

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

« _____ » _____ 2023 р.

« _____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: Формування мотиваційного профілю персоналу підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-11

Приймак Дмитро Олексійович _____

Керівник к. е. н., проф. Драган Олена Іванівна _____

Рецензент д.е.н., проф. Ольга ПІСТУХОВА _____

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволено допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

« _____ » _____ 202 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Приймака Дмитра Олексійовича

1. Тема роботи: Формування мотиваційного профілю персоналу підприємства

Керівник роботи д.е.н., професор Драган О.І. _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29 вересня 2022 р. №575-КС _____

2. Строк подання здобувачем роботи 03 червня 2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ. Розділ 1 «Теоретичні засади дослідження мотиваційного профілю персоналу підприємства». Розділ 2 «Аналіз та оцінка мотиваційного профілю персоналу в Комунальному підприємстві по утриманню зелених насаджень Оболонського району м. Києва». Розділ 3 «Пропозиції щодо покращення мотиваційного профілю персоналу в Комунальному підприємстві по утриманню зелених насаджень Оболонського району м. Києва». Висновки, Список використаної літератури, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 25 таблицях, 5 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 29 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	29.01.2023 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	05.02.2023 р.	виконано
3	Робота над вступом до дипломного проекту	20.02.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.04.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	27.04.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	06.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	10.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дмитро ПРИЙМАК

(прізвище та ініціали)

Олена ДРАГАН

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Приймак Д.О. Формування мотиваційного профілю персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах КП УЗН Оболонського району м. Києва за 2021-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування мотиваційного профілю персоналу: наведено форми і методи мотивації персоналу, визначено формування мотиваційного профілю персоналу підприємства, а також окреслено методи аналізу та оцінки мотиваційного профілю персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено техніко-економічну характеристику та аналіз кадрового забезпечення КП УЗН Оболонського району м. Києва, а також проаналізовано мотиваційний профіль персоналу та надано оцінку його ефективності в КП УЗН Оболонського району м. Києва.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи покращення мотиваційного профілю персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва, наведено практичні рекомендації щодо формування мотиваційного профілю персоналу підприємства та підтримання його належного функціонування. Крім того, було проведено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації з метою покращення мотиваційного профілю персоналу підприємства.

Робота містить 80 сторінок основного тексту, 25 таблиці, 5 рисунків, 52 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, мотиваційний профіль, система мотивації, форми стимулювання праці, мотивуючий фактор, винагорода.

ABSTRACT

Pryimak D.O. The formation of motivational profile of the company's personnel.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was performed on the basis of materials of the ME MGS of the Kyiv Obolonsky district for 2021-2022 years.

In the first section of the work, the theoretical justification of the motivational staff profile done: the forms and methods of staff motivation are given, the formation of the motivational profile of the company's staff is determined, and the methods of analysis and evaluation of the motivational profile of the company's staff are outlined.

In the second section of the qualification work, the technical economic characteristics and analysis of personnel support of the ME MGS of Obolonsky district of Kyiv are provided, also the motivational profile of the staff is analyzed and an assessment of its effectiveness in the ME MGS of Obolonsky district of Kyiv is given.

In the third section of the qualification work, the improving ways of motivational profile of personnel in the ME MGS of the Obolonsky district of Kyiv are substantiated, practical recommendations are established for the formation of the motivational profile of the company's personnel and maintaining its proper functioning. Moreover, an economic evaluation of the effectiveness of the proposed measures to improve the motivation system was done in order to improve the motivational profile of the company's personnel.

The work contains 80 pages of main text, 25 tables, 5 figures, 52 used sources.

Key words: personnel, motivation profile, motivation system, forms of labor stimulation, motivating factor, reward.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття, форми і методи мотивації персоналу	7
1.2. Формування мотиваційного профілю персоналу підприємства	13
1.3. Методи аналізу та оцінки мотиваційного профілю персоналу підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПО УТРИМАННЮ ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ РАЙОНУ М. КИЄВА	24
2.1. Техніко-економічна характеристика КП УЗН Оболонського району м. Києва	24
2.2. Аналіз кадрового забезпечення комунального підприємства	44
2.3. Аналіз мотиваційного профілю персоналу та оцінка його ефективності в КП УЗН Оболонського району м. Києва	54
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПО УТРИМАННЮ ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА	61
3.1. Шляхи покращення мотиваційного профілю персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва	61
3.2. Практичні рекомендації щодо формування мотиваційного профілю персоналу та підтримання його належного функціонування у КП УЗН Оболонського району м. Києва	69
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо покращення мотиваційного профілю персоналу КП УЗН Оболонського району м. Києва	74
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність роботи. Мотивацію трудової діяльності персоналу організації необхідно розглядати, як систему комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на співробітників для досягнення мети підприємства. Попри очевидну зацікавленість підприємства у високій мотивації персоналу, це процес спонукання працівників задля досягнення особистих цілей, задоволення власних потреб, з допомогою трудової діяльності. Таким чином, мотивація персоналу має двосторонній ефект і безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня соціального благополуччя. Визнана у науці та практиці значимість мотивації актуалізує завдання системного, міждисциплінарного дослідження. Розвиваючись на стику менеджменту, економіки та психології мотивація праці персоналу у створенні одна із головних напрямів як системи управління персоналом (СУП), а й усієї системи управління підприємством, незалежно з його специфіки і величини.

Сучасність цієї роботи зумовлена тим, що система мотиваційної діяльності персоналу пов'язана з цінностями покоління, до якого вони належать, що безпосередньо впливає на ефективність працівників підприємств. Розвиток гнучкої системи мотивації «людського капіталу» слід розглядати, як стратегічний ресурс як для конкретних підприємств, але й стабільної роботи національних галузей, економічної стабільності країни загалом. Комплексний підхід до вивчення, розвитку та управління мотивацією трудової діяльності передбачає розглядати її як єдине ціле, як аналіз теоретичних основ мотивації праці, уявлення методології мотиваційної діяльності, аналізу особливостей мотивації персоналу, формування зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу організації.

Вивченням проблем мотивації в українській науці займалися такі вчені, як О.П. Ільїн, А.Я. Кібанов, В.А. Отрут, В.Г. Асєєв, О.М. Леонтєєв, П.М. Якобсон, А.П. Єгоршин, Н.С. Пряжніков, С.А. Шапіро та інші. Із зарубіжних авторів слід зазначити Дж. Аткінсона, засновника концепції трудової мотивації, С. Гроффа, А. Маслоу, який створив піраміду потреб Д. Мак Клееланда, що розвинув теорію потреби досягнень та інших.

Особливий внесок у вивченні мотивації праці там внесли такі вчені як: Ф. Тейлор, Еге. Мейо, У. Врум, У. До. Вілюнас, Р. Мюррея, До. Левін, Л. Портер та Е. Лоулер, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер та багато інших. Ці вчені створювали різні теорії та моделі мотивації праці, виробили практичні рекомендації щодо застосування своїх теорій.

У системі розробки та функціонування управління персоналом провідну роль відіграє психологічна складова, і одним із домінуючих факторів виступає мотиваційний аспект. Мотиваційний профіль складається у вигляді зіставлення значимості низки мотиваційних змінних. Мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартін, представлений у праці «Управління мотивацією» включає дванадцять потреб значущих для людини: високий зарібок та матеріальні блага; організованість роботи та зворотний зв'язок; соціальні зв'язки; стійкі та тривалі взаємини з групою людей; визнання заслуг; постановка та досягнення розумних цілей; впливовість та контроль над іншими членами колективу; різноманітність та зміни; самостійність; широта поглядів та цікава робота [1]. Важливо, мотиваційний профіль співробітника щодо стійкий, має послідовний причинно-наслідковий зв'язок між мотивами та стимулами, крім того поєднання мотивів синергічно посилюють один одного.

Мета кваліфікаційної роботи – теретичні та прикладі засади дослідження формування мотиваційного профілю персоналу підприємства.

Для досягнення мети роботи поставлені наступні *завдання*:

- проаналізувати сучасні підходи до мотивації працівників;
- провести порівняльний аналіз використання найпоширеніших інструментів мотивації працівників;
- вивчити мотиваційний профіль спеціалістів підприємства;
- побудувати модель мотивації спеціалістів підприємства;
- проаналізувати теоретичні засади дослідження мотиваційного профілю персоналу підприємства;
- провести аналіз та оцінку мотиваційного профілю персоналу в Комунальному підприємстві по утириманню зелених насаджень Оболонського району міста Києва;

- розробити пропозиції щодо покращення мотиваційного профілю персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва

Об'єктом кваліфікаційної роботи є мотиваційний профіль персоналу підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, практичні засади формування мотиваційного профілю персоналу комунального підприємства по утриманню зелених насаджень Оболонського району м. Києва.

Методи дипломної роботи. Теоретичною та методологічною основою роботи є основні положення економічної науки. Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: дедуктивний, емпіричний, статистичний та аналітичний, для висвітлення результатів дослідження – метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти, нормативно-правові документи, соціологічні дослідження автора.

Структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 100 сторінок. Обсяг основного тексту складає 80 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 5 рисунків, 5 додатків, список використаної літератури – 52 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, форми і методи мотивації персоналу

Система управління персоналом (СУП) – це структура управління персоналом організації, що з елементів, компонентів і підсистем, взаємодіючих і які впливають друг на друга. За визначенням Мішина В. М.: «Система – це сукупність цілісних упорядкованих взаємопов'язаних елементів і підсистем, що взаємодіють між собою та беруть участь у тому чи іншому вигляді у процесі функціонування щодо забезпечення свого призначення та досягнення будь-якої мети» [3]. Підсистема (напрямок СУП) – це самостійна частина системи зі своєю структурою: елементами та зв'язками.

Напрями (підсистеми) СУП:

найм та відбір персоналу;

адаптація персоналу;

атестація персоналу;

навчання та розвиток персоналу;

організаційну культуру підприємства;

кадровий документообіг у створенні;

керування плинністю персоналу;

соціально-психологічний клімат у створенні;

роль керівника у створенні;

кадрова політика підприємства;

мотивація та стимулювання праці персоналу на підприємстві та ін.

Елементами підсистем СУП можуть бути наукові підходи, принципи, методи, способи управління, планування, організації та різні зв'язки між ними. Зв'язки між елементами можуть бути внутрішніми та зовнішніми, прямими, зворотними, комбінованими, цілеспрямованими та іншими, залежно від взаємодії між елементами та

підсистемами системи управління персоналом підприємства, фірми та будь-якої організації.

Стратегія керування персоналом підприємства.

«Стратегія управління персоналом – це планування і діяльність, створені задля послідовне прийняття рішень та застосування методів, дозволяють провести аналіз, оцінити і розробити ефективну систему на персонал для реалізації розвитку організації» [4].

Стратегія має вироблятися з урахуванням інтересів власників, керівників підприємства та персоналу.

Одним із основних завдань стратегії є: забезпечення умов балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Отже, для економічної складової необхідно оптимальне використання персоналу задля досягнення цілей організації. (Наприклад: збільшення виробництва обсягу товару за мінімальної кількості використання персоналу). Тоді, коли соціальна складова спрямована на соціально-економічні інтереси та потреби персоналу.

Фахівці виділяють три концепції (стратегії) управління СУП, заснованих на управлінні персоналом: [4]

1-я концепція: стратегія управління персоналом визначається стратегією організації;

2-а: стратегія управління персоналом є напрямною, незалежною від стратегії організації;

3-тя: комбінована, тобто синтез двох попередніх (коли стратегія організації враховує наявний потенціал персоналу).

Досягнення балансу між економічної та соціальної складової є також найважливішим завданням мотивації та стимулювання праці персоналу в організації для підвищення ефективності виробничої діяльності.

Мотивація – це стратегічна складова забезпечення ефективної праці персоналу, а стимулювання – тактична. Мотивація – "це - процес стимулювання окремого співробітника або групи людей до дій, що призводять до здійснення цілей організації" в перспективі [2]. Стимулювання – це «тактика вирішення проблеми є орієнтацією на

фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу» [4] персоналу нині чи найближчим часом. Мотивація і стимулювання, як методи управління працею персоналу мають одну мету, але «протилежні за спрямованістю» та заодно вони «взаємно доповнюють одне одного» [5]. Основна мета розвитку підсистеми мотивації праці організації спрямовано розвиток ефективного виробництва товарів чи послуг, наданих їх споживачам, щоб одержати прибутку підприємством.

Роботодавці зацікавлені у високопродуктивній праці, для цього необхідна сучасна система управління персоналом та розвинена гнучка підсистема (напрямок) мотивації праці персоналу на підприємстві. Мотивацію та стимулювання праці персоналу в організації слід розглядати як один із визначальних напрямів (підсистем) СУП.

Враховуючи те, що компетентнісний підхід проголошено одним із напрямів стратегії розвитку освіти в Україні, необхідно спочатку з'ясувати, що саме мається на увазі під словом «підхід»? Цей термін часто ототожнюють зі словом "метод". Але, ми вважаємо, що це не зовсім так, це слід розглядати в більш широкому сенсі. Підхід передбачає наявність цілого комплексу взаємопов'язаних ідей, принципів і методів, які сприяють вирішенню певної проблеми. Повинні бути чітко опрацьовані етапи та механізми, що забезпечують виконання поставлених цілей. Поняття «підхід» визначається як позиція, точка зору, що визначає дослідження, проектування, організацію того чи іншого явища, процесу [3]. Підхід можна розглядати як світоглядну категорію, що відображає соціальні установки суб'єктів освіти як носіїв суспільної свідомості, а також глобальну та системну організацію та самоорганізацію освітнього процесу, що включає всі його складові. Підхід – це ідеологія і методологія вирішення проблеми, яка розкриває основну ідею, соціально-економічні, світоглядні, психолого-педагогічні передумови, основні цілі, принципи, етапи, механізми досягнення цілей [4].

Грамотний підхід передбачає не тільки навчання, а й особисте виховання. Воно відображає інтегральний прояв професіоналізму, який поєднує в собі елементи професійної та загальної культури (рівень освіти, достатній для самоосвіти та самостійного вирішення пізнавальних завдань), досвід, який конкретизується у певній системі знань, умінь, умінь, готовності до професійна діяльність. Компетентнісний

підхід акцентує увагу на професійній компетентності як якості особистості майбутнього фахівця, що характеризує рівень його інтегрованості в середовище професійної діяльності, а також у різні соціальні середовища, входження в які виявляє потребу у виконанні різноманітних соціальних ролей [5]. У працях з модернізації освіти компетентнісний підхід декларується як одне з важливих концептуальних положень оновлення змісту освіти [6]. Тому компетентнісний підхід визначається як пріоритетна орієнтація на цілі-вектори освіти: навчання, самовизначення (самовизначення), самоактуалізація, соціалізація, розвиток індивідуальності. Метою компетентнісного підходу є забезпечення якості освіти [7]. Компетентнісний підхід – це спрямованість навчального процесу на набуття майбутніми випускниками вищих навчальних закладів як ключових, так і спеціальних професійних компетентностей, необхідних для успішного здійснення професійної діяльності та які формують професійну компетентність [5, с. 14].

Компетентнісний підхід – це не просто просування в розробці стандартів від знань до компетенцій, а використання компетенцій як своєрідного «будівельного матеріалу» сильних суб'єктивних та особистісних можливостей особистості. Такий підхід пов'язаний із посиленням функцій вищої освіти. Освіта стає способом навчити людину справлятися з численними непередбаченими проблемами. Грамотний підхід означає вибір нових стратегій. У цьому сенсі вона певною мірою спрямована і на навчальний процес. Воно передбачає усвідомлення та реалізацію тісного зв'язку між освітнім процесом, змістом і результатом. Потрібен грамотний підхід «...прийняття рішень про загальну форму методів і технологій, відбір і організацію інформаційного матеріалу, розробку вимірних показників у світлі обраних методів і змісту» [8].

Тому представники бухгалтерських професій зацікавлені в дотриманні не тільки високого рівня роботи, але й етичних вимог для забезпечення такого рівня. У цьому контексті Міжнародна федерація бухгалтерів у 1996 році прийняла Кодекс етики професійних бухгалтерів (далі – «Кодекс») [9]. Кодекс є формулюванням етичних вимог до бухгалтерів і зразком національних етичних рекомендацій. Він визначає, що метою професії бухгалтера є виконання роботи відповідно до найвищих стандартів професіоналізму на основі компетентнісного підходу:

1) володіти професійно важливими якостями: когнітивними: професійною пам'яттю, професійним мисленням; види діяльності: професійна мобільність і культура праці, професійна поведінка, діловий етикет, знання інформаційних технологій; саморозвиток: узагальнення досвіду та бажання професійного зростання;

2) володіти основними вміннями та навичками, необхідними для виконання професійної діяльності: документування та відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних з рухом довгострокових активів, вартістю товарів, коштів, розрахунками тощо; обчислення та перерахування податків і зборів; нарахування заробітної плати робітникам і службовцям та інших виплат; підготовка даних з відповідних ділянок обліку до звітності; використання комп'ютерних технологій в обліково-аналітичній діяльності; володіння основними непрофесійними якостями: соціальними: готовність до співпраці та міжособистісної взаємодії та володіння культурою спілкування, культурою мови; особистісна: вміння працювати з потоком інформації, розрізняти головне і другорядне; об'єктивність у судженнях, правова культура, порядність, чесність та вміння самостійно діяти в умовах невизначеності, адаптуватися до нових умов діяльності. Професійні бухгалтери не повинні вдавати, що мають досвід або знання, яких вони не мають.

Виникає питання, навіщо були потрібні компетенції? Це пов'язано з тим, що планування і ротація кадрів ускладнюється складністю вимірювання та обліку кваліфікації і знань працівників: справжніх фахівців завжди бракує і зайнято; фактична кваліфікація наявних спеціалістів часто не повністю відповідає вимогам; зросли ризики використання «ключових спеціалістів». Сучасний працівник, який хоче піднятися по кар'єрних сходах, повинен бути готовий до: стресових ситуацій, перевантажень, неординарності мислення, вміння працювати в команді, інноваційності. І перш за все він повинен бути професійно підготовленим. Наразі в професійній освіті відбуваються численні зміни, які забезпечать удосконалення підготовки випускників та формування їх компетентностей відповідно до вимог роботодавців у сфері бухгалтерського обліку. Завдяки компетентнісному підходу у професійній освіті буде створено нову модель майбутнього фахівця, яка матиме попит на ринку праці та відповідатиме сучасним умовам економічного розвитку країни.

Що таке компетентність? Компетентність – це сукупність форм поведінки, які є результатом знань, умінь і особистісних якостей працівника, набутих під час навчання і необхідних для виконання певного виду професійної діяльності. Що таке компетентність? Компетентність – це здатність вирішувати трудові завдання та досягати високих результатів праці. Виходячи з того, що слово перекладається з латинської «компетентність» означає коло проблем, в яких людина добре обізнана, має певний досвід, тоді компетентність у певній сфері трактується як володіння відповідними знаннями та здібностями, які дозволяють досконало оцінювати цю сферу та діяти ефективно, що тобто компетентність є результатом набуття компетентності.

Тому компетентність – це комплексна інтегрована характеристика особистості, під якою розуміють сукупність знань, умінь, навичок, установок, які дозволяють ефективно здійснювати діяльність або виконувати певні функції, забезпечуючи вирішення завдань і досягнення певних стандартів у сфері професії. або вид діяльності.

1.2. Формування мотиваційного профілю персоналу підприємства

Структурна перебудова економіки неможлива без створення ефективного механізму управління розвитком кадрового потенціалу, наукового опрацювання методів кадрового забезпечення, а також ухвалення існування кадрового резерву як основного мотиваційного фактора розвитку персоналу. Відомо, що в кризових ситуаціях в умовах жорсткої конкурентної боротьби перемагають ті, хто має найбільш кваліфікований колектив професіоналів, що має високий ступінь мотивації, залучення і лояльності до компанії. Саме тому опрацювання основних мотиваційних факторів, які є фундаментом для формування якісного кадрового потенціалу, набули нині першорядного за значущістю місця.

Аналіз існуючих підходів до вивчення кадрового резерву дозволив виділити. По-перше, кадровий резерв - це частина обізнаних та професійних співробітників, які готові до управлінської діяльності та заміщення вакантних посад на найвищому ієрархічному рівні (М. Армстронг) [1]. По-друге, кадровий резерв сприймається як складне і багатоаспектне явище, у якому основними ефектами стратегії управління людськими ресурсами є: розвиток систем управління персоналом організації як нематеріальний мотиваційний чинник (А.А. Зиков) [9], (Д.Е. Мякушкін) [11], (Т. М'ясоїдова) [12]; планування наступності в управлінні персоналом (Д. Белікова) [4]; розвиток та розширення діапазону професійних навичок (А.Р. Біктагірова) [6]; управління ефективністю (працездатністю) співробітників (Т.Ю. Базаров) [3], (І. Єрьоміна) [8] та систем винагороди (А.Я. Кібанова) [10]); надання працівникам відповідальності та самостійності у роботі (Т.М. Ануріна, Є.С. Андріанов) [2].

У системі розробки та функціонування кадрового резерву провідну роль відіграє психологічна складова, і одним із домінуючих факторів виступає мотиваційний аспект. Мотиваційний профіль складається у вигляді зіставлення значимості низки мотиваційних змінних. Мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартін, представлений у праці «Управління мотивацією» включає дванадцять потреб значущих для людини: високий зарібок та матеріальні блага; організованість роботи та зворотний зв'язок; соціальні зв'язки; стійкі та тривалі взаємини з групою людей; визнання заслуг;

постановка та досягнення розумних цілей; впливовість та контроль над іншими членами колективу; різноманітність та зміни; самостійність; широта поглядів та цікава робота [13]. Важливо, мотиваційний профіль співробітника щодо стійкий, має послідовний причинно-наслідковий зв'язок між мотивами та стимулами, крім того поєднання мотивів синергічно посилюють один одного.

Для формування ефективної системи мотивації, яка відповідатиме організаційній культурі підприємства, необхідно знати, якими мотивами керуються працівник, та які стимули підприємство може надати для реалізації цих мотивів та задоволення потреб персоналу.

Стимулювання має відмінності мотивування. Різниця полягає в тому, що стимулювання є способом, за допомогою якого можна реалізувати мотивування. Збільшення рівня розвитку взаємин у колективі призводить до скорочення використання стимулювання, як методу управління.

Основною функцією стимулювання є перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання сукупної трудової винагороди. Незалежно від підходу, основу формування системи стимулювання лежить становище, що це лише елемент процесу виробництва та відносини з яким формуються лише з допомогою економічних показників.

Вирізняють такі види мотивації:

Економічна мотивація

Важливими інструментами економічної мотивації є надбавки до заробітної плати, доплати, преміювання, компенсації.

Для доплат характерні властивості заохочувальних форм матеріального стимулювання, доплата є формою винагороди за додаткові результати праці [3].

Надбавка до заробітної плати являє собою грошову виплату понад нормовану заробітну плату, яка надає стимулюючий ефект на працівника та впливає на підвищення ефективності праці.

Використання доплат до тарифних ставок дає змогу заохочувати ефективність праці працівника. Доплата є стимулом доволі тривалої дії [4].

Преміювання є дуже важливим способом матеріальної фінансової мотивації. Премія стимулює особливі підвищені результати праці та її джерелом є фонд матеріального заохочення.

Соціальна мотивація використовує такі методи впливу на персонал, як публічне визнання заслуг, наділення об'єкта символами статусу (значки, грамоти, дипломи, пам'ятні призи), реальна зміна статусу в соціумі (підвищення сходами соціальної ієрархії).

Адміністративна мотивація полягає у регламентації праці, у прагненні вдосконалити організацію праці, у посиленні трудової дисципліни, у розробці та застосуванні різних систем адміністративних покарань та заохочень.

Психологічна мотивація передбачає, що у процесі мотивації враховуються індивідуальні характеристики особистості, її потреби, цінності, очікування тощо. Наразі актуальною залишається проблемою ефективною організації матеріальної винагороди персоналу підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Матеріальні та нематеріальні форми стимулювання праці

Матеріальна винагорода	Нематеріальне стимулювання
ставка бонуси участь у прибутках участь в акціонерному капіталі оплата транспортних витрат субсидії на харчування пільгове кредитування	навчання консультації членство у клубах лікування, медичне страхування відгули дошки пошани публічна похвала

Джерело: Створено на основі [3]

Необхідно пам'ятати, що ефективність стимулюючих механізмів може послаблюватися внаслідок впливу низки факторів, які умовно можна поділити на три основні групи:

- Психологічні;
- методичні;
- Організаційно-структурні (рис.1.1).

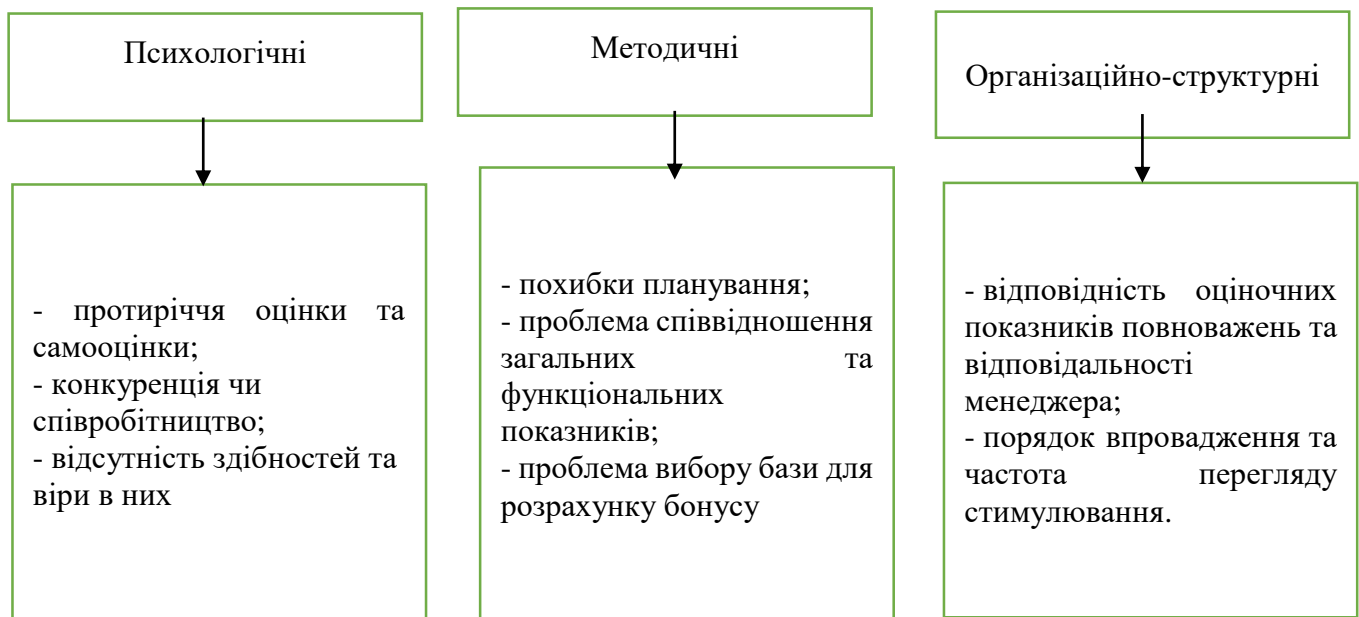


Рис.1.1. Чинники, що обмежують стимулювання [3]

Джерело: Створено на основі [3]

Розглянемо зазначені чинники докладніше.

1. Психологічні чинники.

Будь-яка система стимулювання конфліктна за своєю природою: людям доводиться миритися з тим, що хтось оцінює їхню роботу інакше, ніж вони самі, і коли зовнішня оцінка відрізняється (виявляється нижче) від їх самооцінки, неминуче виникає конфлікт.

Вирішити це протиріччя (самооцінка - зовнішня оцінка) можна лише шляхом встановлення об'єктивних критеріїв оцінки (ясних, зрозумілих і виключають двоїстість трактування). При цьому інформація про ці умови повинна бути доведена до працівника заздалегідь і працівник повинен бути згоден із ними.

Однак навіть при досягненні цієї умови система стимулювання виявиться недієвою, якщо у працівника відсутні здібності, необхідні для вирішення поставлених перед ним завдань, або відсутня віра у свої здібності.

Психологічні обмеження ефективності стимулюючих механізмів можуть бути усунені в результаті:

- визначення кола тих працівників, ефективність праці яких може зрости внаслідок використання системи стимулювання;

- встановлення системи об'єктивних та узгоджених із працівниками критеріїв оцінки їх діяльності.

2. Методичні чинники [11].

Головна проблема полягає у встановленні об'єктивних критеріїв оцінки діяльності працівника.

Вирішення цієї проблеми лежить на шляху розробки та встановлення ключових показників діяльності працівника, від досягнення яких залежить розмір додаткової винагороди (бонусу).

Однак, як показує практика, складності, у ряді випадків можуть не підвищити, а навпаки знизити ефективність системи стимулювання.

Будь-які планові показники розраховуються відповідно до встановленої методики та практики планування. Відповідно від якості планування, тому, наскільки на етапі планування враховано всі фактори, що впливають на рівень планових показників, залежатиме і обґрунтованість їх використання як оціночні.

У разі, якщо на етапі планування було допущено неточності, основна увага приділятиметься не підведенню підсумків роботи менеджменту та їх оцінці через систему встановлених, а виявлення факторів, не врахованих під час планування.

Найкращим варіантом тут, на наш погляд, стала б відмова від використання системи бонусної винагороди для тих категорій менеджменту, результати яких не можуть бути кількісно оцінені (головний бухгалтер, юрист тощо) з відповідним збільшенням розміру фіксованої заробітної плати.

3. Організаційно-структурні фактори [12].

Аксіомою стало твердження про необхідність відповідності показників, які використовуються для оцінки результатів роботи окремого менеджера, його повноважень та відповідальності.

Погоджуючись із цим становищем загалом, проте хотілося б звернути увагу на те, що така відповідність не може мати стовідсоткового характеру.

У будь-якій системі стимулювання річне винагороду визначається як індивідуальними результатами працівника, а й загальними підсумками роботи підприємства у целом.

Навіть якщо працівник на своєму робочому місці виконав всі поставлені перед ним завдання і ніяк не міг вплинути на результати компанії в цілому, ці загальні результати повинні позначатися на величині його індивідуальної винагороди.

1.3. Методи аналізу та оцінки мотиваційного профілю персоналу підприємства

Система стимулювання праці та мотивації персоналу сприяє зміні продуктивності працівників у тому чи іншому напрямку. За результатами роботи розраховується матеріальна винагорода працівників, а також ухвалюються рішення про нематеріальні заохочення. Далі проводиться робота з оцінки ефективності системи стимулювання, і робляться висновки про необхідність зміни окремих її елементів або всієї системи, загалом виходячи з результатів оцінки та нових умов господарської діяльності.

Розглянемо напрямки оцінки системи мотивації персоналу:

- 1) якісні (спрямовані на виявлення проблем стимулювання);
- 2) кількісні (створюють базу для кількісної оцінки результатів функціонування системи стимулювання та рівня її ефективності) [9, с. 45].

Будь-яка оцінка системи мотивації має зводитися до аналізу її ефективності з погляду досягнення поставлених організацією базових цілей (прибуток, рентабельність, частка ринку, сталий розвиток, виконання соціальних функцій та інших.), у своїй умова вимірності результату зберігається у разі. Підходи до оцінки досягнень персоналу у схематичному вигляді зображені рисунку 1.2.

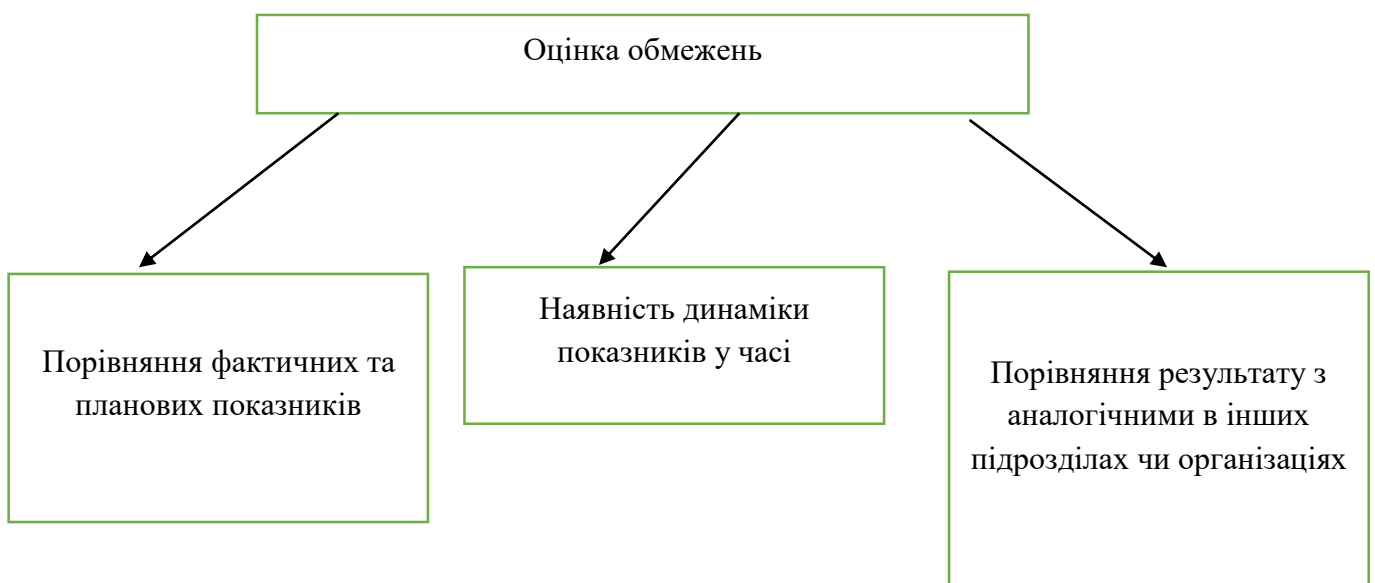


Рис. 1.2. Підходи до оцінки досягнень

Джерело: Створено на основі [5]

Категорії показників оцінки систематизовано на рис.1.3.

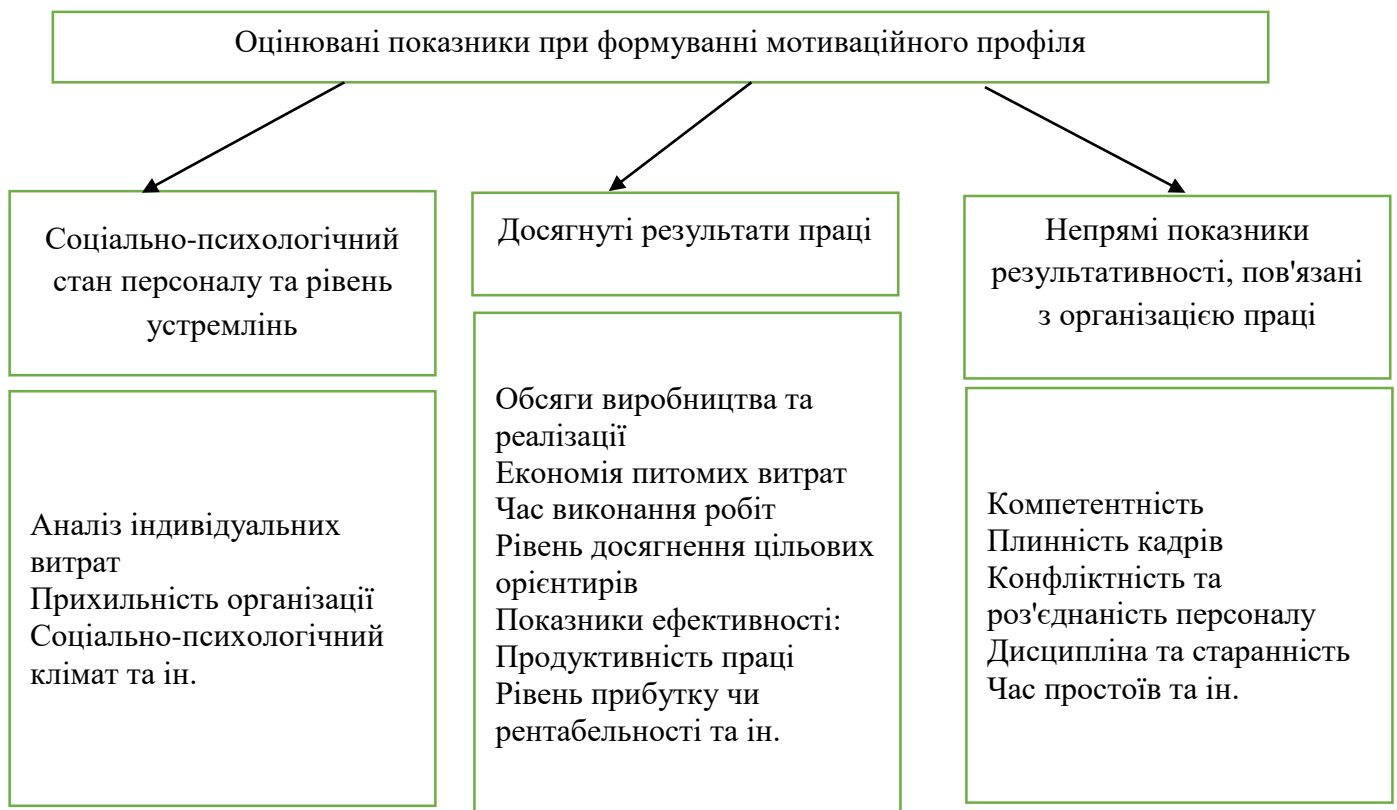


Рис.1.3 - Категорії оцінюваних показників при формуванні мотиваційного профіля персоналу

Джерело: Створено на основі [6]

Як приклад, що ілюструє застосування алгоритму якісної оцінки системи стимулювання та мотивації праці, візьмемо методи опису ситуації та метод уточнення обмежень, що наводяться Кібановим А.Я. та його колегами [5].

1. Метод опису ситуацій.

В основі методу опису ситуацій лежить відображення характеристик трудової поведінки персоналу, що описують загальну мотивацію працівників та матеріальну її складову. Після цього ведеться порівняння отриманих описів із «полюсами ефективності та неефективності» роботи персоналу (табл. 1.1) [5].

Категорії описуваних показників при формуванні мотиваційного профілю персоналу

Характеристика трудової поведінки персоналу	"Полюс неефективності"	"Полюс ефективності"
1	2	3
Ознаки ефективності системи стимулювання		
Бажання працювати	Працівники виявляють апатію та байдужість до роботи	Працівники виявляють енергійність, ентузіазм та прагнення до успіху
Трудова дисципліна	Регулярне затягування термінів виконання робіт та низька трудова дисципліна (запізнення, прогули)	Робота виконується вчасно, в строк постійно досягаються заплановані результати
Готовність приймати відповідальність	Працівники уникають відповідальності	Кожен працівник готовий добровільно брати відповідальність на себе
Вирішення проблем	Працівники не бажають брати участь у вирішенні проблем, що виникли.	Працівники прагнуть співпраці при вирішенні виникаючих проблем
Ставлення до змін	Працівники не виправдано пручаються змінам	Працівники виявляють ініціативу та готові до необхідних змін
Ознаки ефективності системи матеріального стимулювання		
Як працівники ставляться до розміру зарплати?	Намагаються підвищувати свої заробітки, у тому числі працюючи понаднормово	Намагаються не робити зайвої роботи та йти з роботи під час
Як змусити працівника виконувати додаткову роботу?	Найчастіше – попросити про цьому й обговорити можливі варіанти	Окремо платити за кожну додаткову роботу
Чи залишаються співробітники працювати понаднормово?	Якщо треба, то навіть безкоштовно	Насилу навіть за додаткову оплату і лише за наявності наказу
Як співробітники працюють після понаднормової роботи?	Працюють як завжди або можуть трохи знизити свою ефективність	Часто беруть неоплачуваний вихідний свою зміну
Як компетентні співробітники ставляться до новачкам?	Намагаються швидше ввести у курс справи, допомагають без вказівок керівництва	Діляться досвідом, якщо їм платять за наставництво
Як співробітники ставляться до прохань керівництва?	Намагаються виконувати у міру можливостей	Уточнюють, скільки вони отримають за виконання цієї роботи
Як співробітники ставляться до розширення повноважень?	Уточнюють свої перспективи та приступають до виконання	Намагаються отримати оплату за нові функції або відмовляються від них

Джерело: Створено на основі [8]

Окрема людина може мати сильну мотивацію до праці навіть за загальної низької її ефективності завдяки внутрішнім мотиваторам. Так, новачок у компанії може просто не знати, що «працювати з високою самовіддачею в колективі не прийнято», а у працівника з господарською мотивацією може бути внутрішній порив до роботи, щоб отримати можливості в майбутньому відкрити власну справу.

Крім того, друга частина ознак у таблиці 1, пов'язаних з ефективністю системи матеріального стимулювання, насправді характеризує не лише цю частину системи, а й такі її характеристики, як ефективність нормування праці або рівень довіри до керівництва. Звідси, спостереження, пов'язані з небажанням брати він додаткову роботу, то, можливо пов'язані з низьким розміром оплати праці, чи навпаки – дуже високим її рівнем, і з перевантаженістю працівника своїми обов'язками.

2. Метод уточнення обмежень.

Метод уточнення обмежень полягає у оцінці відповіді питання, покликані охарактеризувати обмеження керівництва організації, пов'язані з матеріальною винагородою і впливом керівника на колектив. У цьому сенсі цей метод може застосовуватися як частина оцінки обмежень у рамках базових етапів формування системи мотивації та стимулювання праці та розподілу повноважень та відповідальності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПО УТРИМАННЮ ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ РАЙОНУ М. КИЄВА

2.1. Техніко-економічна характеристика КП УЗН Оболонського району м. Києва

Повне найменування Підприємства – комунальне підприємство по утриманню зелених насаджень Оболонського району м. Києва, скорочено – КП УЗН Оболонського району. Підприємство є юридичною особою, що діє на підставі статуту, та є частиною об'єднання «Київзеленбуд». Фізична та юридична адреса: м. Київ – 04073 проспект Степана Бандери, 26-а.

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією і законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями Київської міської державної адміністрації, розпорядженнями Оболонської районної в м. Києві державної адміністрації.

Метою діяльності підприємства в першу чергу є утримання в належному стані парків, скверів, зелених насаджень вздовж бульварів, вулиць та інших зелених насаджень загального користування, здійснення всього комплексу робіт по озелененню, догляду за зеленими насадженнями та їх охороні і захисту на закріпленій за підприємством території.

Місія підприємства – зберегти у належному санітарному та естетичному стані зелені насадження Оболонського району, та зробити район іще зеленішим.

Підприємство функціонує в галузі зеленого будівництва та експлуатації зелених насаджень, та здійснює свою діяльність в інтересах держави, територіальної громади м. Києва, підприємств, що входять до його складу, на принципах господарського розрахунку, економічної заінтересованості.

Комунальне підприємство за основним напрямком діяльності являється некомерційною організацією, та фінансується з державного бюджету. І лише супутньо, в незначних обсягах, здійснює реалізацію посадкових матеріалів та рослин, а також надає послуги з озеленення недержавним організаціям.

Щодо оцінки галузі, то в Україні налічується понад 651 підприємство зеленого господарства, що здійснюють діяльність з утримання зелених насаджень, із них 538 комунальних підприємств, 76 – приватних, та 37 – інших форм власності. Загальна кількість підприємств, які вирощують насіння квіткових культур відкритого ґрунту та газонних трав, що використовуються при утриманні територій загального користування – 34 одиниці, які вирощують садивний матеріал квітково-декоративних рослин, що використовуються при утриманні територій загального користування, становить 64 одиниці, а розсаду квітів, насіння квіткових культур закритого ґрунту, що використовуються при утриманні територій загального користування – 85 одиниць.

Згідно із статтею 30 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» вирішення питань щодо організації благоустрою населених пунктів, здійснення контролю за станом благоустрою виробничих територій, організації озеленення, охорони зелених насаджень, а також здійснення контролю за додержанням земельного та природоохоронного законодавства належить до компетенції виконавчих органів сільських, селищних, міських рад.

Відтак, більша кількість (майже 83%) підприємств галузі являються не комерційними, тобто галузь майже повністю керована державою. Так як метою діяльності підприємства не є отримання прибутку, тому не можна сказати, що підприємство належить до комерційного ринку.

Підприємство здійснює свою діяльність виключно в правовому полі України, та керується наступними нормативно-правовими актами: Конституція України, Житловий кодекс, Цивільний кодекс, Господарський кодекс, Податковий кодекс, Земельний кодекс, Кодекс цивільного захисту, Кодекс законів про працю, Закон України «Про житлово-комунальні послуги», Закон України «Про благоустрій населених пунктів», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про доступ до публічної інформації», та інших законів, наказів та постанов, а також свого статуту.

Виробничо-господарську діяльність КП УЗН Оболонського району можна розкласти на наступні функції:

1. Контроль за станом утримання і відтворення зелених насаджень на усій території району незалежно від їх відомчої належності та форм власності, видача їх власникам приписів по усуненню виявлених недоліків в утриманні зелених насаджень.

2. Виконання робіт з обстеження якісного та кількісного стану зелених насаджень, які підлягають знесенню, та підготовка документів по їх знесенню за умови оплати замовником вартості обстеження згідно з діючим преїскурантом.

3. Видача та закриття ордерів на проведення робіт на території району по знесенню зелених насаджень.

4. Виконання усіх видів робіт, включених до планів.

5. Квіткове оформлення об'єктів зеленого господарства в районі та щорічної міської виставки квітів.

6. Санітарне прибирання території закріплених об'єктів зеленого господарства.

7. Виконання будівельних, монтажних, столярних робіт, робіт з капітального та поточного ремонту об'єктів, розробка проектної документації на об'єкти благоустрою та озеленення власними силами, а також виступати замовником на виконання вказаних робіт силами інших організацій.

8. Комерційна, торговельна, торговельно-закупівельна, постачально-збутова діяльність, оптова і роздрібна реалізація продукції власного і невластного виробництва, комерційна і комісійна торгівля, в т. ч. через мережу власних та орендованих магазинів, торговельних точок, складів, баз, консигнаційних складів, тощо.

9. Вирощування посадкового матеріалу дерев і кущів, квіткової, овочевої продукції, реалізація вирощеної продукції, надання транспортних послуг, розробка ґрунтів механічними та спеціальними засобами та здійснення інших робіт, пов'язаних з благоустроєм та озелененням.

10. Участь у міжнародному культурному обміні, обміні досвідом, виставках, ярмарках, аукціонах, презентаціях тощо.

Основним виробничим процесом КП УЗН Оболонського району є догляд та озеленення підконтрольних підприємству територій. Основні види робіт, виконуваних підприємством:

- посадка дерев, кущів, квітів, декоративно-листяних та хвойних кущів;
- влаштування, відновлення, ремонт квітників та газонів;
- формотворна, санітарна обрізка дерев та кущів, включаючи кронування дерев та очищення від омели;
- доглядні роботи за зеленими насадженнями на території району;
- зняття аварійних, сухостійних та вітровальних дерев.

Характерними особливостями виконання робіт в зеленому господарстві велика питома вага ручної праці і часу робіт на відкритому повітрі під час дощу або снігу, шквального вітру. Але, заплановані роботи виконуються відповідно до вимог і технології вирощування зелених насаджень і догляду за ними.

В 2021 році підприємство активно проводило роботи по догляду за зеленими насадженнями. Працівниками підприємства щоденно виконуються роботи по санітарному прибиранню об'єктів благоустрою, проводяться роботи по створенню, закладанню нових газонів, квітників, клумб, работок з підсівом газонної трави та посадкою квітів, приводяться в належний стан штучні малі архітектурні елементи (паркові меблі, обладнання ігрових та спортивних майданчиків, урни, декоративні вази тощо). Роботи з благоустрою та догляду за зеленими насадженнями, включені до виробничої програми на 12 місяців 2021 р., виконані в повному обсязі з додержанням всіх агротехнічних норм та правил.

У ранньо-весняний період відбувається прибирання територій, ліквідація несанкціонованих стихійних сміттєзвалищ, та прикрашання району першими весняними квітами (тюльпани, нарциси, гіацинти, крокуси), також проводяться роботи з відновлення газонів, висадка та обрізка дерев і кущів.

У комплексі робіт підприємства традиційно - оздоблення вулиць, проспектів та транспортних розв'язок району вертикальним озелененням, влаштуванням та доглядом за газонами, влаштуванням квітників та клумб, створення та підтримання квіткових композицій на Співочому полі.

У зимовий період працівники підприємства забезпечують належний стан пішохідних доріжок, тротуарів, східців на балансових територіях (очищення від снігу та накриження, посипання доріжок протиожеледними матеріалами).

Крім поточної діяльності, працівниками підприємства активно ведеться робота із опрацюванням звернень мешканців, що систематично надходять через Державну установу «Контактний центр міста Києва» (ремонт та оновлення лав відпочинку, оновлення піску на дитячих майданчиках, ремонт елементів ігрових та спортивних зон, прибирання, влаштування перепон для заїзду автомобілів на зелені зони, фарбування та відновлення інших елементів благоустрою тощо.

Стосовно самого процесу озеленення ділянок, то в першу чергу проводиться очищення території – наприкінці зими, бригади робітників обходять усі території з прибиранням. Контролює процес, та планує подальші роботи майстер дільниці, виконують – робітники озеленювачі.

Далі, майстер дільниці складає план по догляду за дільницею: перелік та графік робіт, таких як висадка сезонних квітів, полив, прибирання, скошування трави, обрізка кущів, і т. д. Якщо ділянка нова, або композиція на рій має відрізнятись від попереднього року – один із двох дизайнерів складає дизайн композиції, де вказано які квіти, в якій кількості, і як розташовані. Передає дизайн проекту майстру дільниці, а майстер розписує перелік відповідних робіт, назначає виконавців.

Зазвичай бригада робітників закріплена за певною дільницею на постійній основі. Розмір бригади може бути від 2х до 40ти чоловік, в залежності від розміру дільниці. Усі необхідні матеріали, сажанці, насіння, добрива та ін. закуповуються відділом тендерних закупівль, через систему Прозоро.

Допоміжним виробництвом КП УЗН Оболонського району є теплично-парникове господарство. А саме вирощування посадкових матеріалів та рослин для задоволення потреб КП УЗН Оболонського району, та дрібного продажу в оранжереях.

В теплично-парниковому господарстві вирощується квіткова продукція як килимових, однорічних квітів, так і вазонної продукції для влаштування озеленення в скверах та парках району, відновлення вертикального озеленення. На відкритому ґрунті

підприємства власними силами вирощується посадковий матеріал хвойних та декоративно-листяних кущів. Загальна площа тепличного господарства -2500 м².

За вирощування рослин відповідають озеленювачі, вони ж продають рослини роздрібним покупцям. За станом оранжереї, дотриманням норми температури, вологи та ін. – відповідає головний інженер оранжереї.

У основному та допоміжному виробничих процесах КП УЗН Оболонського району задіяні наступні структурні підрозділи[*ДОДАТОК Д*]:

1. Озеленювачі виробничих ділянок – виконують роботи з утримання в належному стані парків, скверів, зелених насаджень вздовж вулиць, бульварів та інших зелених насаджень загального користування, здійснення комплексу робіт по озелененню, догляду за зеленими насадженнями. Озеленювачі теплично парникового господарства - виконують роботи по вирощуванню квіткової розсади однорічних та багаторічних квітів відповідно до агротехнічних норм та затверджених планів на поточний рік..

2. Ділянка механізації (водії, трактористи, машиністи екскаваторів) - задіяні у роботах, які безпосередньо пов'язані по догляду, утриманню та санітарному прибиранню території. Виконують роботи по перевезенню технологічних матеріалів для виконання робіт по озелененню територій підпорядкованих підприємству (грунт, посадковий матеріал). Виконують механізований ремонт газонів з підсівом трави, викошування газонів роторною косаркою, навантаження на вивезення сміття. В посушливий літній період проводиться цілодобовий полив кущів, дерев, газонів та квітників. В зимовий період проводиться санітарна обрізка дерев від омели та сухих гілок.

3. Працівники ремонтно-будівельної ділянки – виконують роботу по проведенню капітальних і поточних ремонтів, реконструкцію та будівництві приміщень, споруд і об'єктів зовнішнього благоустрою (ремонт дитячих майданчиків, встановлення та ремонт паркових лав, урн, встановлення огорожі для запобігання заїзду автотранспорту на зелену зону.)

4. Оператори котельні – обслуговування газогенераторних котлів на твердому паливі. Забезпечення достатнього рівня тепла в оранжереї, виробничих та офісних приміщеннях

5. Працівники найпростіших професій (охоронник, прибиральник, двірник)-забезпечення охорони та чистоти виробничих та офісних приміщеннях, прилеглої території.

6. Керівники, професіонали, фахівці – поточне керівництво на підприємстві (дільниці, відділі), забезпечення працюючих роботою, організація Відповідальні за збереження зелених насаджень, облік та належний догляд за ними.

Керівники, професіонали, фахівці КП УЗН Оболонського району координують виробничу діяльність підприємства і технологічні виробничі процеси на дільницях та в оранжерейно-парниковому господарстві, забезпечує виконання планових завдань підприємства, ведуть контроль за утриманням зелених насаджень на агротехнічному рівні та правильності проведення доглядних та озеленювальних робіт, розробляють і впроваджують науково-обґрунтовані системи посадки дерев та кущів, квіткове оформлення, створення газонів. Також ведуть відповідну технічну та нормативну документацію, облік та звітність, контролюють та приймають участь у проведенні інвентаризації зелених насаджень та малих архітектурних форм, контролюють роботи по санітарному утриманню об'єктів зовнішнього благоустрою, виявляють своєчасно шкідників та хвороби зелених насаджень і приймають заходи по їх усуненню.

1. Підготовка ґрунту (підрихлення, підкормка добривами та органічними речовинами, організація дренажної системи контейнерів та засипання ґрунту в контейнери для подальшого засівання.

2. Підготовка насіння (зволоження насіння та обробка протигрибковими засобами для захисту майбутніх рослин від хвороб).

3. Засів насіння в контейнери.

4. Полив кожні 3 дні протягом усього циклу сходження.

5. Пікірування посадкових матеріалів (всходи розсаджуються по окремих горщиках на 25й день з засіву).

6. Полив 2 рази на тиждень (до самого моменту реалізації рослини).

7. Підтримка температурного та світлового режиму протягом усього виробничого процесу (не менше 10ти світлових годин на день, за температури близько + 22-25 градусів за Цельсієм.

8. Віддача на реалізацію на 50-й день з висадки.

Щодо аналізу виробництва продукції, то у нашому випадку, основний вид діяльності КП УЗН Оболонського району – роботи з озеленення територій Оболонського району. Поквартальний звіт з виконання робіт у 2021р наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Поквартальний звіт по утриманню та озелененню територій, підпорядкованих
КП УЗН Оболонського району на 2021 рік**

№ п/п	Найменування заходів	Од. вим.	ВСЬОГО 2021 р.	в т.ч. по кварталах			
				I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7	8
Заходи з озеленення							
1	Посадка дерев з комплексом робіт:	шт.	560	60	170	-	330
2	Посадка кущів	шт.	4800	-	2500	-	2300
3	Ремонт газонів	га	8,2	-	6,0	-	2,2
4	Посадка квітів	т.шт.	830,0	-	620	110	100
Заходи з утримання							
1	Догляд за деревами	шт.	35387				
1.1.	Обрізка дерев	шт.	7800	5700	-	-	2100
1.2.	Фарбування зрізів після обрізки дерев	шт.	7800	5700	-	-	2100
1.3.	Розокучення дерев	шт.	8500	-	8500	-	-
1.4.	Окучення дерев на зиму	шт.	8560	-	-	-	8560
1.5.	Очищення пристовбурних лунок від піску	шт.	1500	-	1500	-	-
1.6.	Заміна рослинного ґрунту в лунках дерев	шт.	450	-	450	-	-
1.7.	Рихлення лунок під деревами	шт.	53000	-	20000	33000	-
1.8.	Видалення порослі на деревах	шт.	31800	-	12000	15000	4800
1.9.	Внесення добрив під дерева	шт.	12500	-	7500		5000
1.10.	Полив дерев	шт.	12000	-	3900	4800	3300
1.11.	Очищення дерев від омели	шт.	150	150	-	-	-
2	Догляд за кущами	шт.	119011				
2.1.	Формувочна та санітарна обрізка кущів	шт.	95200	18000	40000	20000	17200
2.2.	Рихлення лунок під кущами	шт.	392000	-	130000	210000	52000
2.3.	Внесення добрив під кущі	шт.	36000	-	23000	-	13000
2.4.	Розокучення кущів	шт.	58200	-	58200	-	-
2.5.	Окучення кущів на зиму	шт.	59500	-	-	-	59500
2.6.	Полив кущів	шт.	83000	-	25000	38000	20000

Продовження таблиці 2.1

2.7.	Догляд за живоплотом	м/п	1846	-	1846	1846	1846
2.8.	Догляд за трояндами	шт.	9500	-	9500	9500	9500
3	Догляд за квітниками	га	2,83				
3.1.	Прополювання квітників	га	19,81	-	5,9	9,81	4,1
3.2.	Полив квітників з врах.кратн.	га	2,83	-	2,83	2,83	2,83
3.3.	Внесення добрив під квітники	га	5,66	-	2,83	2,83	-
3.4.	Рихлення квітників	га	19,81	-	5,9	9,81	4,1
4	Догляд за газонами	га	394,14				
4.1.	Санітарна очистка газонів	га	450	35	167	132	116
4.2.	Прибирання газонів від випадкового сміття	га	768	192	192	192	192
3.3.	Прополювання газонів	га	18,2	-	12	6,2	-
4.4.	Зняття наплівів піскосуміші з газонів	га	8,2	-	6,0	-	2,2
4.5.	Скошування газонів з врах.кратн.	га	800,0	-	320	355	125
4.6.	Згрібання скошеної трави з	га	160,0	-	60	50	50
4.7.	Полив газонів з врах.кратн.	га	42,0	-	42,0	42,0	42,0
4.8.	Згрібання листя з газонів	га	315	-	-	-	315
5	Догляд за доріжками	га	17,50				
5.1.	Догляд за доріжками (враховуючи необхідність)	га	17,50	17,5	17,5	17,5	17,5
5.2.	Очищення доріжок від рослинності з врах.кратн.	га	7,0	-	3,32	3,68	-
6	Догляд за урнами з врах.кратн.	шт.	660	660	660	660	660
7	Догляд за лавами з врах.кратн.	шт.	330	330	330	330	330
8	Зняття сухих та аварійних дерев	шт.	500	60	60	160	220
9	Корчування пнів або пониження пнів	шт.	150	-	15	65	70
10	Видалення сухостійних кущів	шт.	600	-	-	300	300
11	Вивіз сміття, гілля, опалого листя, скошеної трави та ін.	м3	4600	710	1450	1450	990

***Джерело: розраховано автором на основі звіту по утриманню та озелененню території, підпорядкованих КП УЗН Оболонського району на 2021 рік*

Аналіз виробництва продукції (посадкових матеріалів) в розрізі асортиментних груп проведемо в табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз виробництва продукції у розрізі асортиментних груп
за 2020–2021 роки**

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
		2021 р.	2020 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Однорічні квіти	6970	7020	-50	-0,7
2.	Багаторічні квіти	3753	3780	-27	-0,72
	Разом	10723	10800	-77	-0,72

Проаналізуємо динаміку змін у структурі асортименту в табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз структури асортименту продукції
за 2021–2020 роки**

№ з/п	Найменування продукції	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі,
		2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	
1.	Однорічні квіти	370	300	69	69,5	-0,5
2.	Багаторічні квіти	166	132	31	30,5	+0,5
	Разом	536	432	-	-	-

Проаналізувавши виробництво продукції за асортиментом, можна сказати, що асортимент вузький, налічує квітучі рослини та багаторічні рослини. Оскільки виробництво продукції планується в першу чергу для покриття потреб з озеленення Оболонського р-ну, розширення асортименту може розглядатись лише при умові виникнення відповідної потреби для робіт з озеленення.

Структурно більшу частку продукції складають квітучі рослини (відповідно потребам з озеленення Оболонського р-ну). Ця частка дещо зменшилась у 2021р (на 0,5в.п).

Для дослідження процесу формування ціни на продукцію підприємства наведемо калькуляцію собівартості витрат на виробництво і реалізацію одиниці за трьома видами продукції в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Калькуляція собівартості квітково-декоративної продукції
КП УЗН Оболонського району**

Витрати		Айстра		Петунія		Хризантема	
		розсада	рослина	розсада	рослина	розсада	рослина
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість посадкового матеріалу		4,40	5,50	2,20	5,71	2,20	13,20
Заробітна плата		3,52	4,40	1,76	0,57	1,76	10,56

Продовження таблиці 2.4

Нарахування на заробітну плату	22%	0,77	0,97	0,39	0,13	0,39	2,32
Транспортно-заготівельні витрати	2%	0,09	0,11	0,04	0,11	0,04	0,26
Витрати електроенергії, тепlopостачання	3%	0,13	0,16	0,07	0,17	0,07	0,40
Інші операційні витрати	2%	0,18	0,22	0,09	0,13	0,09	0,53
Разом витрат		9,09	11,36	4,55	6,82	4,55	27,27
Прибутковість	10%	0,91	1,14	0,45	0,68	0,45	2,73
Вартість без ПДВ		10,00	12,50	5,00	7,50	5,00	30,00
ПДВ	20%	2,00	2,50	1,00	1,50	1,00	6,00
Всього вартість з ПДВ		12,00	15,00	6,00	9,00	6,00	36,00

Відтак ми маємо дві основні статті калькуляції – вартість посадкового матеріалу 4,4-13,2грн, та заробітна плата 3,52-10,56грн. При чому вартість посадкового матеріалу розсади суттєво менша за вартість посадкового для рослини.

Витрати на електроенергію та транспортно-заготівельні становлять відповідно лише 3 та 2 % собівартості, та суттєво не впливають на остаточну ціну.

Також ми бачимо, що прибутковість закладена в ціну продукції мінімальна – 10%, що відповідає позиціонуванню комунального підприємства. Адже в першу чергу виробництво квіткової продукції відбувається для задоволення внутрішніх потреб.

Ціноутворення КП УЗН Оболонського району – це комплекс заходів підприємства, до якого відноситься формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання прибутку, а також вирішення стратегічних завдань. Завдання цінової політики полягає в тому, щоб установити на свій товар таку ціну і змінювати її залежно від ситуації на ринку так, щоб опанувати певним його сегментом, досягти бажаного обсягу прибутку, тобто вирішити завдання, пов'язане з реалізацією товару в певній фазі його життєвого циклу.

Підприємство надає послуги з озеленення та благоустрою Оболонського району, являється комунальним підприємством, та здійснює функціонування в інтересах держави. Підприємство було створено державою спеціально для виконання даних функцій. Також підприємство реалізує рослини та посадкові матеріали, в незначних кількостях. Обороти яких не достатньо для того, щоб підприємство вважало себе повноцінним учасником ринку.

КП УЗН Оболонського району не має за собою цілі отримання прибутків, оскільки являється не комерційною організацією, тому ціни на реалізовану продукцію встановлюються з мінімальною націнкою.

Основний показник фінансової діяльності підприємства за 2022 р. – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 5616 тис. грн. та надходження бюджетного фінансування - одержані трансферти та субсидії на покриття витрат підприємства по утриманню благоустрою на підпорядкованих територіях – 90 866,6 тис. грн..

Підприємство планує збільшення показника надходжень коштів від госпрозрахункової діяльності у 2023 році порівняно з плановим показником 2022 року. Оскільки на даний час відсутні замовники на виконання підрядних робіт, наше підприємство не може планувати дохід по фактичним показникам 2022 року. Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності КП УЗН Оболонського району в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютн е,±	відносне,%
1	2	3	4	5	6
1. Дохід від реалізації продукції (товарів робіт, послуг)	тис. грн.	105510	92133	-13377	87,3
2. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт, послуг)	тис. грн.	89 416	78 079	-11 337	87
3. Середньооблікова кількість працівників	осіб	220	280	60	127
4. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	46 855	51 348	4 493	110
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	59 644	56 587	-3 057	95

Продовження таблиці 2.5

6. Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт, послуг)	тис. грн.	74 931	65 879	-9 052	88
7. Валовий прибуток	тис. грн.	14 485	12 200	-2 285	84
8. Інші операційні доходи	тис. грн.	307	125	-182	41
9. Адміністративні витрати	тис. грн.	8 826	8 354	-472	95
10. Витрати на збут	тис. грн.	-	-		
11. Інші операційні витрати	тис. грн.	10 235	12 322	2 087	120
12. Інші доходи	тис. грн.	5 397	8 999	3 602	167
13. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	93 992	86 555	-7 437	92
14. Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	тис. грн.	1 128	648	-480	57
15. Чистий прибуток	тис. грн.	925	531	-394	57,4
16. Продуктивність праці	тис. грн.	406,4	278,9	-127,5	69
17. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн.	17750,8	21426,7	3675,9	121
18. Фондоозброєність	грн.	213	183	-30	86

Звіт про виконання фінансового плану на 2022 рік КП УЗН Оболонського району за 2022 рік наведено в ДОДАТКУ А.

Із розрахунку основних техніко-економічних показників діяльності КП УЗН Оболонського району видно, що чистий дохід від реалізації робіт, послуг підприємства у 2022р зменшився на 11 337 тис. грн (87%), разом із нею зменшився фонд оплати праці на – 3 057 тис. грн, та адміністративні витрати на -472,0 тис. грн, але збільшились вартість виробничих фондів +4493 тис. грн.

Ці зміни вплинули на зменшення повних витрат на виробництво на – 7 437 тис. грн, але чистий прибуток збільшився на + 80 тис. грн (10,75%). Також збільшилась чисельність персоналу на – 27 % (+60 чол).

Збройна агресія та вторгнення російської федерації в Україну призвела до спаду економічного благополуччя населення та відсутність на підприємстві робіт по договорам підрядів з юридичними та фізичними суб'єктами господарювання, що призвело до зменшення доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) госпрозрахункової діяльності на 2458.6 тис.грн в порівнянні з плановими показниками. Оскільки в 2022 році були відсутні замовники на виконання підрядних робіт, наше підприємство не змогло в повному обсязі виконати показник р. 10 дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) річного фінансового плану на 2022 рік, але КП УЗН прикладало максимум зусиль для виконання планових показників господарської діяльності, та виконало 56 % запланованих показників від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) .

Продуктивність праці мала негативну динаміку, та зменшилась на 28% (-69тис. грн) в зв'язку з недофінансуванням бюджетних коштів. Середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилась на 21% (+44 тис. грн за рік), за рахунок реструктуризації управлінського персоналу та зменшення кількості керівних ланок.

Негативною можна охарактеризувати динаміку фондоозброєність – цей показник зменшився на 30,0 тис. грн (- 14%), такий результат маємо через стрімкий ріст чисельності персоналу. Детальніше кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу розглянемо в наступному пункті.

Проаналізуємо склад, динаміку та структуру основних засобів та нематеріальних активів підприємства в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Склад, структура та динаміка основних засобів та нематеріальних активів КП УЗН
Оболонського району за 2022р

№ п / п	Засоби	На початок року		На кінець року		Зміни (+, -)	
		тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Нематеріальні активи	5 443	9,5	5 443	9,1	-	-

Продовження таблиці 2.6

2	Основні засоби, у тому числі	46 855	81,8	51 348	85,6	+4493	+9,6%
	- Первісна вартість	104 605		118 497		+13892	+13%
	- Знос	57 750		67 149		+9399	+16%
3	Незавершені капітальні інвестиції	4 967	8,7	3 181	5,3	-373	-36%
4	Усього виробничих засобів	57 265	100	59 972	100	+2707	+4,7

Баланс КП УЗН Оболонського району за 2022р наведено в ДОДАТКУ Б.

Аналізуючи структуру виробничих засобів, можна сказати, що найбільшу частку займають основні засоби підприємства – 81,8% на початок року, та 85,6% на кінець. На другому місці нематеріальні активи – 9,5% на початок року, та 9,1% на кінець. Та найменшу частку склали незавершені капітальні інвестиції – 8,7% на початок року, та 5,3% на кінець.

Стосовно динаміки виробничих засобів КП УЗН Оболонського району, то загалом їх кількість за рік зросла на 4,7,% (або 2707 тис. грн). Найбільший вплив на зростання засобів мало збільшення залишкової вартості основних засобів на 9,6% (+ 4493 тис. грн). Первісна вартість та знос основних засобів зростали майже однаковими темпами +16% ти +13% відповідно, що свідчить про обґрунтовану амортизаційну політику підприємства.

Проаналізуємо стан основних засобів в табл. 2.7 [16].

Таблиця 2.7

Стан основних засобів КП УЗН Оболонського району за 2022 рік

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна, %
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	46 855	51 348	+9,6%
Основні засоби за первісною вартістю, тис. грн.	104 605	118 497	+13,2%
Знос основних засобів, тис. грн.	57 750	67 149	+16,2%
Коефіцієнт зносу,%	55,2	56,7	+2,7%
Коефіцієнт придатності ,%			

Баланс КП УЗН Оболонського району за 2022р наведено в ДОДАТКУ Б.

Коефіцієнт зносу характеризує частку перенесеної вартості основних засобів на створений продукт (суми зносу) в повній вартості основних засобів. Розраховується як сума зносу на початок (кінець) року розділена на первісну вартість основних засобів на початок (кінець) року, та помножена на 100%.

$$\text{Кзн на початок року} = (57750/104605) * 100\% = 55,2\%$$

$$\text{Кзн на кінець року} = (67149/118497) * 100\% = 56,7\%$$

Коефіцієнт придатності характеризує частку не перенесеної вартості основних засобів на створений продукт (залишкової вартості) в повній вартості основних засобів. Розраховується як одиниця мінус коефіцієнт зносу (або як залишкова вартість ОЗ на початок (кінець) року розділена на первісна вартість основних засобів на початок (кінець) року, та помножена на 100%.

$$\text{Кпр на початок} = 1 - 0,536 = 0,464 = 46,4\%$$

$$\text{Або Кпр на початок} = (39691/85552) * 100\% = 46,4\%$$

$$\text{Кпр на кінець року} = 1 - 0,531 = 0,469 = 46,9\%.$$

Розрахувавши показники стану основних засобів на початок та кінець року можна зробити висновок, що вартість основних засобів збільшилась – первісна вартість зросла на +13,2%, а залишкова на +9,6%.

Щодо відносних показників, то коефіцієнт зносу складає 55,2% на початок періоду, та 56,7% на кінець. Це свідчить, що частка перенесеної вартості основних засобів на створений продукт складає майже половину від повної вартості основних засобів. При чому, показник зносу за рік дуже несуттєво зменшився (на +2,7%).

Коефіцієнт придатності протилежний коефіцієнт зносу, та вказує на те, що частка не перенесеної вартості основних засобів на створений продукт складає трохи менше половини – 46,4% на початок року та 46,9% на кінець. (збільшилась на +1,1%).

Рекомендовані значення цих двох показників залежать від специфіки діяльності підприємства[1], але той факт що коефіцієнт зносу і коефіцієнт придатності майже рівні – є позитивним сигналом.

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності

виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники[4].

Оскільки більша частина діяльності КП УЗН Оболонського району не пов'язана з отриманням прибутку та не може аналізуватися в грошовому еквіваленті, досліджувати продуктивність праці будемо саме комерційної складової.

Основними видами комерційних робіт, які виконує підприємство є - роботи по відновленню благоустрою територій, роботи по утриманню територій в належному санітарному стані, роботи по утриманню територій під рекламо носіями, реалізація посадкового матеріалу вирощеного власними силами. Інша діяльність із озеленення територій державної власності являється не комерційною та фінансується державою. Структура доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура доходу від реалізації продукції КП УЗН Оболонського району

Показник доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Один. виміру	2022р	Частка доходу, %
Роботи по відновленню благоустрою територій, роботи по утриманню територій в належному санітарному стані та інші роботи та послуги.	тис. грн.	1 554,0	68,2
Роботи по утриманню територій під рекламоносіями	тис. грн.	475,0	20,8
Реалізація посадкового матеріалу вирощеного власними силами	тис. грн.	250,0	11,0
ВСОГО:	тис. грн.	2279,0	100

Найбільшу частку доходу приносить діяльність із робіт по відновленню благоустрою територій – 68,2% та по утримання територій під рекламо носіями – 20,8%. Вирощення та реалізація посадкових матеріалів займає усього 11% доходів підприємства, але продуктивність праці саме цього виду діяльності доцільно розрахувати (оскільки продуктивність праці з інших видів діяльності виразити в кількісних показниках немає можливості).

Для об'єктивного аналізу фінансового стану підприємства проаналізуємо структуру та динаміку усіх доходів підприємства в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура та динаміка доходів КП УЗН Оболонського району у 2022р

№	Дохід	2021р		2022р		Зміни (+, -)	
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	89 416	94,0	78 079	89,5	-11 337	-12,7
	В т. від госпрозрахункової діяльності	9 635	10,1	2 631,4	3,0	-7 003,6	-72,7
2	Інші операційні доходи	307	0,3	125	0,2	-182	-59,3
3	Інші доходи	5 397	5,7	8 999	10,3	+3 602	+66,7
4	Усього прибутків	95 120	100,0	87 203	100,0	-7 917	-8,3

Проаналізувавши структуру доходів підприємства можна сказати, що більша частка доходів зазвичай надходить із державних коштів у вигляді грантів та субсидій: 83,9 % у 2021р. та 86,5% у 2022 р. Що іще раз підтверджує, що основний вид діяльності підприємства – забезпечення територій Оболонського р-ну в належному стані, а не ведення комерційної діяльності. У 2021р лише 10,1% доходів надійшло у вигляді чистого доходу від госпрозрахункової діяльності підприємства (9635 тис. грн). Але у 2022р ситуація змінилась, і підприємство не змогло отримати запланований дохід в зв'язку з введенням воєнного стану на території України, та відсутності підрядних робіт, що склало лише 3% усіх доходів 2022р. Що менше за попередній рік на -72%. Також підприємство отримало інші доходи, від безоплатно одержаних активів, частка яких суттєво змінилась, і склала 5,7 % у 2021р та 10,3% у 2022р.

Усього за рік підприємство зменшило обсяг прибутків взагалі по підприємству на -8,3% (-7 917 тис. грн), в зв'язку з недофінансуванням бюджетних коштів по спеціальному фонду бюджету та відсутність замовників на підрядні роботи. Дослідимо рентабельність підприємства, як відношення різноманітних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат, тощо (табл. 2.10).

Прибуток та рентабельність КП УЗН Оболонського району у 2022 рік

Показники	2021	2022	Відхилення	Темп зростання, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	89 416	78 079	-11 337	87
Валовий прибуток	14 485	12 200	-2 285	-15,8
Прибуток від операційної діяльності	-4 269	-8 351	+4 082	+95,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 128	648	-480	-42,6
Загальна рентабельність підприємства, %	-86,7	19,2	106	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-136,8	24,9	162	-
Рентабельність активів, %	-85,2	16,2	101	-
Рентабельність власного капіталу, %	1,38	1,4	0,02	-

Звіт про фінансові результати КП УЗН Оболонського району за 2022р наведено в ДОДАТКУ В.

1. Загальна рентабельність підприємства:

$$2021р = -54301/62646 * 100\% = -86,7\%,$$

$$2022р = 11421/59736 * 100\% = 19,2\%.$$

2. Рентабельність виробничих фондів:

$$2021р = -54301/39691 * 100\% = -136,8\%,$$

$$2022р = 11421/45817 * 100\% = 24,9\%.$$

3. Рентабельність активів підприємства:

$$2021р = -54301/63706 * 100\% = -85,2\%,$$

$$2022р = 11421/70553 * 100\% = 16,2\%.$$

4. Рентабельність власного капіталу:

$$2021р = 744/53756 * 100\% = 1,38\%,$$

$2022p = 824/58422 * 100\% = 1,4\%$.

Отже, підприємство протягом останніх двох років було прибутковим, хоч і операційна діяльність давала збитки. Тобто, чистий прибуток склав 774 тис. грн у 2021р та 824 тис. грн у 2022р, що на 10,8% більше (+80 тис. грн), а фінансовий результат від операційної діяльності – збиток обидва роки (-3661 у 2021 та – 4083 у 2022р). Отримання кінцевого результату діяльності підприємства зі знаком + пояснюється отриманням інших доходів, від безоплатно одержаних активів.

Щодо рентабельності, то три із чотирьох основних показників рентабельності підприємства за 2021р від’ємні, через від’ємний валовий прибуток за той рік (-54301 тис. грн). Але у 2022р стан покращився, і ми отримали позитивні 19,2% загальної рентабельності; 24,9% рентабельності виробничих фондів; 16,2% рентабельності активів; та зовсім невелику, зате позитивну рентабельність власного капіталу – 1,4%.

Для того щоб покращувати рентабельність, підприємству необхідно збільшувати обсяги продажу продукції власного виробництва. Тоді буде меншою залежність від дотацій і субсидій, та більшою прибутковість.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення комунального підприємства

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат - обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Дослідження кадрового забезпечення КП УЗН Оболонського району розпочнемо з аналізу структури персоналу. Проаналізуємо склад та кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу в табл. 2.11.

Аналіз складу та структури працівників КП УЗН Оболонського району

Показники	2021 рік.		2022 рік		Відхилення у структурі, +/- чол
	осіб	%	осіб	%	
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників:	220	100	280	100	+60
- ПВП	216	98	276	98,6	+60
- Непромисловий персонал	4	2	4	1,4	0
Структура ПВП:					
- робітники	195	88,6	244	87,1	+49
- молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	5	2,3	7	2,5	+2
- управлінський персонал	16	7,3	25	8,9	+9
з них:					
- керівники	11	5	20	7,1	+9
- спеціалісти	5	2,3	5	7,8	0

Розглядаючи структуру персоналу КП УЗН Оболонського району ми бачимо, що за рік чисельність працюючих збільшилась на 60чол (+27%). Найбільше в компанії додалось робітників +49чол (+22%), і саме робітники складають найбільшу частку працівників компанії – аж 87% у 2022р, або 88,6% у 2021р.

Щодо самої структури персоналу, то вона на зазнала незначних змін у відсотках: + 1,6в.п. управлінського персоналу, - 1,5 в.п. робітників, та усього +0,2 в.п. молодшого обслуговуючого персоналу. Не дивлячись на ці зміни, загалом пропорція структурних одиниць суттєво не змінилась – найбільшу частку персоналу складають саме робітники.

Дослідимо структуру персоналу за різними демографічними та професійними показниками, та зробимо відповідні висновки.

1. Структура персоналу за віком:

- до 30 років – 15чол (5%);
- від 30 до 60 років – 263чол (94%);
- більш ніж 60 – 2чол (менше 1%)

2. Структура персоналу за статтю:

- жінки – 150чол (54%);
- чоловіки – 130чол (46%).

3. Структура персоналу за освітою:

- вища – 25чол (9%);
- середня спеціальна освіта – 200чол (71%);
- середня освіта – 55чол (20%).

4. Структура персоналу за кваліфікацією:

- працівники I та II розрядів – 215чол (77%);
- працівники III та IV розрядів – 60чол (21%);
- працівники V та VI розрядів – 5чол (2%).

5. Структура персоналу за досвідом роботи:

до 1 року – 45чол (16%); від 1-5 років – 200чол (71,4%);
5-10 років – 30чол (10,7%); більше 10 років – 5чол (1,9%).

Схематично зобразимо перераховані показники у вигляді діаграми на рис.2.1.

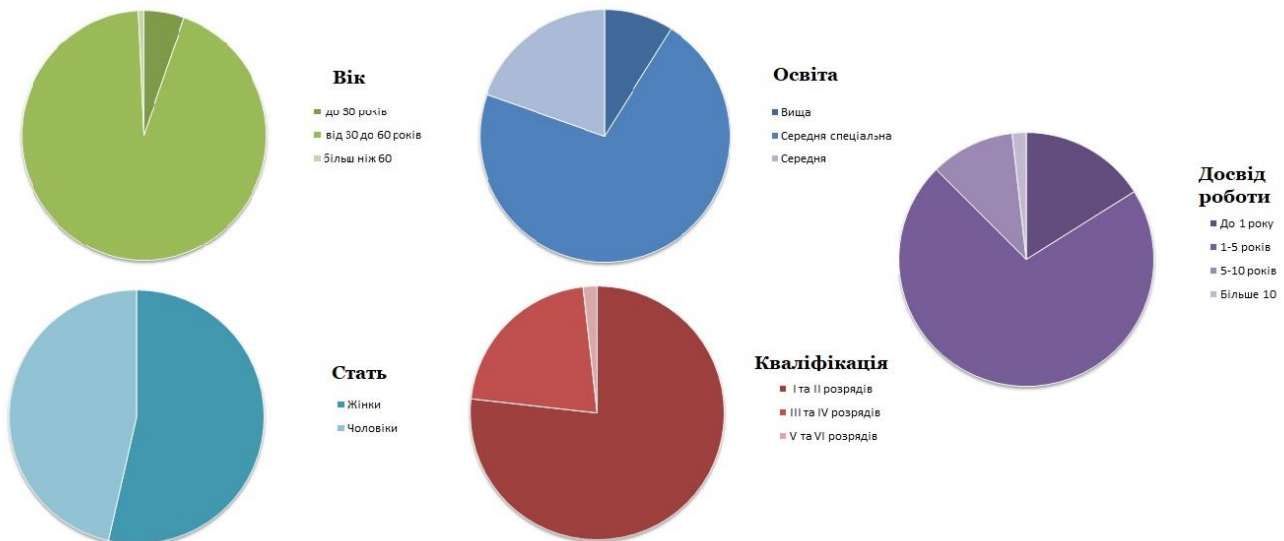


Рис. 2.1. Аналіз структури працівників за демографічними та професійними характеристиками

Як видно з діаграм, вік більшості працівників від 30-ти до 60-ти років, жінок дещо більше за чоловіків, освіта переважає середня спеціальна (технікуми, училища), переважають працівники I та II розрядів та з досвідом від 1-го до 5-ти років.

Пояснити таку картину можна специфікою основної діяльності підприємства – озеленення територій. По-перше, для цієї роботи необхідні достатньо молоді спеціалісти, по друге – виконання основного виду робіт не потребує вищої освіти, достатньо базових навичок із догляду за рослинами.

Досвід роботи переважаючої більшості працівників до 5ти років, свідчить про не затримання спеціалістів на довго в компанії.

Проаналізуємо продуктивність праці з вирощення та реалізації посадкового матеріалу КП УЗН Оболонського району (табл.2.12.).

1. Час відпрацьований усіма робітниками в днях знаходимо шляхом помноження кількості робітників на кількість відпрацьованих робочих днів в році:

$$У\ 2021р = 18 * 250 = 4500 \text{ чол.дн};$$

$$У\ 2022р = 18 * 251 = 4518 \text{ чол.дн.}$$

2. Час відпрацьований усіма робітниками в годинах знаходимо помноживши чоловіко/дні на тривалість робочої зміни:

$$У\ 2021р = 4500 * 8 = 36\ 000 \text{чол.год};$$

$$У\ 2022р = 4518 * 8 = 36\ 144 \text{чол.год.}$$

3. Середньорічний виробіток на одного працівника визначаємо розділивши обсяг виробленої продукції на кількість працівників:

$$У\ 2021р \text{ в грн} = 318000/22 = 14\ 455 \text{грн};$$

$$У\ 2022р \text{ в грн} = 400000/22 = 18\ 182 \text{грн};$$

$$У\ 2021р \text{ в шт} = 35330 /22 = 1\ 606 \text{шт};$$

$$У\ 2022р \text{ в шт} = 36363 /22 = 1\ 653 \text{шт.}$$

4. Середньорічний виробіток на одного робітника визначаємо аналогічним чином:

$$У\ 2021р \text{ в грн} = 318000/18 = 17\ 667 \text{грн};$$

$$У\ 2022р \text{ в грн} = 400000/18 = 22\ 222 \text{грн};$$

$$У\ 2021р \text{ в шт} = 35330 /18 = 1\ 963 \text{шт};$$

У 2022р в шт = 36363 /18 = 2 020шт.

5. Питома вага робітників в складі працівників відділу посадкових матеріалів:

У 2021р та 2022р = 18/22*100 = 82%.

6. Середньогодинний виробіток одного робітника розраховуємо розділивши обсяг виробленої продукції на кількість відпрацьованих усіма робітниками годин:

У 2021р = 318000/36000 = 8,83 грн\ос.;

У 2022р = 400000/36144 = 11,07 грн/ос.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки продуктивності праці КП УЗН Оболонського району

Показники	Од. вим.	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн	318	400	+ 82	26
2. Обсяг виробленої продукції	натур. од.	35330	36363	+1033	2,9
3. Середньооблікова чисельність перс. відділу :	осіб	22	22	0	0
3.1 - робітники	осіб	18	18	0	0
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-днів	4,5	4,518	+0,018	0,4
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-годин	36	36,144	0,144	0,4
Розрахункові дані					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника	грн./ос.	14455	18182	+3727	25,8
7. Середньорічний виробіток на одного працівника	натур. од./ос	1606	1653	+47	2,9
8. Середньорічний виробіток на одного робітника	грн./ос.	17667	22222	+4555	25,8
9. Середньорічний виробіток на одного робітника	Натур. од./ос.	1963	2020	+57	2,9
10. Тривалість робочого дня	год	8	8	0	0
11. Відпрацьовано одним робітником в рік	днів	250	251	1	0,01
12. Питома вага робітників в складі працівників	%	82	82	0	0
13. Середньогодинний виробіток одного робітника	грн./ос.	8,83	11,07	+2,24	25,4

Джерело: Створено на основі статистичної звітності

Провівши аналіз динаміки продуктивності праці з вирощення посадкового матеріалу КП УЗН Оболонського району можна зробити висновок, що продуктивність у 2022р підвищилась за усіма показниками. А саме, середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 47шт (+2,9%) у кількісному вимірі, та на 3727грн (+25,8%) у грошовому. Так само і середньорічний виробіток на одного робітника збільшився у 2022р на 57дет (+2,9%) у кількісному вимірі, та на 4555грн (+25,8%) у грошовому.

Середньогодинний виробіток одного робітника за аналізований період збільшився на 2,24грн/осіб (+25,4%). При цьому питома вага робітників складі працівників, та тривалість робочого дня залишались незмінними

Діяльність підприємства неможлива без відповідних витрат. В нашому випадку, більша частина витрат підприємства пов'язана з виконанням основної діяльності – догляд та озеленення земельних ділянок та підтримку функціонування підприємства, далі на собівартість реалізованої продукції, і вже потім на розвиток, модернізацію, та соціальну діяльність. Проаналізуємо структуру та динаміку витрат в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Структура та динаміка видатків КП УЗН Оболонського району у 2022р

№	Витрати	2021р		2022р		Зміни (+, -)	
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Матеріальні витрати	9993	13,2	8105	10,5	-1888	-18,9
2	Витрати на оплату праці	44399	58,8	47454	61,5	3055	6,9
3	Відрахування на соц заходи	9642	12,7	10436	13,5	794	8,2
4	Амортизація	5343	7,1	6226	8,1	883	16,5
5	Інші операційні витрати	6161	8,2	4939	6,4	-1222	-19,8
6	Усього прибутків	75538	100	77160	100	1622	2,1

Джерело: Створено на основі [23]

Проаналізувавши витрати підприємства ми бачимо, що найбільшу частку складають витрати на оплату праці – 58,8% у 2021р та 61,5% у 2022р, це підтверджує те, що основний ресурс підприємства – трудовий. Сума витрат на оплату праці за рік збільшилась на 6,9% (+6055 тис. грн), що пов'язано зі збільшенням кількості працівників та тарифних ставок з оплати праці.

А от розмір матеріальних витрат, що становлять 13,2% усіх витрат у 2021р та 10,5% у 2022р – зменшився за рік. Витрати скоротилися на 1888 тис. грн (-18,9%), що вказує на оптимізацію використання матеріальних ресурсів.

Розмір амортизаційних витрат збільшився на 883 тис. грн (+16,5%), як і їх частка в структурі витрат – із 7,1% у 2021р до 8,1% у 2022р. Це пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів. Найменшу частку в структурі на 2022р складають інші операційні витрати – 6,4%. Їх обсяг за аналізований рік зменшився на 19,8% (-1222 тис. грн).

Як відомо, витрати підприємства відшкодовуються за рахунок двох власних джерел: собівартості і прибутку. Тому питання про склад витрат, які включаються у собівартість, є питання їх розмежування між зазначеними джерелами відшкодування. Загальний принцип цього розмежування полягає в тому, що через собівартість повинні відшкодовуватися витрати підприємства, що забезпечують просте відтворення усіх факторів виробництва; предметів, засобів праці, робочої сили і природних ресурсів. Також проведемо аналіз собівартості виробництва з вирощування квітів та посадкових матеріалів в табл. 2.14.

Досвід роботи переважаючої більшості працівників до 5ти років, свідчить про не затримання спеціалістів на довго в компанії. Це доволі негативний показник, що вказує на недостатню вмотивованість працівників.

Оскільки КП УЗН Оболонського району є промисловим підприємством, то його ядром є робітники, особливо ті, що займаються виконанням технологічних операцій, оскільки від їх роботи залежать обсяг, якість продукції та рівень продуктивності праці [14].

На КП УЗН Оболонського району важливо встановлювати мінімальну кількість працівників, необхідних для забезпечення виробництва та покращення кадрової структури. Для визначення на КП УЗН Оболонського району чисельності робітників, їх професійного і кваліфікаційного складу вихідними даними є[24]:

- виробнича програма;
- норми виробітку і часу;
- заплановане підвищення продуктивності праці;

- структура робіт.

При укрупнених розрахунках загальна потреба підприємства в робітниках (Чр) визначається відношенням обсягу виробництва (Ов) до запланованого виробітку на одного працюючого (В)[27]:

$$\text{Чр} = \frac{\text{Ов}}{\text{В}}, \text{ осіб}$$

Для більш точного розрахунку чисельності персоналу на КП УЗН Оболонського району, визначаються окремо категорії працівників, такі як робітники-відрядники на основі трудомісткості продукції, фонду робочого часу та рівня виконання норм; робітники-почасовики з урахуванням закріплених зон та трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, нормованих завдань та фонду робочого часу; а також учні з урахуванням потреби в підготовці нових працівників та запланованих строків навчання.

Для планування чисельності керівників, фахівців і службовців на КП УЗН Оболонського району застосовуються методи розрахунку по регламентуючим нормативним документам. Основою розрахунків служить раціональна організаційна структура підприємств.

Безпосередній розрахунок чисельності персоналу на КП УЗН Оболонського району може бути проведений на підставі[40]:

- нормативів чисельності по функціях управління;
- нормативів і норм часу (для конструкторів, технологів, проектувальників і т.п.);
- нормативів і норм обслуговування і керованості (для лінійного персоналу, нормувальників, товарознавців і т.п.).

Будь-яке підприємство періодично використовує різні технології та методи підбору персоналу, які залежать від безлічі різних причин, починаючи від загальної чисельності персоналу та плинності на підприємстві і закінчуючи професіоналізмом менеджерів з підбору кадрів. І підприємство КП УЗН Оболонського району не є виключенням.

На підприємстві КП УЗН Оболонського району використовують такі основні технології у пошуку кандидатів на вакантні посади:

- рекрутинг;
- скринінг;
- цільовий пошук (Executive search);
- полювання за головами (HeadHunting);
- прелімінарінг.

Розглянемо відповідність та ефективність використання технологій підбору кандидатів в залежності від джерел пошуку на підприємстві КП УЗН Оболонського району. Як відомо, всі джерела пошуку працівників можна поділити на дві групи – внутрішні і зовнішні. До внутрішніх джерел пошуку кандидатів на підприємстві КП УЗН Оболонського району можна віднести використання кадрового резерву. Воно передбачає рух кадрів всередині підприємства, переміщення з однієї посади на іншу. Це переміщення може відбуватися як по горизонталі, так і по вертикалі. Горизонтальним є переведення на інше робоче місце без підвищення в посаді та кваліфікаційних змін. Вертикальне являє собою переведення на інше робоче місце з підвищенням у посаді, що вимагає вищої кваліфікації.

Ще одним досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів на підприємстві КП УЗН Оболонського району є пошук потрібних кадрів через власних працівників. Він передбачає залучення до пошуку нових працівників підприємства, які можуть відшукати бажаних подати заяву про найм на роботу серед своїх знайомих або родичів. В більшості випадків подібним чином на підприємстві підбирається виробничий персонал.

Недоліками ж є висока відповідальність співробітників підприємства, адже використовуючи рекомендації власних працівників, підприємство залучає фахівця, перевіреного тими людьми, до яких має певний рівень довіри. І вагома частина відповідальності за роботу новачка та рівень їхньої кваліфікації лежить на тій людині, яка його порекомендувала.

Більш активно пошук кандидатів на вакантні посади на підприємстві КП УЗН Оболонського району проводиться за допомогою зовнішніх джерел. До них можна віднести розміщення оголошень про відкриті вакансії на спеціалізованих сайтах пошуку роботи.

Сьогодні Інтернет є ефективним інструментом рекрутингу. Як показують опитування, проведені найбільшими українськими рекрутинговими порталами, для пошуку вакансій 70% кандидатів використовують кілька сайтів, 30% шукають роботу на якомусь одному. Спеціалісти відділу персоналу на підприємстві КП УЗН Оболонського району розміщують вакансії на найбільш популярних сайтах, таких як Work.ua, rabota.ua, jobs.ua, trud.gov.ua та інших.

Ще одним поширеним джерелом пошуку працівників на підприємстві КП УЗН Оболонського району є розміщення оголошень в друкованих виданнях. Оголошення про відкриті вакансії розміщуються в місцевих, районних та обласних виданнях, яких налічується близько десяти. Недоліками використання цього джерела є те, що за допомогою подібних оголошень важко знайти унікальних, висококваліфікованих фахівців.

Щодо методів оцінки кандидатів на вакантні посади, то на підприємстві КП УЗН Оболонського району всі методи оцінки поділяють на три види: методи попередньої оцінки кандидатів; методи основної оцінки кандидатів; додаткові методи оцінки кандидатів. Вони дають можливість оцінити рівень відповідності кандидатів всім вимогам робочого місця та дати максимально об'єктивну оцінку їх компетенцій.

Анкетування на попередньому етапі передбачає збір обмеженого обсягу інформації про кандидата. Як правило, анкета складається з мінімальної кількості питань, сформульованих в нейтральному стилі, які допускають можливість відмови від відповіді. Найчастіше в анкети такого роду включаються питання про здоров'я, звички, спосіб мислення і життєвий досвід претендента.

На основному етапі проведення оцінки кандидатів на підприємстві КП УЗН Оболонського району відбувається за допомогою проведення співбесіди, яка розглядається як один з основних способів отримання інформації про потенційного співробітника.

Для проходження випробувального терміну обраному працівнику встановляють завдання на весь період і критерії ефективності для виконання. Пройшовши перший місяць випробувального терміну керівництво проводить аналіз роботи працівника. Коли

випробувальний термін закінчується – робиться загальна оцінка виконаних завдань, що були поставлені перед працівником.

2.3. Аналіз мотиваційного профілю персоналу та оцінка його ефективності в КП УЗН Оболонського району м. Києва

В Комунальному підприємстві по утриманню зелених насаджень Оболонського району м. Києва використовуються методи матеріальної мотивації працівників. Основні правила оплати праці та преміювання працівникам підприємства регулюються згідно затвердженого положення Колективного договору підприємства «Про оплату праці, стимулювання праці та соціальні гарантії». Це положення визначає систему оплати праці на підприємстві, її структуру, строки і періодичність виплати заробітної плати, інші питання оплати праці працівників підприємства.

Критеріями рівня оплати праці працівників підприємства є:

- результати господарської діяльності та рівень доходності підприємства з урахуванням надходжень коштів;
- внесок кожного працівника з урахуванням фактично відпрацьованого часу і результатів його роботи;
- посадові оклади працівників, визначені на основі тарифної системи оплати праці відповідно до норм чинного законодавства і колективного договору.

Структура заробітної плати на підприємстві складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат. На основі установленої мінімальної заробітної плати та міжкваліфікаційних співвідношень проводиться формування тарифних ставок для працівників підприємства в залежності від характеристики виконання робіт. В залежності від категорії працюючих застосовуються наступні форми оплати праці: почасово-преміальна, відрядно-преміальна. Кваліфікаційні розряди підвищуються робітникам, які успішно виконують встановлені норми праці і сумлінно ставляться до своїх трудових обов'язків. Право на підвищення розряду мають робітники, які успішно виконують роботу більш високого

розряду не менше ніж як три місяці, та підтверджено рішенням засідання кваліфікаційної комісії.

В КП УЗН Оболонського району заохочувальні та компенсаційні виплати проводяться з метою посилення матеріальної зацікавленості працівників, підвищенню їх життєво-матеріального рівня, а також для закріплення кадрів на підприємстві.

Впроваджені наступні види виплат:

- винагорода за підсумками роботи за рік;
- виплата одноразової допомоги за вислугу років;
- виплати за виконання особливо важливих завдань;
- матеріальна допомога на оздоровлення до відпустки;
- одноразові заохочувальні виплати з нагоди одруження, народження дитини, після повернення на підприємство після демобілізації з армії.

Виплата премії пов'язаної з виконанням виробничих завдань і функцій підприємством проводиться з метою підвищення ефективності роботи, продуктивності праці, стимулювання та посилення матеріальної зацікавленості працівників в результатах своєї праці. Показники, умови преміювання і розміри премії затверджуються директором підприємства за погодженням із первинною профспілковою організацією та відповідно до письмового подання керівників структурних підрозділів і протоколу засідання адміністрації. Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи за кожен звітний квартал.

Для вивчення мотиваційного профілю працівників підприємства було опитано та зроблені наступні висновки.

Мотиваційний профіль - дані про 12 мотивуючих факторів співробітника, представлені у вигляді гістограми (див. рис.2.2). На підставі даних такої гістограми можна судити про значущість кожного мотиватора для співробітника.

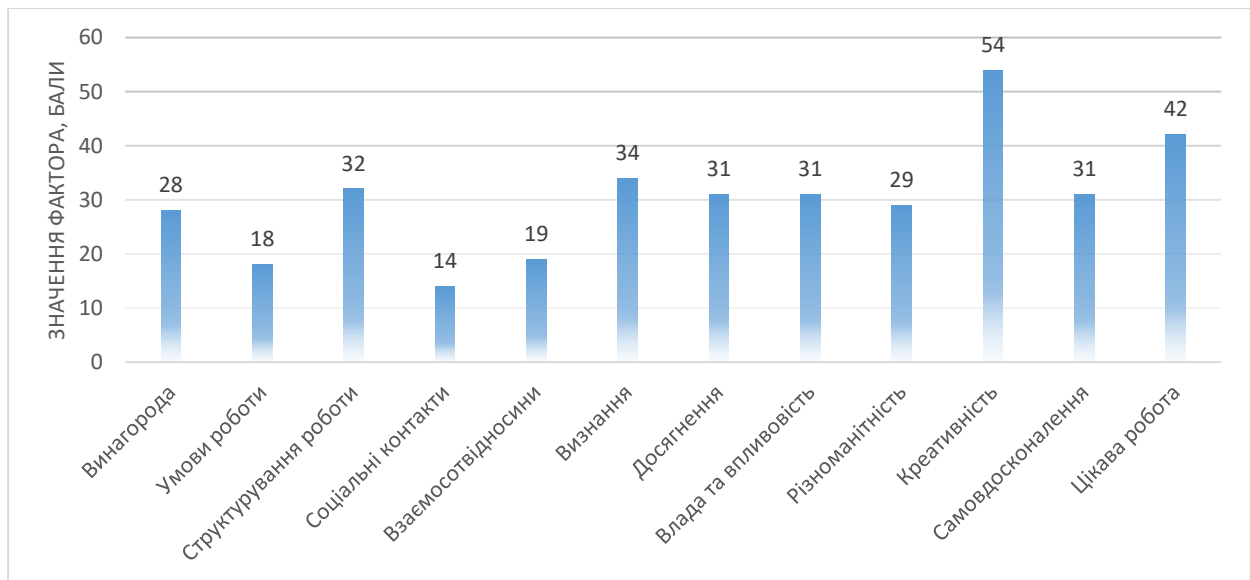


Рис. 2.2. Мотиваційний профіль працівника

Джерело: Створено на основі [25]

Мотиваційний профіль заповнюється за допомогою спеціального тесту. Цей тест був розроблений для того, щоб виявляти фактори мотивації (мотиватори), які високо оцінюються працівником, а також ті фактори, яким він надає мало значення як потенційним джерелам задоволення роботою, що виконується. Мотиватори – це ті фактори, які підвищують ефективність роботи людини та/або її задоволеність, оскільки відповідають її внутрішнім потребам (мотивам), які зараз не задоволені частково чи повністю.

Тест дозволяє виявити потреби та прагнення працівника, і тим самим отримати уявлення про його мотиваційні фактори. За допомогою цього тесту можна виявити відносну цінність 12 мотиваторів:

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до зміни у процесі трудового життя, збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби.

2. Потреба у добрих умовах роботи та комфортній навколишній обстановці.

3. Потреба у чіткому структуруванні роботи. Наявність зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потребу у зниженні невизначеності та встановлення правил та директив виконання роботи.

4. Потреба соціальних контактах спілкування з широким колом людей, легка ступінь довірливості, тісних зв'язків із колегами.

5. Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості.

6. Потреба завоювання визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума.

7. Потреба ставити собі сміливі складні мети і досягати їх; це показник потреби дотримуватись поставлених цілей і бути самомотивованими.

8. Потреба впливу та влади, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення конкуренції та впливовості.

9. Потреба у різноманітності, змінах та стимуляції; прагнення уникати рутини.

10. Потреба бути креативним, аналізуючим, думаючим працівником, відкритим нових ідей.

11. Потреба в самовдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості.

12. Потреба у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисній роботі.

Тест використовується так:

У тесті 33 твердження. Необхідно розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного із тверджень. Якщо респондент вважає, що один із факторів найбільш важливий для нього, то він оцінюється 11 балами, якщо ж вважає його зовсім не суттєвим, йому не присуджується жодного бала. В інших випадках необхідно на власний розсуд розподілити всі 11 балів між чотирма запропонованими у кожному затвердженні факторами. Таким чином, між 12 факторами буде розподілено 363 бали. Чому між відповідями слід розподіляти саме одинадцять балів? Саме одинадцять балів дають максимально допустиму можливість для диференціації та відображення розумних меж і є максимальним числом, яке людина, яка думає, здатна розподілити в подібних умовах без ризику прорахуватися.

Чому в профіль включено саме 33 твердження?

Щоб зіставити кожен із чинників з усіма іншими чинниками, потрібно зробити $12 \times 11 = 132$ зіставлення. Якщо для кожного питання-твердження пропонувати по чотири

варіанти на кожне питання, то для визначення кількості необхідних тверджень слід розділити 132 на 4, що дає 33.

Завершивши роботу над тестом, ми отримуємо загальний результат щодо кожного з 12 мотиваційних факторів. Велика кількість балів, присуджених якомусь фактору, свідчить про його високу значущість для співробітника, мала кількість балів показує низький рівень потреби щодо інших факторів. Для кожного фактора наводиться мода розподілу (найчастіше зустрічається значення), медіана (середнє значення) і діапазон розкиду (найнижче і найвище значення), значення яких були отримані в дослідженнях Ш.Річі та П.Мартіна шляхом опитування 1355 менеджерів та професіоналів різних галузей (див. рис. 2.3). За відхиленням значення даного фактора від значень моди та медіани ми можемо судити про високу чи низьку значущість даного фактора. Відхилення від 10 балів вважається значним.

За результатами проведення тестування за моделлю В.І. Герчикова ми з'ясували, що з опитаних співробітників

- 35% відносяться до інструментального типу;
- 10% – до господарського;
- 45% – до професійного;
- по 5% – до патріотичного та люмпенізованого.

Використовуючи отримані результати, при створенні системи мотивації важливим є орієнтування на мотиваційні типи, представлені серед співробітників більшою мірою: інструментальний, хазяйський і професійний тип.

За результатами проведення тесту Ф. Герцберга було визначено, які фактори та в якому обсязі впливають на трудову поведінку працівників:

1. Гігієнічні чинники (фінансові мотиви – 70%; визнання – 50%; відносини з керівництвом – 55%; співробітництво у колективі – 45%).
2. Мотивуючі фактори (відповідальність за роботу – 60%; кар'єра – 90%; досягнення успіху – 80%; зміст роботи – 70%).

По співвідношенню процесів можна назвати, що з співробітників позитивні результати з обох груп чинників: чинник «відсутність незадоволеності» майже тому рівні, як і чинник «задоволеність». Це говорить про те, що співробітників влаштовують

і гігієнічні фактори, і водночас присутні мотивуючі фактори. Тобто, проведений аналіз організаційної та мотивуючої системи КП УЗН Оболонського району показав, що вона відповідає головній меті поставленій перед підприємством. Система мотивування персоналу підприємства потребує вдосконалення. Для вдосконалення мотиваційного профілю персоналу підприємства та підтримання його належного функціонування будемо розглядати в 3 розілі даної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПЕРСОНАЛУ В КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПО УТРИМАННЮ ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА

3.1. Шляхи покращення мотиваційного профілю персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва

Для побудови мотиваційного профілю для кожного із співробітників та визначення переважаючого мотиваційного типу для підприємства здійснюється збір інформації за допомогою тестування. На основі виявленої структури мотиваційних типів визначаються, які форми стимулювання на підприємстві застосовні, які нейтральні (не впливають) чи заборонені. Після визначення форм стимулювання, які мають бути включені до системи стимулювання персоналу на підприємстві, встановлюється їх відповідність певним підставам (одній підставі може відповідати як одна форма стимулювання, так і комплекс форм стимулювання) та організаційні процедури.

Мотивація завжди індивідуальна. Для підприємства важливо, щоб мотиваційний профіль працівників збігався з цілями компанії. Інакше кажучи, підприємству потрібен працівник, який покаже результат, реалізуючи свою мотивацію. Ефективність діяльності організації багато в чому визначається тим, який мотиваційний профіль переважає серед працівників цього підприємства. Тому вивчення мотиваційного профілю персоналу є особливо актуальним для КП УЗН Оболонського району м. Києва. Мотиваційний профіль працівників дозволяє компанії прогнозувати, як діятиме працівник у конкретних робочих умовах. При цьому він відповідає на два важливі питання: що співробітник хоче отримати за роботу та як він її робитиме.

Вимірювання мотиваційного профілю співробітників має проводитися досить регулярно — 1-2 рази на рік, щоб вчасно коригувати систему мотивації із запровадженням нових, які стали популярними мотиваторами для співробітників, та

усуненням застарілих мотивуючих заходів, що втратили своє значення для персоналу або навіть перейшли в позицію демотиваторів [11]

Найпоширеніші профілі – це інструментальний, професійний та унікальний. Саме на них потрібно наголошувати під час побудови мотиваційної стратегії компанії.

Однією з головних складових системи мотивації на підприємстві є визнання та заохочення працівників. Керівник застосовує ці два мотиваційних інструменти, так як використання їх спрямоване на стимулювання виконання певних завдань, проектів, розвиток характерних навичок та знаходження інноваційних пропозицій. Вміння їх застосовувати - це цілий механізм, що починається від звичайного слова «дякую» від керівника і закінчується нагородженням за зроблений внесок у роботу.

Стимулювання працівників є основним завданням для підприємства. Грамотно простимульовані працівники – це запорука успішної компанії. Винагорода на КП УЗН Оболонського району м. Києва застосовується як матеріальна так і нематеріальна. Кожен співробітник є поєднанням всіх або деяких мотиваційних типів у певній пропорції, на основі цього поєднання для кожного співробітника створений мотиваційний профіль. При вдосконаленні на підприємстві мотиваційної системи потрібно ґрунтуватися на тому, що стимулювання може бути матеріального та нематеріального характеру, крім цього мотивація співробітників посилюється, якщо вони можуть брати участь при вирішенні питань, що впливають на підсумки роботи, якщо їм надається можливість використовувати свої знання та досвід, коли результати їхньої роботи отримують визнання, а вони самі набувають заслуженого статусу в колективі.

Для людей, які тільки починають свою кар'єру, головним мотивуючим фактором і часто головною умовою є висока зарплата, зі зростанням професіоналізму співробітники підприємства приділяють все більшого значення змісту своєї роботи, ресурсам і повноваженням, що знаходяться в їхньому розпорядженні, можливості кар'єрного зростання.

Серед видів матеріального стимулювання персоналу підприємства можна назвати такі: отримання до окладу премій чи відсотків з продажу (бонусів), можливість

отримання позички зі зниженою ставкою, соціальний пакет, різного роду дотації та компенсації, навчання та стажування тощо.

Система бонусної мотивації має бути побудована таким чином, щоб співробітники розуміли, що за виконання яких певних завдань вони додатково будуть винагороджені. Матеріальна винагорода включається премії, пільги і знижки, нагороди від компанії. Нематеріальне – нагородження, збільшення відпустки, навчання, стажування.

На підприємстві пропонується впровадити комплекс заходів для покращення мотиваційного профілю співробітників та стимулювання всієї системи мотивації.

Пропозиція 1. Використання системи KPI.

KPI є ключовими показниками ефективності. Застосування їх на підприємстві дозволить оцінити ефективність виконуваних дій. Застосування KPI можливе як для оцінки роботи всього підприємства, окремих структурних підрозділів, так і для оцінки конкретних працівників організації [52]. Система KPI дозволяє здійснювати контроль та оцінку ефективності дій працівників і є основою для побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. Головною умовою ефективності роботи показника ефективності є можливість його виміру. Переваги застосування системи KPI у мотивації персоналу: 100% орієнтація на результат, керованість, справедливість, зрозумілість, незмінність. Якщо у певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника йде даремно.

Крім покращення системи оплати праці та нагороджень, також необхідно скоригувати систему пільг та компенсацій для персоналу. Для цього пропонується медичне страхування та на додаток страхування від нещасних випадків. За допомогою таких введень підприємство піклується про співробітників, стимулює та збільшує рівень задоволеності робочим місцем, а як наслідок – все це веде до підвищення іміджу компанії. Грошова винагорода є важливим чинником під час побудови системи мотивації, але не є головним.

Пропозиція 2: Гнучкий робочий час. Некоректно побудований графік роботи негативно позначається на психологічному стані працівників і цим впливає на його роботу.

Гнучкий робочий час є актуальним для співробітників, які мають дітей до 10 років, хворих та недієздатних родичів. Тривалість робочого дня на КП УЗН Оболонського району м. Києва становить 8:00 до 17:00. Працівникам, які мають дітей до 10 років, необхідно відвести в садок, школу і через це вони спізнюються до початку робочого часу. Для них встановлюють гнучкий графік, який буде для них зручний. Наприклад, з 8:30 до 17:00 з обідньою перервою у 30 хвилин, що не суперечить Трудовому Кодексу. А для співробітників, які мають хворих та недієздатних родичів, графік може становити з 8:00 до 18:00 з обідньою перервою з 12:00 до 14:00. Пропозиція дозволить зберегти професійні кадри в штаті підприємства, підвищити авторитет начальника в очах підлеглих та покращити взаємозв'язок із керівником.

Незадоволеність працівників навчанням та підвищенням кваліфікації – це одна з виявлених проблем у КП УЗН Оболонського району м. Києва. Тому для мотивації персоналу запропоновано дві пропозиції: навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві, а також можливість стажуватися за кордоном.

Пропозиція 3: Стажування за кордоном. Закінчивши стажування за кордоном, учні отримають сертифікат, який дуже важливий як для співробітника, так і для керівництва. Отримавши сертифікат, у працівника з'являється більше можливості підвищити свою заробітну плату, а у підприємства підвищується імідж.

Навчання за кордоном дозволить:

1. Здобути практичний досвід;
2. Придбати необхідні зв'язки;
3. Відчути повне занурення у мовну культуру;
4. Вивчити крос-культурний менеджмент країни;
5. Дозволить застосування вивчених методик у практиці підприємства.

Перед стажуванням співробітнику пропонується обов'язкове чотиритижневе навчання іноземної мови власним коштом. Стажування оплачується залежно від посади стажистів, кваліфікації та тривалості стажування. Також підприємство допомагає оформити документи, отримати візу та підібрати місце проживання. Проводиться оплата вартості квитків, проживання, візовий збір та медичне страхування, надаються

витрати на відрядження. Тривалість становить від 1 до 3 місяців залежно від рівня кваліфікації.

Пропозиція 4: Навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві. Підвищення кваліфікації є основним фактором надійності підприємства, тому роботодавець пропонує навчання та перепідготовку у сторонніх організаціях. Працівники, розуміючи специфіку підприємства та ринок праці, мають бажання перевчитися, але не на таких умовах. Пройшовши навчання, працівники будуть висококваліфікованими фахівцями. Тому доцільно запропонувати проходити навчання на території підприємства без відриву від виробництва із запрошеними наставниками. Перевага навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві в тому, що:

1. Працівники отримують ту ж заробітну плату за той самий робочий час.
2. Відсутні витрати на дорогу працівників.
3. Підприємство вивільняє кошти на оренду навчального закладу.
4. У співробітників зменшується втома і цим збільшується час відновлення сил.
5. Підвищується згуртованість колективу, що позитивно позначається на прийнятті колективних рішень.

Пропозиція 5 Використання системи «Кафетерій».

Система кафетерію дозволяє працівнику:

- Самому вибирати, які із додаткових благ надасть йому підприємство.
- Уникнути «зрівнялівки» у наданні пільг.
- Ув'язати надання пільг із індивідуальною результативністю.
- Індивідуалізувати мотивацію за рахунок того, що кожна людина може самостійно вибрати найбільш привабливі для неї послуги.

Програма не тільки мотивує людей до підвищення якості роботи, а й стимулює їх до професійного зростання та особистісного розвитку (багато хто вибирає навчання).

Вигоди від неї отримують обидві сторони:

- підприємство – зростання якості робіт, своєчасно реалізовані проекти, успішно виконані бізнес-завдання;
- співробітник – послуги, які максимально повно задовольняють його поточні потреби чи додатковий бонус;

– програма добре впливає на позитивний імідж роботодавця.

Система кафетерія складається з «меню», в якому прописано список послуг, які співробітники можуть вибрати.

Таблиця 3.1

Приблизний перелік послуг в меню кафетерія для персоналу

<i>Послуги</i>	<i>Виділена сума (грн)</i>
Компенсація на відвідування курсів підвищення кваліфікації;	5000
Компенсація сплати відсотків за іпотечними кредитами.	3000
Компенсацію витрат на туристичні путівки	5000
Оплата обідів	1000
Компенсація оплати комунальних платежів	1000
Абонементи у фітнес-клуб	2000
Компенсація витрат за користування мобільним зв'язком та інтернетом	500
Вивчення англійської мови	3000
Всього за місяць, грн.	20500
Всього за рік, тис.грн.	246,0

Регулювання ліміту коштів, які будуть доступні для фінансування програми «Кафетерій».

Механізм визначення лімітів організований просто та зрозуміло: люди заробляють «віртуальні гроші», за які можуть отримати додаткові блага.

Ліміти залежать від підсумків річної оцінки – розмір «віртуального гаманця» прямо пропорційний оцінці діяльності кожного спеціаліста. (Наскільки фахівець упорався з поставленими перед ним завдання).

1. Перед співробітником ставляться завдання моделі SMART.
2. За виконання завдань у встановлені терміни він отримує заохочення – певну кількість балів (що вища якість – тим більше балів).
3. Бали зараховуються до «віртуального гаманця» співробітника. Власне це і є «віртуальні гроші».

Розрахунок послуг системи кафетерія

<i>Рівень виконання завдань</i>	<i>Кількість балів</i>	<i>Запропонована сума (грн)</i>
101 і більше%	100	5000
90-100%	80	3000
51-89%	60	1000
менше 50%	0	0

«Гаманець» має бути доступний на внутрішньому сайті, де кожен співробітник має свій «особистий кабінет». Тут людина може вибрати послуги, що його цікавлять (розподілити набрані бали за пунктами «меню») і тим самим конвертувати «віртуальні гроші» в реальні грошові блага.

Чим успішніше та ефективніше працює співробітник, тим більше балів у свій віртуальний «гаманець» отримає і, відповідно, «оплатить» більше послуг. Важливо відзначити, що проявити себе в роботі може будь-який співробітник - незалежно від посади, грейду або стажу роботи в компанії. В результаті доступний для нього ліміт послуг може виявитися навіть вищим, ніж у його керівника.

Вимоги до умов реалізації програми формування мотивації.

- Компанії має бути готова вкладати гроші на здійснення програми «Кафетерія».
- Кожен співробітник повинен мати власний кабінет в інтернеті компанії.
- Цілі та Завдання в системі SMART для кожного співробітника обговорюються співробітником та його безпосереднім керівником.

Пропозиція 5. Проведення корпоративних заходів за участю співробітників та член їх сімей. На цих заходах здійснювати урочисте вручення листів подяки та почесних грамот співробітників за досягнення в роботі та за вислугу років. Ведення дошка пошани.

Ці заходи допомагатимуть співробітникам розуміти, що вони значимі для компанії, підвищувати їхню лояльність до організації.

Мотивація праці - це головний важіль стимуляції підвищення ефективності праці. Найкращим є баланс між матеріальними та моральними стимулами, проте дуже важливим є той момент, щоб після розробки мотиваційної стратегії у компанії дотримувалися її, і керівники намагалися підібрати персонал з таким мотиваційним профілем, на який така стратегія матиме найбільший вплив.

3.2. Практичні рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу та підтримання її належного функціонування у КП УЗН Оболонського району м. Києва

Підприємство має закріпити нові механізми мотивації у внутрішньофірмовому нормативному документі, який відповідає вимогам трудового та податкового законодавства, розробити основні положення та інструкції.

Документаційне забезпечення:

- Договори, накази;
- «Положення про систему мотивації праці персоналу з урахуванням КРІ»;
- «Положення про систему мотивації Кафетерій»;
- «Правила внутрішнього розпорядку»;
- «Програма підготовки персоналу до проведення змін»;
- Анкета виявлення мотиваційних чинників.

Для функціонування системи мотивації потрібно опублікувати структуру мотиваційної системи на корпоративному веб-сайті. Також слід провести інформаційну нараду з начальниками підрозділів, де пояснити, яким чином формуються ключові показники результативності та як розподіляються бонуси за їх виконання для різних посад персоналу. Дуже важливо пояснити співробітникам, які цілі має нова система мотивації, її структуру та порядок застосування. Це дозволить уникнути зростання плинності кадрів та можливого саботажу з боку як рядових співробітників, так і

лінійних керівників. Відповідальним за використання системи необхідно відповісти на питання та заперечення, що виникли у персоналу. Можна провести модельне використання, тобто видати брошури та методичні посібники з відомостями про те, які переваги можна отримати після переходу на нову систему мотивації.

Керівнику проекту впровадження системи мотивації слід бути готовим до того, щоб надавати консультаційну підтримку керівникам підрозділів.

Нова система мотивації потребує підтримки – роз'яснювальної роботи як на підготовчому етапі, так і у перші 2–3 місяці після застосування. Для деяких людей переваги виявляються не настільки очевидними з самого початку, тим більше, що співробітники часто схильні будь-якої зміни розцінювати як потенційне обмеження своїх прав, тому індивідуальна роз'яснювальна робота є важливою умовою грамотного впровадження. Прозорість мотиваційної політики – найважливіший критерій успішності нової системи мотивації.

В якості затвердження системи мотивації розроблено наступний порядок затвердження:

- 1) затвердження «Положення про систему мотивації» («Положення про преміювання співробітників»);
- 2) затвердження "Програми підготовки персоналу до проведення змін";
- 3) призначення відповідальних осіб та строків;
- 4) фіксація проміжних результатів.

Підтримка, моніторинг та оновлення системи мотивації необхідна, оскільки мотиваційна схема має бути статична, інакше вона перестане бути мотиваційним механізмом і втрачає свою привабливість. Періодичність моніторингу та оновлення мотиваційної схеми залежить від наступних факторів: змін у структурі компанії; стратегічних цілей; плинності персоналу; через різку зміну ринку праці.

Дуже важливим є відстеження динаміки змін рівня мотивації та реакції персоналу, оскільки на різних етапах професійного становлення, вікових та життєвих етапах мотиватори які здатні допомагати співробітнику ефективно виконувати свою роботу, можуть змінюватися [10]. Необхідно дублювати діагностику потреб персоналу та на основі нових даних вносити корективи. Для якісної зміни ситуації потрібні повне чи

часткове перепроєктування системи мотивації та її повторне впровадження. При цьому керівники повинні бути готові до того, що перепроєктування системи мотивації - досить тривалий, складний і дорогий процес, що вимагає неухильного дотримання методики, що застосовується, і обов'язкової апробації в одному з підрозділів. Тому приступати до нього слід тільки після того, як керівники переконалися, що правильно розуміють причини проблеми, і що збитки організації, що завдаються проблемою, можна порівняти з майбутніми тимчасовими, фінансовими і трудовими витратами. Також важливо вибрати для «пілотного» впровадження системи підрозділу та групи персоналу, від яких найбільшою мірою залежить успіх підприємства.

Дуже важливе значення має автоматизація розрахунків з урахуванням КРІ. При виборі системи слід орієнтуватися на рішення, що забезпечить комплексний підхід, автоматизує всі області, складові системи управління результативністю персоналу. Інструменти розрахунку КРІ повинні відповідати таким вимогам:

1. Формувати схеми оплати праці з необмеженою кількістю заохочень та стягнень, що розраховуються на основі різних показників оцінки ефективності.
2. Вводити лінійну і нелінійну залежність обсягу заохочення чи стягнення від результатів роботи.
3. Вводити звичні назви для результатів роботи.
4. До складу функціоналу управління мотивацією повинні входити:
 - Довідник показників схем мотивації;
 - Універсальний набір способів розрахунку (довільних формул для розрахунку винагород за показниками оцінки ефективності);
 - Плани видів розрахунку, що дозволяють створювати різноманітні комбінації способів розрахунку та показників оцінки ефективності;
 - Інтерфейс для покрокової розробки (зміни) схем мотивації, введення нових показників;
 - Можливість порівняння ефективності застосування існуючих та планованих до введення показників ефективності.

Важливе значення має усвідомлена та цілеспрямована робота багатьох учасників процесу впровадження системи мотивації (керівництва підприємства, управління по

роботі з персоналом, керівників лінійних підрозділів та ін.) з формування оцінки та сприйняття співробітниками загальної системи мотивації КП УЗН Оболонського району м. Києва. Необхідні узгоджені зусилля всієї команди однодумців, орієнтованих на досягнення результату. Типологія мотиваційних профілів дозволила визначити основні мотиватори діяльності працівників.

В рамках дослідження нами встановлений взаємозв'язок мотиваційних типів та факторів мотивації персоналу організації. Мотивація представляється у вигляді сукупності наступних мотивів, що утворюють «мотиваційний профіль» людини на основі нормативних характеристик:

- мотив перетворення - прагнення до результату, вдосконалення у своїй професії;
- мотив комунікації – прагнення допомогти іншому чи встановити хороші відносини;
- прагматичний мотив – прагнення задоволення різних потреб чи прагнення не витрачати зайву енергію;
- мотив кооперації – солідарність з усією організацією або лише з відділом, службою, оточенням;
- мотив конкуренції – прагнення бути кращим за інших або не гіршим за інших;
- мотив досягнення – прагнення долати труднощі, прагнення самовдосконалення;
- мотив інновацій – налаштованість людини на нові ідеї, проекти та досягнення.

Результати дослідження підтвердили пріоритет співробітників орієнтованих на мотивуючі фактори які створюють умови для формування організаційної причетності персоналу. Формування організаційної причетності потребує технологізації та операціоналізації системи мотивації.

На першому етапі необхідно отримати підтримку та схвалення керівництва компанії. Важливо донести до керівництва компанії ту користь та відчутну вигоду, яку принесе запровадження стимулювання працівників. Запровадження мотиваційної системи забезпечить не тільки зростання продуктивності праці, а й підвищить лояльність співробітників, престиж організації на ринку зайнятості та серед потенційних працівників. Адже люди не йдуть просто так із певного місця роботи, навіть незважаючи на різницю у заробітній платі.

Після узгодження з керівництвом необхідності розробки та впровадження системи кроків мотивації персоналу представлених у пункті 3.1 ми пропонуємо організувати подальшу роботу у проектному режимі. І тут важливо визначити команду проекту, куди обов'язково мають увійти представники наступних підрозділів: кадрової служби, юридичного відділу, відділу інформаційних технологій, планово-економічного відділу.

Потім необхідно провести оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів організаційної причетності. На цьому етапі насамперед проводиться моніторинг зовнішніх факторів мотивації. Проектна група з'ясовує, що з елементів мотивації підприємство надає своїм співробітникам. І тому аналізуються внутрішні документи підприємства. Такі як «Положення про оплату праці», «Кадрова політика» організації, колективний договір, «Положення про компенсації та пільги», «Положення про преміювання» та ін.

Отримана інформація консолідується, узагальнюється. Проектна група робить висновки: що ми маємо, які ми маємо переваги і передумови, що ми можемо запропонувати зараз, що ми зможемо запропонувати через певний час (виходячи з наявного бюджету). Потім визначаються пріоритети подальшої роботи.

Наступний етап - застосування/впровадження механізмів мотиваційного впливу під час здійснення працівниками робочої діяльності. На цьому етапі ми пропонуємо провести ознайомлювальний майстер-клас із керівниками підрозділів. Донести інформацію про проведену діагностику працівників, дати характеристику основним мотиваційним типам. Підібрати стимули для кожного співробітника, з урахуванням віку, посади, статі, поточної ситуації та ін. Розповісти про можливості та ефекти застосування елементів стимулювання в різних ситуаціях. Запропонувати керівникам певний фіксований час, коли вони можуть підійти, розповісти про результати застосування стимулювання, поставити питання, що цікавлять, поділитися враженнями. Такі зустрічі мають ще одну важливу функцію – зворотний зв'язок. Саме від керівників ми отримуємо інформацію, як відбувається процес впровадження системи мотивації, як реагують на нього співробітники, які висловлюють побажання та ідеї.

3.3. Оцінка ефективності заходів щодо покращення мотиваційного профілю персоналу КП УЗН Оболонського району м. Києва

Запропонований проект заходів дозволить підвищити обсяги реалізації продукції, продуктивність праці та задоволеність працею персоналу.

Наприклад, за роки проведення оцінки та системи КРІ та введення системи «Кафетерій» закордонні компанії декларували основні результати [49]:

- підвищення продуктивності від 15 до 20% за рахунок збільшення мотивації та ефективності процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних і змінних витрат;
- якість як ціль номер один у результаті веде до перемоги над конкурентами.

Щоб розрахувати результат кінцевої діяльності підприємства, візьмемо за основу мінімальне значення показників (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів КП УЗН Оболонського району м. Києва

Показники	2022	На перспективу	Зміна, (+/-)	Темп зростання, %
Середньорічний виробіток на одного працівника, грн.	18182	19091	909	105,00
Середньооблікова кількість працівників, чол.	280	280	0	100,00
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	278,85	292,79	13,94	105,00

Дані розрахунки показують, що за введення системи мотивації працівників, зі збільшенням середньорічного виробітку на одного працівника 5%, прогнозований виробіток становить 19091 грн, а продуктивність праці 292,79 тис. грн.

Про перспективні показники діяльності КП УЗН Оболонського району м. Києва можна судити за даними таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Перспективний рівень фінансових результатів КП УЗН Оболонського району м. Києва

Найменування показників	Значення показників, тис. грн.		Темп зростання, %
	2022	На перспективу	
Чистий дохід від реалізації продукції	78079	81981	105,0
Собівартість реалізованої продукції	65879	65879	–
Валовий прибуток	12200	16102	132
Рентабельність продукції,%	18,5	24,4	131,9

Таким чином, в результаті запропонованих заходів можна збільшити чистий дохід від реалізації до 81981 тис. грн, а валовий прибуток до 16102 тис. грн.

Як видно з проведених розрахунків, запровадження запропонованих заходів вплине на загальну продуктивність праці підприємства і відповідно на фінансові результати його діяльності.

Соціальний ефект від запровадження Пропозиція 3: Стажування за кордоном та Пропозиція 4: Навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві полягає в наступному:

- зниженні плинності кадрів (підвищення стабільності колективу, утримання ключових фахівців, зниження витрат на пошук та навчання нових співробітників);
- підвищенням мотивації співробітників до роботи (як наслідок – якісніше виконання робіт, ефективніша взаємодія персоналу тощо);
- підвищенням мотивації працівників до навчання за рахунок створення сприятливих умов (як наслідок – більш кваліфікований та конкурентоспроможний персонал);
- покращення іміджу підприємства як партнера та роботодавця (можливість найму кращих спеціалістів галузі);
- унікальності послуг, що надаються.

Підвищення працівника за посадою не тільки підвищить інтерес до роботи, а й позитивно позначиться на показниках самого підприємства.

В результаті проведенні заходів на підприємстві - 2 працівника були направлені на стажування за кордон (стажування за програмою Ландшафтний дизайн) та 21 працівник пройшли курси підвищення кваліфікації. З них 8 осіб претендують на підвищення посади.

Ступінь зв'язку ознак, варіації яких мають альтернативний характер, визначається коефіцієнтами асоціації та контингенції:

$$K_a = \frac{a \times d - b \times c}{a \times d + b \times c} \quad (3.1)$$

$$K_a = \frac{2 \times 13 - 8 \times 1}{2 \times 13 + 8 \times 1} = 0.53$$

$$K_k = \frac{a \times d + b \times c}{\sqrt{(a + b) \times (c + d) \times (a + c) \times (b + d)}} \quad (3.2)$$

$$K_k = \frac{2 \times 13 + 8 \times 1}{\sqrt{(2 + 8) \times (1 + 13) \times (2 + 1) \times (8 + 13)}} = 0,44$$

де K_A – коефіцієнт асоціації;

K_K – коефіцієнт контингенції.

За результатами видно, що $K_A > 0,5$; $K_K > 0,4$, що доводить тісноту зв'язку між підвищенням по службі та збільшенням продуктивності та якості роботи .

Розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу

Таблиця 3.5

Фінансові результати КП УЗН Оболонського району м. Києва

Назва показника	Одиниці виміру	Значення
1. Чисельність ПВП базового періоду	осіб	280
2. Чистий дохід від реалізації продукції та інші доходи	тис. грн	87203
3. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції баз. періоду	тис. грн	86555
4. Питома частка умовно-постійних	%	35
5. Продуктивність праці, баз. період	тис. грн	278,9
6. Прибуток від реалізації продукції, баз. період	тис. грн	648
7. Витрати на впровадження заходу – кафетерія послуг	тис. грн	246

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції після впровадження кафетерію послуг, %	2	2,1	1,9	2,2	1,9	2	2,1

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Для цього визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	2	2,1	1,9	2,2	1,8	2	2,1	14,1
2	$O_{сеп}$	14,1 : 7 = 2							
3	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\bar{ндо}})$	0	0,1	-0,1	0,2	-0,2	0	0,1	
4	ΔO^2	0	0,01	0,01	0,04	0,04	0	0,01	0,11

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$O_{сеп} = \frac{2 + 2,1 + 1,9 + 2,2 + 1,9 + 2 + 2,1}{7} = 2\%$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{0,11}{7}} = 0,13 \quad (3.3)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \frac{0,13}{2} \times 100\% = 6,5\% \quad (3.4)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш ймовірне значення зростання приросту чистого доходу від реалізації продукції (В) становить 2 %, його визначаємо як середнє арифметичне ряду:

1,8 мін	19	2	2	2,1	2,1	2,2 мах
---------	----	---	---	-----	-----	---------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 1,8, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 2,2.

Розраховуємо прогностні значення приросту чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві в результаті підвищення кваліфікації персоналу:

$$ПП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.5)$$

$$ПП = \frac{2,2 + 4 \times 2 + 1,8}{6} = 2\%$$

Таким чином, в результаті запровадження кафетерію послуг для персоналу підприємства очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2 %.

1. Приріст чистого доходу від реалізації продукції буде співпадати з приростом продуктивності праці по підприємству, оскільки чисельність персоналу залишилась незмінною:

$$ЧД_{\text{проект}} = ЧД_{2022} \times 1,02 \quad (3.6)$$

де $ЧД_{\text{проект}}$ – проектне значення обсягу виробництва;

$\Delta ЧД$ – приріст чистого доходу від реалізації продукції.

$$ЧД_{\text{проект}} = 78079 \times 1,02 = 79640,58 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ПП_{\text{проект}} = 79640,58 : 280 \text{ осіб} - 278,9 (2022) = 5,53 \text{ тис. грн/осіб}$$

$$\text{Загальні доходи}_{\text{проект}} = 79640,58 + 125 + 8999 = 88764,58 \text{ тис. грн.}$$

Δ Загальні доходи $_{\text{проект}} = 88764,58 - 87203 = 1561,58$ тис.грн.

2. Обчислимо величину умовно-змінних витрат, проектне значення (з урахуванням зростання обсягу виробництва):

$$Y_{1OB} = Y_{3B} \times T_{\text{пр.ПП}} \quad (3.7)$$

де, Y_{1OB} – величина умовно-змінних витрат, проектне значення (з урахуванням зростання обсягу виробництва $86555 \times 65/100 = 56260,75$ тис.грн.);

$Y_{\text{пв}}$ – річна сума умовно-постійних витрат $86555 \times 35/100 = 30294,25$ тис.грн.

Y_{3B} – річна сума умовно-змінних витрат базового періоду.

$$56260,75 \times 2/100 = 1125,21 \text{ тис. грн}$$

3. Знайдемо повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, проектне значення:

$$56260,75 + 30294,25 + 1125,21 + 246 \text{ (захід)} = 87926,21 \text{ тис. грн.}$$

4. Розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції:

$$87926,21 - 86555 = 1371,21 \text{ тис. грн}$$

5. Визначимо відсоток приросту повних витрат на виробництво та реалізацію продукції:

$$\frac{87926,21}{86555} \times 100 - 100 = 1,58\%$$

6. Визначимо проектне значення прибутку від реалізації продукції:

$$\Pi_{\text{проект}} = 88764,58 - 87926,21 = 838,37 \text{ тис. грн.}$$

$$\Pi_{\text{проект}} = 1561,58 - 1371,21 + 648 \text{ (2022)} = 838,37 \text{ тис. грн.}$$

7. Знайдемо приріст прибутку від реалізації:

$$\Delta\Pi_{\text{проект}} = 1561,58 - 1371,21 = 190,37 \text{ тис. грн.}$$

8. Обчислимо відсоток приросту прибутку від реалізації продукції:

$$\Delta\Pi_{\text{проект}} \% = \frac{1561,58}{1371,21} \times 100 - 100 = 13,9\%$$

9. Обчислимо приріст чистого прибутку:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{проект}} = 190,37 \times (1 - 18/100) = 190,37 \times 0,82 = 156,1 \text{ тис. грн.}$$

13. Розрахуємо проектне значення рентабельності продукції:

$$\frac{838,37}{87926,21} \times 100 = 0,95\%$$

14. Визначимо базове значення рентабельності продукції:

$$\frac{648}{86555} \times 100 = 0,75\%$$

15. Обчислимо проектне значення витрат на 1 грн. реалізованої продукції:

$$\frac{87926,21}{88764,58} = 0,990 \text{ грн.}$$

15. Розрахуємо базове значення витрат на 1 грн. реалізованої продукції:

$$\frac{86555}{87203} = 0,992 \text{ грн.}$$

Наведемо очікувані результати від запровадження заходу – кафетерію послуг для персоналу в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Очікувані результати від запровадження заходу – кафетерію послуг для персоналу

Показники	Значення показника, тис грн
Приріст продуктивності праці	5,53
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1561,58
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1371,21
Приріст прибутку від реалізації продукції	190,37
Приріст чистого прибутку	156,1

Узагальнені дані щодо впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства представлено в табл. 3.9.

Вплив запровадження заходу – кафетерію послуг для персоналу на основні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Од. вим.	2022	Проект	Абс. відхил., +/-	Відн. відхил., %
Чистий дохід від реалізації продукції та інші доходи	тис. грн.	87203	88764,58	1561,58	1,8
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	86555	87926,21	1371,21	1,6
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	648	838,37	190,37	29,4
Чистий прибуток	тис. грн.	531	687,1	156,1	29,4
Продуктивність праці	тис. грн.	278,9	284,4	5,53	2,0
Рентабельність продукції	%	0,75	0,95	0,2	x

Капітальні витрати (початкові інвестиції з обороту) в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації розраховують за формулою:

$$\text{ПІ} = \text{Зо.к.} \quad (3.8)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\text{ПІ} = 1125,21 * 0,04 * 0,82 = 36,90 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий чистий прибуток (Пр) за результатами розрахунків склав 156,1 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = 36,90 / 156,1 = 0,24 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Пр} = 156,1 \text{ тис. грн.}$$

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$c = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.9)$$

де i — певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів в приведення при ставці дисконту - 25%:

$$1 \quad \text{рік} = 0,800$$

$$2 \quad \text{рік} = 0,641$$

$$3 \quad \text{рік} = 0,513$$

$$4 \quad \text{рік} = 0,410$$

$$5 \quad \text{рік} = 0,328$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту (НВ $_i$) для даного заходу буде дорівнювати:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5 = \text{ЧГПх}(\text{£}1+\text{£}2+\text{£}3+\text{£}4+\text{£}5)..(3.3)$$

$$\begin{aligned} \text{НВ} &= 156,1 \times (0,800 + 0,641 + 0,513 + 0,41 + 0,328) = 156,1 \times 2,692 = \\ &= 420,22 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧВН} = \text{НВ} - \text{ПІ} \quad (3.10)$$

$$\text{ЧНВ} = 420,22 - 36,90 = 383,32 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічна нинішня вартість (НВс) : $\text{НВс} = 420,22 / 5 = 84,04$ тис. грн.

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T = 36,90 / 84,04 = 0,44 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початку інвестицій: $\text{ІД} = 383,32 / 36,90 = 10,38$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій: $\text{ІП} = 420,22 / 36,90 = 11,38$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Показники економічної ефективності запровадження заходу – кафетерію
послуг для персоналу**

№	Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1	Капітальні витрати	тис. грн.	36,90
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	190,37
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	156,1
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	420,44
5.	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	383,32
6.	Термін окупності недисконтований	років	0,24
7	Термін окупності дисконтований	років	0,44
8.	Індекс доходності	-	10,38
9.	Індекс прибутковості	-	11,38

За результатами дослідження можемо зробити висновок що впровадження заходу економічно доцільно.

Таким чином, при впровадженні запропонованих заходів до позитивних змін можна віднести такі:

- забезпечення працівникам належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги);
- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- певний ступінь свободи та самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, графік та інтенсивність роботи);
- сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегам).

Економічна ефективність запропонованих заходів полягає у підвищенні ефективності професійної діяльності співробітників, що позитивно відбиватиметься на функціонуванні організації.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі було проведено дослідження мотивації трудової діяльності персоналу організації та запропоновано шляхи удосконалення мотиваційного профілю персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва. На підставі одержаних в ході дослідження результатів, можна зробити наступні висновки:

1. В першому розділі дипломної роботи було визначено поняття, форми і методи мотивації персоналу. Організована належним чином система мотивації персоналу є ключовим фактором у зменшенні витрат підприємства. Було наведено класифікацію мотивації співробітників на підприємстві: економічна, соціальна, адміністративна, психологічна. Тобто, можна зробити висновок, що мотивація персоналу на підприємстві може бути матеріальною та нематеріальною.

Крім того, було досліджено специфіку формування мотиваційного профілю персоналу підприємства. Було визначено, що співробітники, включені до кадрового резерву, відрізнялися відсутністю потреби у підвищенні заробітної плати та зміні відповідних умов праці, на відміну від співробітників, не включених до кадрового резерву.

Було доведено, що система стимулювання праці та мотивації персоналу сприяє зміні продуктивності працівників. Серед методів, що базуються на застосуванні алгоритму якісної оцінки системи стимулювання та мотивації праці, варто виділити метод опису ситуацій та метод уточнення обмежень.

2. У другому розділі дипломної роботи було проаналізовано безпосередньо мотиваційний профіль персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва. Результати техніко-економічної характеристики показали, що підприємство протягом досліджуваного періоду було прибутковим, однак з метою покращення показників рентабельності для підприємства варто збільшувати обсяги продажу продукції власного виробництва. За результатами проведення тестування мотиваційного профілю персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва за моделлю В.І. Герчикова було

з'ясовано, що з опитаних співробітників 35% відносяться до інструментального типу; 10% – до господарського; 45% – до професійного; по 5% – до патріотичного та люмпенізованого. За результатами проведення тесту Ф. Герцберга було визначено, які фактори та в якому обсязі впливають на трудову поведінку працівників: 1. Гігієнічні чинники (фінансові мотиви – 70%; визнання – 50%; відносини з керівництвом – 55%; співробітництво у колективі – 45%). 2. Мотивуючі фактори (відповідальність за роботу – 60%; кар'єра – 90%; досягнення успіху – 80%; зміст роботи – 70%).

Отже, проведений аналіз мотивуючої системи КП УЗН Оболонського району показав, що система мотивування персоналу підприємства потребує вдосконалення.

3. У третьому розділі дипломної роботи було наведено та обгрунтовано шляхи покращення мотиваційного профілю персоналу в КП УЗН Оболонського району м. Києва та прогнозовану ефективність запропонованих заходів. Запропоновані заходи сприятимуть стимулюванню співробітників з різними видами потреб, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули. Результати дослідження підтвердили пріоритет співробітників орієнтованих на мотивуючі фактори які створюють умови для формування організаційної причетності персоналу.

Практичні рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу та підтримання її належного функціонування включають наступні кроки. На першому етапі необхідно отримати підтримку та схвалення керівництва компанії. На другому етапі необхідно визначити команду проекту, куди обов'язково мають увійти представники наступних підрозділів: кадрової служби, юридичного відділу, відділу інформаційних технологій, планово-економічного відділу. На третьому етапі слід провести оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів організаційної причетності. На останньому етапі варто застосувати/впровадити механізми мотиваційного впливу під час здійснення працівниками робочої діяльності.

Серед запропонованих заходів є наступні: використання системи КРІ, гнучкий робочий час, стажування за кордоном, навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві, використання системи "Кафетерій", проведення корпоративних заходів за

участю співробітників та членів їх сімей. В результаті підвищення кваліфікації працівників підприємства очікується зростання продуктивності праці на 2 %. Упровадження системи КРІ та введення системи «Кафетерій» передбачає наступні зміни: підвищення продуктивності від 15 до 20% за рахунок збільшення мотивації та ефективності процесів; скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних і змінних витрат; якість як ціль номер один у результаті веде до перемоги над конкурентами.

Загалом, передбачувані позитивні зміни від запропонованих заходів виключають наступні: забезпечення працівникам належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги); реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників; певний ступінь свободи та самостійності (можливість приймати рішення, визначати методiku виконання завдань, графік та інтенсивність роботи); сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегам).

Безперечно, прозорість мотиваційної політики – найважливіший критерій успішності нової системи мотивації. Було доведено економічну ефективність наведених шляхів покращення мотиваційного профілю персоналу підприємства КП УЗН Оболонського району м. Києва. Оцінка економічної ефективності проекту довела, що чистий дохід від реалізації зросте до 81981 тис. грн., валовий прибуток - до 16102 тис. грн, ПІ складатимуть 48,26 тис. грн., а додатковий чистий прибуток за результатами розрахунків складе 11347,4 тис. грн. Отже, в дипломній роботі доведено важливість оцінки та покращення мотиваційного профілю персоналу підприємства та запропоновано ефективні шляхи виконання поставлених в роботі завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес І., Сандермоєн Ш.. Організаційна структура: Реалізація стратегії на практиці. Альпіна Паблішер, 2022, 224 с.
2. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
3. Архангельська О. П. Особливості планування кадрових ресурсів на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 5.1 (35.1). С. 248–251.
4. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства: підручник. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2013. 664 с.
5. Березіна І.В. Планування та управління чисельністю персоналу в організаціях: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015.240 с.
6. Березовська І.В. Планування чисельності персоналу в системі управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2014. Вип. 5(1). С. 5-7.
7. Білоноженко А. А. Кадровий потенціал підприємства: підвищення ефективності функціонування. К.: КНЕУ, 2018. 288 с.
8. Бугуцький О. Ефективне використання праці - основа підвищення продуктивних сил суспільства: Україна. *Аспекти праці*, 2005. С.89-102.
9. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 260 с.
10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
11. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2017. № 2 (14), С. 148-155
12. Голубчикова Т. М., Савченко Л. А. Планування кадрових ресурсів підприємства: теорія і практика: електронний ресурс. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). С. 88–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2017_4_16 (дата звернення 13.03.2023)

13. Господарський кодекс України від 16.01.2003. URL: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-1.htm (дата звернення 17.03.2023)
14. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2009. 531 с.
15. Дзюба О.А. Планування чисельності персоналу на підприємстві: методи, підходи, рекомендації: посібник. К.: Вид-во Либідь, 2018. 224 с.
16. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Том 21. №6. С. 117–215.
17. Економіка підприємства: навчальний посібник. Круш П. В. та ін. К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. 777 с.
18. Єгупов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
19. Закон України "Про благоустрій населених пунктів" від 20.08.2021р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (дата звернення 20.03.2023)
20. Закон України "Про доступ до публічної інформації" 31.03.2023, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 22.03.2023)
21. Закон України "Про житлово-комунальні послуги" від 31.03.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення 1.04.2023)
22. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995р. URL: <https://kadrhelp.com.ua/zakon-ukrayini-pro-oplatu-praci-vid-24031995-no10895-vr> (дата звернення 10.03.2023)
23. Збрицька Т.П., Татаревська М.С, Сорока О.В Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: ОДЕУ, 2010. 109 с.
24. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 427 с.
25. Каравай В.В. Методика планування чисельності персоналу на виробництві: навч. посібник. Дніпропетровськ: ДНУ, 2013. 200 с.

26. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_16 (дата звернення 15.04.2023)
27. Ковальова Л.І. Планування чисельності персоналу: теоретичні аспекти та практичний досвід. *Київ: Вид-во Національного технічного університету України «КПІ»*, 2012. С.143-149
28. Ковальова О. С. Планування чисельності персоналу: теорія та практика застосування. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"* . 2019. № 4. С. 318–325.
29. Колеснік Т.Є. Актуальні питання застосування заохочення до працівників у сучасних умовах. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. 2018. Випуск 51. Том 1. С. 137–141.
30. Король Т.С. Планування чисельності та структури персоналу на підприємстві: посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 195 с.
31. Кравченко О.А. Планування і управління персоналом в сучасних умовах господарювання: монографія. Дніпро: Національний гірничий університет, 2017. 314 с.
32. Лапін В. І. Планування кадрового забезпечення: посібник. К. : Центр учбової літератури, 2017. 312 с.
33. Лапін В.І. Кадрове забезпечення в системі управління підприємством. К.: Центр учбової літератури, 2014. 280 с.
34. Маркова Л.М. Планування персоналу: теорія та практика: навчальний посібник. К.: Вид-во Центру навчальної літератури, 2016. 432 с.
35. Менеджмент: підручник / під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
36. Микитюк О.І. Теорія і практика планування персоналу в умовах трансформаційної економіки: монографія. К.: КНЕУ, 2017. 320 с.
37. Національний стандарт України ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення»
38. Національний стандарт України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

39. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень. Наавчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ), 2019. 272 с.
40. Олійник О.М. Планування чисельності персоналу: теорія та практика застосування в умовах глобалізації економіки. *Економіка і організація управління*. 2016. Вип. 4 (23). С. 85-92.
41. Організація виробництва: підручник. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін.: К.: Каравела, 2018. 552с
42. Перерва В.В. Планування чисельності персоналу: навчальний посібник. К.: Вид-во Національного авіаційного університету, 2014. 464 с.
43. Петриченко І.І. Планування чисельності персоналу в умовах ринкової економіки: посібник. К.: Вид-во МАУП, 2010. 208 с.
44. Прохоров В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків. Видавництво Іванченко І.С., 2018, 275 с.
45. Рибачук-Ярова Т. В., Москаленко В. О. Запровадження планування персоналу в системі управління підприємством. Управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин : кол. монографія / за ред. В. І. Ємцева. К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2019. С. 278–305.
46. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. К.: НУХТ, 2022, 228 с.
47. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Ефективна операційна діяльність – іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. *Наукові праці НУХТ*. 2021. Том 4. № 27. С.172-178
48. Чудакова В. П. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження мотиваційного профілю – показника сформованості інноваційності та конкурентоздатності особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2017. № 8. С. 39-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2015_8_10 (дата звернення 8.04.2023)
49. Harvey H.B., Sotardi S. T. Key Performance Indicators and the Balanced Scorecard. *Journal of the American College of Radiology*, 2018. 15(7), С.1000-1007.
50. Yusof H. S. M., Munap R., Badrillah M. I., Khir R. M. The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of*

Administrative and Business Studies 3(1) 2017. С.21–

51. URL: <https://tafpublications.com/platform/Articles/full-jabs3.1.3.php>. (дата звернення 19.04.2023)

52.Що таке ключові показники ефективності (КПІ)/ URL: <http://nikareklama.com.ua/shho-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-kpi/>(дата звернення 8.05.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про виконання річного фінансового плану за 2022 рік

Річний фінансовий план затверджено
наказом від " 27.01 " 20 22 р.
№ 53

Підприємство КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ПО УТРИМАННЮ ЗЕЛЕНИХ
НАСАДЖЕНЬ ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ М.КІЄВА
Орган управління -
Галузь -
Вид економ. діяльності Інші види діяльності із прибирання
Місцезнаходження проспект МОСКОВСЬКИЙ, буд. 26-А, м. КІЇВ, 04073
Телефон 4196915
Керівник Ковальчук Марія Олександрівна


Коди	
За ЄДРПОУ	05416745
За ЄНОДУ	1005
За ЗКПГ	-
За КВЕД	81.29

Звіт про виконання річного фінансового плану за 2022 рік

заповнюється у тис. грн. з одним десятковим знаком

Показники	Код рядка	За звітний квартал		Наростаючим підсумком з початку року	
		План	Факт	План	Факт
1	2	3	4	5	6
I. Фінансові результати					
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	25 605,6	25 050,0	96 482,6	78 605,0
в т.ч. за рахунок бюджетних коштів	015	23 739,6	24 166,6	90 866,6	75 447,6
Податок на додану вартість	020	311,0	147,0	936,0	526,0
Акцизний збір	030	-	-	-	-
Інші вирахування з доходу	040	-	-	-	-
Частий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	050	25 294,6	24 903,0	95 546,6	78 079,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	060	21 716,2	21 459,0	81 476,2	65 879,0
у тому числі за економічними елементами:					
Матеріальні затрати	061	5 551,8	1 664,0	17 518,4	5 981,0
Витрати на оплату праці	062	12 520,0	15 941,0	49 490,0	47 861,0
Відрахування на соціальні заходи	063	2 754,4	3 371,0	10 887,8	10 331,0
Амортизація	064	175,0	166,0	700,0	845,0
Інші операційні витрати	065	715,0	317,0	2 880,0	861,0
Валовий:					
прибуток	071	3 578,4	3 444,0	14 070,4	12 200,0
збиток	072	-	-	-	-
Інші операційні доходи	080	-	20,0	60,0	125,0
у тому числі:					
дохід від операційної оренди активів	081	-	-	-	-
одержані гранти та субсидії	082	-	-	-	-
Дохід від реалізації необоротних активів, утримуванес для продажу	083	-	-	60,0	-
Адміністративні витрати (сума рядків з 091 по 095)	090	2 391,6	2 826,0	9 551,4	8 354,0
у тому числі за економічними елементами:					
Матеріальні затрати	091	100,0	115,0	420,0	260,0
Витрати на оплату праці	092	1 780,0	2 070,0	7 120,0	6 214,0
Відрахування на соціальні заходи	093	391,6	498,0	1 566,4	1 449,0
Амортизація	094	25,0	76,0	100,0	196,0
Інші операційні витрати	095	95,0	67,0	345,0	235,0
Витрати на збут (сума рядків з 101 по 105):	100	-	-	-	-
у тому числі за економічними елементами:					
Матеріальні затрати	101	-	-	-	-
Витрати на оплату праці	102	-	-	-	-
Відрахування на соціальні заходи	103	-	-	-	-
Амортизація	104	-	-	-	-

Інші операційні витрати	105	-	-	-	-
Інші операційні витрати (сума рядків з 111 по 115)	110	2 251,8	4 847,0	8 967,0	12 322,0
у тому числі за економічними елементами:					
Матеріальні затрати	111	13,6	24,0	55,0	29,0
Витрати на оплату праці	112	210,0	155,0	850,0	1 744,0
Відрахування на соціальні заходи	113	46,2	32,0	187,0	375,0
Амортизація	114	1 255,0	4 346,0	5 020,0	8 960,0
Інші операційні витрати	115	727,0	290,0	2 855,0	1 214,0
Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток	121	-	-	-	-
збиток	122	1 065,0	4 209,0	4 388,0	8 351,0
Доход від участі в капіталі	130	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	140	-	-	-	-
Інші доходи	150	1 250,0	4 396,0	5 000,0	8 999,0
у тому числі:					
доход від реалізації фінансових інвестицій	152	-	-	-	-
доход від безоплатно одержаних акцій	154	1 250,0	4 396,0	5 000,0	8 999,0
Фінансові витрати	160	-	-	-	-
Витрати від участі в капіталі	170	-	-	-	-
Інші витрати	180	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
прибуток	191	185,0	187,0	612,0	648,0
збиток	192	-	-	-	-
Податок на прибуток	200	33,3	4,0	110,1	100,0
Чистий:					
прибуток	211	151,7	183,0	501,9	548,0
збиток	212	-	-	-	-
Відрахування частини прибутку до бюджету м. Києва	220	-	-	-	-
II. Елементи операційних витрат (разом)					
Матеріальні затрати	310	5 665,4	1 818,0	17 993,4	6 432,0
Витрати на оплату праці	320	14 510,0	18 145,0	57 460,0	56 587,0
Відрахування на соціальні заходи	330	3 192,2	3 922,0	12 641,2	12 342,0
Амортизація	340	1 455,0	4 588,0	5 820,0	10 001,0
Інші операційні витрати	350	1 537,0	680,0	6 080,0	2 347,0
Разом (сума рядків з 310 по 350)	360	26 359,6	29 153,0	99 994,6	87 709,0
III. Капітальні інвестиції протягом року					
Капітальне будівництво	410	-	-	-	-
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	411	-	-	-	-
Придбання (виготовлення) основних засобів та інших необоротних матеріальних активів	420	-	153,5	-	3 294,1
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	421	-	57,9	-	3 116,3
Придбання (створення) нематеріальних активів	430	-	-	-	-
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	431	-	-	-	-
Погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	440	-	-	-	-
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	441	-	-	-	-
Модернізація, модифікація, дообладнання, реконструкція, інші види поліпшення необоротних активів	450	-	-	-	43,3
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	451	-	-	-	-
Разом (сума рядків 410, 420, 430, 440, 450):	490	-	153,5	-	3 337,4
в т.ч за рахунок бюджетних коштів (сума рядків 411, 421, 431, 441, 451)	491	-	57,9	-	3 116,3
IV. Додаткова інформація		на 1.04	на 1.07	на 1.10	на 1.01
Чисельність працівників	510	233,0	218,0	200,0	208,0
Первісна вартість основних засобів	520	104 559,0	104 911,0	108 282,0	118 497,0
Податкова зобов'язаність	530	-	-	-	-
Зобов'язаність перед працівниками за заребідною платою	540	-	-	-	-


 Департамент економічного та фінансового аналізу
 м. Києва
 Сергієнко
 підпис



(Ковальчук Марія Олександрівна)
 розшифрувати

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форм №1 Код за ДКУД 1901001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 443	5 443
первісна вартість	1001	5 474	5 474
накопичена амортизація	1002	31	31
Незвершені капітальні інвестиції	1005	4 967	3 181
Основні засоби	1010	46 855	51 348
первісна вартість	1011	104 605	118 497
знос	1012	57 750	67 149
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 дебиторська заборгованість	1040	-	-
Відірачені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відірачені капітальні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих отриманих резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	57 265	59 972
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 024	8 356
Виробничі запаси	1101	6 360	6 078
Незвершене виробництво	1102	1 664	2 318
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Почесні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 319	2 590
Дебиторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21	84
з бюджетом	1135	566	270
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	357	494
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 852	1 608
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	3 841	1 598
Відсотки майбутніх періодів	1170	19	363
Частина перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових забор'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах валових виплат	1182	-	-

резервах незроблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	5	558
Усього за розділом II	1195	16 163	14 863
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	73 428	74 835

Поясн	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіюний) капітал	1400	27 202	27 202
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітали у дочірніх	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	59 502	62 683
Емісійний дохід	1411	-	-
Наявні курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	872	927
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(27 166)	(27 166)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	60 410	63 646
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	-	-
Безвідійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних викупу	1532	-	-
резерв незроблених 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 зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	251	971
розрахунками з бюджетом	1620	259	86
у тому числі з податку на прибуток	1621	4	4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	855	47
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	26	64
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	11	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	58	175
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 944	1 491
Доходи майбутніх періодів	1665	8 387	7 787
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	227	568
Усього за розділом III	1695	13 018	11 189
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Части вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	73 428	74 835

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Ковальчук
Марія Олександрівна

ЕП Новикова
Тетяна
Григорівна

(Handwritten signature of Maria Oleksandrivna Kovalchuk)
(Handwritten signature of Tetiana Hryhorivna Novikova)

Ковальчук Марія Олександрівна

Новикова Тетяна Григорівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) р 2022

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ПО УТРИМАННЮ ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ М.КИЄВА** (підприємства)

Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01** за СДРПТОМ

Код за ДКУД **1801003**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

ДОКУМЕНТ ЧИСТИЙ

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	78 079	89 416
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</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	(65 879)	(74 931)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	12 200	14 485
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	125	307
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	(8 354)	(8 826)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(12 322)	(10 235)
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	-	-
збиток	2195	(8 351)	(4 269)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	8 999	5 397
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	648	1 128
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(100)	(290)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	548	838
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	548	838

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 432	8 674
Витрати на оплату праці	2505	56 587	59 644
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 342	12 944
Амортизація	2515	10 001	6 702
Інші операційні витрати	2520	2 347	5 837
Разом	2550	87 709	93 801

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	-	-



ЕП Ковальчук
Марія Олександрівна
ЕП Новакова
Тетяна
Григорівна

(Handwritten signature)



Ковальчук Марія Олександрівна
Новикова Тетяна Григорівна

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ПО УТРИМАННЮ ЗЕЛЕНИХ НАСАДЖЕНЬ** Дата (рік, місяць, число) **2023 10 15**
ОБЛОНСЬКОГО РАЙОНУ МКНСВА **ДОКУМЕНТ ВЕРСИЯ 1.0**
 (найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
 за **Рік 2022** 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	3 861	11 489
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	75 420	84 507
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	235	283
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
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	1 588	2 021
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(9 524)	(21 178)
Праці	3105	(48 019)	(47 930)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(12 903)	(12 817)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(12 702)	(13 371)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(100)	(129)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(313)	(1 361)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(12 289)	(11 881)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
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	(200)	(1 817)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-2 244	1 187
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	-	-

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			
Находження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Находження 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	-2 244	1 187
Залишок коштів на початок року	3405	3 852	2 665
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 608	3 852



ЕП Ковальчук
Марія Олександрівна

ЕП Новикова
Тетяна
Григорівна

(Handwritten signatures)

Ковальчук Марія Олександрівна

Новикова Тетяна Григорівна



Організаційна структура комунального підприємства по утриманню зелених насаджень Оболонського району м. Києва

