

30
14.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



Рябчук Ігор Олександрович
(студент групи МО-61)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ
МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕКОМАРКЕТ»

представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2021

Анотація

Рябчук І. О. Організація та підвищення ефективності праці менеджера підприємства на прикладі ТОВ «Екомаркет». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти організації ефективної праці менеджери та розроблено пропозиції щодо її підвищення.

Ключові слова: менеджер, праця, ефективність, підприємство.

Аннотация

Рябчук И. А. Организация и повышение эффективности труда менеджера предприятие на примере ООО «Экомаркет». – Рукопись.

Бакалаврская квалификационная работа представлена на соискание степени высшего образования «бакалавр», отрасли знаний 07 «Управление и администрирование» специальности 073 «Менеджмент». – Государственный университет «Житомирская политехника», Житомир, 2021.

В бакалаврской квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты организации эффективной работы менеджеры и разработаны предложения с целью ее повышения.

Ключевые слова: менеджер, работа, эффективность, предприятие.

Annotation

Ryabchuk IO Organization and increase of efficiency of work of the manager of the enterprise on an example of Open Company «Ecomarket». – Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for the degree of higher education «bachelor», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021.

The bachelor's thesis considers the theoretical aspects of the organization of effective work of managers and developed proposals for its improvement.

Keywords: manager, work, efficiency, enterprise.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи ефективності праці менеджера</i>	7
1.1. Характеристика категорій менеджерів.....	7
1.2. Організаційна та соціальна ефективність праці менеджера на підприємстві.....	16
1.3. Система показників оцінки внутрішньої та зовнішньої ефективності систему менеджменту підприємства.....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації та підвищенні ефективності праці менеджера підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями вдосконалення праці менеджера в умовах ТОВ «Екомаркет»</i>	30
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	30
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Екомаркет»	38
2.3. Оцінка ефективності праці менеджера в умовах ТОВ «Екомаркет».....	43
2.4. Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи менеджера.....	47
Висновки до розділу 2	51
<i>Висновки</i>	53
<i>Список використаних джерел</i>	55
<i>Додатки</i>	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З початку 20 століття управління починає виділятися в самостійну науку під назвою менеджмент і продовжує розвиватися нині тому організація та підвищення ефективності праці менеджера є важливим і актуальним для сучасного суспільства, оскільки успішна діяльність будь-якої організації багато в чому залежить від умілого і грамотного керівництва. Сучасний менеджмент істотно більше складний і відрізняється від традиційного менеджменту, впродовж багатьох десятиліть того, що застосовувався в усіх галузях і сферах життя суспільства. У принципи сучасного менеджменту входить безперервність вдосконалення процесів усередині організації. Вдосконалення організації праці повинні перетворитися на головні щоденні інструменти зростання внутрішньої ефективності і конкурентоспроможності. Актуальність цієї теми виражається у відсутності ефективної організації праці менеджера на сучасному підприємстві. Існуючій в умовах ринкової економіки організації потрібне грамотне і кваліфіковане управління трудовими ресурсами. Саме з цієї причини число організацій, впроваджувальних сертифіковані системи менеджменту, в Україні щорічно нестримно росте. Запорукою успіху фірми є вміння виділити і проаналізувати елементи організації і зовнішні чинники. Очевидно, що розробка і впровадження систем менеджменту - трудомісткий і глибокий процес. Необхідно пам'ятати, що будь-яка організація є єдиним цілим і якщо роботу самого менеджера не організувати належним чином, то менеджер не зможе працювати ефективно, що, поза сумнівом, вплине на роботу усієї організації. Якщо менеджер не спланує і правильно не організує свою роботу, то це приведе до втрат робочого часу, зайвого перенапруження і, кінець кінцем, позначиться на якості управління.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад ефективності та підвищення ефективності праці менеджера підприємства.

Поставлена мета обумовлена вирішення наступних завдань:

- визначити та охарактеризувати категорії менеджерів;
- дослідити особливості організаційної та соціальної ефективності праці менеджера;
- визначити показники оцінки ефективності праці менеджера;
- проаналізувати документацію, з якою працює менеджер;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Екомаркет»;
- оцінити ефективність роботи менеджера в умовах досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності праці менеджера ТОВ «Екомаркет»

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає власне робота менеджера, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності праці менеджера

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління рентабельністю господарської діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів аналізу, індукції, дедукції, логічного аналізу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії; класифікації – для систематизації ознак класифікації категорій менеджерів; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства.

Інформативною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методологічні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, данні фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій по підвищенню ефективності праці менеджера, які запропоновані для апробації в практичній діяльності ТОВ «Екомаркет».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Характеристика категорій менеджерів

Кожен менеджер виконує певні завдання та деякі функції, але це не означає, що всі основні компанії зайняті однією роботою. Організації, які мають багато роботи, і звичайно, можуть забезпечити чітке розповсюдження та помічники, звичайно, мають велику кількість управлінської роботи, яка також повинна бути розподілена. Одна форма управлінського відділу є горизонтальне: кожен лідер керує певними підрозділами. Багато підприємств, наприклад, начальник відділу фінансового відділу, виробничого та маркетингового відділу. Як і у випадку горизонтального поділу праці для здійснення роботи, горизонтальні розподілені управління повинні бути спрямовані на те, щоб організація може отримати успіх у своїй діяльності. Деякі лідери повинні проводити час, щоб допомогти іншим керівникам, які також допомагають іншим лідерам, поки ми, нарешті, перейдемо до рівня менеджера, який координує та допомагає роботі неуправлінського роду персоналу – людей, які фізично виробляють продукти або послуги. Таке вертикальне розгортання розподілу праці внаслідок чого формує рівні управління.

Звичайно, ви можете вказати, який рівень один менеджер у порівнянні з іншими. Це визначається ім'ям посади. Однак назва публікації не є надійним показником цього лідера в системі. Це особливо вірно, коли ми порівнюємо положення керівників у різних організаціях. Простий приклад: капітан у військових – це молодший офіцерський склад, а у флоті старший. У деяких компаніях продавців називаються регіональними або територіальними продавців, хоча вони не з'являються.

Розмір організації – це лише один з декількох факторів, які визначають, скільки рівнів управління повинен мати компанія для досягнення оптимальних результатів. Є багато прикладів дуже успішних організацій з набагато меншою кількістю управління, ніж у значно менших організаціях. Римсько-католицька

церква – це організація, яка має мільйони членів а також має лише чотири рівні між папою та парним священиком. Найбільшими роздрібними торговцями є «сіре» і «Міцукос», також відомо, що мають дуже невелику кількість рівнів управління, на відміну від іншої успішної організації – армії США. Він має 7 рівнів і 20 рангів, які відокремлюють генерал від звичайних солдатів з числом 1000 чоловік.

Незалежно від того, скільки рівнів управління є керівниками, які традиційно поділяються на три категорії. Все залежить від функцій які вони виконують в організації. Технологічні рівні в основному розглядаються щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи без спотворень у виробництві продуктів або послуг. Особи, які знаходяться на рівні контролю, в основному працюють як керівники та координація в рамках організації, погоджуються з різними формами та зусиллями різними підрозділами організації. Лідери на рівні соціальних структур в основному займаються розвитком довгострокових (перспективних) планів, формулювання цілей, адаптації організації до різних моделей, управління організацією та зовнішнім середовищем, а також компанією що існує та діє ця організація.

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників (керуючих) низової ланки чи операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників (керуючих) вищої ланки як показано на рисунку 1.1.

Керівник нижчого рівня. Молодші керівники, які також називаються лідерами перших (травлення) зв'язків або керівників операцій, є організаційним рівнем, розташованим безпосередньо над роботою та іншими менеджерами. Зокрема, молодші менеджери контролюють реалізацію промислових завдань для постійного забезпечення прямої інформації про правильність цих завдань. Лідери цього посилення часто відповідають за безпосереднє використання ресурсів, які були виділені їм, такі як сировина та обладнання. Типова позиція позицій на цьому рівні є магістра, магістр змін, сержант, керівник відділу, старша сестра, керівник відділу управління в університеті.

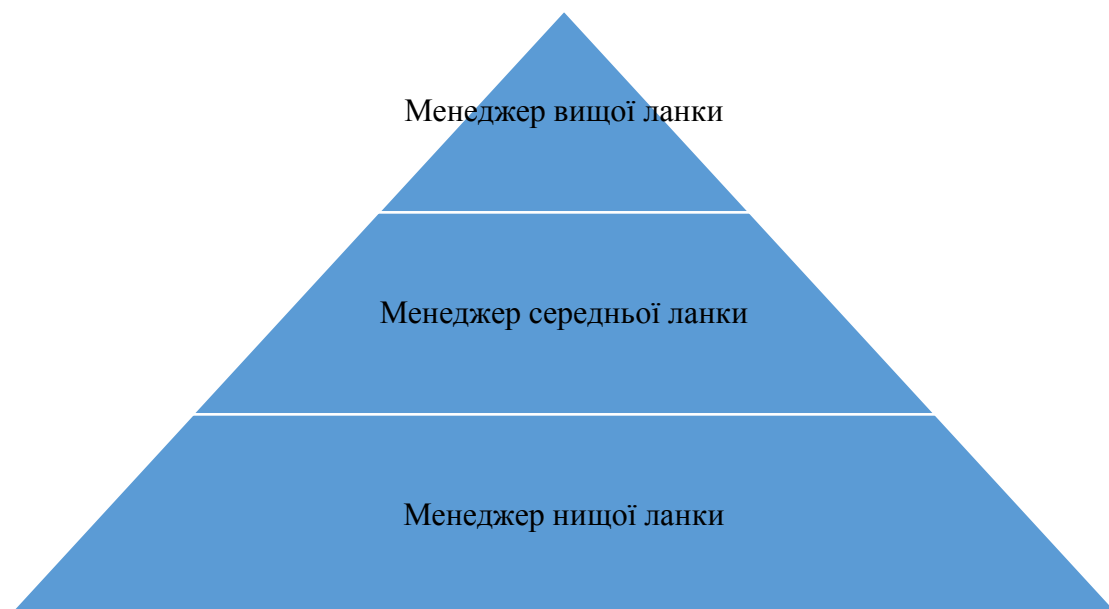


Рис 1.1. Опис рівнів управління

Джерело: складено автором на основі [9]

Дослідження показують, що робота голови нижчого рівня є напруженим і наповненим різними видами діяльності. Він характеризується частими перервами, передаючи з одного завдання до іншого. Самі завдання потенційно короткі: в одному дослідженні було встановлено, що час, коли ви витрачаєте майстер, щоб виконати одну роль, дорівнює 48 секундам. Період часу виконання рішень, прийнятих майстром, також короткий. Майже завжди реалізуються протягом двох тижнів. Майстри були виявлені приблизно половину свого робочого часу у спілкуванні. Вони багато спілкуються зі своїми підлеглими, трохи менше з іншими майстрами та відносно з їхніми босами.

Менеджер середньої ланки. Робота молодшого боса узгоджується та контролюється середніми менеджерами. У 1980-х роках в іноземних компаніях спостерігається тенденція різкого скорочення кількості керівників на середньому рівні, і причиною є те, що такі методи підвищення ефективності використовуються як: зменшення розміру (скорочення) та об'ємних комп'ютерних технологій, в першу чергу місце, роботи, виконують середні менеджери. Однак, на початку 90-х років, думка експертів з ролі керівників середнього рівня змінилася і знову почала наймати роботу. Причиною є збільшення розміру компаній та відбору у своєму складі незалежних підрозділів

з власним контролером. З цієї причини, останні десятиліття, середній рівень управління значно та його число виріс і у їх важливості. У великій організації може бути багато середнього менеджера. Таким чином, створюються чотири основні рівні контролю: вища, верхня середня, нижчий середній і нижча. Типові позиції менеджерів центрального менеджменту є: начальник відділу (у бізнесі), декан (університет), управління продажами в регіоні або в країні та директором галузі. Співробітники армії від лейтенанта до полковника, священики в єпископах сані вважаються лідерами середнього зв'язку у своїх організаціях.

Важко зробити узагальнення про характер провідного середнього рівня, оскільки воно значно відрізняється від організації до організації та навіть у межах тієї ж організації. Деякі компанії надають своїм представникам на середньому рівні високої відповідальності, тоді як їхня робота певною мірою схожа на голови на найвищому рівні. Вивчення 190 менеджерів у 8 компаніях показали, що середні менеджери були органічною частиною процесу прийняття рішень. Вони визначили проблеми для обговорення, рекомендованих заходів, розроблених інноваційних творчих пропозицій.

Провідне проміжне з'єднання часто призводить до великого поділу або відділу організації. Характер його роботи більшою мірою визначається змістом поділу як організації в цілому. Наприклад, виробництво виробничих голів у промисловій компанії включають в основному координацію та управління роботою лідерів нижчих рівнів менеджерів, аналізу продуктивності праці та взаємодії з інженерами для розробки нових продуктів. Провідним відділом зовнішніх відносин на тій же компанії має більшу частину свого часу, готує документи, читання, інтерв'ю та інтерв'ю, а також засідання різних комітетів.

Середні менеджери в основному представники між вищими та нижчими менеджерами. Вони підготують інформацію про рішення, прийнятих лідерами найвищої ланки, і ці рішення, як правило, трансформуються після їх трансформації у відповідній формі у вигляді окремих завдань малолінійних лідерів. Хоча існують варіації, більшість комунікацій середнього рівня проходить у вигляді розмов з іншими лідерами середніх та трав'яних зв'язків. Одне дослідження керівника роботи середнього рівня на виробничому

підприємстві показав, що витрачає близько 89% часу в усній взаємодії. В іншому дослідженні він зазначає, що лідер середнього рівня витрачає лише 34% свого часу, навіть якщо він підкреслює, що більшу частину часу проводить ці лідери до усних комунікацій.

Найвищий організаційний рівень – є найменш чисельний. В останні роки спостерігалася тенденція зменшити менеджерів вищого рівня. Кожна компанія розуміє роль керівника найвищого рівня по-різному, але найчастіше ці фахівці виконують три основні функції: по-перше, збереження та підтримка цілісності компанії; По-друге, розвиток їх політики, включаючи мету створення стратегій та стратегій розвитку; По-третє, надання послуг, які надають економіку шляхом збільшення розміру. Навіть у найбільших лідерських організаціях найвищого рівня - мало людей. Типові позиції найвищих керівників бізнесу є головою Ради, президента або віце-президента компанії. У військових можна порівняти з генералами, в середовищі державних цифр – з міністрами та університетом – з ректорами.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому чи для основної частини організації. Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд організації. Наприклад, атмосфера, в якій діє уряд, та й уся країна, звичайно перетерплює значні зміни при новому президенті. Вплив керівника вищої ланки в компанії може бути блискуче показаний на прикладі драматичних змін, що перетерпіла компанія «Крайслер» під керівництвом Лі Якокки. Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо і їхня праця оплачується дуже добре.

Але великі й труднощі такої посади: людина на цій посаді, як правило, дуже самотня. Після ретельного вивчення діяльності п'яти керівників вищої ланки професор менеджменту МакГіллського університету в Монреалі Мінцберг прийшов до такого висновку:

«Таким чином, роботу по керівництву великою організацією можна назвати вкрай вимотуючою. Кількість роботи, яку доводиться виконувати керівнику протягом дня, - величезна, а темп, з яким вона повинна бути виконана,

дуже напружений. І після довгих годин роботи головний керівник (як, утім, й інші керівники), не в змозі піти від свого середовища ні фізично (тому що середовище визнає авторитет і статус його посади), ні у своїх думках, що націлені на безупинний пошук нової інформації».

Основною причиною напруженого темпу і величезного обсягу роботи є той факт, що робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення. На відміну від агента по збуту, що повинен зробити визначену кількість телефонних дзвінків, чи робітника на виробництві, що повинен виконати норму виробітку, на підприємстві в цілому не існує такого моменту, якщо не вважати повної зупинки цього підприємства, коли роботу можна вважати закінченою. Тому і керівник вищої ланки не може бути впевнений, що він (чи вона) успішно завершили свою діяльність. Оскільки організація продовжує діяти і зовнішнє середовище продовжує змінюватися, завжди існує ризик невдачі. Хірург може закінчити операцію і вважати свою задачу виконаною, але керівник вищої ланки завжди відчуває, що потрібно робити щось ще, більше, далі. Робочий тиждень тривалістю 60-80 годин для нього не рідкість. На рисунку 1.2. наводиться приклад того, як витрачається цей час.

Як показано на рисунку 1.2 менеджер вищого рівня найчастіше займається запланованими засіданнями де обговорює з менеджерами середнього рівня шляхи для підвищення ефективності підприємства. Також важливу роль в роботі менеджера є робота з документами адже велика частина документів потребує його підпису.

Оскільки підприємства, організації та установи будь-якої галузі національної економіки, функція управління персоналом зводиться до управління, розвиток рішень та підготовка інформації приймається для розділення на три категорії: керівники, фахівці та технічні виконавці. Кожна з цих категорій поділяється на групи:

1. Керівники підприємств, служб і підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління або виробничих підрозділів, контроль і регулювання процесу

виробництва, адміністративно-розпорядчі функції, мобілізацію колективів на виконання завдань.



Рис. 1.2. Структура часу керівника

Джерело: складено автором на основі [3]

Спеціалісти керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва. До категорії спеціалістів належать працівники, зайняті інженерно-технологічними, економічними, сільськогосподарськими, зоотехнічними, рибальськими, лісовими роботами, медичним обслуговуванням, народною освітою, а також працівники науки, мистецтва й культури, спеціалісти на роботах, пов'язаних з міжнародними зв'язками, спеціалісти юридичної служби.

2. Технічні виконавці виконують допоміжну роботу, пов'язану з реалізацією управлінських функцій, обліком і контролем, підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням.

Отже, найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців – від видів робіт.

Всередині груп персонал поділяють на посади, кожна з яких передбачає межі компетенції працівника, тобто коло його обов'язків, прав і відповідальності.

На відміну від виробничої сфери, керівники ательє, баз, перукарень та інших підприємств побутового обслуговування, а також магазинів, клубів, їдалень іменуються завідувачами. У разі потреби від базових можна утворювати похідні посади: заступник, помічник, головні, старші, провідні спеціалісти.

Також для працівників, які поряд з виконанням основних обов'язків керують одним або кількома підлеглими, можна встановлювати найменування «старший» (старший інженер, старший механік та ін.). Як виняток, найменування «старший» може дістати той працівник, який не має в безпосередньому підпорядкуванні виконавців, але на нього покладаються функції керівництва самостійною діяльністю роботи (за неподільності окремого структурного підрозділу). Для посад спеціалістів, для яких встановлюються кваліфікаційні категорії, посадова назва «старший» не присвоюється. За цих умов функції керівництва підлеглими виконавцями покладаються на спеціаліста першої категорії.

Посадові обов'язки провідних спеціалістів встановлюються на основі характеристик їх відповідних посад. Крім того, на них покладаються функції керівника і відповідального виконавця робіт одного з напрямів діяльності підприємства чи його культурного підрозділу або обов'язки з координації і методичному керівництву групи виконавців, виходячи з раціонального поділу праці в конкретних організаційно-технічних умовах. Вимоги щодо необхідного стажу роботи підвищуються на два-три роки порівняно з передбаченими для спеціалістів першої кваліфікаційної категорії.

До службовців належать працівники, які займають адміністративно-господарські посади, що не відносяться до інженерно-технічних посад, а також економісти, не зв'язані з виробничим плануванням, організацією і оплатою праці, фінансові, обліково-бухгалтерські юридичні працівники, діловоди; секретарі-товарознавці, приймальники, комірники та ін.

До складу персоналу апарату управління входять також працівники постачання, збуту, молодший обслуговуючий персонал та ін. До молодшого обслуговуючого персоналу належать прибиральниці, кур'єри, водії легкових автомобілів і службових автобусів тощо.

До номенклатури посад працівників, фонд оплати праці яких враховується у витратах на утримання апарату управління, не входять особи, зайняті технологічною підготовкою виробництва, конструкторськими і проектними роботами.

Нині в США та в переважній більшості інших англomовних країн виділяють три або чотири групи менеджерів (керівників) у залежності від того рівня, який вони займають, та ієрархії управління: вищий – executives, високий – senior, або upper-middle managers, середній – middle managers і нижчий – entry level managers, або supervisors.

Перша група – це управлінська еліта, куди входять президенти, віцепрезиденти, голови рад директорів великих корпорацій.

На цьому рівні формуються цілі, політика і напрямки розвитку корпорації. В їх завдання входить організація стратегічного планування, забезпечення стабільного розвитку, високих прибутків, розширення ринків збуту фірм, що входить у корпорацію.

Менеджери високого і середнього рівнів - це керівники відділень, філіалів і окремих служб центрального апарату управління. їх називають по-різному: керуючі, директори, голови, начальники та ін. Вони відповідають за розробку і реалізацію поточних планів, розробляють процедуру реалізації тих рішень, які приймаються вищим керівництвом. Вказані менеджери наділяються правами у використанні ресурсів, прийомі на роботу нових працівників, купівлі та продажу продукції, обладнання.

Менеджери нижчого рівня - це керівники, зайняті оперативним управлінням, - майстри, бригадири та ін., їх завданням є реалізація планів, прийнятих на середньому рівні, здійснення контролю за роботою робітників, усунення збоїв у роботі, простоїв тощо.

Також є ще одна характеристика категорії менеджерів і вона полягає за родом виконуваної роботи і поділяється на такі види як:

- менеджер з продажу;
- менеджер по закупці;
- менеджер з маркетингу;

- менеджер з реклами;
- фінансовий менеджер;
- менеджер з розвитку;

Як критерії приналежності до категорії менеджерів будь-якого рівня управління в будь якій практиці були визнані наступні п'ять необхідних складових факторів діяльності:

1. Постановка цілей і завдань.
2. Підготовка та прийняття рішень.
3. Персональна відповідальність за прийняті рішення.
4. Виконання всіх функцій управління по відношенню до своїх підлеглих.
5. Можливість делегування своїх функцій і прав.

На жаль це ще не всі категорії менеджерів адже в літературах існує декілька десятків видів менеджерів

1.2. Організаційна та соціальна ефективність праці менеджера на підприємстві

Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності колективу, який він очолює, і апарату управління, а також і від організації власної праці.

Організація праці базується на законі розподілу праці, законі кооперації праці, законі переміни праці а також суб'єктивних організаційних принципах як принцип пропорційності і принцип безперервності. Але у методах організацій управління праці є і особливості, що впливають із процесів управління організацією.

Контент управління колективом є виправданими розв'язання таких питань, як розподіл працівників у сфері чи підприємства в цілому, відбору раціональної системи та методів роботи, вибір персоналу, організація робочих місць та створення ефективного виробничого середовища для працівників, використання Інструментів управління. Їх специфічне рішення визначається методом та стилем керівництва, її загальноосвітньою освітою та професійним рівнем кваліфікації,

що є однією з найважливіших завдань менеджера. Здійснюючи керівництво роботою організації менеджеру слід:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрями організації його праці. Їх класифікація показана на рисунку 1.3.

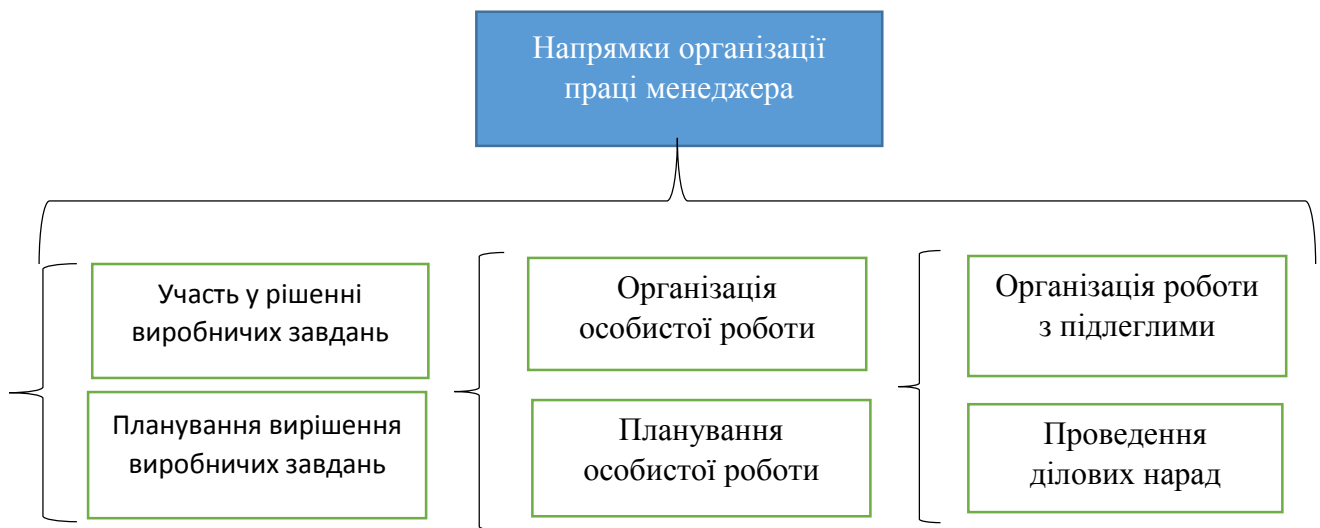


Рис. 1.3. Напрямки організації праці менеджера

Джерело: виконано автором на основі проведення досліджень

Найважливішими показниками організаційної ефективності є:

- стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями
- ефективність використання робочого часу.

Серед найбільш важливих і складних моментів в організаційній роботі є документація. За підрахунками спеціалістів, на роботу з документами працівники апарату управління витрачають від 30 до 70 % свого робочого часу

Взагалі документування – це процес вивчення обсягу вхідної та підготовки вихідної інформації на основі листів, наказів, розпоряджень тощо.

Через суттєві недоліки в технології документування виникають перевантаження працівників коли керівник намагається бути в курсі всіх питань

і прагне охопити всю інформацію, його робоче місце стає «вузьким» в інформаційному пошуці.

Які є шляхи раціоналізації роботи керівника з документами?

- Першим шляхом є момент «фільтрації» документів це коли менеджер працює лише з тими документами які може опрацювати тільки він. Попереднім відбором найчастіше займається секретар чи працівник канцелярії

- Другий шлях передбачає вдосконалення роботи з вихідними документами. Керівник повинен якомога більше делегувати право підпису документів відповідним виконавцям, звичайно, в межах існуючих закономірностей. У цьому випадку досягається подвійний ефект: менеджер вивільнятиме свій час для інших важливих робіт і таким чином підвищуватиме ініціативність підлеглих.

- Третій шлях передбачає удосконалення роботи з документами – це підвищення швидкості індивідуальної роботи з ними керівника. Для цього він повинен володіти прийомами швидкого читання. Для керівника сучасного виробництва така потреба з'явилася давно. Дослідження показують, що повільне читання призводить до повільної роботи керівника.

Соціальна ефективність відображає вплив менеджера на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності її причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджера можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу, функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого — за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплато віддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої систем

управління організацією: при цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, з іншого – на засадах організаційної та економічної ефективності.

Спрощена ефективність соціальної системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Причому, як зазначає американський науковець Ч. Бернард, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціальної системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

До показників соціальної ефективності управління належать:

- динаміка зростання реальної заробітної плати;
- відсутність загрози втратити роботи;
- стабільність кадрового складу;
- можливості навчання і професійного просування;
- рівень соціального страхування;

До показників соціальної ефективності менеджменту, що характеризує кваліфікацію працівників, можна віднести наступні:

- загальноосвітній рівень працівників;
- професійний рівень працівників;
- рівень кваліфікації кадрів;
- рівень економічної грамотності кадрів;
- рівень правових знань працівників;
- рівень загальної культури працівників.

Наведені показники соціальної ефективності менеджера, що характеризують стан або рівень тих чи інших явищ, є статичними. Їх можуть доповнювати динамічні показники, що характеризують розвиток соціальних явищ. Причому зростання одних показників (рівня кваліфікації кадрів, забезпеченості працівників житлом, рівня механізації праці тощо) говорить про

підвищення соціальної ефективності менеджера, зростання інших (рівня захворюваності працівників, рівня конфліктності та ін.) – про її зниження. При цьому можна робити порівняння фактично досягнутих показників з базовими, що дозволяє реально уявити ступінь соціальних змін у колективі даного підприємства.

1.3. Система показників оцінки внутрішньої та зовнішньої ефективності системи менеджменту підприємства

Величезна увага в організаціях приділяється проблемам ефективності, менеджменту. Від того, наскільки ефективний менеджмент на підприємстві, залежить ефективність діяльності в цілому, можливості та динаміка розвитку підприємства, а також його інвестиційна привабливість.

Економічна ефективність показує економічні результати організації для конкретної системи управління. Але ефективність системи управління характеризується показниками, що показує результати виробничої та господарської діяльності підприємства: вартість прибутку, витрат, виробленого продукту, прибутковості, рівні ліквідності, рівні автономії, фінансова стійкість, маневровість тощо.

Здійснюючи оцінку ефективності системи менеджменту, варто керуватися такими принципами:

- оцінка ефективності системи менеджменту повинна бути комплексною;
- оцінка ефективності системи менеджменту повинна носити збалансований характер, тобто оцінюватись з різних позицій (власників, менеджерів, споживачів);
- ефективність системи менеджменту варто вимірювати з урахуванням минулих, поточних та майбутніх результатів;

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має

проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої складової ефективності системи менеджменту (табл. 1.1). Оцінювання внутрішньої ефективності системи менеджменту має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Таблиця 1.1

Показники оцінки внутрішньої ефективності системи менеджменту

Складові оцінки	Показники оцінки
Оцінка ефективності управлінського персоналу	Питома вага управлінського персоналу; Коефіцієнт стабільності персоналу управління; Рентабельність витрат на управління; Коефіцієнт плинності персоналу управління;
Оцінка ефективності організаційної структури управління	Коефіцієнт надійності структури управління; Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок структури;
Оцінка ефективності технології управління	Коефіцієнт використання інформації; Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень;
Оцінка ефективності організаційної культури	Рівень трудової дисципліни; Рівень задоволеності умовами праці; Рівень охорони праці; Рівень соціального клімату в колективі;
Оцінка ефективності управління операційної діяльності	Коефіцієнт фондівддачі основних засобів; Коефіцієнт оновлення основних засобів;

Джерело: складено автором на основі [5]

Оцінювання зовнішньої ефективності характеризує ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом зовнішнього оточення і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність системи менеджменту – це сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності.

Показники оцінки ефективності системи менеджменту поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як: ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної

структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми (оцінювання ефективності усіх функціональних підсистем менеджменту організації).

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури у межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Проявом зовнішньої ефективності виступає перш за все використання зовнішніх можливостей організації та досягнення балансу інтересів учасників ринкових відносин. Показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту підприємства наведено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту

Складники оцінки	Показники оцінки
Збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень кредитного рейтинга підприємства; рівень довгострокових відносин з інвесторами;
Збалансованість інтересів	рівень ділової репутації підприємства; рівень довіри до постачальників; рівень ділової репутації підприємства;
Збалансованість інтересів між споживачами та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень довіри до споживачів;
Збалансованість інтересів між конкурентами та підприємством	рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів;

Джерело: складено автором на основі [5]

Отже, система показників ефективності управління має оцінювати здатність менеджменту організації справлятися із проблемами, що виникають у процесі її діяльності. Разом з тим, показники ефективності мають відображати і зміну загального стану організації під впливом управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації та підвищенні ефективності праці менеджера підприємства

Під час своєї роботи менеджер найчастіше працює з документами адже документальна фіксація інформації є обов'язковим елементом управлінської діяльності.

Значну роль в справі упорядкування роботи з документами, оптимізації документальних процесів у масштабі країни відіграє Єдина державна система діловодства (ЄДСД). Це науково упорядкований комплекс правил, нормативів та рекомендацій по веденню діловодства починаючи з надходження або створення документа до здачі його в архів.

Документальне забезпечення на підприємстві складається з таких етапів як:

1. Приймання вхідних документів
2. Попередній розгляд документів
3. Реєстрація документів
4. Подання документів на розгляд керівництва
5. Прийняття рішення керівником та направлення доручення для виконання
6. Контроль виконання документів
7. Формування документів у справи
8. Використання документів у довідково-інформаційній роботі
9. Визначення термінів зберігання документів

Основні положення Єдиної державної системи діловодства складаються із загальної частини, восьми тематичних розділів та додатків. Тут сформульовані загальні правила документування управлінської діяльності, викладено принцип уніфікації документів, вимоги до формулярів організаційно-розпорядчих документів, до побудови текстів документів, їх мови та стилю. Загальнодержавна система складається з численних підсистем, які перебувають на нижчих ступенях ієрархії. Виділяють функціональні та галузеві системи документації.

Обов'язковою умовою раціональної організації діловодства є автоматизація процесів діловодства. В ЄДСД пропонуються варіанти типових комплектів технічних засобів для механізації операцій з документами. В таблиці 1.3 представлена класифікація документів за ознаками.

Таблиця 1.3

Класифікація документів

Класифікаційні ознаки	Групи документів
За змістом	Загальні; Облікові та фінансові;
За призначенням	Фінансово-розрахункові; З постачанням та збуту; Організаційно-розпорядчі;
За походженням	Офіційні; Особисті;
За місцем складання	Внутрішні; Зовнішні;
За джерелами виникнення	Вхідні; Вторинні;
За технікою відтворення	Рукописні; Друковані; Фото, кінодокументи;
За кількістю питань	Прості; Складні;
За формою	Індивідуальні; Стандартні; Трафаретні;
За видом носія	Паперові; Електронні;
За терміном зберігання	Постійне зберігання; Тривале зберігання (понад 10 років); Тимчасове зберігання (до 10 років);
За терміном виконання	Безстрокові; Термінові;
За стадіями створення	Оригінали; Копії; Чернетки;

Джерело: складено автором на основі [6]

Розглянемо деякі з ознак класифікації. Так, за походженням офіційні документи (службові) створюються установою або посадовою особою та оформляються у регламентованому порядку, а особисті – стосуються конкретної особи і створюються за межами сфери службової діяльності, тобто є іменними.

За призначенням, тобто за видами діяльності, документи поділяються на чотири групи:

1. Організаційно-розпорядчі – визначають такі важливі питання, як функції та права підприємства в цілому (статути, установчі договори), його структурних підрозділів, встановлення та зміну оргструктури управління, організацію процесу управління (положення, накази, листи, заяви, розпорядження тощо);

2. Фінансово-розрахункова документація забезпечує точне та своєчасне виконання фінансових зобов'язань, банківських та інших операцій, пов'язаних з рухом коштів;

3. Документація з постачання та збуту супроводжує рух товарно-матеріальних цінностей, тобто є логістичним забезпеченням підприємницької діяльності;

4. Документація з особового складу відображає всі кадрові питання організації від забезпечення кадрами до їх переміщення, професійного вдосконалення, якісного складу тощо. За кількістю питань, які в них відображені, виділяють документи прості, що містять одне питання, та складні – що містять декілька питань. За місцем складання (виникнення) документи поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать такі, що готуються, оформляються і виконуються в межах тієї установи, де вони були складені. До зовнішніх відносять отримані організацією ззовні (вхідні) або направлені нею за свої межі (вихідні) документи. За формою документи бувають індивідуальними, типовими, трафаретними. Індивідуальні створюються у довільній формі в кожному окремому випадку для вирішення конкретної управлінської ситуації. Типові – це текст-зразок, на основі якого складаються тексти документів аналогічного змісту зі збереженням основних граматичних конструкцій та формулювань. В трафаретних документах частина тексту віддрукується завчасно – це постійна інформація, а частина вписується від руки при його складанні. Трафаретні тексти, як правило, фіксуються бланками. За стадією виготовлення розрізняють чернетки, оригінали та копії. Рукописний або машинописний документ, який відображає роботу автора над текстом, тобто опрацювання документу, є чернеткою.

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на папері або інших носіях управлінських дій в процесі їх здійснення або за їх підсумками, тобто у створенні управлінських документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності і змісту управлінських дій, передача, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Управлінські документи за найменуванням, формою і складом реквізитів мають відповідати державним стандартам та іншим нормативним документам на організаційно-розпорядчу документацію.

Згідно зі статутом організація видає такі розпорядчі документи: накази, постанови та розпорядження.

Підставою для прийняття розпорядчих документів в організації є:

- Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради України, укази і розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України;
- Здійснення виконавчої і розпорядчої діяльності з метою виконання покладених завдань відповідно до компетенції;
- Потреба у правовому регулюванні діяльності апарату управління.

Розпорядчі документи видаються обов'язково:

- з організаційних питань: при утворенні, реорганізації, ліквідації структурних підрозділів, визначенні їх функцій і завдань, затвердженні структури організації, визначенні прав і обов'язків посадових осіб, відміни, зміни та призупинення дії раніше виданих наказів;
- з питань планування, при визначенні порядку і строків складання планів; у разі зміни планових показників і встановлення додаткових планових завдань; при підсумках виконання планів;
- з питань фінансування, при затвердженні звітів, зміні цільового витрачання асигнувань, розподілі та перерозподілі грошових коштів;
- з питань кадрової роботи, праці і заробітної плати: призначення, переведення, звільнення працівників, при вирішенні питань про відзначення, дисциплінарні стягнення, про відрядження працівників; у разі преміювання,

виплати одноразових грошових винагород, надання відпустки, проведення атестації та присвоєння рангів, підготовки та перепідготовки кадрів керівних працівників і фахівців організації.

В інших випадках питання про необхідність видання розпорядчих документів вирішується керівництвом організації. Вирішення найбільш важливих питань, а також питань, що стосуються всіх або декількох структурних підрозділів, викладається, як правило, в наказах. Конкретні питання виконання і уточнення прийнятих рішень викладаються у розпорядженнях керівництва організації. Розпорядчі документи, прийняті на основі єдиноначальності, не можуть скасовувати або змінювати розпорядчі документи колегіального органу. З питань, що становлять взаємний інтерес і входять до компетенції різних органів, приймаються спільні розпорядчі документи. Ці документи приймаються у формі, що визначається органом, який готує проект відповідного документа. Розпорядчі документи, що надходять до організації від вищих органів, якщо спосіб доведення не визначений у самому документі, доводяться до апарату управління в порядку, визначеному керівництвом.

Нормативно-правові документи, що регулюються відносинами роздрібної торгівлі представлено в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Нормативно-правові документи що регулюють відносини в роздрібній торгівлі

Закон	Значення
1	2
п. 1 ст. 698 Цивільного кодексу	продавець, який здійснює підприємницьку діяльність з продажу товару, зобов'язується передати покупцеві товар, що звичайно призначається для особистого, домашнього або іншого використання.
п. 1 Положення № 120/190	Уцінка може здійснюватися, якщо товар : - залежався або втратив свої первинні якості (немає збуту більше 3-х місяців); - не має попиту у споживачів;
п. 1 ст. 712 Цивільного кодексу	за договором поставки продавець (постачальник), який здійснює підприємницьку діяльність, зобов'язується передати у встановлений строк товар у власність покупця для використання його у підприємницькій діяльності

1	2
ст. 1 Закону України № 481	алкогольними напоями є продукти, одержані шляхом спиртового бродіння цукровмісних матеріалів або виготовлені на основі харчових спиртів з умістом спирту етилового понад 0,5 % об'ємних одиниць, зазначені в товарних позиціях 2203, 2204, 2205, 2206 (крім квасу "живого" бродіння), 2208 згідно з УКТ ЗЕД
Ст. 666 Цивільного кодексу	Правові наслідки невиконання продавцем обов'язку передати належності товару та документи, що стосуються товару
Ст. 670 Цивільного кодексу	якщо продавець передав покупцеві меншу кількість товару, ніж це встановлено договором купівлі-продажу, покупець має право вимагати передання кількості товару, якої не вистачає, або відмовитися від переданого товару та його оплати, а якщо він оплачений
Ст 684 Цивільного кодексу	Правові наслідки передання некомплектного товару 1) вимагати заміни некомплектного товару на комплектний; ... 2) відмовитися від договору і вимагати повернення сплаченої грошової суми.
ч. 21 ст 15 Закону №481	Підприємства що мають ліцензію на роздрібну торгівлю спиртних напоїв мають право продавати сидр без отримання окремої ліцензії
ч. 20 ст. 15 Закону № 481.	Роздрібну торгівлю алкогольними напоями (крім столових вин) або тютюновими виробами можуть здійснювати СГ усіх форм власності, у тому числі їх виробники, за наявності в них ліцензій на роздрібну торгівлю

Джерело: складено автором на основі [18;31;32]

На невеликих підприємствах та в установах усі функції з організації документообігу виконує секретар керівника. Рух документів усередині великих установ здійснюється шляхом кур'єрського зв'язку, який охоплює всі підрозділи. Кількість доставок документів упродовж дня залежить від обсягу документообігу і оперативності діяльності установи.

Висновки до розділу 1

Досліджено основні рівні управління які поділяються на такі види як: нищий рівень управління який займається контролем за роботою персоналу, середній рівень має широкий профіль, але найчастіше на підприємстві в їх обов'язки входить реалізація ідеї найвищого рівня, а також дослідження показало що менеджери середнього рівня дуже багато часу витрачають на розмови з нищим рівнем управління і рідше ці розмови пов'язані з керівниками, а вища ступінь рівня управління належить керівникам вищого рівня. Ця ланка є

найважливішою в роботі підприємства, адже вони займаються прийняттям рішень для розвитку підприємства, підтримка цілісності компанії, а також її роль в виходу на нові ринки. Дослідження показало що менеджер найвищого рівня найчастіше займається запланованими засіданнями, робота з документами, а також незаплановані зустрічі. Визначено напрямки організації праці менеджера і такими напрямками слугують участь у вирішенні виробничих завдань, планування особистої роботи а також проведення ділових нарад.

Встановлено показники оцінки внутрішньої та зовнішньої ефективності менеджера зокрема: ефективність управлінського персоналу, ефективність управління операційної діяльності, інтереси між споживачами та підприємством, а також ефективність технології управління.

Досліджено що менеджери під час роботи працюють з документацією яка поділяється на такі види як: за видом носія, за джерелами виникнення а також за змістом.

Досліджено нормативно-правові документи що регулюють відносини в роздрібній торгівлі зокрема Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України а також Закон України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ТОВ «ЕКОМАРКЕТ»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Екомаркет» – українська мережа супермаркетів, що нараховує 104 торговельних об'єктів. Заснована у 2003 році у м. Києві. Чистий дохід від реалізації у 2014 році склав 5,8 млрд. гривень (зростання на 48% порівняно з попереднім роком).

Мета ТОВ «Екомаркет»: наша мета – задоволений покупець. Ми прагнемо до того, щоб обслуговуватися у нас було зручно, швидко, приємно. Ми хочемо, щоб наші клієнти отримували якісну продукцію, маючи при цьому можливість істотно заощадити. З цією метою в наших магазинах завжди є цікаві цінові пропозиції, прийнятні для будь-якого гаманця.

Місія магазину – забезпечувати жителів України свіжими, якісними, недорогими товарами і комфортним сервісом. Ми прагнемо до лідерства, об'єднуючи сучасні технології, єдині стандарти, ефективні бізнес-рішення та кваліфікацію персоналу. Ми хочемо бути надійним партнером для наших постачальників, клієнтів і суспільства в цілому.

Історія розвитку мережі ТОВ «Екомаркет» розпочинається з 2003 року, коли було відкрито перший продуктовий супермаркет у м. Чернігів. У цьому ж році були відкриті супермаркети в містах Суми, Запоріжжя, Кременчук, Одеса і Черкаси. У 2004 році кількість супермаркетів мережі зросла до 18. У 2007 році загальна кількість супермаркетів зросла до 42. Географія покриття мережі розширилася до 14 регіонів України – супермаркетів з'явилися в АР Крим, Донецькій області, у містах Вінниця, Миколаїв та Луганськ.

На початку 2007 року ТОВ «Екомаркет» придбало торгові комплекси мережі «Дастор» (2 у м. Вінниця, по одному – у м. Житомир та м. Ужгород) і, не припиняючи їх роботи, почало приводити торгові зали і рівень обслуговування

до стандартів «Екомаркет». Через кілька років, щоправда, компанія закрила магазин в м. Ужгород.

На початку 2008 року компанія «Екомаркет» придбала українські активи російської мережі «Патерсон», що складаються з трьох магазинів в м.Київ.

На початку 2008 року мережа ТОВ «Екомаркет» купила два магазини (площею близько 600 кв.м кожний) в м. Суми і один – у м. Конотоп (Сумська область) – у компанії

У жовтні 2007 року в першому рейтингу українських торгових мереж, торгова мережа супермаркета визнана кращою національною мережею за критеріями цінової політики, асортименту та якості обслуговування.

На сьогоднішній день компанія ТОВ «Екомаркет» утримує істотну частку ринку організованої роздрібної торгівлі в містах Суми (70% від сумарного товарообігу), Херсон (27%), Житомир (24%), Вінниця (19%).

У 2011 році мережа зафіксувала товарообіг на рівні 1,7 млрд. грн.

У 2012 році товарообіг мережі магазинів склав 2,1 млрд. грн., також у 2010 році мережа відкрила 9 нових магазинів.

В Житомирі ТОВ «Екомаркет» має торгову площу 1400 м.кв., а покупців обслуговує 4 каси. Асортимент супермаркету значний - він складе більше 13000 найменувань товарів. Серед них, як власні торгові марки ТОВ «Екомаркет», так і різноманітні товари найкращих українських та закордонних виробників: від кондитерських виробів і товарів для будинку до традиційно недорогих, але завжди якісних фруктів і овочів. Крім того, в житомирському «ЕКО-маркеті» на даний момент 2 цеха власного виробництва: м'ясної і гриль-цех, а також пекарня і кулінарія, обладнані новими машинами.

Мережа супермаркетів ТОВ «Екомаркет» – динамічна розвинута торгова мережа України (на даний момент налічує 104 супермаркетів в 35 містах України). У мережі представлені продукти харчування, побутова хімія, товари першої необхідності. Також є своє виробництво – пекарні, кулінарні та м'ясні цехи, в деяких магазинах є власне кондитерське виробництво.

ТОВ «Екомаркет» пропонує своїм клієнтам широкий вибір:

Продуктів харчування, серед яких: свіжоспечений гарячий хліб з хрусткою скоринкою, традиційні пиріжки, широкий асортимент риби українських, балтійських, французьких виробників тощо. В цілому, це – якісні свіжі продукти, що відповідають найвищим санітарним вимогам.

Товарів для дому, меблів полегшеної конструкції, диванів, широкий асортимент побутової техніки: чайники, мікрохвильові печі, холодильники тощо.

Товарів для відпочинку, а також широкий вибір книжок та іграшок для ваших діточок.

Сезонних товарів, товарів для дачі та відпочинку на відкритому повітрі, святкових товарів, що стануть Вам у нагоді під час щорічних свят.

Завдяки уважному персоналу, готовому відповісти на всі запитання, кожен клієнт відчує себе найважливішим і найбажанішим.

Відділ «Свіжі продукти» – один з небагатьох відділів супермаркету «Екомаркет», який працює як в режимі самообслуговування і де продавець-консультант напряду спілкується з покупцем.

Робота гастрономічного відділу вимагає індивідуальних взаємин між продавцем і покупцем, тому одна з постійних проблем, що виникають у роботі відділу гастрономії та кулінарії, полягає в складності підбору, підготовки та утримання висококваліфікованого персоналу. Керівництву магазину слід наймати або навчати співробітників, які повинні знати і вміти, як нарізати і зважувати продукцію, допомагати покупцям, вибирати той чи інший товар, утримувати себе і своє робоче місце в бездоганній чистоті і якому повинна подобатися робота з обслуговування відвідувачів магазину. Саме тут вміння і навички торгувати, прояв ввічливості, чемності і ввічливості по відношенню до клієнтів можуть у величезній мірі сприяти різкому збільшенню обсягу продажів і збільшення купівельних потоків в інших відділах магазину.

Відділ «Свіжі продукти» – це відділ інтенсивної праці, де реалізуються швидкопсувні товари . Оскільки основний нахил в роботі відділу гастрономії робиться на забезпечення якісного обслуговування, то його очолює завідувач, в обов'язки якого входить організація повсякденної роботи відділу.

Структура супермаркету ТОВ «Екомаркет»:

- Управлінський персонал: начальник структурного підрозділу (директор), адміністратор, менеджери, оператор, головний інженер, завідуючий складом, начальник зміни.
- Торгові робітники: завідуючий відділом, старші продавці, продавці-консультанти, старший касир, касири.
- Робочі: електрик, вантажники.
- Допоміжний персонал: прибиральники, двірники, охоронці.

Під час закриття супермаркет ставиться на сигналізацію. Начальник зміни здає магазин під нічну охорону, а вранці приймає зміну. Ведеться книга в якій реєструється здача-прийом магазину під охорону і зазначаються події, які сталися під час нічної охорони. Також в залі є начальник служби охорони, який слідкує за дотриманням порядку в залі.

У таблиці 2.1 представлено SWOT – аналіз, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони ТОВ «ЕКО маркет», а так само встановити можливості та загрози.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Екомаркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент	Недостатній контроль якості
Великі торгові зали	Високі вартість оренди будівлі
Гнучка система знижок	Велика плинність кадрів
Представлення відомих брендів	Швидкопсувний товар
Можливості	Загрози
Зниження цін	Жорстке законодавство
Збільшення товарообігу	Підвищення цін
Нові привабливі постачальники	Зниження купівельної спроможності покупців
пошук методів зниження податкового тягара	Відкриття нових магазинів
збільшення об'єму купівлі на покупця	Збільшення затрат на оренду

Джерело: складено автором на основі діяльності мережі ТОВ «Екомаркет»

Організаційна структура організацій і підприємств роздрібної торгівлі відбиває взаємозв'язок їх внутрішніх функціональних підрозділів і модифікується залежно від загальної стратегії даного суб'єкта, яка, своєю чергою, визначається типорозміром, спеціалізацією, технологічними параметрами і продуктивним потенціалом роздрібного торговця. На рисунку 2.1

та 2.2 представлені організаційна структура та структура управління головного центру супермаркета ТОВ «Екомаркет».

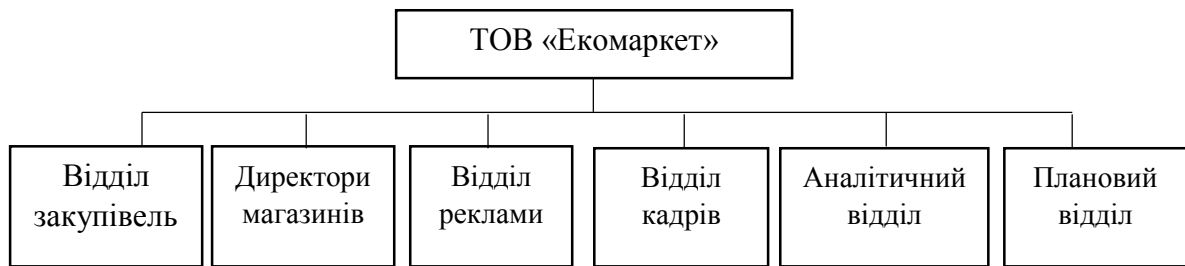


Рис. 2.1. Організаційна структура мережі ТОВ «Екомаркет»

Джерело: складено автором на основі діяльності мережі ТОВ «Екомаркет»

Основним структурним елементом ТОВ «Екомаркет» є головний центр. Найвищим органом цієї організації залежно від організаційно-правової форми є рада директорів або збори учасників, до компетенції яких належить розроблення кардинальних напрямів дальшого розвитку. Безпосередньо їм підпорядковується найвища посадова особа організації – президент або генеральний директор.

Для забезпечення окремих напрямів комерційно-господарської діяльності торговельної компанії створюються такі підрозділи (відділи, групи): комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвитку мережі, кадрів, технічний та ін.

Комерційний підрозділ торговельної компанії очолює комерційний директор. До складу цього підрозділу входять закупівельний, товарні відділи, внутрішній розподільний центр. Закупівельний відділ проводить роботу з організації гуртових закупівель товарів від постачальників для забезпечення потреб усіх магазинів компанії. Для цього він використовує дані товарних, а також інших відділів про потребу і рух товарів у розрізі окремих груп (підгруп) товарів, належних до асортименту компанії. Розподільний центр головного центру компанії відає організацією товаропостачання в масштабах усієї торговельної організації, доставкою закуплених товарів до кожного локального магазину.



Рис. 2.2. Структура управління мережі ТОВ «Екомаркет»

Джерело: складено автором на основі діяльності мережі ТОВ «Екомаркет»

Маркетинговий підрозділ складається з відділів вивчення кон'юнктури та реклами. Вони займаються постійним аналізом і прогнозуванням конкурентної ситуації у даному сегменті ринку, а також проводять рекламні заходи для стимулювання збуту.

Економічний підрозділ компанії формують аналітичний та плановий відділи. Якщо аналітичний відділ займається збором і аналізом первинної інформації стосовно до конкретних цільових ринків включно з даними про частку на них даної торговельної компанії, то плановий спільно з маркетинговим, закупівельним, іншими підрозділами розробляє плани розвитку підприємства як у цілому, так і окремих його підрозділів на перспективу.

До складу фінансового підрозділу входять відділи розрахунків і кредитів. Розрахунковий відділ відстежує правильність і своєчасність здійснення розрахунків з постачальниками відповідно до умов укладених договорів та проведених поставок. Кредитний відділ обґрунтовує необхідність звернення за

кредитом, організовує отримання його на найбільш вигідних умовах та стежить за своєчасністю повернення.

Підрозділ розвитку мережі — це особлива структурна вертикаль торговельної компанії, що об'єднує відділ мережі головного центру, регіональні центри і керівників пунктів продажу. Він розробляє політику функціонування й розвитку власної торговельної мережі компанії — від архітектурно-планувального вирішення, дизайну і оформлення до забезпечення єдиного стандарту обслуговування.

Кадровий підрозділ проводить переміщення та вирішення соціальних проблем персоналу.

До компетенції технічного підрозділу торговельної компанії входить забезпечення загальних, технічних умов для нормальної роботи магазинів. З цією метою в його складі організовуються будівельно-ремонтний, технічний, загальний та інші відділи.

Організаційна побудова регіональних магазинів торговельної компанії практично повторює структуру головного центру за широтою функціональних напрямів, проте є вужчою за кількістю структурних елементів. Скажімо, функції відділів, а подекуди й цілих підрозділів у регіональних центрах компанії виконують окремі групи (сектори) зведених відділів або персональні менеджери-виконавці за напрямками.

На рисунку 2.3 ми бачимо організаційну структуру ТОВ «Екомаркет» що знаходиться на вулиці Отаманів Соколовських.



Рис. 2.3. Структура управління супермаркету ТОВ «Екомаркет»

Джерело: складено автором на основі ТОВ «Екомаркет»

На підприємстві ТОВ «Екомаркет» існує лінійна структура. В її основі лежить принцип одного керівника тобто кожен працівник має лише один безпосередній керівник.

Отже ТОВ «Екомаркет» - це мережа супермаркетів що діє в роздрібній торгівлі та налічує 104 супермаркетів. Метою для них завжди є задоволений покупець. «Екомаркет» має великий асортимент товарів харчування, побутової хімії та товарів першої необхідності а також має власне виробництво. Серед їх сильних сторін можна визначити крім широкого асортименту це великі торгові зали а також гнучку систему знижок.

Організаційно-структурний підрозділ є дуже широкий і в помічниках генерального директора є: директор з комерції, директор з питань розвитку мережі, директор з маркетингу, директор з персоналу, директор з економіки а також директор з фінансів.

Директор або керуючий магазином, по суті, займається лише однією справою - управляє магазином і його співробітниками. У великому супермаркеті директор магазину займається стратегічними питаннями і керівництвом людьми

Заступник директора забезпечує дотримання обов'язкових з урахуванням спеціалізації діяльності магазину вимог, встановлених державними стандартами, санітарними, протипожежними правилами, здійснює контроль за раціональним використанням матеріальних, фінансових та людських ресурсів, керує продавцями магазину а також виконує інші розпорядження директора магазину пов'язані з поточною діяльністю магазину

Основні бізнес процеси ТОВ «Екомаркет» представлено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси ТОВ «Екомаркет»

Процес	Значення
1	2
Система лояльності	Для частих покупців створюються акції які можуть залучити покупців то частих покупок а також можливі якість подарунки

1	2
Робота з простроченим товаром	Кожен день продавець повинен переглянути та забрати прострочений товар на склад де Система лояльності його уцінять
Контроль температурного режиму на залі	Для довшого життя товару в залі включається низька температура.
Повернення товару	При прострочці молочного товару через не продаж виробник повинен забрати даний товар бо в договорі даний пункт існує

Джерело: складено автором на основі діяльності підприємства.

Отже ТОВ, «Екомаркет» це відома торгова марка що турбується за товаром та робить все можливе для того щоб покупець отримав дійсно якісний товар

2.2. Діагностика фінансового-економічного стану ТОВ «Екомаркет»

Аналіз фінансового стану сприяє визначенню недоліків та прорахунків, виявленню та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, збільшення доходів та прибутків, зменшення витрат, підвищення рентабельності, поліпшення фінансово-господарської діяльності у цілому. Матеріали аналізу використовуються в процесі фінансового планування та прогнозування.

Підприємство має опрацювати таку систему показників, з допомогою якої воно змогло б із достатньою точністю оцінити поточні та стратегічні можливості. Показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже прийняти рішення про доцільність продовження таких відносин з підприємством.

Спочатку розглянемо основні економічні показники ТОВ «Екомаркет» (табл. 2.3).

Аналіз даних таблиці 2.3 показав, що на підприємстві показники господарської діяльності не мають чіткої тенденції. Чистий дохід від реалізації

продукції в 2018 році становив 3277 тис. грн у 2019 році 3232 тис. грн а у 2020 вони становили 3302 тис. грн що на 0,75% більше ніж в 2017 році.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
	2018	2019	2020	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	3277	3232	3302	25	0,75
2. Валовий прибуток, тис. грн.	(760)	(1231)	(651)	- 109	- 16,7
3. Операційний прибуток, тис. грн.	(4276)	(4331)	(3718)	- 558	- 0.15
4. Чистий прибуток, тис. грн.	(4276)	(4331)	(3718)	- 558	- 0.15
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	66	59	68	2	3
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	84104	82970	70067	-14037	-20
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	84076	82915	70061	-14015	-20
• оборотних активів, тис.	9316	9924	8068	-1248	- 15,5
7. Фондовіддача	0,04	0,04	0,05	0,01	20
8. Фондомісткість	25,6	25,7	21,2	-4,4	- 20,7
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1273,9	1405,3	1030,3	- 243, 6	- 23.6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Екомаркет»

Чистий прибуток в 2020 році зменшився на 0,15% порівняно з 2018 роком.

Середньооблікова чисельність підприємства збільшилась на 3% порівняно з 2018 роком і тепер становить 68 осіб.

Позитивним моментом є те, що фондовіддача з кожним роком не падає, адже в 2018 році цей показник становить 0,04, в 2019 році цей показник становить ті самі 0,04, а в 2020 році показник виріс до 0.05.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності і доцільності вкладення фінансових ресурсів в активи, тому для його оцінки необхідно передусім вивчити структуру майна і джерела його утворення, причини зміни складових майна і джерел. Особлива увага при цьому

приділяється вивченню причин, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства що показано в таблиці 2.3.

Одним з важливих плюсів підприємства є відсутність довгострокових зобов'язань що свідчить про довгострокову орієнтовну платоспроможність підприємства. Збільшення частки основних засобів може розцінюватися як підвищення виробничого потенціалу підприємства але в 2020 році на ТОВ «Екомаркет» показник основних засобів не змінився з 2018 роком а значить що виробництво поки що не збільшує виробничий потенціал. Господарська діяльність будь-якого підприємства передбачає постійне співставлення доходів і витрат та визначення фінансового результату.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	83479	0,31	82461	0,31	84729	0,31	1250	0	1,48
в т.ч. основні засоби	83430	0,31	82400	0,31	84723	0,31	1293	0	1,52
2. Оборотні активи	93256	0,35	92533	0,35	93584	0,35	328	0	0,35
в т.ч. запаси	63	0,0002	77	0,0003	65	0,0002	2	0	3,07
дебіторська заборгованість	7284	0,03	6604	0,02	6994	0,02	(-290)	(-0.01)	(-44.6)
грошові кошти	18	0,0002	27	0,0001	121	0,0004	103	0.0002	85,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	68742	0,74	63452	0,69	74222	0,80	5480	0,06	7,40
в т.ч. зареєстрований капітал	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов'язання	24514	0,26	29081	0.31	19362	0.20	(-5152)	(-0.06)	(-26.6)
БАЛАНС:	93256	100	92533	100	93584	100	328	100	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Екомаркет»

Позитивний фінансовий результат (прибуток) характеризується перевищенням доходів над витратами, які були понесені для їх одержання, а негативний (збиток) — навпаки. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3277	3232	3302	25	0.76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4037	4463	3953	(-84)	(-2.1)
Валовий: прибуток (збиток)	(760)	(1231)	(651)	(-109)	(-16.7)
Інші операційні доходи	8569	7134	8886	317	3.6
Адміністративні витрати	1763	1819	1695	-68	-4
Витрати на збут	97	28	91	-6	-6.6
Інші операційні витрати	10225	8387	10167	-58	-0.6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	(4276)	(4331)	(3718)	-558	-15
Фінансові витрати	0	0	0	0	0
Інші витрати	959	959	846	-113	-13.3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	(4276)	(4331)	(3718)	-558	-15

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Екомаркет».

Збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 0,76% в порівняння з 2018 роком свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності, зміцнення позицій на ринку. Великим мінусом для підприємства є фінансовий збиток до оподаткування який в 2020 році становить 3718 але є позитивна тенденція адже в 2018 році цей показник був більше на 558 отже підприємство рухається в правильному напрямку.

Для засновників, акціонерів, інвесторів великий інтерес має інформація про динаміку порівняно з минулим і майбутніми періодами виробничого й соціального розвитку, рентабельності окремих видів виробничої діяльності та фінансових вкладень, характеристика чинників, включаючи курс іноземних валют, а також джерел постачання та ринків збуту, які позитивно чи негативно

вплинули на діяльність підприємства, показники технічної озброєності та ефективності капітальних вкладень, кількість акцій, випущених, оплачених, неоплачених чи оплачених частково, номінальна та балансова вартість акцій, кількість акцій, що перебувають у власності самого підприємства, про наявність на початок і кінець звітного періоду окремих видів дебіторської заборгованості що показано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р до 2018 р.
	2018	2019	2020	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0	1	0	0
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,6	0,7	1,6	1
3. Чистий оборотний капітал	0	2,8	0	0
4. Коефіцієнт автономії	0,79	0,74	0,8	0,01
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	3,8	2,8	3,4	-0,4
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0	0	0	0
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,02	0,03	0,04	0,02
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,04	0,05	0,05	0,01
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,12	0	0,22	0,10
10. Рентабельність власного капіталу, %	0,06	0	0,08	0,02
11. Рентабельність продукції, %	0,19	0	0,16	-0,03

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Екомаркет».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає покриття поточних зобов'язань найбільш ліквідними активами і на ТОВ «Екомаркет» цей показник виріс порівняно з 2018 роком але все рівно поки що не дотягує до мінімального нормативного значення. Рентабельність господарської діяльності узагальнює рівень ефективності всіх поточних витрат, які можливо передбачити а також випадкових, що виникають у процесі господарювання і на даному підприємстві в 2020 році рентабельність становить 22% що на 10% більше ніж в 2018. Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування) показує співвідношення власного капіталу і залучених коштів а також показує, скільки одиниць власних коштів припадає на кожну одиницю залучених і в 2020 році цей коефіцієнт впав на 0.4 і тепер становить лише 3.4.

На основі діагностики фінансового стану підприємства ТОВ «Екомаркет» можемо зробити висновки, що підприємство поступово збільшує позиції на ринку та починає менше витратити кошти на збут а також те що супермаркет не має проблем з запасами отже підприємство може спокійно займатися розвитком фінансового стану підприємства.

2.3 Оцінка ефективності праці менеджера в умовах ТОВ «Екомаркет»

Ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління.

Відповідно до лінійної організаційної структури магазину «Екомаркет» виділяють три рівні управління супермаркетом (рис. 2.4).

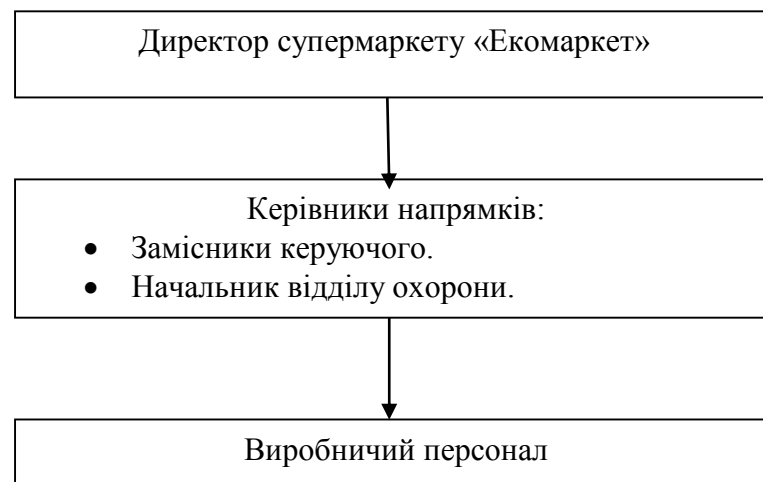


Рис. 2.4. Рівні управління ТОВ «Екомаркет»

Джерело: складено автором на основі організаційної структури ТОВ «Екомаркет»

Замісники керуючого у супермаркеті «Екомаркет» закріплюються за трьома основними функціональними напрямками:

- сервіс – відділ каси, спеціаліст по комплексному обслуговуванню;
- стелажна торгівля – відділ стелажної торгівлі, відділ товарного обліку;
- свіжі продукти – відділ свіжих овочів, молочна продукція, хліб, відділ кулінарії.

Також виділяють додатковий напрямок – навчання та розвиток персоналу.

Ефективність організації праці менеджера проаналізуємо з позиції заступника виконавчого директора.

Для отримання даних по структурі роботи заступника виконавчого директора потрібно скласти робочий графік менеджера (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Хронометраж робочого часу менеджера

Час	Дії менеджера
08.10-09.10	Прийшов в офіс, випив кави та доробив вчорашні завдання
09.15-09.40	На «летучці» повідомив про досягнення за вчорашній день та вислухав зауваження від директора
09.40-10.00	Отримав список товару на який буде змінена ціна о 18-00
10.00-10.30	Перевірив роботу продавців та видав їм список акційних товарів
10.30-10.35	Нагадав вантажнику про вивіз мішків з цукром та крупами
10.35-10.50	Перевірив робочу пошту та відповів на листи
10.50-11.50	Підписав документи про доставку товарів та ввів їх в базу (заступник з комерційної роботи захворів)
11.50-12.20	Виокремив товари яких найбільше знаходиться в складі і які будуть в акції
12.30-13.15	Зателефонував мерчендайзерам та попередив про великі акції на їх товар щоб вони при викладці товара знали про це
13.20-14.00	Пообідав
14.00-14.30	Підписав документи про доставку товарів та ввів їх в базу
14.30-14.40	Діалог з продавцем та вирішення його проблеми з відсутністю товару
14.40-14.50	Написав лист постачальнику з приводу відсутності товару
14.55-16.30	Допоміг продавцям в оформленні всіх «торців» та інших місць для товару, що буде в акції
16.30-17.00	Випив кави з директором, обговорив можливі ідеї з викладками товара
17.00-18.00	Підписав документи про доставку товарів та ввів їх в базу
18.00-18.40	Роздрукував цінники та видати продавцям
18.45-19.30	Провів перерахунок сум в касах супермаркета
19.30-20.30	Зробив замовлення товару, якого не вистачає
20.40-21.50	Оформив документ зі списанням товару, в якого завершився термін придатності або став бракованим
21.55-22.00	Перевірив все та закрив магазин на охорону

Джерело: складено автором на основі аналізу роботи менеджера

З аналізу фотографії робочого часу видно, що найбільші витрати заступника з обслуговування ТОВ «Екомаркет» відводяться на підготовку супермаркета до початку акцій, а саме 210 хвилин, що більше ніж 3 години а

також заступник багато часу витрачає на оформлення документів в базу а саме 150 хвилин що становить більше ніж 2 години.

З цього можна зробити висновки які фактори заважають менеджеру бути ефективним:

- постійні нагадування підлеглим про свою роботу;
- підміна відсутнього менеджера;
- допомога продавцям в виконанні їх роботи;

У організації праці менеджера можна виділити позитивні моменти. До них відносяться: відсутність запізнень на роботу і відходу з роботи без важливої причини, виконання усіх робіт згідно посадової інструкції.

Робоче місце менеджера– кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Робоче місце менеджера має відповідати таким вимогам:

- площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам;
- меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються;
- меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи
- економія витрат часу, фізичної та розумової енергії працівника

На основі дослідження, проведеного в ТОВ «Екомаркет», була вивчена і проаналізована організація робочого місця і умов праці менеджера, застосування технічних засобів і інформаційного забезпечення роботи, необхідних для реалізації функцій управління. Особливістю праці менеджера є велика питома вага робіт пов'язаних зі спілкуванням і це може бути не тільки працівники підприємства а й мерчендайзери та інші особи. Цим визначаються вимоги до організації і устаткування робочих місць і умов праці. Кабінет є не дуже великим за своїм розміром та містить три робочих місця: одне належить заступнику з обслуговування, друге робоче місце належить заступнику з комерційної роботи

а третє місце належить продавцю якому дуже необхідно буде зробити цінник для товару.

Саме місце заступника має крім комп'ютера що знаходиться на робочому столі. Справа від комп'ютера знаходяться ручки та велика кількість паперу що є досить зручним при написанні якогось тексту чи замітки, а зліва знаходиться принтер що теж зручно коли потрібно терміново щось роздрукувати але тут є проблема в тому що принтер один і іноді потрібно довго чекати, щоб люди, які раніше нажали на друк роздрукували всі папери.

Також в завдання менеджера входить співпраця з новими продавцями чи касирами та допомога їм на початкових етапах праці, що є жахливим мінусом для заступника директора адже цей час він міг приділити на вирішення деяких важливих проблем.

Робота з персоналом теж є дуже важливим адже якщо персонал буде гарно виконувати свою роботу то прибуток підприємства буде завжди рости і менеджер виконує для цього такі завдання як контроль за персоналом а також оцінювання персонала.

Менеджер проводить різні види оцінки праці в умовах досліджуваного підприємства що показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Система оцінки праці на ТОВ „Екомаркет”

№	Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості
1	Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз у місяць	Анкетування	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поведінки і навчання
2	Періодична оцінка виконання обов'язків	Один раз у рік	Обговорення	Визначення перспективи
3	Оцінка потенціалу	Разова	Тестування	Побудова кадрового прогнозу

Джерело: складено автором на основі підприємства ТОВ «Екомаркет»

Основні підходи до оцінки праці, застосовувані на ТОВ «Екомаркет»:

- оцінка професійної діяльності визначає чи працівник пам'ятає завдання які повинні він виконувати (найчастіше проводиться з продавцями);
- оцінка виконання обов'язків має на мету дізнатися як буде везти себе продавець чи касир в непередбачуваній ситуації;
- під час можливого уходу заступника директора з роботи проводиться тестування з прогнозом чи може робочий персонал, який попрацював на одному місці 5+ років замінити заступника.

Працівники, які успішно пройшли оцінювання будуть премійовані.

На рисунку 2.5 представлені фактори що заважають менеджеру ефективно виконувати роботу:

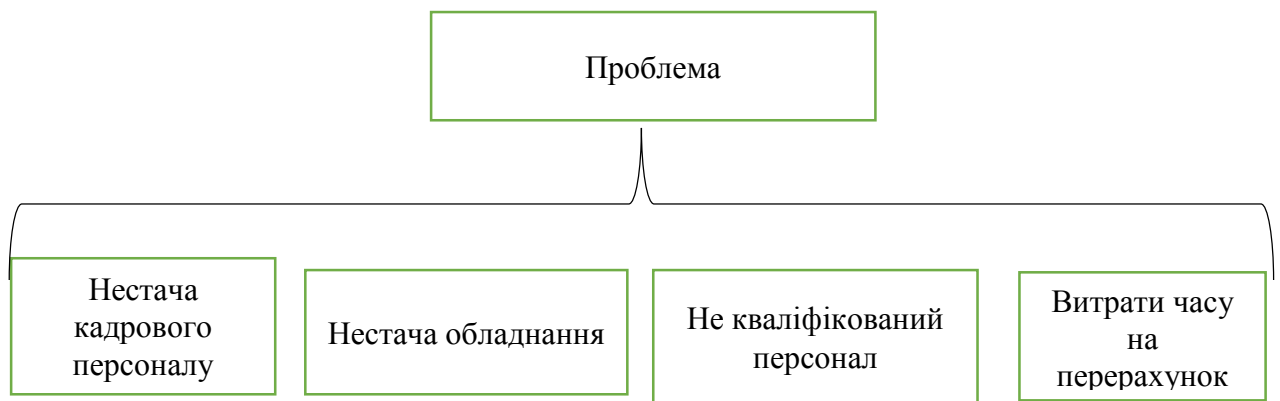


Рис. 2.5. Фактори, що заважають менеджеру ефективно виконувати роботу

Джерело: складено автором на основі аналізу роботи менеджера

Таким чином, праця менеджера ТОВ «Екомаркет» є економічно ефективною, проте є присутнім значний потенціал якісного поліпшення роботи заступника з точки зору розпорядження часом.

2.4. Пропозиції щодо покращення роботи менеджера

Основною проблемою, виявленою в ході оцінки рівня організації праці менеджера, стала проблема втрати робочого часу. Істотно скоротити втрати допоможе планування особистого часу кожного з менеджерів.

Планування особистої праці є невід'ємною частиною в роботі управлінського персоналу багатьох великих компаній. План особистої праці

повинен складатися на тиждень або на місяць. Він має бути націлений на рішення головних завдань, на відшукування способів раціоналізації праці.

Завдання, що підлягає виконанню впродовж дня, поділяють на термінові і значущі. На перші години роботи потрібно передбачати ознайомлення з поштою, прийом відвідувачів, оскільки в цей період відбувається запуск праці менеджера. Вирішення найбільш важких питань потрібно проводити під час піку своєї працездатності, яка кожною людиною виявляється індивідуально. На кінець робочого дня намічають легкі роботи (оформлювальні, складання зведень).

Кожному робочому дню слід надавати свій «профіль», тобто включати одне з великих і важливих питань з приводу розвитку підприємства, спеціальним питанням (матеріально-технічного постачання, фінансування і інші). Проведення нарад і засідань слід проводити на початку і у кінці тижня, коли спостерігається зниження працездатності. У план особистої праці не слід включати справи, що щодня повторюються, для них просто потрібно зарезервувати 25-30% робочого часу. На непередбачені роботи необхідно відвести 10-15% часу. Подібний підхід до організації власної роботи кожного менеджера істотно допоможе скоротити втрати робочого часу.

В результаті оцінки ефективності праці менеджера, були виявлені фактори що знижують продуктивність праці менеджера та були запропоновані шляхи для покращення ефективності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Способи покращення ефективності праці менеджера

Проблема	Способи покращення
Нестача кадрового персоналу	Збільшення обсягу працівників
Не кваліфікований персонал	Проведення обов'язково тренінгів
Витрати часу на перерахунок кас	Перекласти це завдання на начальника охорони
Маленький кабінет	Проведення ремонту для збільшення кабінету
Нехватка обладнання	Придбання в кабінет ще одного принтера а також КПК

Джерело: складено автором на основі аналізу роботи менеджера

Важливим елементом в організації праці керівника є організація роботи із службовими документами. Як вже відзначалося, на підприємстві введена

корпоративна інформаційна система «Omega Production», яка забезпечує впровадження електронного документообігу в організації. Проте, процес впровадження цієї корпоративної інформаційної системи протікає низькими темпами. Системи електронного документообігу мають ряд переваг, таких як здатність швидко і легко знаходити останні версії документів, зменшення помилок типу "людський чинник", збільшення продуктивності співробітників, зменшення матеріальних витрат, поліпшення взаємодії між відділами усередині організації і багатьох інших.

Менеджер ТОВ «Екомаркет» дуже багато часу витрачає на роботу з документами що становить близько 150 хвилин і дуже велику частину роботи займає перепис даних накладної в електронну форму підприємства але все могло бути швидше якби вантажоперевізники передали б електронні накладні тоді перепис документації був би швидше.

Рекомендації менеджеру ТОВ «Екомаркет» по підвищенню працездатності:

1. Бажано завжди тримати в кабінеті кулер з очищеною водою, оскільки часто причиною стомлення є просте обезводнення.

2. Оскільки в приміщенні немає кондиціонера, слід частіше провітрювати кабінет, оскільки при браку кисню може виникнути сонливість і стомлення розвивається сильніше.

3. Оскільки жовтий колір бадьорить і стимулює діяльність мозку, можна повісити на стіну картину жовтих тонів або встановити на столі предмети тієї ж колірної гамми.

4. Так як підприємство має власне виробництво то можна щоб вони готували їжу і для персоналу з керівництвом за плату яка списувалась би з заробітної плати. Це збільшить бажання працівників та менеджера до якісної роботи

5. Під час тривалого сидіння одні групи м'язів і нервових клітин отримують статичне навантаження, інші ж розслаблені. Фізична активність дозволяє відновити тонус

Крім того слід пам'ятати про те, що на робочому місці не повинно знаходитися нічого зайвого, що ускладнює роботу і обслуговування робочого місця. Рекомендації менеджера по організації робочого місця:

1. Краще вибрати таке місце розташування столу, щоб сидіти спиною до стіни, а двері або вікно мають бути збоку.

2. Конструкція робочого стільця (крісла) повинна забезпечувати підтримку раціональної робочої пози при роботі, дозволяти змінювати позу з метою зниження статичної напруги м'язів шийно-плечової області і спини для попередження розвитку стомлення. Тому в якості робочого стільця краще використати комп'ютерний стілець (крісло). Стілець повинен мати високу спинку, що підтримує хребет, а також підлокітники. Робочий стілець(крісло) має бути підйомно-поворотним, регульованим по висоті і кутам нахилу сидіння і спинки, а також відстані спинки від переднього краю сидіння, при цьому регулювання кожного параметра має бути незалежним.

3. Клавіатура повинна знаходитися на відстані 10-15 см від краю столу під тим же кутом, що і передпліччя. Монітор повинен стояти перпендикулярно столу, щоб на ньому не було відблисків. Тому не рекомендують сидіти спиною до вікна або інших джерел світла, щоб від монітора не відбивалося світло. Екран відеомонітора повинен знаходитися від очей користувача на відстані 600-700 мм, але не ближче 500 мм з урахуванням розмірів алфавітно-цифрових знаків і символів.

4. Оскільки менеджер, окрім комп'ютера, багато працює з паперами, йому може знадобитися додаткове джерело освітлення - наприклад, настільна лампа.

5. В кабінеті у начальника немає кімнатних рослин. Тому бажано завести кімнатні рослини, оскільки вони забезпечують комфортні умови на робочому місці, роблять менш непомітним монотонний і одноманітний характер роботи, знімають перевтому. Рослини в офісі абсорбують шкідливі речовини, підтримують рівень вологості, знімають стрес, підвищують продуктивність праці, фільтрують частки бруду і пилу з повітря, мають охолоджувальний ефект, підвищують настрій і забезпечують шумоізоляцію.

Крім того, мають бути повністю забезпечені засоби медичного обслуговування, тобто має бути хоч би мінімальний набір необхідних засобів. Начальникові слід періодично забезпечувати перевірку наявності медичних препаратів як у себе, так і у відділу.

Таким чином, потрібні значні зусилля як з боку самого підприємства, так і з боку керівника, щоб організувати працю менеджера якнайкраще.

Висновки до розділу 2

Дослідження показало що ТОВ «Екомаркет» це відома мережа що працює в роздрібній торгівлі що на даний момент налічує 104 торговельні об'єкти.

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства та виявлено, що попри ряд сильних сторін, мають місце слабкі сторони, зокрема: недостатній контроль якості, високі витрати на оренду будівлі, швидкопсувний товар, а також велика плинність кадрів.

Проведено організаційна-структура підприємства та були визначені що підприємство має такий склад: директор, заступник директора, начальник охорони, бухгалтер а також технічний персонал

Аналіз фінансового-економічного стану показав що підприємство поступово збільшує позиції на ринку. Збільшення чистого доходу від реалізації на 0.75% у порівнянні з минулими роками говорить про покращення фінансового стану підприємства, а також про зростання масштабів діяльності підприємства, відсутність довгострокових зобов'язань говорить про довгострокову орієнтовну платоспроможність підприємства, а також на підприємстві виріс коефіцієнт абсолютної ліквідності, але він поки все одно не дотягує до мінімального значення, но якщо розвиток в даному етапі продовжиться то підприємство зможе покривати поточні зобов'язання найбільш ліквідними активами. Під час аналізу дії менеджера були виділені найбільші проблеми що заважають підвищити ефективність праці, а саме: нестача кадрового персоналу, нестача обладнання,

некваліфікований персонал, витрати часу на перерахунок кас, а також дуже маленький кабінет.

Розроблені шляхи підвищення ефективності праці, а саме: збільшення обсягу працівників, проведення тренінгів для покращення кваліфікації працівників, перекладення завдання з перерахунком кас на начальника охорони, а також придбання ще одного принтера, а також КПК. Після впровадження даних пропозиції очікуємо отримати значне покращення в ефективності праці менеджера що допоможе отримати для підприємства додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження ефективності праці менеджера та способи його покращення надало можливість зробити такі висновки:

В дипломній роботі досліджено особливості рівнів управління та його поділ на категорії де нижчий рівень менеджера займається контролем за персоналом, середній реалізує ідеї керівництва щодо покращення прибутку підприємства а вищі менеджери займаються прийняттям рішень яке допоможе підприємству отримати більший прибуток та вийти на нові ринки.

При дослідженні соціальної ефективності менеджера були виявлені найважливіші показники такі як: динаміка зростання заробітної плати, стабільність кадрового персоналу, а також рівень соціального страхування і можливості навчання персоналу.

Охарактеризовано показники оцінки внутрішньої та зовнішньої ефективності яке здатне оцінити менеджера в тому як він зможе справлятися з проблемами що можуть виникнути на підприємстві.

Досліджено нормативно-правові документи, а також важливість документації і поділ її на такі класифікації як: за змістом, за призначенням, за походженням, за джерелами виникнення, за кількістю питань, за терміном виконання, а також за стадіями створення.

Визначено що під час роботи в роздрібній торгівлі менеджер повинен керуватися такими нормативними-правовими документами як: Цивільний кодекс України, Закон України, а також податковий кодекс України.

ТОВ «Екомаркет» є відомою торговою маркою що працює з 2003 року в роздрібній торгівлі та має такі переваги як: широкий асортимент товару, великі торгові зали, гнучка система знижок, а також представлення відомих брендів.

В 2020 році середньоблікова чисельність персоналу зменшилась на 3 відсотка що говорить про нестабільний кадровий персонал. Зменшення необоротних активів на 0.65% свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства.

Оцінено дії менеджера де були виділені найбільші проблеми що заважають підвищити ефективність праці, а саме: нестача кадрового персоналу, нестача обладнання, некваліфікований персонал, витрати часу на перерахунок кас, а також дуже маленький кабінет. Також під час роботи менеджера були виділені певні плюси такі як: відсутність запізнення на роботу, виконання всіх робіт згідно з посадовою інструкції, а також готовність підмінити відсутнього менеджера або продавця чи касира.

Розроблені шляхи підвищення ефективності праці, а саме: збільшення обсягу працівників, проведення тренінгів для покращення кваліфікації працівників, перекладення завдання з перерахунком кас на начальника охорони, а також придбання ще одного принтера, а також КПК. Також було визначено що підприємство не вистачає певного покращення умов праці, а саме створити обід персоналу завдяки тому що існує власне виробництво на підприємстві. Після впровадження даних пропозиції очікуємо отримати значне покращення в ефективності праці менеджера що допоможе отримати для підприємства додатковий прибуток, а також нові ідеї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є., Основи менеджменту: навч. посібник: Світ, 2005.
2. Апопій В.В., Міщук І.П., Рудницький С.І., Організація торгівлі. К.: Центр учбової літератури, 2008.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В., Організація праці менеджера: підручник. К: Професіонал 2007. – 416с.
4. Бершн Б., Зване Д. Роздрібна торгівля: стратегічний підхід: М.: Изд. Буд. Вільяме. 2003. 1184с.
5. М. Л. Белявцев, Л. В. Шестопалова. Інфраструктура товарного ринку – К.: Центр навч. літ., 2005. – 416с.
6. Білоус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність та ефективність: Підручник., К.: Знання, 2002. – 560с.
7. Валовий Д.В. Історія менеджменту: навч. посібник. Л: 2000.
8. . Виноградська О.М, Шевченко В.С. Організація праці менеджера., 2011
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. 2003., 414с.
10. Виханський О.С., Наумов А.И., Менеджмент: навч. посібник. М.: Гардарики, 2000. – 450с.
11. Виноградський М. ,Виноградська А. Шпанова О., Організація праці менеджера: Навч. пос. для студентів економічних вузів. – К.: «Кондор», 2002. – 518с.
12. Грибов Д.В., Щєбликіна І.О., Основи менеджменту: навчальний посібник, 2015.
13. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 276с.
14. Дафт Р.Л. Менеджмент: навч. посібник. 2000.
15. Доброзорова О.В. Організація праці менеджера. Навч.посіб. К.: Кондор, 2009. – 452с.
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: навч. посібник 2000. – 380 с.

17. Кіндрацька Г.І., Основи стратегічного менеджменту., навч. посібник. 2000, 264с.
18. Про роздрібну торгівлю: Закон України від 15 червня 2006 р. N 833 Магура М.І., Управління персоналом.: М. 2005., 74с.
19. Москалюка В.Є. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2002.
20. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організації. К.: Центр учбової літератури». 2016., – 560с.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основи менеджменту: навч посібник. 2020. – 672с.
22. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник. К.: Кондор, 2003
23. Попов С.Г. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: 2006
24. Петрович М., Економіка виробничого підприємництва. Навч. Посібник. 2-ге вид., перероб. і доп.-Київ:Знання,2001. – 204с.
25. Покропивний С., Економіка підприємства, структурно-логічний навчальний посібник, - Київ:КНЕУ,2001. – 457с.
26. Попов С.Г. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: 2006
27. Осовська Г.В., Осовський О.А., Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. – 664с.
28. Питер Ф. Друкер, Практика менеджмента. - М.: «Вильямс», 2006. – 400с.
29. Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І., Акіліна О.В. 066 Операційний менеджмент. Навч. пос. – К.: «Центр навчальної літератури», 2006. – 160с.
30. Про затвердження Положення про порядок уцінки і реалізації продукції, що залежала, з групи товарів широкого вжитку і продукції виробничо-технічного призначення. Наказ Міністерства економіки України від 19 вересня 1996
31. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. Наказ Міністерства економіки України від 08 листопада 2007 р. за № 1257/14524
32. Різник С.Д. Персональний менеджмент. М.:Инфра – М, 2002., – 622с.

33. Савощенко. Інфраструктура товарного ринку – К.: КНЕУ, 2005. – 336с
34. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. – 2010
35. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. 2019. – 360с.
36. Стадник В.В., Менеджмент. К.: Академвидав. 2017., – 472с.
37. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире: Пер. с англ 2001. – 432с.
38. Рудінська О. Менеджмент: Навчальний посібник К.: Ніка-Центр, 2002. – 384с.
39. Стадник В.В, Йохна М.А., К.: Академвидав, 2003, – 464с.
40. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Менеджмент: навчальний посібник., 2019, – 312 с.
41. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В., Офісний менеджмент: Центр учбової освіти., 2017, – 600с.
42. Сучасний супермаркет: Підручник по сучасним формам торгівлі. М.: Жигулівське. 2002. – 336с.
43. ст.15 Закону України від 19.12.2005 № 481 «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів»
44. Ст. 15 Закону України від 27.03.2014. №1166 до підпункту 215.3.1 щодо підвищення ставок акцизного податку на пиво.
45. Управление организацией: учеб. пособие по специальности "Менеджмент организации" / Под ред. Ю. П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 360с.: ил.; табл.
46. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. М.Ю. Базарова, Б.А. Еремина - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – 423с.
47. Управление персоналом: энциклопедический словарь/ Под ред. А. Кибанова.- М.: ИНФА-М, 1998. – 453с.
48. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 1995 – 336с..
49. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навч. посібник. – 2003.

50. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. Магнолія 2006, 2008. – 333с.
51. Фарсон Р. Менеджмент абсурда: аспекты лидерства, которые часто остаются незамеченными: Пер. с англ. М., 2006. – 274с.
52. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника. Навч. Посібник. 2003. – 342с.
53. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера. Навч.посіб. К.: Знання, 2007. – 420с.
54. Шаповал М.І. Менеджмент якості: навч. посібник. 2007. – 471с.
55. Шеремета Т.І. Філософія управління 2001. – 353с.
56. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – К., 2010. – 452с.,
57. . Якокка Ли. Карьера менеджера: 2002. – 248с.
58. Янчевский В.Г. Основы менеджмента: Учеб. пособие. 2004. – 426с.
59. Ястремская, Д. В. Райко. Инфраструктура товарного рынка - Х.: ИНЖЕК, 2006. – 216 с.
60. Шмелева А. Н. Система менеджмента качества как инструмент развития организации. Современные научные исследования и инновации. 2014. – №12. – С. 68-73.

ДОДАТКИ

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕКО"	за ЄДРПОУ	32309722
Територія	М.ЖИТОМИР	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	відповідальністю	за КОПФГ	140
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля	за КВЕД	81.10
Середня кількість працівників ¹	66		
Адреса, телефон	вулиця Отаманів Осовських, м.ЖИТОМИР	2846562	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

	на	31.12.2018	р.	Форма N 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду			
1	2	3	4			
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	0	0			
первісна вартість	1001	7	7			
накопичена амортизація	1002	7	7			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0			
Основні засоби	1010	84 723	83 430			
первісна вартість	1011	161 955	161 399			
знос	1012	77 232	77 969			
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0			
первісна вартість	1016	0	0			
накопичена амортизація	1017	0	0			
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0			
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0			
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0			
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0			
Відстрочені податкові активи	1045	0	0			
Гудвіл	1050	0	0			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0			
Інші необоротні активи	1090	6	49			
Усього за розділом I	1095	84 729	83 479			
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	65	63			
Виробничі запаси	1101	65	63			
Незавершене виробництво	1102	0	0			
Готова продукція	1103	0	0			
Товари	1104	0	0			
Поточні біологічні активи	1110	0	0			
Депозити перестрахування	1115	0	0			
Векселі одержані	1120	0	0			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 994	7 284			
Дебіторська заборгованість по розрахункам:						
за виданими авансами	1130	0	0			
з бюджетом	1135	1 687	2 380			
у тому числі з податку на прибуток	1136	45	45			
з нарахованих доходів	1140	0	0			
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	30			
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0			
Гроші та їх еквіваленти	1165	121	18			
Готівка	1166	0	0			
Рахунки в банках	1167	121	18			
Витрати майбутніх періодів	1170	0	2			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0			
у тому числі в:						
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0			
резервах незароблених премій	1183	0	0			
інших страхових резервах	1184	0	0			
Інші оборотні активи	1190	0	0			
Усього за розділом II	1195	8 855	9 777			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0			
Баланс	1300	93 584	93 256			

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	85 944	84 740
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 722	-15 998
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	74 222	68 742
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	18 827	23 938
розрахунками з бюджетом	1620	110	71
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	74	74
розрахунками з оплати праці	1630	283	276
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	62	125
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6	30
Усього за розділом III	1695	19 362	24 514
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	93 584	93 256

Керівник

Бабчук Віра Олександрівна

Головний бухгалтер

Красиленко Галина Іванівна

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕКО"	за ЄДРПОУ	32309722
Територія	М.ЖИТОМИР	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	відповідальністю	за КОПФГ	140
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля	за КВЕД	81.10
Середня кількість працівників ¹	59		
Адреса, телефон	вулиця Отаманів Осовських, м.ЖИТОМИР	2846562	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

	на	31.12.2019	р.			
				Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
	Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду		
	1	2	3	4		
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	0	0			
первісна вартість	1001	7	7			
накопичена амортизація	1002	7	7			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0			
Основні засоби	1010	83 430	82 400			
первісна вартість	1011	161 399	161 411			
знос	1012	77 969	79 011			
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0			
первісна вартість	1016	0	0			
накопичена амортизація	1017	0	0			
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0			
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0			
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0			
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0			
Відстрочені податкові активи	1045	0	0			
Гудвіл	1050	0	0			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0			
Інші необоротні активи	1090	49	61			
Усього за розділом I	1095	83 479	82 461			
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	63	77			
Виробничі запаси	1101	63	77			
Незавершене виробництво	1102	0	0			
Готова продукція	1103	0	0			
Товари	1104	0	0			
Поточні біологічні активи	1110	0	0			
Депозити перестрахування	1115	0	0			
Векселі одержані	1120	0	0			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 284	6 604			
Дебіторська заборгованість по розрахункам:						
за виданими авансами	1130	0	0			
з бюджетом	1135	2 380	3 326			
у тому числі з податку на прибуток	1136	45	0			
з нарахованих доходів	1140	0	0			
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30	30			
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0			
Гроші та їх еквіваленти	1165	18	27			
Готівка	1166	0	0			
Рахунки в банках	1167	18	27			
Витрати майбутніх періодів	1170	2	8			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0			
у тому числі в:						
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0			
резервах незароблених премій	1183	0	0			
інших страхових резервах	1184	0	0			
Інші оборотні активи	1190	0	0			
Усього за розділом II	1195	9 777	10 072			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0			
Баланс	1300	93 256	92 533			

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	84 740	83 781
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 998	-20 329
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	68 742	63 452
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	23 938	28 323
розрахунками з бюджетом	1620	71	103
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	74	78
розрахунками з оплати праці	1630	276	308
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	125	269
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30	0
Усього за розділом III	1695	24 514	29 081
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	93 256	92 533

Керівник

Бабчук Віра Олександрівна

Головний бухгалтер

Красиленко Галина Іванівна

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Екомаркет"	ЄДРПОУ	32309722
(найменування)			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за Рік 2019 р.			
Форма № 2		Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 232	3 277
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 463)	(4 037)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	0	0
збиток	2095	(1 231)	(760)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 134	8569,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0,00
Адміністративні витрати	2130	(1 819)	(1 763)
Витрати на збут	2150	(28)	(97)
Інші операційні витрати	2180	(8 387)	(10 225)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0,00
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(4 331)	(4 276)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	959	959
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(959)	(959)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(4 331)	(4 276)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(4 331)	(4 276)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4331	-4276
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 822	8693
Витрати на оплату праці	2505	4 435	4414
Відрахування на соціальні заходи	2510	960	940
Амортизація	2515	1 042	1005
Інші операційні витрати	2520	1 397	2029
Разом	2550	15 656	17081
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	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00000	0,00000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00000	0,00000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00000	0,00000
Керівник Бабчук Віра Олександрівна Головний бухгалтер Красиленко Галина Іванівна			

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Екомаркет"	за ЄДРПОУ	32309722
Територія	М.ЖИТОМИР	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	140
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля	за КВЕД	81.10
Середня кількість працівників			68
Адреса, телефон	вул. Отаманів Соколовських 1, м. Житомир		2846562
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід))			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на	31 грудня 2020	р.	
			Форма №1 Код за ДКУД 1801001
А К Т И В	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	7	7
накопичена амортизація	1002	7	7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	55399	84723
первісна вартість	1011	104695	161955
знос	1012	49296	77232
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	6	6
Усього за розділом I	1095	55405	84729
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	56	65
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6350	6994
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	866	1667
у тому числі з податку на прибуток	1136	45	45
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8	8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1	121
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	1	121
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	7281	8855
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	62686	93584

Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	56536	85944
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8004	-11722
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	48532	74222
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13731	18827
розрахунками з бюджетом	1620	45	110
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	120	74
розрахунками з оплати праці	1630	250	283
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	62
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8	6
Усього за розділом III	1695	14154	19362
утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	62686	93584

Керівник		Бабчук Віра Олександрівна
Головний бухгалтер		Красиленко Галина Іванівна

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Екомаркет"		ЄДРПОУ	32309722
(найменування)			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за Рік 2018 р.			
Форма № 2		Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 277	3 302
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 037)	(3 953)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	0	0
збиток	2095	(760)	(651)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8 569	8886,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0,00
Адміністративні витрати	2130	(1 763)	(1 695)
Витрати на збут	2150	(97)	(91)
Інші операційні витрати	2180	(10 225)	(10 167)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0,00
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(4 276)	(3 718)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	959	846
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(959)	(846)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(4 276)	(3 718)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(4 276)	(3 718)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4276	-3718
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 693	8924
Витрати на оплату праці	2505	4 414	4094
Відрахування на соціальні заходи	2510	940	895
Амортизація	2515	1 005	929
Інші операційні витрати	2520	2 029	1910
Разом	2550	17 081	16752
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	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00000	0,00000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00000	0,00000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00000	0,00000
Керівник Бабчук Віра Олександрівна			
Головний бухгалтер Красиленко Галина Іванівна			

