнтація на розвиток кадрового потенціалу з визначенням мотиваційної зони, встановлені чіткі мотиваційні цілі, визначені комплекси для мотивації та розроблені заходи щодо досягнення мотиваційної стратегії.

Однак, мотиваційна концепція і мотиваційна стратегія цілком пов'язані одне з одним.

Стимулювання персоналу на Підприємстві розглядається як процес впливу на людину через значний зовнішній об'єкт (об'єкт, стан, ситуація), що спонукає людину до певних дій. З цих позицій мотивацію можна розглядати на підприємстві як процес емоційно-чуттєвого порівняння образу своїх потреб із образом зовнішнього об'єкта, а може бути внутрішнім психологічним механізмом, який розпізнає людину, виконує потребу та викликає цілеспрямований поведінки.

На думку більшості вчених, фізичний зв'язок між статусом працівника в організації та статусом організації на ринку дозволяє працівникові чіткіше ідентифікуватись з організацією. Такий визначений психологічний напрям є головною умовою ефективної роботи працівника та розвитку самого підприємства.

Щоб забезпечити це напрям, слід використовувати матеріальну винагороду для працівника, як весь матеріальний дохід, що складений з двох частин: базової заробітної плати та премії. Однак, така грошова винагорода повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці.

Базова заробітна плата – відносно постійна частина винагороди працівника, яка перевіряється частіше одного разу на шість місяців або при зміні посади.

Премії – варіативна частина матеріального заохочення, яка залежить від особистих показників працівника [73].

Більшість організацій намагаються використовувати компенсаційний пакет для стимулювання праці.

Варто запропонувати на Підприємстві надавати своєму персоналу компенсаційний пакет. Сюди включені матеріальні блага, що надаються працівникові, крім матеріального заохочення, в залежності від статусу його посади: корпоративне медичне і пенсійне рахунку, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю оплачених путівок, засоби на представницькі витрати і т. Компенсаційні пакети повинні відповідати статусу посади, ступеня відповідальності, професійним і діловим якостям, результатами праці.

Основними принципами побудови системи матеріального стимулювання на КП «Бессарабський ринок» виступають:

- відповідність цілям і стратегії розвитку організації;
- відповідність кадрової політики організації;
- відповідність корпоративній культурі організації;
- однозначність і якість критеріїв оплати праці;
- гнучкість і адаптивність до змін навколишнього середовища (зміна прожиткового мінімуму, життєвих стандартів, економічної ситуації і т.д.).

Слід зазначити, що на КП «Бессарабський ринок» постійно ведеться науковий пошук найбільш ефективної програми матеріального стимулювання.

На рис. 3.2 представлена запропонована структура мотиваційної стратегії стимулювання на КП «Бессарабський ринок».



Рис. 3.2. Структура мотиваційної стратегії стимулювання на КП «Бессарабський ринок»

Джерело: створено автором за даними на основі джерела [4]

Перехідні механізми, з допомогою яких працює програма: організаційні ресурси і культура, етап життєвого циклу організації, особистісні характеристики керівників, існуючий досвід використання мотиваційних програм.

Найбільш відомими програмами мотиваційного стимулювання на КП «Бессарабський ринок» виступають:

- професійна мотивація персоналу;
- матеріальна мотивація;
- нематеріальна і соціальна мотивація, спонукання персоналу.

Перераховані вище заходи щодо мотивації є стандартними, вони використовуються у світовій практиці в управлінні ефективною діяльністю персоналу. В чому суть професійної мотивації персоналу. Потрібно спонукати кожного робітника до професійного розвитку як джерела розвитку кар'єри, отримання більшої винагороди.

Запропоновані напрями мають як переваги, так і недопіки, які визначають доцільність використання програми в межах конкретної організації такі, що представлені в табл. 3.3.

Основні характеристики неефективної системи матеріальної мотивації можна узагальнити наступним чином:

- середня продуктивність праці робітника нижча, ніж у цілій галузі;
- суттєвої різниці немає між оплатою праці високоефективного та неефективного працівника;
- витрати на персонал перевищують оптимальні значення;
- плата праці не збалансована по відношенню до ринку праці (галузева, раціональна);
- система мотивації не підтримує балансу між заохоченням і покаранням;
- існує практика загальної надбавки до заробітної плати (для всіх, незалежно від якості роботи);
- платіжна система базується на свавіллі менеджерів.

Дуже поширеною помилкою при визначенні ефективності існуючої системи мотивації керівниками впевненість в тому, що проблем в організації не існує.

В табл. 3.3 наведено характеристики основних програм матеріальної мотивації.

Таблиця 3.3

Характеристики основних програм матеріальної мотивації

КП «Бессарабський ринок»

Назва програми, учасники, основа для виплат	Переваги програми мотивації	Недоліки програми мотивації
Програма участі у прибутках (учасники виплат; всі співробітники; основа для виплат - відсоток від прибутку).	Виплата при наявності прибутку. Можливість включення у програму всіх співробітників. Мобілізує всю організацію на досягнення прибутку. Незначні адміністративні витрати. Висока ефективність для маленьких організацій.	Важко узгодити із індивідуальними результатами співробітників. Результат залежить від зовнішніх чинників оточуючого середовища, які не контролюються організацією. Може не враховувати реальних досягнень.
Програма заохочень за досягненнями (учасники виплат: структурні підрозділи або організаційні рівні; основа для виплат - досягнення поставленої мети).	Гнучкість схеми заохочень; Можливість врахування конкретних досягнень. Можливість застосування різних критеріїв заохочення.	Ускладнене адміністрування; Відсутність прямого зв'язку розміру заохочень та індивідуальних досягнень співробітника.
Програма заохочень за індивідуальні досягнення (учасники виплат: співробітники і організацій; основа для виплат - досягнення поставлених цілей).	Відслідковується зв'язок між заохоченням та досягненнями співробітників. Зростає особиста відповідальність та самоконтроль.	Заохочення до досягнення короткотермінових цілей. Складності у бюджетуванні. Погіршення взаємовідносин в організації.
Програма заохочень за досягнення довгострокових цілей (учасники виплат: менеджери; інколи 50% співробітників).	Довгострокові цілі більш чітко відображають розвиток організації. Підтримка довгострокових контрактів із співробітниками.	Складність адміністрування. Складність взаємоузгоджень короткострокових стимулів.

Джерело: складено автором на основі [63]

Можна визначити основні бар'єри, що виникають на шляху впровадження ефективної системи мотивації. Серед них можна визначити ті, які відіграють першорядну роль:

- вивчити свій персонал, як індивідуумів;
- оприділити доцільність і відповідальність робітника;
- оприділити рівень соціальних домагань, особливо серед провідних фахівців, і їх відповідність реаліям та можливостям підприємства;
- помилковою думкою про необхідність обов'язкового підвищення фонду оплати праці (до фонду оплати праці не включаються суми, нараховані працівникам за час затримки розрахунку при звільненні).

На КП «Бессарабський ринок» можна виділити два типи стимулювання оплати праці:

1. Негативний тип. Дія у вигляді стягнення по відношенню до працівника, тягне певні несприятливі наслідки для нього. При цьому дія може бути виражено в різних формах: де преміювання, догані, зсуві на нижчу посаду, звільнення і інше.

2. Позитивний тип. Дія заохочення по відношенню до працівника, тягне відповідно сприятливі наслідки для нього. Як і в попередньому випадку, заохочення не обмежується тільки у грошовій формі, сюди входять грамоти, підвищення на посаді, зміна умов праці та інше не грошове стимулювання.

Застосування стимулу при виникненні ситуації, що вимагає коректування поведінки персоналу. Таку ситуацію ми далі називатимемо підставою стимулювання. Таким чином, стимулювання – це своєрідний процес, що включає наступні етапи (табл. 3.4), де приведений простий приклад реалізації процесу стимулювання, в даному випадку являється негативним для КП «Бессарабський ринок». Система стимулювання встановлює відповідність підстав і форм стимулювання і організаційні процедури, відповідно до яких відбувається процес стимулювання.

В табл. 3.4 представлені етапи процесу стимулювання на КП «Бессарабський ринок».

Етапи процесу стимулювання КП «Бессарабський ринок»

Етап процесу стимулювання	Приклад реалізації
Виявлення факту настання підстави стимулювання	Охорона організації зафіксувала запізнення на роботу. Складений список тих, що запізнилися в день перевірки.
Ініціація процедури ухвалення рішення про вибір стимулу, відповідного зафіксованій підставі стимулювання	Начальник охорони складає і відправляє начальникам підрозділів, в яких працюють ті, що запізнилися, службову записку з вказівкою на факт запізнення.
Вибір стимулу (ухвалення рішення уповноваженою особою)	Керівник підрозділу зажадає від тих, що запізнилися пояснювальні записки, піднімає історію порушень дисципліни, по Положенню про стимулювання визначає можливі форми і об'єм стягнення, на підставі отриманих пояснень і історії порушень ухвалює рішення про зняття 20% з премії.
Закріплення рішення про стимулювання розпорядливим документом	Керівник підрозділу складає службову записку Генеральному директорові з викладом пропонованого стягнення і всіх обставин порушення дисципліни (багатократне порушення без поважних причин). Генеральний директор накладає резолюцію. Відділ кадрів на підставі резолюції готує наказ і підписує його у Генерального директора.
Виконання рішення про стимулювання (власне виконання стимулюючої дії)	Бухгалтерія на підставі припинення нарахуванні премії знижує розмір премії на 20%.

Джерело: побудовано автором на основі [49]

Сутність мистецтва керівника спонукати працівника до оптимальної віддачі підприємству своїх ресурсів в відношенні, поведінці, працьовитості,

професіоналізму. А натомість працівник отримує задоволеність від своїх бажань, отримує радість успіху, матеріальну та духовну забезпеченість.

Необхідно змінити ідеологію «як менше дати – як більше взяти» на «чим більше віддаєш – тим більше отримаєш».

В великих корпораціях і підприємствах таку роботу ведуть системно, глибоко та вельми старанно. На підприємствах країн США, Японії, Німеччини, на мотиваційну діяльність в рамках системного підходу виділяються спеціальні професійні спеціалісти, застосовуються сучасні технології та величезні кошти.

Наразі в Україні на підприємствах ще не всі готові до подібного підходу. Отже, для того, щоб система стимулювання персоналу в Україні була ефективною, повинні виконуватися п'ять умов:

1. Стимулювання повинне відповідати саме стратегії розвитку даного Підприємства та прийнятої політики щодо стимулювання персоналу. Підстави до стимулювання вибираються виходячи з цілей розвитку на Підприємстві.

2. Вибрані форми та методи стимулювання праці повинні бути адекватні мотиваційному профілю Підприємства.

3. Застосування системи стимулювання має бути справедливим. Ніякі інші стимули не повинні застосовуватися без відповідної потреби.

4. Надати кожній особистості розібратися в собі, оприділити життєві орієнтири. Стимулювання до працівників проводити всякий раз при виникненні відповідних потреб.

5. Система стимулювання має поширюватися на усіх працівників Підприємства. Така умова має особливу важливість, оскільки якщо виконані всі попередні, але персонал не проінформований про існуючу систему стягнень і заохочень, то він не може коректувати досконало свою поведінку на Підприємстві. При цьому працівник повинен бачити, що стимулювання проводиться строго відповідно до ситуації, визначеній як підстава до стимулювання. Якщо ні, то вся система стимулювання надаватиме тільки

деструктивну дію, оскільки працівник не зрозуміє критеріїв, по яких оцінюється його робота.

Люди свідомо оцінюють можливості варіанти поведінки, намагаються вибрати коротший шлях до отримання бажаного результату. Сила стимулювання та сила мотиву визначається в мірі актуальності тієї чи іншої потреби для кожного працівника.

Отже, особливістю мотивів персоналу щодо праці, є їх спрямованість на себе та до інших працівників.

3.2. Заходи щодо розвитку персоналу КП «Бессарабський ринок»

На необхідно зрозуміти, чому проблема мотивації персоналу одне з самих складних питань на Підприємстві.

Ми часто-густо стикаємося з чітко вираженим парадоксом: «Де взяти гроші на ефективну мотивацію працівників?». Проте, одна відповідь точна і переконлива – людські ресурси.

Принципова модель мотиваційної системи щодо розвитку персоналу на базі розглянутих моделей удосконалення засобів мотивації можна розглянути наступним утворенням: створити комплексну програму. Місія цієї програми полягає в створенні ще більш ефективної системи мотивації персоналу на досліджуваному Підприємстві, що забезпечить підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу. Базисні основи мотивації дозволять задовольняти переважно потреби першого рівня, а додаткові засоби забезпечать можливість реалізації вищих рівнів, таких, як: духовного й інтелектуального потенціалу працівника.

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі КП «Бессарабський ринок». Стосовно заробітній платі на Підприємстві, то вона нараховується за штатним розписом, по тарифам і

відрядним ставкам, які залежать від спеціальності, посади та кваліфікації працівника. Згідно попередньо проведених розрахунків виявлено, що станом на 2020 рік на Підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі.

КП «Бессарабський ринок» встановлює свої нормативи по оплаті праці.

В табл. 3.5 відображено склад фонду оплати праці на КП «Бессарабський ринок».

Таблиця 3.5

Склад фонду оплати праці на КП «Бессарабський ринок»
за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (+, -)	
				2018-2017	2018-2019
Фонд оплати праці всіх працівників	853,4	990,6	1095,1	137,2	104,5
Фонд основної заробітної плати	796,9	886,3	965,5	89,4	79,2
Фонд додаткової заробітної плати	164,0	211,7	232,5	31,2	20,8
Заохочувальні виплати і компенсації	10,8	6,1	7,1	-4,7	1,0

Джерело: складено автором за даними штатного розпису КП «Бессарабський ринок» (Додаток Г, Д, Ж)

У 2019 році фонд оплати праці всіх працівників становив 1205 тис. грн., що на 102,5 тис. грн. і 139,7 тис. грн. більше ніж у 2018 і 2017 роках. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2019 році складає: фонд основної заробітної плати – 79,2 %; фонд додаткової заробітної плати – 20,8 %. Дані значення показують, що побудова структури фонду оплати праці на підприємстві є досконалою. Відповідно, звернемо увагу, що фонд основної заробітної плати становить більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати.

Встановлено, що працівник на Підприємстві наразі отримує частку своєї заробітної плати за виконану саме ним роботу, а не за результатами роботи підприємства за певний проміжок часу.

На рис. 3.3 зображено структуру фонду оплати праці.

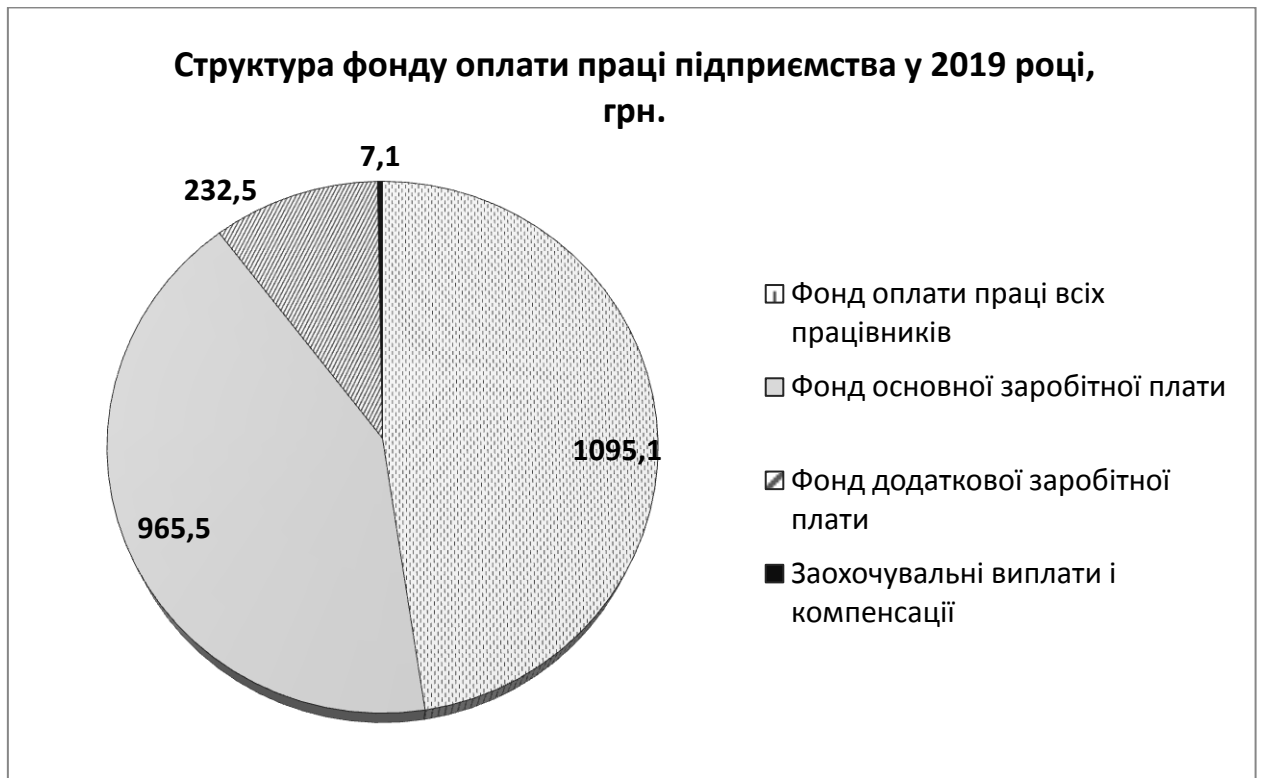


Рис. 3.3. Структура фонду оплати праці

Джерело: створено автором на основі табл. 3.5.

В процесі розгляду запропонованого методу на КП «Бессарабський ринок» отримаємо наступні результати у системі оплати праці: поєднання матеріального стимулювання працівника з його внеском в кінцевий результат, зниження гнучкості і різноманітності форм матеріальної винагороди працівників, в основному, за рахунок розвитку системи додаткових премій та збільшення частки непрямих компенсацій і не грошових винагород для персоналу.

Головна ціль програми підвищити зацікавленість персоналу до високопродуктивної праці. Розвинути систему компенсаційних виплат і пільг для працівників. Це означає, що у сфері продуктивності праці підвищити якість праці персоналу, обов'язково приділити увагу зростанням відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, а й за групові результати праці, підвищити ініціативність працівників.

Оцінюючи підлеглих працівників необхідно приділити збільшення відповідальної ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці свого персоналу,

підвищити рівень об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів та підвищувати стимулюючої ролі щодо оцінки підлеглого персоналу.

Розробка та реалізація всієї програми КП «Бессарабський ринок» розрахована на відносно тривалий період і звідси необхідно пройти такі наступні етапи.

На першому етапі (5-6 місяців) планується розробити та впровадити програму вдосконалення основних заходів щодо мотивації персоналу. Цей етап включає наступні підходи: розробка програми вдосконалення основних фондів; реалізація програми в межах служб (відділів) доопрацювання програми вдосконалення системи базової мотивації персоналу; реалізація програми вдосконалення системи основних засобів мотивації персоналу на всьому Підприємстві.

На другому етапі (наступні 12-18 місяців) за мету є розробити та впровадити програму розвитку додаткових засобів мотивації персоналу.

Таким чином, в рамках програми передбачається п'ять основних напрямків діяльності: створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів серед працівників як основного ресурсу для внутрішнього розвитку організації; розробка основних організаційних, нормативних та методичних документів щодо формування програми та надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні нового мотиваційного механізму. Організувати широкі пропаганди цілей і завдань програми, застосовувати опитування персоналу для з'ясування цілей та завдань.

Запропоновані дії сприятимуть поліпшенню продуктивності праці, значно зростуть прибутки Підприємства. Відповідно, стане кращим матеріальне положення працівників. Сутність трудової мотивації полягає у розробці таких систем стимулів, які будуть задовольняти усі потреби працівника і зацікавлювати його досягати кращих результатів у своїй діяльності.

Для комунального підприємства «Бессарабський ринок» запропоновано систему для посилення мотивації персоналу, дана модель удосконалює засоби мотивації персоналу. Напрями вдосконалення самостійності працівників необхідні для виконання продуктивної праці. Вони повинні поєднуватися із відповідальністю за виконувану ними роботу. Персонал повинен приймати активну участь в прийнятті управлінських рішень і поєднувати з результатами своєї праці. Необхідний головний стратегічний курс працівника на високий рівень освіти, кваліфікації й етики. Потрібно надавати широкому колу працівників умови для розширення їхніх навичок та знань. Безперервно займатися підвищенням їхньої професійної майстерності.

На рис. 3.4 представлена схема напрямів розвитку персоналу КП «Бессарабський ринок».



Рис. 3.4. Напрями розвитку персоналу КП «Бессарабський ринок»

Джерело: створено автором на основі [66]

На практиці зустрічаються екзотичні методи, такі як «моніторинг посмішок», і зовсім не однозначні. Є також багато тих, хто взагалі нічого не оцінює, але діє на основі переконання, що гірше точно не буде. Уніфікований підхід методології добре встановлений; в принципі, немає оцінки

ефективності вдосконалення мотивації. Жоден спосіб не може претендувати на остаточну істину.

Кожен керівник керується власними передовими практиками, спирається на особистий досвід і методом спроб і помилок знаходить для себе найкращий метод для визначення ефекту від впровадження власних розробок, спрямованих на підвищення мотивації персоналу. У будь-якому випадку, який би підхід не застосовувався, вимірювання проводиться на основі непрямих показників. І це цілком логічно, адже якщо ефект від змін у розрахунках заробітної плати все-таки допустимо точно розрахувати (і навіть не завжди), то оцініть, наприклад, прямий економічний ефект такого нематеріального механізму стимулювання, як публікація про працівника в газеті або журналі.

Отже, в цілому мотивація праці має невідкладний і складний процес. Такий процес вимагає системного підходу для зваженого застосування різних методів і прийомів. Щоб забезпечити економічну стійкість на Підприємстві потрібно застосовувати матеріальні та нематеріальні мотиви для активної трудової діяльності усіх працівників.

Сучасне стимулювання персоналу вимагає адекватних засобів соціального впливу, механізм дії якого направлений на свідомість людини.

Однак, незважаючи на вищевикладене, недостатньо запропонувати теоретично гармонійний, «красиво описаний» та аргументований набір заходів для вдосконалення системи мотивації; необхідно перевірити його на практиці та оцінити його ефективність, хоча і за непрямыми ознаками. Оцінка ефективності управління мотивацією персоналу включає два типи оцінки: з одного боку, оцінку економічної ефективності (продуктивність, прибуток, рентабельність), з іншого, оцінку соціальної ефективності (лояльність персоналу, мотивація співробітників до роботи з високою ефективністю, ступінь задоволення основних потреб працівників).

В табл. 3.6 сформульовані фактори мотивації працівників КП «Бессарабський ринок».

Фактори мотивації працівників КП «Бессарабський ринок»

№ з/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Необхідність мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок, соціальний пакет
2	Фізичні умови праці	Необхідність мати гарні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Необхідність мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Необхідність формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність зміни	Необхідність в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей

Джерело: складено автором за даними штатного розпису КП «Бессарабський ринок» (Додаток 3, К, Л)

Для оцінки вдосконаленої системи мотивації КП «Бессарабський ринок» був використаний метод «ефективність від ефективності».

Нижче подається звіт про застосування цієї техніки. Перевірка результативності полягає в тому, щоб оцінити, чи були досягнуті цілі, встановлені для впровадження оновленої та розширеної системи мотивації.

Вивчення існуючої системи мотивації КП «Бессарабський ринок» дало змогу визначити основні проблеми та, відповідно до них, визначити цілі вдосконалення.

Перша мета – підвищення ефективності системи мотивації щодо досягнення цілей підприємства (економічна ефективність).

Друга мета – досягти вищої задоволеності керівників існуючими механізмами стимулювання (соціальна ефективність). Почнемо з другого голу. Щоб з'ясувати, чи було це досягнуто, знову було проведено анкетування згідно з методологією, яка вже застосовувалася на етапі дослідження.

Ціль була чітко досягнута: задоволеність працівників у відділах зросла на 24,7%. Враховуючи отриманий результат, повернемося до першої мети, визначити ступінь досягнення якої аналізувалась динаміка основних показників діяльності КП «Бессарабський ринок».

За розрахунками в таблиці можна зробити наступний висновок, що за період дослідження 2018-2019 рр. абсолютно всі показники діяльності КП «Бессарабський ринок» продемонстрували досить непогані результати.

В табл. 3.7 представлена динаміка основних результатів діяльності КП «Бессарабський ринок».

Таблиця 3.7

Динаміка основних результатів діяльності КП «Бессарабський ринок»

Показник	На 31.12.2018	На 31.12.2019	Динаміка
Обсяг продажу, тис. грн.	23540,4	30360,00	6855,6
Високорентабельна продукція в обсязі продажів, %	15,0	19,0	4,00
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	19617,00	25300,00	5683,00
Рентабельність, %	19,5	32,9	13,4
Кількість рекламацій, шт.	21	8	-61,9
Кількість втрачених покупців, чол.	4	1	-75,00
Кількість відновлених покупців, чол.	2	7	250,00
Кількість нових покупців, чол.	3	6	100,00
Повторні відвантаження новим покупцям, %	41,3	64,7	23,40
Показник задоволеності, %	42,1	66,8	24,70

Джерело: побудовано автором за даними Звіту про фінансові результати КП «Бессарабський ринок» (Додаток Г, Д, Ж)

Ми всі привикли контролювати, але нам це мало що дає, тому що контроль носить чисто адміністративний характер. Він потрібен для того, щоб своєчасно усувати недоліки. Проте, контроль займає важливу функцію

управління Підприємством. Чим більше буде проявлятися контролінг, тим швидше він стане підсистемою управління та діяльністю даного Підприємства на стратегічному рівні.

Нам потрібно розібратися в контролінгу та поетапно його впроваджувати в роботу на Підприємстві.

Звісно, тут потрібні додаткові кошти, сучасні технологічні можливості та інформаційні технології. Однак, витрачені кошти швидко повертаються якщо працювати згідно запланованих стратегічних цілей.

Застосування постійного контролінгу приведе до ефективного управління Підприємством та забезпечить його довгострокове існування на ринку надання послуг.

Контролінг дозволить слідкувати за досягненнями як стратегічних так і поточних цілей діяльності даного Підприємства.

Створенням системи управління, яка дозволяє відслідковувати рух Підприємства до наміченої цілі буде займатися стратегічний контролінг.

Для цього необхідно встановити якісні та кількісні цілі на Підприємстві.

Почнемо з аналізу зовнішніх та внутрішніх умов функціонування Підприємства.

При аналізі зовнішнього середовища слід враховувати: фінансові ринки, соціально-психологічне середовище, ринки постачальників, ринок праці, аналіз випадкових явищ, економічно-політичне середовище, ринки збуту та конкурентів, міжнародні фактори, екологічні проблеми.

При аналізі внутрішнього середовища на Підприємстві, слід враховувати: задачі та цілі, структуру управління, людські ресурси, виробничий процес, стан маркетингу, збут та фінансовий стан.

Отже, відповідальними за обґрунтування стратегічних цілей покладений саме на контролінг.

Для розробки системи контролінгу, яка буде слідкувати за досягненням стратегічних цілей нам потрібно визначити зони контролінгу.

В область (зони) контролінгу входять:

- стратегічні якісні та кількісні цілі підприємства;
- слабкі місця на стратегічно важливих ділянках;
- деякі критичні умови, які знаходяться в основі стратегії.

В процесі роботи можливі прийняття управлінських рішень щодо коригування стратегічних планів. Для того, щоб рішення були ґрунтовними, потрібно, щоб інформація підтверджувалася проведенням аналізу у вигляді мережевих моделей з розрахунком якісних показників впливу.

Управління поточними цілями Підприємства та своєчасним вжиттям заходів щодо оптимізації співвідношення: витрати-результати, буде покладено на оперативний контролінг.

Особливістю оперативного контролінгу є те, що вся система управління результатами здійснюється на основі покриття і прибутку. При цьому сума покриття визначається перевищенням чистого обороту над змінними витратами.

Використання даної системи дозволить уникнути помилок щодо розрахунку витрат повної собівартості.

Система оперативного контролінгу також може застосовуватися в області надзвичайних тактичних рішень.

На поведінку працівника можуть впливати різні фактори його трудової діяльності.

Згідно звітних даних з бухгалтерії КП «Бессарабський ринок» загальна сума витрат на втілення в реальність запропонованого проекту заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок» склала 254789,00 грн.

Розрахуємо ефективність, розділивши отриманий прибуток 28 000 грн. на 254789,00 грн. – загальну суму витрат на підвищення мотивації.

Знайдене число, яке рівне – 1,12, і являється показником ефективності запропонованого проекту заходів щодо вдосконалювання мотивації персоналу КП «Бессарабський ринок».

Зробимо висновок, що розроблена на основі проведеного діагностуючого дослідження програма по вдосконаленню механізмів мотивації персоналу на КП «Бессарабський ринок» буде успішно реалізована на підприємстві в період з 01.12.2020 по 01.04.2021 рр.

Ефективність проекту склала 12 грн. прибутку на кожну вкладену гривню, тобто ефект від впровадження становить = 12 %.

Велике значення в персоналізації управління персоналом займає вивчення соціальної структури підприємства, загальна система інтересів та цінностей, мотивів поведінки, очікувані людини, його занепокоєності, рівень соціальної та духовного життя.

Отже, при правильному підборі застосовуваних стимулів можна значно підвищити ефективність діяльності як усього підприємства так і окремих працівників.

3.3. Удосконалення методів стимулювання персоналу

Засоби підвищення мотивації праці на КП «Бессарабський ринок» об'єднані в п'ять відносно самостійних напрямків:

- матеріальне стимулювання праці;
- підвищення якості робочої сили та проведення навчання;
- покращення організації праці працівників;
- залучення персоналу в процес управління;
- не грошові стимули мотивації.

Матеріальне стимулювання праці відображає роль мотиваційного механізму в системі підвищення продуктивності праці. Включає в себе елементи поліпшення системи заробітної плати, що дозволяють співробітникам брати участь у власності та прибутку підприємства. Звісно, що мотиваційному механізму приділяється значна роль. Проте, постійне

підвищення рівня заробітної плати не допомагає зберегти зайнятість на належному рівні і підвищити продуктивність праці.

Зрештою, у цього типу впливу є певні накладення або залежності. Одностороннє впливання на працівників тільки заради грошових методів не може привести до довгострокового підвищенню продуктивності праці.

Застосування цього методу може бути корисно для короткочасного збільшення виробництва праці.

Якщо правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення, то це звісно послужить мотивуючим засобом для працівника. При розширенні робочих функцій можливе внесення різноманітності і в працю персоналу. Можливе збільшення продуктивності та інтенсивності праці. Такий метод необхідно застосовувати для поліпшення роботи інженерно-технічних працівників. Поліпшуючи умови праці – вийдемо на новий рівень соціальної зрілості, який заперечує сприятливі умови праці. Стан робочого місця слід оцінювати щодня.

Працівники зацікавлені постійно підтримувати своє місце у належному стані, оскільки в цьому випадку тарифна частина їхньої зарплати збільшується на 10%. Впровадження системи дозволить підвищити рівень виробничої культури та сприятиме зростанню продуктивності праці на Підприємстві.

Для найбільш ефективного управління мотивацією на КП «Бессарабський ринок» необхідно:

Реалізувати модель основного процесу мотивації персоналу на даному Підприємстві можна за такою схемою: потреба – мета – дія – досвід очікування.

Потрібно знати фактори, що впливають на мотивацію, такі як:

- формування сукупність потреб викликають рух до реалізації мети та умов, за яких потреби можуть бути задоволені;
- пам'ятати потрібно, що розвиток мотивації не тільки ціль, а ще й спосіб задоволення персоналу їх власних бажань.

Мотиваційна стратегія повинна базуватися на аналізі поточної ситуації та бажаного стилю взаємодії між керівником та персоналом.

Перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до конкурентів не буде сприяти успішній діяльності Підприємства. На скільки саме будуть ефективні організаційно-економічні методи мотивації можна визначити через показники плинності, стабільності персоналу та рівень їхньої дисципліни.

На додаток до попередніх розглянутих пропозицій, можна розглянути наступні рекомендації по мотиваційній системі КП «Бессарабський ринок».

1. Доцільно сформувавши систему мотивації праці на підприємстві таким чином, щоб кожен співробітник був зацікавлений в делегуванні йому більшої частки повноважень і напрямку роботи кожного до позитивного результату.

2. Необхідно розробити показники ефективності для співробітників, виходячи із стратегічних цілей підприємства, а не просто ставити це в залежність від виконання певних показників до виплати заробітної плати. Таким чином, кожен співробітник буде працювати для досягнення цілей, поставлених компанією, і буде особисто зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

3. Особливу увагу слід приділити розробці системи мотивації праці виробничого персоналу, яка знизить плинність кадрів і об'єднає виробничий персонал на підприємстві, утворюючи стійкі групи (зміни), які були б зацікавлені в досягненні цілей підприємства і обізнані їх вкладу в їх досягнення.

4. Розробити систему підвищення кваліфікації менеджерів середньої ланки: провести серію тренінгів для співробітників, зобов'язати відділ кадрів знаходити спеціалізовані семінари, тренінги для управління підприємством і проводити таке навчання на постійній основі.

5. Здійснити автоматизацію відділу кадрів з метою полегшення і поліпшення роботи останнього.

Отже, щоб починати мотиваційну стратегію, потрібно почати з себе, з формування такої підсистеми, як: «керівник-особистість», «персонал підприємства», та поступово реалізувати направлення в роботі цієї підсистеми: стимулювання – мотивація – спонукання – результат.

В цій роботі велика роль належить лідерам, керівникам, фахівцям. Наставництво дуже цінна методика з розвитку професіоналізму.

В цілому система управління мотивацією пропонується здійснюватися на КП «Бессарабський ринок» при використанні наступних заходів:

- щорічна грошова винагорода (не перевищуюча розміру посадового окладу);
- стимулювання покарань (зниження премій, виплата штрафу);
- взаємодія з підприємством (дозвіл приймати самостійно рішення);
- виплата грошової винагороди при розрахунку лікарняних;
- виплата грошової винагороди при розрахунку відпускних;
- не грошові винагороди (подяка, сертифікат, грамота);
- забезпечення кращих працівників соціальним пакетом;
- групові винагороди, як матеріальні, так і не грошові (технічний відділ, відділ господарських питань, торговий зал ринку (Додаток З, К, Л).

Запропонований нижче математичний алгоритм моделі мотивації праці дозволить здійснити якісну та кількісну оцінку функціонування моделі на КП «Бессарабський ринок», передбачити ймовірний вплив визначальних характеристик, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища мотиваційної моделі на вихідні параметри фінансово-господарської діяльності.

Для покращення системи мотивації на КП «Бессарабський ринок» можна застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації.

В табл. 3.8 наведена модель вдосконалення мотивації праці на КП «Бессарабський ринок».

Модель вдосконалення мотивації праці на КП «Бессарабський ринок»

Варіант	Результати 1-го роду та їх очікування	Результати 2-го роду та їх очікування	Визначеність результатів 2-го роду
Витрати великих зусиль	Високий результат 0,7	Похвала начальства - 0,8 Вільний час - 0,0 Премія - 0,5 Просування службі - 0,3	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,5 Вільний час - 0,0 Премія - 0,2 Просування службі - 0,1	2 4 1 4
	Низький результат 0,1	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,0 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	4 4 4 4
Витрати помірних зусиль	Високий результат 0,2	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,4 Премія - 0,4 Просування службі - 1	2 4 1 4
	Середній результат 0,6	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,4 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,4 Премія-0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
Витрати малих зусиль	Високий результат 0,1	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,6 Премія-0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,7	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4

Джерело: побудовано автором за даними соціального дослідження КП «Бессарабський ринок»

На основі табл. 3.8 розрахуємо визначення прогнозованої мотиваційної сили за допомогою чотирьох можливих варіантів поведінки персоналу.

1 варіант. Визначеність великих зусиль:

1) високий результат:

$$2 \cdot 0,8 + 1 \cdot 0,5 + 4 \cdot 0,3 = 3,3$$

2) середній результат:

$$2 \cdot 0,5 + 1 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,1 = 1,6$$

3) низький результат:

$$4 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,1 = 1,2$$

Мотиваційна сила визначень 1-го варіанту:

$$0,7 \cdot 3,3 + 0,2 \cdot 1,6 + 0,1 \cdot 1,2 = 2,75$$

2 варіант. Визначеність результатів помірних зусиль:

1) високий результат:

$$2 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,4 + 1 \cdot 0,1 + 4 \cdot 1 = 6,4$$

2) середній результат:

$$2 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,4 + 1 \cdot 0,1 = 1,9$$

3) низький результат:

$$4 \cdot 0,4 = 1,6$$

Мотиваційна сила 2-го варіанту:

$$0,2 \cdot 6,4 + 0,6 \cdot 1,9 + 0,2 \cdot 1,6 = 2,74$$

3 варіант. Витрати малих зусиль:

1) високий результат:

$$2 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,6 + 1 \cdot 0,1 = 2,7$$

2) середній результат:

$$4 \cdot 0,6 + 1 \cdot 0,1 = 2,5$$

3) низький результат:

$$4 \cdot 0,6 = 2,4$$

Мотиваційна сила 3-го варіанту:

$$0,1 \cdot 2,7 + 0,2 \cdot 2,5 + 0,7 \cdot 2,4 = 2,45$$

Зробивши розрахунки можна побачити, що перший варіант має найбільша мотивуючу силу. Менша мотивуюча сила на другому місці, далі йде третій варіант.

Отже, за теорією очікувань, Підприємству слід зупинити свій вибір на першому варіанті.

Коли ця мотиваційна модель втілена у практиці управління підприємством, слід пам'ятати, що згідно з цією теорією мотивація людини до діяльності визначається рівнем та структурою очікувань на результати другого роду та ступенем їх зв'язку у свідомості працівника з результатами першого роду. Тому, як передумова успішної мотивації, необхідно знати структуру, валентність та значення очікування результатів другого роду. Водночас слід розуміти, що не може бути одного підходу до всіх хто працює на підприємстві, оскільки очікування результатів другого виду у всіх індивідуальні. Крім того, необхідно досягти зв'язку у свідомості результатів роботи другого курсу з результатами першого виду. Застосовуючи різні техніки, менеджер для успішного управління підлеглими може побудувати управління організацією таким чином, щоб працівник був впевнений, що, працюючи задля досягнення організаційних цілей, він тим самим створює умови для кращого досягнення результатів другого рівня.

Основні завдання і концептуальні засади вдосконалення оплати праці та підвищення рівня заробітної плати сформульовані в «Концепції подальшого реформування оплати праці в Україні», прийнятій у 2000 р. [36]. Сферу державного регулювання оплати праці визначено Законом України «Про оплату праці». Конкретні шляхи реалізації цієї проблеми визначені постановами і розпорядженнями уряду щодо подальшого реформування оплати праці в нашій державі.

У цих питаннях, як показує практика, зараз багато недоліків і невирішених питань. Законодавчо встановлено, що держава регулює оплату праці та мотивацію працівників що перебувають у державній, комунальній власності, працівників установ і організацій, що фінансуються чи

субсидованих з бюджету; регулювання фондів оплати праці підприємств-монополістів відповідно до переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України; оподаткування доходів працівників.

На наш погляд, державне регулювання оплати праці та мотивації праці не повинно обмежуватися наступними питаннями, а має охоплювати:

- реалізація державної політики з оплати праці та мотивації праці у вітчизняній економіці в цілому і її основних галузях;
- науково-методичне забезпечення оплати і нормування праці на всіх рівнях влади;
- вдосконалення порядку компенсації несвоєчасної виплати заробітної плати;
- забезпечення законодавчої та нормативно-правової підтримки реалізації концептуальних основ реформи оплати праці;
- державний контроль за станом заробітної плати та ін.

У більшості країн із ринковою економікою (США, Франція, Великобританія, Японія та ін.) держава, не втручаючись безпосередньо в оплату праці, за винятком регулювання мінімальної заробітної плати, на законодавчому рівні бере активну участь:

- у підтримці купівельної спроможності заробітної плати й інших доходів громадян шляхом захисту їх від інфляції;
- в захисті прав працівників на оплату праці від неплатоспроможних роботодавців.

Як правило, законодавче вирішення цих питань примушує роботодавців до прийняття відповідних рішень у сфері оплати праці.

Покращенню державного регулювання заробітної плати в Україні сприятиме насамперед реалізація вищезазначеної концепції та заходи щодо її реалізації. Однак з моменту його прийняття суттєвих змін у багатьох процесах оплати праці не відбулося. Основна причина повільної реалізації концептуальних основ покращення заробітної плати вбачається у відсутності комплексного підходу до вирішення цієї проблеми.

Суттєвому покращенню мотивації до праці сприятиме послідовна реалізація цілеспрямованої державної політики у галузі оплати праці із значним розширенням кола питань, що безпосередньо регулюються державою. Знищений нормування праці, низький рівень реальної заробітної плати, встановлений через дешевизну робочої сили, не забезпечують збільшення продуктивності праці. В наш час одне з негативних рис сучасного економічного розвитку є майже повна втрата мотивації персоналу до праці. Це зумовлено багатьма причинами, основною з яких є відсутність цивілізованого ринку праці та, як наслідок, спотворення вартості робочої сили та відсутність ефективного механізму регулювання заробітної плати з боку держави.

Висновки до розділу 3

Вивчення існуючої мотиваційної системи КП «Бессарабський ринок» дало змогу визначити основні проблеми та, відповідно, визначити цілі вдосконалення.

Першою метою є підвищення ефективності системи мотивації з метою досягнення цілей компанії (прибутковості).

Другою метою є зробити менеджерів більш задоволеними існуючими механізмами стимулювання (соціальна ефективність). Почнемо з другого голу. Щоб дізнатись, чи було цього досягнуто, знову було проведено опитування відповідно до методології, яка вже застосовувалася на етапі дослідження.

Ціль була чітко досягнута: задоволеність працівників у відділі продажів зросла на 24,7%. Беручи до уваги отриманий результат, ми повертаємось до першої мети - визначити, якою мірою була проаналізована динаміка основних показників КП «Бессарабський ринок».

Умови праці – це не тільки необхідність, а й мотив, який мотивує працю з певною віддачею. Вони можуть бути як фактором, так і наслідком певної продуктивності та ефективності. Стан робочого місця слід оцінювати щодня.

Запроваджуючи матеріальне стимулювання можна у вигляді розподілу заробітної плати за законом розподілу відповідно до кількості та якості роботи.

Система матеріального стимулювання надихне персонал до пов'язаних з єдиним процесом створення матеріального інтересу до зайнятості. Так, як система матеріального стимулювання включає в себе систему основної оплати праці та іноді додаткову систему оплати праці.

Впроваджуючи цю модель на КП «Бессарабський ринок», ми можемо досягти таких результатів у галузі оплати праці:

- прив'язка матеріального стимулу працівника до його внеску в підсумок;
- зменшення гнучкості та різноманітності форм матеріальної винагороди робітників, зокрема шляхом розробки системи додаткових пільг;
- збільшення частки непрямой винагороди та нетрадиційної винагороди.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі на тему «Система мотивації персоналу бізнес-структури» була поставлена мета, яка полягала в тому, щоб визначити теоретико-методичні засади щодо мотивації персоналу, проаналізувати організаційно-економічну діяльність КП «Бессарабський ринок» та розробити методи щодо поліпшення мотивації персоналу на КП «Бессарабський ринок».

Виходячи з вищесказаного, ми можемо зробити наступні висновки:

- теоретичні та прикладні дослідження в мотиваційному аспекті – динамічні та, залежно від точки зору автора, мають тенденцію бути кращими;
- сучасні тенденції розвитку мотиваційних теорій можна розділити на три основні напрямки: сучасні, атрибутивні та польові теорії, які розглядають тему мотивації з різних позицій і доповнюють одна одну;
- здійснено наукову систематизацію та проаналізована сутність відповідних підходів.

Створення та стабільний розвиток організації мотивації організації є ефективним за умови комбінаторного введення теоретичних положень методів формування мотивації праці. Це пропонує можливість визначити оптимальне поєднання послуг цих методів для конкретної організації і на цій основі сформуванню оптимальну систему мотивації, яка узгоджує інтереси працівників та власників бізнесу та пропонує раціональний рівень продуктивності та виробництва.

Мотивація працівників компанії є одним з головних моментів в управлінні людськими ресурсами, оскільки це є причиною їх поведінки. Доручення експертам забезпечити цілі компанії є справді головним завданням управління людськими ресурсами.

Низький ступінь мотивації праці працівників уповільнює механізм виготовлення в підприємства і досягненні високих кінцевих результатів праці. В сьогodнішніх умовах проблема мотивації є недосконалість

матеріальної мотивації в організаціях, недостатнє фінансування заходів, які спрямовані на поліпшення мотивації працівників, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації.

Досліджуючи зміну і структуру активів КП «Бессарабський ринок», ми прийшли до наступних висновків.

Вартість необоротних активів у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшилась 2379 на тис. грн., найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів займають основні засоби (96,6 % у 2019 році), потім іде незавершене будівництво, які займають 0,4 % питомої ваги активів. Зменшення вартості необоротних активів спричинене тим, що збільшилась сума зносу основних засобів.

У КП «Бессарабський ринок» використовується лінійно-організаційна система. Де, працівник лінійної системи підпорядкований і підзвітний одному керівнику. Таким чином створюється ієрархія підлеглих і відповідальності, що при цій структурі є єдиним переважним типом корпоративних відносин. Лінійна система організації заснована на єдиноначальності, то є одна людина зосереджує керівництво всією сукупністю операцій, які мають однакову мету і цілісність розпоряджень для трансляції їх на виконання команд будь-який з ланок одного показника від начальника.

Базою поведінки та активізації старань співробітників КП «Бессарабський ринок», які спрямовані на збільшення результативності своєї роботи, мотивація праці. Для створення належного ставлення до праці необхідно забезпечити такі умови, які допомогли б працівникам сприймати свою роботу як свідому роботу, являє собою базою кваліфікованого і службового зростання, методом самовдосконалення.

Матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та запозиченні організації матеріальних мотивів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Система матеріальних мотивів до різних взаємодоповнюючих стимулюючих стимулів, які пов'язані єдиним процесом створення матеріальної мотивації в реалізації трудової роботи.

Система матеріального стимулювання повинна мати налагоджену систему оплати праці та систему додаткового заохочення.

У процесі реалізації цієї моделі на КП «Бессарабський ринок» отримали наступні підсумки у сфері оплати праці: пов'язування матеріального заохочення працівника з його внеском в завершальний результат; зменшення гнучкості і різноманіття видів матеріального нагороди співробітників, в першу чергу, за рахунок формування організації додаткових привілеїв.

Проведене дослідження існуючої організації мотивації персоналу на КП «Бессарабський ринок» дозволило визначити головні проблеми і, відповідно до них, визначити завдання вдосконалення.

Перша мета – збільшити ефективність організації мотивації стосовно досягнення цілей організації (економічна ефективність).

Друга мета – досягти більш високої задоволеності керівників існуючими механізмами стимулювання (соціальна ефективність). Почнемо з другого завдання. Щоб з'ясувати, досягнута вона, знову було проведено опитування за методикою, вже використовувалася на етапі дослідження.

Мета поза всяких сумнівів була досягнута: задоволеність працівників підрозділу продажів зросла на 24,7%. З огляду на який отримано підсумок, для оцінки ступеня досягнення якої було проаналізовано динаміку головних показників роботи КП «Бессарабський ринок».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 8 грудня 2004 р. № 2222-IV / Президент України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення 15.11.2020).
2. Кодекс законів про працю України. Київ, 2020. 84 с.
3. Балабанов И.Т. Управління персоналом. Київ : Знання, 2014. 428 с.
4. Белова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством. 2016 р. 291 с.
5. Бланк І.А. Управління трудовою діяльністю. Персонал. 2015. № 9. С. 76-80.
6. Бессарабка: сто років без зміни фаху. *Київ інтересний* : веб-сайт. URL: <https://www.interesniy.kiev.ua/ua/bessarabka-sto-rokiv-bez-zmini-fahu/> (дата звернення 01.10.2020).
7. Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. Інноваційна економіка. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf (дата звернення 23.11.2020).
8. Вітлинський В.В., Пернарівський О.В., Баранова А.В. Оцінка системи мотивації. *Фінанси України*. 2009. № 12. С. 45-52.
9. Глазунов В.Н. Аналіз фінансової звітності. *Фінанси*, 2009. № 2. С. 32-44.
10. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки : збірник наукових праць / за ред. І.К. Бондар. Київ, 2008. Вип. 2 (33). С. 94-97.
11. Горицька Н. Суть і аналіз мотивації оплати праці. *Галицькі контракти*. 2009. № 51.
12. Господарський кодекс України : Законодавство України від 16 жовтня 2020 р. № 124-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 19.11.2020).

13. Грачова Р.П. Закордоний досвід стимулювання оплати праці. *Галицькі контракти*, 2009. № 48. С. 26-32.
14. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / за ред. Г.І. Писаревська. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.
15. Економіка і фінанси підприємства : навчальний посібник / Л. М. Степасюк та ін. ; за ред. В. К. Збарського. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ : ЦП "Компринт", 2013. 300 с.
16. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка та суспільство*. 2016. № 3. С. 189-192.
17. Жежера М.Т. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 6. С. 32-37.
18. Жданов С.А. Методи управління персоналом. Київ : Знання, 2011. 382 с.
19. Жмалев В.Г., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Україна, 2010. 454 с.
20. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 25 жовтня 2020 № 931-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (дата звернення 28.11.2020).
21. Зайцев Н. Управління персоналом. Київ : Знання, 2015. 358 с.
22. Заруба О.Д. Основи фінансового аналізу та менеджменту. Київ : Пошук, 2011. 430 с.
23. Ізмайлова К.В. Роль мотивації у підвищенні ролі трудового потенціалу. *Персонал*. № 4. С.25-29.
24. Карпов В.Н. Управление персоналом. Маркетинг. 2013. №2. С. 29-42.
25. Київська Міська Державна Адміністрація. Розпорядження. Статут від 07.03.2001 р. Київ, № 406.

26. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. Київ : НДІ праці й зайнятості населення, 2008. 416 с. С. 94.
27. Красносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. *Фінанси України*. Київ, 2015. № 10. С. 26-28.
28. Ковбасюк М.Р., Дерен М.В. Вдосконалення системи мотивації. *Управління персоналом*. 2014. №4. с. 25-36
29. Ковалев А.С. Проблеми мотивації управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С.31-45.
30. Кодекс законів про працю України. Київ. 2015.
31. Коваленко В.В. Суть і аналіз мотивації оплати праці. Київ : Знання, 2006. 432 с.
32. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Мотиваційний менеджмент. Київ : Знання, 2009. 485 с.
33. Колот А.М. Мотивація персоналу / за ред. С.О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
34. Концепція дальшого реформування оплати праці в Україні / Схвалено Указом Президентом України від 25 грудня 2019 р. №1375/2000. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 4. С. 9-10.
35. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві / за ред. Н.М. Цимбрило. *Електронний студентський науковий вісник*. 2012. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html> (дата звернення 28.11.2020).
36. Корнеєва Т.М. Державна політика у сфері економіки знань: автореферат. *Економіка та управління національним господарством*. Київ, 2010. 28с.
37. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 655 с.
38. Лігоненко Л.О. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2015. 255 с.

39. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу : навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ, 2004. 302 с.
40. Матвієнко Р.О., Управління вартістю у сучасному бізнес-середовищі. *Modern Economics*. № 16. 2019. С. 81-85. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V16\(2019\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V16(2019)-12).
41. Матвієнко Р.О. Організаційно-технологічний аспект формування механізму мотивації персоналу. *Вісний Київського інституту бізнесу та технологій*. 2010. № 7. С. 80-83.
42. Маслоу А. Мотивация и личность. Питер, 2008. 352 с.
43. М.Е.Дос. Держава. Звітність до всіх державних органів : веб-сайт. URL: <https://medoc.ua/> (дата звернення 04.10.2020).
44. Мельник В.М. Основи економічного аналізу: короткий теоретико-методологічний курс : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 128 с.
45. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti> (дата звернення 28.11.2020).
46. Моляков Д.С. Економіка праці. Київ, 2004. 348 с.
47. Ненащенко Е.В. Методика інтегральної оцінки мотивацій підприємств та організацій. *Економіка*. 2011. № 4. С. 25-31.
48. Ніжинська Т. Історія Бессарабського ринку в ролях URL: <https://bigkyiv.com.ua/istoriya-bessarabskogo-rynku-v-rolyah/> (дата звернення 02.11.2020).
49. Павлова Л.Н. Оптимізація мотиваційних ресурсів. Київ : Знання, 2003. 447 с.
50. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 584 с.
51. Податковий Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення 15.11. 2020).

52. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 03 липня 2020 р. № 720-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 18.11 2020).

53. Про затвердження Правил торгівлі на ринках : Законодавство України від 09 березня 2009 р. № z0183-09 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-02#Text> (дата звернення 20.11.2020)

54. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 23 липня 2020 р. № 805-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 03.11.2020).

55. Примак Т.В. Вплив мотиваційних моделей на формування механізму заробітної плати. *Економіка*. 2014. № 7. С. 32-34.

56. Протопенко О.В. Управління кадровим потенціалом підприємства. Київ : Знання, 2001. 649 с.

57. Рибаків М.О. Хрещатик відомий і невідомий. Київ : Кий, 2003. 504 с. С. 60.

58. Русавська В.А. Гостинність в українській традиційній культурі : навчальний посібник. Київ : «Видавництво Ліра-К», 2014. 280 с. С. 237.

59. Самсонов Н.Ф. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2002. 366 с.

60. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : монографія. Кіровоград : КОД, 2009. 200 с.

61. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання : монографія. Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2004. 124 с. С. 8.

62. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу / М.С. Письменна. *Науковий вісник НЛТУ України* : збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24 (9) URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf. (дата звернення 30.10. 2020).

63. Ситник Л.С. Мотиваційний менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 352 с.
64. Стоянова Е.С. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2010. 523 с.
65. Тренев Н.И. Управління персоналом : навчальний посібник. Мінськ: Фінанси і статистика, 2011. 385 с.
66. Ткаченко Н.М. Економіко-правовий характер управління персоналом: функції і формування. Підприємство, господарство, право. *Науково-практичний журнал*. 2011. № 5. С. 109-111.
67. Ткаченко Н., Родіонова О. Сучасна мотиваційна система України та основні проблеми її функціонування. Підприємство, господарство і право. 2016. №1. С. 14-18.
68. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Знання, 2012. 815 с. С. 378.
69. Тянь Р.Б. Теоретичні аспекти стимулювання праці працівників. *Фінанси України*. 2005. № 2. С. 17-22.
70. Уткин З.А. Финансовый менеджмент : учебник. Минск : Зерцало, 2011. 242 с.
71. Ушенко Н.В. Домінанти інтелектуального лідерства підприємства. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1 (25). С. 59-68.
72. Ушенко Н.В. Науково-методологічні основи державного регулювання відтворення людського капіталу України. *Персонал*. 2015. № 4. С. 35-42.
73. Харченко В.А. Система управління трудовими реурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1. С. 61–65.
74. Хорхе Густаво Дегальдо, Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. Вип. 86. С. 207. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/8320> (дата звернення 02.12.20).

75 Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 213с.

76 Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

77. Чобіток В.І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах. *Українська інженерно-педагогічна академія : Економіка і регіон*. Харків : ПолтНТУ, 2015. Вип. 3 (52). С. 71.

78. Шеремет А.Д., Ненашев Е.В. Методика фінансового аналізу. Київ : МАУП, 2013. 296 с.

79. Barnard C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938. 384 p.

80. Simon H.A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*. February 1955. Vol. 69. P. 99-118.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"	за ЄДРПОУ	05587984		
Територія м. Київ Шевченківський район	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання Комунальне підприємство	за КОПФГ	150		
Вид економічної діяльності Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	за КВЕД	68.20		
Середня кількість працівників 1 49				
Адреса, телефон БЕССАРАБСЬКА пл., буд. 2, м. КИЇВ, 01004		2349207		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	v
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2017** р.

Форма №1 Код за ДКУД | 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	21	21
накопичена амортизація	1002	21	21
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24	1 495
Основні засоби	1010	334 539	330 887
первісна вартість	1011	969 276	969 497
знос	1012	634 737	638 610
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відтрончені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відтрончені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок копій у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	334 563	332 382
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	27	30
Виробничі запаси	1101	27	30
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 026	1 935
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	60	216
з бюджетом	1135	335	224
у тому числі з податку на прибуток	1136	333	115
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2	18
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	44	1 057
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	3	979
Витрати майбутніх періодів	1170	6	12
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження Додатка А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	159	198
Усього за розділом II	1195	1 659	3 690
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	336 222	336 072

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 940	1 940
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	331 913	328 184
Додатковий капітал	1410	-	2 447
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	107
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(181)	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	333 672	332 678
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	90	112
розрахунками з бюджетом	1620	563	71
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2	2
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	90	101
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	243	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	213	511
Доходи майбутніх періодів	1665	861	2 559
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	488	38
Усього за розділом III	1695	2 550	3 394
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	-	-
Баланс	1900	336 222	336 072



ЕЦП Ковальчук
М.О.

Ковальчук Микола Олександрович

Пушкарьова Тетяна Геннадівна

1. Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Комуніальне підприємство "Бессарабський ринок"			Дата (рік, місяць, число)
Територія	м. Київ			за СДРПОУ
Організаційно-правова форма господарювання	Комуніальне підприємство			за КОАТУУ
Вид економічної діяльності	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна			за КОПФІ
Середня кількість працівників	52			за КВЕД
Адреса, телефон	БЕССАРАБСЬКА пл., буд. 2, м. Київ, 01024			2349207
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

КОДИ		
2019	01	01
05587984		
8039100000		
150		
68.20		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2018** р.

Форма №1 Код за ДКУ Д 1801001

	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
А К Т И В	1	2	3
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	21	21
накопичена амортизація	1002	21	21
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 495	1 493
Основні засоби	1010	330 887	327 571
первісна вартість	1011	969 497	970 087
знос	1012	638 610	642 516
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	332 382	329 064
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	30	67
Виробничі запаси	1101	30	67
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 935	3 774
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	216	532
з бюджетом	1135	224	157
у тому числі з податку на прибуток	1136	115	116
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18	11
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 057	1 258
Готівка	1166	1	5
Рахунки в банках	1167	979	1 198
Витрати майбутніх періодів	1170	12	17
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження Додатка Б

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	198	267
Усього за розділом II	1195	3 690	6 083
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	336 072	335 147

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 940	1 940
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	328 184	324 454
Додатковий капітал	1410	2 447	4 456
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	107	343
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	332 678	331 193
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	112	138
розрахунками з бюджетом	1620	71	262
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2	7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	101	510
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	511	627
Доходи майбутніх періодів	1665	2 559	2 321
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	38	89
Усього за розділом III	1695	3 394	3 954
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів, недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	336 072	335 147

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Ковальчук
Микола
Олександрович

Ковальчук Микола Олександрович

ЕП Пушкарьова
Тетяна
Геннадіївна

Пушкарьова Тетяна Геннадіївна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	Шевченківський	за СДРГОУ	05587984		
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КОАГУУ	8039100000		
Вид економічної діяльності	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	за КОПФГ	150		
Середня кількість працівників	1 54	за КВЕД	68.20		
Адреса, телефон	БЕССАРАБСЬКА пл., буд. 2, м. КИЇВ, 01024		2349207		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v		
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	21	21
накопичена амортизація	1002	21	21
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 493	4 195
Основні засоби	1010	327 571	325 192
первісна вартість	1011	970 087	971 075
знос	1012	642 516	645 883
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	329 064	329 387
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	67	221
Виробничі запаси	1101	67	221
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 774	4 612
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	532	557
з бюджетом	1135	157	94
у тому числі з податку на прибуток	1136	116	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	31
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 258	1 276
Готівка	1166	5	4
Рахунки в банках	1167	1 198	1 204
Витрати майбутніх періодів	1170	17	21
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

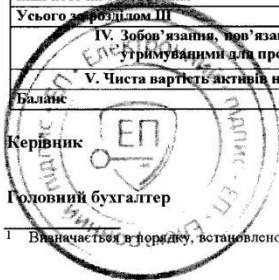
Продовження Додатка В

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	267	422
Усього за розділом II	1195	6 083	7 234
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	335 147	336 621

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 940	1 940
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	324 454	320 725
Додатковий капітал	1410	4 456	8 244
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	343	789
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	331 193	331 698
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	138	393
розрахунками з бюджетом	1620	262	604
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	7	8
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	510	557
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страхового діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	627	881
Доходи майбутніх періодів	1665	2 321	2 371
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	89	109
Усього за розділом III	1695	3 954	4 923
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	335 147	336 621

Керівник

Головний бухгалтер



Микола
Олександров
24
Наталія
Миколаївна

Ковальчук Микола Олександрович

Кеденко Наталія Миколаївна

Г. Визначється в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Г

Підприємство <u>Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"</u> (найменування) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2017 р.	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">КОДИ</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">2018</td> <td style="width: 33%;">01</td> <td style="width: 33%;">01</td> </tr> <tr> <td colspan="3">05587984</td> </tr> </table>	КОДИ			2018	01	01	05587984		
КОДИ											
2018	01	01									
05587984											
Форма N2 Код за ДКУД		1801003									

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 422	14 695
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i> премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i> премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i> зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i> зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 695)	(12 411)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 727	2 284
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i> зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i> зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 616	3 564
у тому числі:	<i>2121</i>	-	-
<i> дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i> дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i> дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 590)	(1 674)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(5 972)	(4 930)
у тому числі:	<i>2181</i>	-	-
<i> витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i> витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(219)	(756)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	3 729	3 729
у тому числі:	<i>2241</i>	-	-
<i> дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(8)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Продовження Додатка Г

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 510	2 965
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(631)	(537)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 879	2 428
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 879	2 428

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	257	193
Витрати на оплату праці	2505	3 593	3 155
Відрахування на соціальні заходи	2510	823	632
Амортизація	2515	3 873	3 857
Інші операційні витрати	2520	12 711	11 178
Разом	2550	21 257	19 015

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕЦП Ковальчук
М.О.

Ковальчук Микола Олександрович



Служба з обліку бухгалтер

Пушкарьова Тетяна Геннадіївна

Додаток Д

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
05587984		

Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок" за ЄДРПОУ _____

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2018** р.

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 617	16 422
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 407)	(13 695)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 210	2 727
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 649	4 616
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2122	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2123	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 624)	(1 590)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(6 061)	(5 972)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2182	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(826)	(219)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	3 729	3 729
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження Додатка Д

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 903	3 510
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(540)	(631)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 363	2 879
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 363	2 879

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	278	257
Витрати на оплату праці	2505	5 241	3 593
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 091	823
Амортизація	2515	3 910	3 873
Інші операційні витрати	2520	14 572	12 711
Разом	2550	25 092	21 257

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Микола
Олександрович
Пулшкар'юва
Тетяна
Геннадівна

Ковальчук Микола Олександрович

Пулшкар'юва Тетяна Геннадівна

Додаток Ж

Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок" (найменування) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">КОДИ</th> </tr> <tr> <td style="width: 33.33%;">2020</td> <td style="width: 33.33%;">01</td> <td style="width: 33.33%;">01</td> </tr> <tr> <td colspan="3">05587984</td> </tr> </table>	КОДИ			2020	01	01	05587984		
КОДИ											
2020	01	01									
05587984											
Форма N2 Код за ДКУД 1801003											

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 300	19 617
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 036)	(16 407)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	6 264	3 210
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 598	4 649
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 527)	(2 624)
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	(8 555)	(6 061)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 780	-
збиток	2195	(-)	(826)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	3 734	3 729
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(41)	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження Додатка Ж

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5 473	2 903
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 015)	(540)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 458	2 363
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 458	2 363

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	424	278
Витрати на оплату праці	2505	6 472	5 241
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 373	1 091
Амортизація	2515	4 129	3 910
Інші операційні витрати	2520	18 720	14 572
Разом	2550	31 118	25 092

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

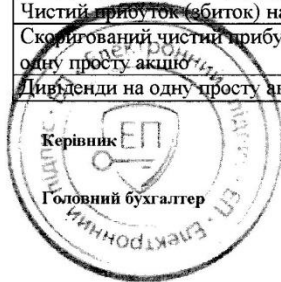
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник
Головний бухгалтер

Олександрів
ЕП Ковальчук
Микола
Наталія
Миколаївна

Ковальчук Микола Олександрович

Кеденко Наталія Миколаївна



Додаток 3

"ПОГОДЖУЮ"

Б.о. директора Департаменту промисловості та розвитку підприємництва

Кондрашова Н.М.

01 " 11 2017 р.

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Штат у кількості 30 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати 292820,00 грн. (двадцять дев'ять тисячі вісімсот двадцять гривень 00 копійок).

Директор КП "Бессарабський ринок"

Григорук М.С.

код 00000000

р.

ШТАТНИЙ РОЗПИС КП "БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК"

Вводиться в дію з 01 листопада 2017р.

Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код професії за ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
1	2	3	4	5	6
Адміністрація					
	Директор	1210.1	1	12 672,00	12 672,00
	Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою	2419.2	0,5	5 216,00	2 608,00
	Інспектор з кадрів	3423	1	7 500,00	7 500,00
	Провідний юрист	2421.2	1	8 500,00	8 500,00
	Юрист	2421.2	1	8 100,00	8 100,00
	Інженер з охорони праці та пожежної безпеки	2149.2	1	6 200,00	6 200,00
	Всього по підрозділу:		5,5		45 580,00
2. Бухгалтерія					
	Головний бухгалтер	1231	1	10 100,00	10 100,00
	Заступник головного бухгалтера	1231	1	8 500,00	8 500,00
	Бухгалтер	2411.2	2	7 500,00	15 000,00
	Економіст	2441.2	1	7 500,00	7 500,00
	Всього по підрозділу:		5		41 100,00
3. Технічний відділ					
	Головний інженер	1229.7	1	10 016,00	10 016,00
	Енергетик	3113	1	6 816,00	6 816,00
	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	7241	5	4 200,00	21 000,00
	Маляр	7141	1	4 200,00	4 200,00
	Слюсар-сантехнік	7136	4	4 200,00	16 800,00
	Електромеханік торговельного та холодильного устаткування	7241	1	5 000,00	5 000,00
	Ліфтер	8333	2	3 500,00	7 000,00
	Інженер з охорони навколишнього середовища	2149.2	0,5	5 216,00	2 608,00
	Всього по підрозділу:		15,5		73 440,00
Відділ господарських питань					
	Завідувач господарства	1239	1	7 000,00	7 000,00
	Комірник складу білизни	9411	1	5 000,00	5 000,00
	Водій автотранспортних засобів	8322	1	6 300,00	6 300,00
	Прибиральник службових приміщень	9132	1	3 800,00	3 800,00
	Всього по підрозділу:		4		22 100,00

Додаток К

ПОГОДЖУЮ
 Департамент промисловості,
 розвитку підприємництва виконавчого
 органу Київської міської ради (Київської
 міської державної адміністрації)
 о. директора _____ Пікалов Д.О.
 "24" "11" 2018 р.

"ЗАТВЕРДЖУЮ"
 Штат у кількості 53 штатні одиниці з
 місячним фондом заробітної плати
 407109,00 грн (чотириста сім тисяч сто
 дев'ять гривень 00 копійок)
 Директор КП "Бессарабський ринок"



ШТАТНИЙ РОЗПИС КП "БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК"

Вводиться в дію з 01 грудня 2018 року

Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код професії за ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
1	2	3	4	5	6
1. Адміністрація					
	Директор	1210.1	1	14 742,00	14 742,00
	Інспектор з кадрів	3423	1	9 600,00	9 600,00
	Інженер з охорони праці	2149.2	1	7 900,00	7 900,00
	Всього по підрозділу:		3		32 242,00
2. Сектор із зв'язків з громадськістю і пресою					
	Завідувач сектору	1229.7	1	10 900,00	10 900,00
	Фахівець	2419.2	0,5	6 700,00	3 350,00
	Всього по підрозділу:		1,5		14 250,00
3. Юридичний відділ					
	Начальник відділу	1231	1	11 300,00	11 300,00
	Провідний юрист	2421.2	1	10 900,00	10 900,00
	Юрист	2421.2	1	10 400,00	10 400,00
	Всього по підрозділу:		3		32 600,00
4. Бухгалтерія					
	Головний бухгалтер	1231	1	13 267,00	13 267,00
	Заступник головного бухгалтера	1231	1	10 900,00	10 900,00
	Бухгалтер	2411.2	2	9 600,00	19 200,00
	Економіст	2441.2	1	9 600,00	9 600,00
	Всього по підрозділу:		5		52 967,00
5. Технічний відділ					
	Головний інженер	1229.7	1	13 100,00	13 100,00
	Енергетик	3113	1	8 700,00	8 700,00
	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	7241	5	5 400,00	27 000,00
	Маляр	7141	1	5 400,00	5 400,00
	Слюсар-сантехнік	7136	4	5 400,00	21 600,00
	Електромеханік торговельного та холодильного устаткування	7241	1	6 400,00	6 400,00
	Ліфтер	8333	2	4 500,00	9 000,00
	Інженер з охорони навколишнього середовища	2149.2	0,5	6 700,00	3 350,00
	Всього по підрозділу:		15,5		94 550,00
6. Відділ господарських питань					
	Завідувач господарства	1239	1	9 600,00	9 600,00
	Заступник завідувача господарства	1239	1	8 100,00	8 100,00
	Фахівець з державних закупівель	2419.2	1	9 600,00	9 600,00
	Комірник складу білизни	9411	1	6 400,00	6 400,00
	Прибиральник службових приміщень	9132	1	4 900,00	4 900,00
	Всього по підрозділу:		5		38 600,00

Додаток Л

"ПОГОДЖУЮ"
 Департамент промисловості
 та розвитку підприємства вищого
 ґрату, Київської міської ради (Київської
 міської державної адміністрації)
 В.В. Фіоктістов
 2019 р.

"ЗАТВЕРДЖУЮ"
 Уквіт з кількості 53,5 штатні одиниці з
 місячним фондом заробітної плати
 306 310,00 грн (п'ятсот шість тисяч триста
 десять гривень 00 коп)
 "БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК"
 М.О. Ковальчук
 2019 р.

ШТАТНИЙ РОЗПИС КП "БЕССАРАБСЬКИЙ РИНОК"

Вводиться в дію з 01 січня 2020 року

Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код професії за ДК 003:2010	Код ЗКППТР	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
1	2	3	4	5	6	7
1. Адміністрація						
	Директор	1210.1	-	1	19 279,00	19 279,00
	Інженер з охорони праці	2149.2	-	1	11 052,00	11 052,00
	Інспектор з кадрів	3423	22601	1	12 185,00	12 185,00
	Фахівець з внутрішнього аудиту	3439	24771	1	8 501,00	8 501,00
	Фахівець з державних закупівель	2419.2	-	1	10 768,00	10 768,00
	Всього по підрозділу:			5		61 785,00
2. Сектор із зв'язків з громадськістю та пресою						
	Завідувач сектору	1229.7	22069	1	12 941,00	12 941,00
	Фахівець	2419.2	-	1	12 233,00	12 233,00
	Всього по підрозділу:			2		25 174,00
3. Юридичний відділ						
	Начальник відділу	1231	24157	1	14 358,00	14 358,00
	Провідний юрист	2421.2	-	1	13 036,00	13 036,00
	Юрист	2421.2	-	1	12 233,00	12 233,00
	Всього по підрозділу:			3		39 627,00
4. Бухгалтерія						
	Головний бухгалтер	1231	20656	1	16 814,00	16 814,00
	Заступник головного бухгалтера	1231	20656	1	13 838,00	13 838,00
	Економіст	2441.2	25351	1	12 185,00	12 185,00
	Бухгалтер	2411.2	20281	2	12 185,00	24 370,00
	Всього по підрозділу:			5		55 022,00
5. Технічний відділ						
	Головний інженер	1229.7	20735	1	15 255,00	15 255,00
	Фахівець з інформаційних технологій	3121	-	1	10 768,00	10 768,00
	Фахівець з протипожежної безпеки	3439	-	1	10 768,00	10 768,00
	Енергетик	3113	25455	1	11 052,00	11 052,00
	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	7241	19861	4	6 848,00	27 392,00
	Слюсар-сантехнік	7136	18560	4	6 848,00	27 392,00
	Електромеханік торговельного та холодильного устаткування	7241	19793	1	8 124,00	8 124,00
	Ліфтер	8333	13413	2	5 715,00	11 430,00
	Інженер з охорони навколишнього середовища	2149.2	22364	0,5	8 501,00	4 250,50
	Всього по підрозділу:			15,5		126 431,50
6. Відділ господарських питань						
	Завідувач господарства	1239	22124	1	11 052,00	11 052,00
	Комірник	9411	12759	1	10 013,00	10 013,00
	Комірник складу білизни	9411	-	1	7 510,00	7 510,00
	Прибиральник службових приміщень	9132	19260	1	6 234,00	6 234,00
	Всього по підрозділу:			4		34 809,00

Додаток М

Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01
05587984		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2017 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	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	15 163	13 610
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	1 938	40
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	8 818	9 292
Надходження від повернення авансів	3020	1	3
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	48	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	101
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(3 325)	(1 268)
Праці	3105	(2 737)	(2 483)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(799)	(635)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(11 505)	(11 514)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(414)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3 298)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(7 793)	(-)
Витрачання на оплату авансів	3135	(5 213)	(5 290)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(2)	(560)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(1 130)	(97)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 257	1 199
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та інших господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Продовження Додатка М

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(244)	(1 238)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-244	-1 238
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1 013	-39
Залишок коштів на початок року	3405	44	83
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 057	44



ЕЦП Ковальчук
М.О.

Ковальчук Микола Олександрович

Пушкарьова Тетяна Геннадіївна

Додаток Н

Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
05587984		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2018 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	15 521	15 163
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	64	1 938
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Находження авансів від покупців і замовників	3015	11 792	8 818
Находження від повернення авансів	3020	20	1
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	22	-
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	39	48
Находження від операційної оренди	3040	-	-
Находження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Находження від страхових премій	3050	-	-
Находження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	4	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 358)	(3 325)
Праці	3105	(4 222)	(2 737)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 090)	(799)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(11 841)	(11 505)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(541)	(414)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3 314)	(3 298)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(7 986)	(7 793)
Витрачання на оплату авансів	3135	(7 854)	(5 213)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(9)	(2)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(183)	(1 130)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	905	1 257
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Находження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Находження від деривативів	3225	-	-
Находження від погашення позик	3230	-	-
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Продовження Додатка Н

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(704)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-704	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(244)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-244
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	201	1 013
Залишок коштів на початок року	3405	1 057	44
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 258	1 057

Керівник

Головний бухгалтер

Микола
Олександрович
Тетяна
Геннадіївна

Ковальчук Микола Олександрович

Пушкарьова Тетяна Геннадіївна

Додаток П

Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
05587984		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2019 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	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	22 591	15 521
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	71	64
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	15 240	11 792
Надходження від повернення авансів	3020	12	20
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	22	22
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	596	39
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	35	4
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 849)	(1 358)
Праці	3105	(5 192)	(4 222)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 378)	(1 090)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(16 559)	(11 841)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(908)	(541)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(4 897)	(3 314)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(10 754)	(7 986)
Витрачання на оплату авансів	3135	(5 862)	(7 854)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(12)	(9)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(205)	(183)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	4 510	905
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Продовження Додатка П

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(4 492)	(704)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4 492	-704
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	18	201
Залишок коштів на початок року	3405	1 258	1 057
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 276	1 258



Олександров
Микола
Кедемко
Наталія
Миколаївна

Ковальчук Микола Олександрович

Кедемко Наталія Миколаївна

Додаток Р

Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01
05587984		

Звіт про власний капітал
за **Рік 2017** Р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) 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	1 940	331 913	-	-	(181)	-	-	333 672
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	1 940	331 913	-	-	(181)	-	-	333 672
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	2 879	-	-	2 879
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	288	(288)	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	2 447	-	(2 447)	-	-	-

Продовження Додатка Р

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	144	-	(144)	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(3 729)	(144)	(181)	181	-	-	(3 873)
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(3 729)	2 447	107	181	-	-	(994)
Залишок на кінець року	4300	1 940	328 184	2 447	107	-	-	-	332 678

ЕЦП Ковальчук
М.О.

Ковальчук Микола Олександрович

Корівак

Пушкарьова Тетяна Геннадіївна

Головний бухгалтер



Додаток С

Підприємство <u>Комунальне підприємство "Бессарабський ринок"</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 2019 01 01 05587984
---	--	------------------------------------

Звіт про власний капітал
за **Рік 2018** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) 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	1 940	328 184	2 447	107	-	-	-	332 678
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	1 940	328 184	2 447	107	-	-	-	332 678
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	2 363	-	-	2 363
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	236	(236)	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	2 009	-	(2 009)	-	-	-

Продовження Додатка С

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	118	-	(118)	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	(3 730)	(118)	-	-	-	-	(3 848)
Разом зміни капіталі	4295	-	(3 730)	2 009	236	-	-	-	(1 485)
Залишок на кінець року	4300	1 940	324 454	4 456	343	-	-	-	331 193



 Керівник
 Головний бухгалтер

Ковальчук Микола Олександрович

Пушкарьова Тетяна Геннадіївна

Додаток Т

Дата (рік, місяць, число) КОДІ

2020 01 01

Підприємство Комунальне підприємство "Бессарабський ринок" за ЄДРПОУ 05587984
(найменування)

Звіт про власний капітал
за **Рік 2019** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) 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	1 940	324 454	4 456	343	-	-	-	331 193
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	1 940	324 454	4 456	343	-	-	-	331 193
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	4 458	-	-	4 458
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	446	(446)	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	3 788	-	(3 788)	-	-	-

Продовження Додатка Т

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	224	-	(224)	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	(3 729)	(224)	-	-	-	-	(3 953)
Разом зміни в капіталі	4295	-	(3 729)	3 788	446	-	-	-	505
Залишок на кінець року	4300	ЕП Ковальчук Микола	320 725	8 244	789	-	-	-	331 698



Ковальчук Микола Олександрович

Кеденко Наталія Миколаївна

Додаток Ф

Анекта

ОЦІНКА РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

КП «Бессарабський ринок»

Шановні працівники! Просимо взяти участь в опитуванні. Це дозволить нам зрозуміти Ваші побажання, що відповідно допоможе нам реалізувати їх.

(на кожне питання маєте дати одну або дві відповіді)

1. Охарактеризуйте атмосферу в колективі			
ділова атмосфера		взаємна атмосфера пошани	
кожен сам за себе		дружня	
2. Що може вплинути на з'єднання вашого колективу?			
спільне вирішення проблем		влаштування спільних свят	
розвиток, удосконалення особистісних якостей		проведення тематичних вечорів	
3. Чому вам подобається працювати на нашому Підприємстві			
соціальний пакет		преміювання	
дружній колектив		заробітна плата	
4. Чи задоволені Ви облаштуванням Вашого робочого місця			
так		потребує змін	
ні		небезпечна зона на робочому місці	
5. Чи достатньо Вам зрозуміла Посадова інструкція щодо Вашої трудової функції на даному Підприємстві			
зрозуміло		не зрозумілі права, повноваження	
не зрозумілі загальні положення		не зрозуміла відповідальність	
6. Наскільки Вам зрозумілі цілі, поставлені керівником?			
цілком зрозумілі		спонукає працювати	
не достатньо зрозумілі		взагалі не розумію	
7. Наскільки корисні коментарі керівника щодо вашої роботи?			
цілком корисні		частково корисні	
допомагають в роботі		не прислухаюсь	
8. Як часто перевіряється Ваша робота?			
занадто часто		періодично	
занадто рідко		ніколи	
9. Наскільки успішно, на Ваш погляд, Ви виконуєте свої повноваження щодо:			
поставлених завдань		результативності	
вчасності виконання		відповідальності	

10. Наскільки Ви задоволені оплатою праці на КП «Бессарабський ринок»

(поставити відповідь у вигляді У до відповідного номеру вашої задоволеності, де 1-не задоволені, 10-цілком задоволені)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Дякуємо за прийняту участь в анкетуванні

Джерело: побудовано автором самостійно

Додаток Х

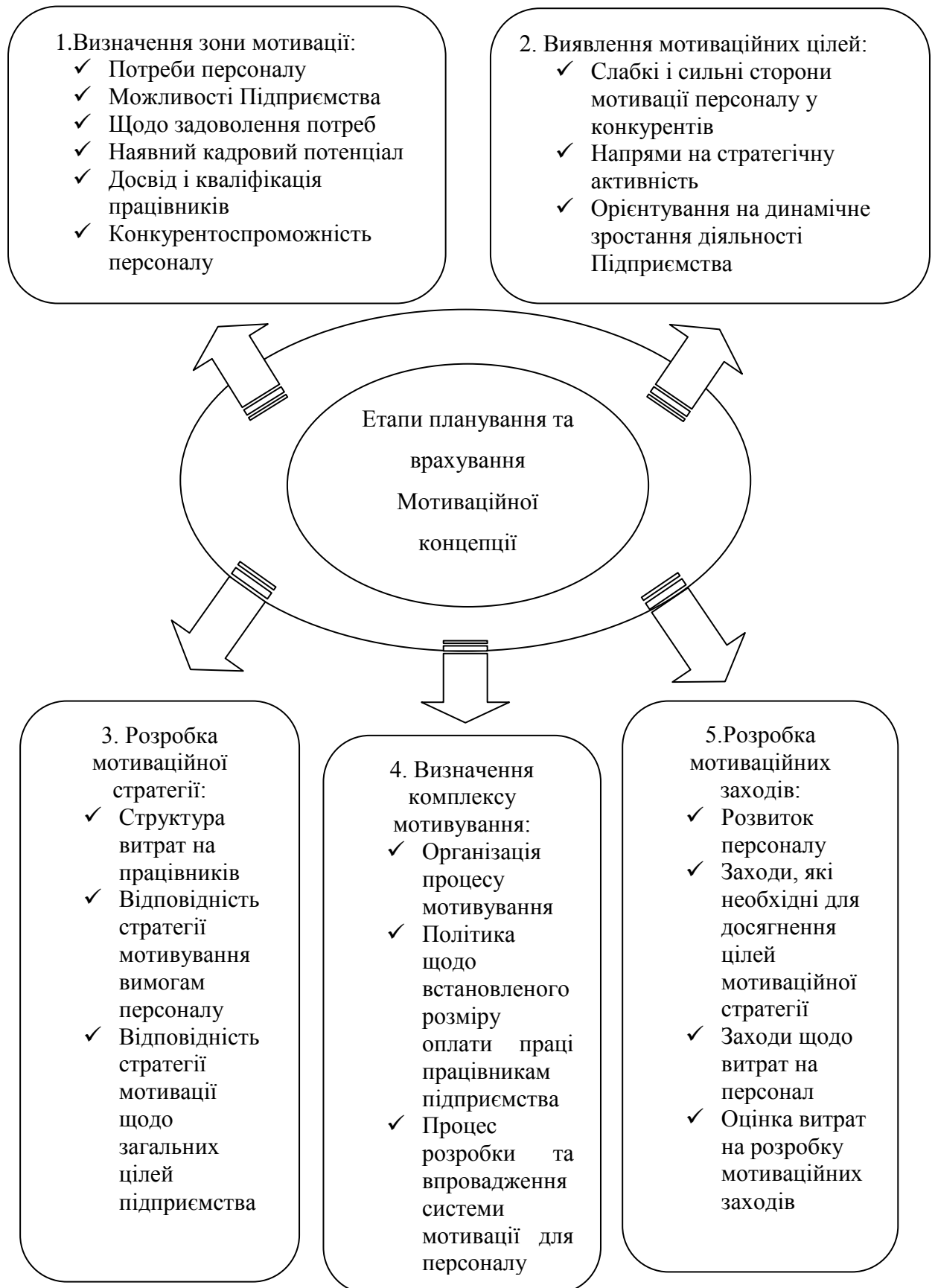


Рис. Х. 3.1. Мотиваційна концепція

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [4]