

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему:**

**«Діагностика організаційного потенціалу підприємства  
(на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР)»**

Виконала здобувачка другого рівня  
вищої освіти, групи 2МЕП  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»


Кононенко А.С.


Керівник: к.е.н., доцент Кулакова С.Ю.


Рецензент: к.е.н., доцент Бакало Н.В.

Полтава – 2024 р.


Консультанти:

Здобувач 12 . 01 . 2024 р.  А.С.Кононенко

Керівник роботи 15 . 01 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Нормоконтроль 15 . 01 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 16 . 01 . 2024 р.  М.Б.Чижевська

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права


Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти **другий**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

 М.Б. Чижевська  
"30" жовтня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Кононенко Анна Сергіївна*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи *Діагностика організаційного потенціалу підприємства*  
(на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР)

керівник роботи *Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент*

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

затверджені наказом закладом вищої освіти від «04» вересня 2023 року № 986-ф,а

2. Строк подання здобувачем роботи *12 січня 2024 р.*

3. Вихідні дані до роботи *Законодавство України, навчальна,*

*наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

*1. Теоретичні засади оцінювання організаційного потенціалу підприємства*

*2. Аналіз економічного та організаційного стану КП «Полтава-сервіс» ПМР*

*3. Рекомендації з удосконалення процесу формування та реалізації організаційного потенціалу на підприємстві*

5. Перелік графічного матеріалу: *Ілюстративний матеріал у кількості 47*  
*аркушів представлений у Додатку Г*

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	30.10–12.11.23	
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	
5	Захист	22.01–26.01.24	

Здобувач

  
(підпис)Кононенко А.С.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)Кулакова С.Ю.  
(прізвище та ініціали)

- Примітки:
1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри і декана факультету (завідувача відділення).
  2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
  3. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Кононенко А.С. Діагностика організаційного потенціалу підприємства (на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР). Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 167 аркушів машинного тексту та 24 аркуши ілюстративного матеріалу; таблиць – 41; рисунків – 36; формул – 3; перелік використаної літератури – 74 найменування.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є КП «Полтава-сервіс» ПМР, його виробничо-господарська діяльність, специфічні методи і механізми управління виробничою діяльністю підприємства, їх дієвість в процесі здійснення господарської діяльності підприємства.

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено розв'язанню питань, які науково обґрунтовують підвищення організаційного потенціалу підприємства, можливих шляхів вирішення виявлених проблем за допомогою розрахунків, оцінки та інтерпретації комплексу фінансово-економічних показників. В роботі проаналізовано економічний та фінансовий стан підприємства, виконано аналіз організаційного потенціалу за його складовими.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та визначення рівня організаційного потенціалу підприємства та розроблення пропозицій щодо його підвищення.

Результатом дослідження стала ідентифікація рівня організаційного потенціалу підприємства на основі розробленої методики оцінювання та відповідні заходи щодо його підвищення.

Отримані результати можуть бути використані на даному підприємстві та на інших підприємствах України.

Ключові слова: «потенціал», «управління», «організаційний потенціал», «структура», «елементи».

## ESSAY

Kononenko A.S. Diagnostics of the organizational potential of the enterprise (on the materials of KP «Poltava-service» PMR). Manuscript. Qualification work for obtaining the second level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity". Poltava: Yury Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, 2024.

The work contains 167 sheets of typewritten text and 24 sheets of illustrative material; tables – 41; drawings – 36; formulas – 3; the list of used literature - 74 names.

The object of the research of the qualification work is KP "Poltava-service" of the PMR, its production and economic activity, specific methods and mechanisms of management of the production activity of the enterprise, their effectiveness in the process of carrying out the economic activity of the enterprise.

The graduation thesis is devoted to solving issues that scientifically substantiate the increase of the organizational potential of the enterprise, possible ways of solving the identified problems with the help of calculations, evaluation and interpretation of a complex of financial and economic indicators. The paper analyzes the economic and financial state of the enterprise, and analyzes the organizational potential of its components.

The purpose of the final qualification work is theoretical substantiation and determination of the level of the enterprise's organizational potential and the development of proposals for its improvement.

The result of the study was the identification of the level of the enterprise's organizational potential based on the developed assessment methodology and appropriate measures to increase it.

The obtained results can be used at this enterprise and at other enterprises of Ukraine.

Key words: «potential», «management», «organizational potential», «structure», «elements».

## ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1. Теоретичні засади оцінювання організаційного потенціалу підприємства.....	12
1.1. Організаційний потенціал підприємства: поняття, ознаки та складові елементи .....	12
1.2. Структура організаційного потенціалу підприємства .....	23
1.3. Методологія діагностики організаційного потенціалу підприємства .....	41
Розділ 2. Аналіз економічного та організаційного стану КП «Полтава-сервіс» ПМР .....	60
2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства .....	60
2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства .....	74
2.3. Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства.....	81
Розділ 3. Рекомендації з удосконалення процесу формування та реалізації організаційного потенціалу на підприємстві.....	117
3.1. Аналіз складових та рівня організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР .....	117
3.2. Напрямки підвищення організаційного потенціалу на підприємстві .....	129
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів .....	143
Висновки та пропозиції .....	153
Список літературних джерел .....	144

Додаток А. Додаток Б. Фінансова та статистична звітність	
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020 рік .....	156
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність	
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2021 рік .....	
Додаток В. Фінансова та статистична звітність	
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2022 рік .....	
Додаток Г. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи .....	



## ВСТУП

Сучасні умови на ринку постійно змінюються, тому для покращення ефективності економічної діяльності компаній необхідно постійно вдосконалювати інструменти та технології корпоративного управління. В умовах сильної конкуренції керівники підприємств шукають шляхи досягнення поставлених цілей, що допоможе забезпечити стабільне та стійке становище бізнесу. В цьому контексті важливо розробляти інструменти, які допоможуть керівнику бізнесу зазирнути в майбутнє та ефективно взаємодіяти з ринковим середовищем.

Усі компанії визначають свій потенціал та можливості розвитку, пристосовуючи цілі до своїх можливостей. Визначення потенціалу бізнесу для вирішення проблеми є важливим завданням для українських компаній, оскільки потрібно адаптувати систему управління бізнесом до нових умов. Розвиток бізнесу пов'язаний не лише з ринковим та фінансовим потенціалом, але й з організаційним. Дослідження показують, що компанії одного сектору, які використовують схожі ресурси, можуть мати різні економічні та фінансові результати.

Якість організаційного потенціалу має велике значення для успішної роботи та виживання підприємства. Але раніше не вдалося належним чином визначити та описати потенціал через те, що всю увагу зосереджували на ринковому та виробничому потенціалі. Тому розробка теоретичних та методичних питань, які дозволили б зайнятися всебічним підходом до вирішення завдань, пов'язаних з формуванням та використанням організаційного потенціалу для стратегічного розвитку підприємства, підтверджує актуальність цього дослідження. Комплексне дослідження організаційного потенціалу потребує аналізу наукових результатів, отриманих вченими, та досвіду роботи підприємств.

Наш аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень та наукових публікацій в галузі організаційного потенціалу показав, що ця проблема була досліджена та досліджується в різних аспектах. Управління організацією – це складний процес,

який вимагає вивчення різноманітних теорій та методів. Вчені, які зробили важливий внесок у цю галузь, включають Д. Аакера, Р. Акоффа, І. Ансоффа, та інших. Вони досліджували вплив організаційної культури на результативність підприємства. Інші вчені, такі як Л. Брілюен, Н. Вінер, Дж. Гелбрейт, вивчали різні аспекти використання інформації як ресурсу та фактора виробництва. Ці дослідження сприяють розвитку наукових знань у галузі управління та організаційної поведінки.

У подальшому, концепція організаційного потенціалу стала застосовуватися для різних масштабів управління та вирішення завдань, пов'язаних з підвищенням продуктивності використання ресурсів. Це призвело до необхідності розробки методів вимірювання і оцінки потенціалу. Роботи таких вчених, як Ігорь Ансофф, Людвіг Берталанфі, Пітер Друкер, Лоренс О'Доннел, Пітер Сенге, Джон Сінк та інших, були присвячені вирішенню схожих завдань.

Незважаючи на це, теоретичні методи діагностики та визначення організаційного потенціалу підприємства не вистачає у науковій літературі для повноцінного висвітлення.

Мета цієї роботи полягає у вивченні поняття «організаційний потенціал підприємства» з метою підвищення його економічного використання у господарській діяльності. Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- ознайомлення з теоретичними основами дослідження організаційного потенціалу підприємства;
- розгляд поняття «потенціал підприємства» та його складових;
- дослідження поняття «організаційний потенціал», його ознак та складових елементів;
- розгляд існуючих методичних підходів до аналізу та оцінювання організаційного потенціалу підприємства;
- розкриття організаційно-правових основ діяльності підприємства;
- виконання аналізу основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства;

– оцінка та аналіз проблемних аспектів організаційного потенціалу підприємства в цілому та окремих його складових;

– формулювання відповідних висновків та пропозицій.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність Комунального підприємства «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради.

Предметом дослідження є принципи, методи й інструменти діагностики організаційного потенціалу на підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємства, наукові розробки та публікації з теми дослідження та звітність підприємства.

Методологічна основа дослідження складається з методів діалектичного пізнання і наукових методів, заснованих на об'єктивних законах економіки. Теоретичні аспекти діагностики були вивчені за допомогою методів індукції та дедукції, які визначають місце організаційного потенціалу в управлінні бізнесом та уточнюють важливі терміни.

Теоретичну основу дослідження складають законодавчі акти з управління продуктивності праці, нормативні документи, наукові праці та публікації за темою дослідження.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у теоретичному узагальненні та науково-прикладному обґрунтуванні шляхів підвищення організаційного потенціалу на підприємстві.

При написання даної роботи використовувались наступні методи дослідження: класифікації, аналізу і синтезу для визначення сучасних підходів до формування програми урахування ризику в діяльності підприємства; економіко-статистичного аналізу з метою дослідження господарської діяльності підприємства. Розрахунки здійснювалися на ПЕОМ.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Організаційний потенціал підприємства: поняття, ознаки та складові елементи**

Ефективний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання залежить від наявності різноманітних потенціалів, таких як ринковий, фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний та організаційний. Однак останній часто залишається недооціненим у науковій літературі, хоча він стає дуже важливим при здійсненні нових стратегій, виході на нові ринки та впровадженні нововведень. Адаптація системи управління до нових умов діяльності стає ключовим аспектом, який потребує уваги, щоб забезпечити успішність розвитку підприємства.

Організація – це сукупність узгоджених процесів і дій, що спрямовані на створення і поліпшення взаємодії між складовими частинами; це об'єднання осіб, які спільно реалізують програму або ціль, і діють відповідно до певних стандартів або процедур [10].

Будь-яку організацію можна описати різними методами: наприклад, описати завдання та цілі, передбачити структуру та внутрішнє середовище, виокремити ключові ресурси та правові аспекти, а також окреслити особливості операційного процесу. Також можна досліджувати соціальні та економічні відносини в організації, а також аналізувати організаційну культуру. Основні властивості підприємства як організації можуть включати цілеспрямованість, внутрішню взаємодію, різноманітність елементів, зв'язаність, мультиплікативність, адаптивність та стійкість.

Потенціал – це сукупність можливостей організації, що визначається її розміром, місцезнаходженням, кількістю персоналу, видом виробництва, обсягом продажу, власністю, матеріальними ресурсами, фінансовим станом, якістю управління та іншими факторами. Різні дослідники розглядають потенціал з різних точок зору, але загалом вони підкреслюють його важливість для успішної діяльності організації.

Потенціал будь-якого підприємства залежить від його ресурсів, зокрема виробничих або фінансових. Але ні один з цих ресурсів не зможе почати працювати самостійно, якщо його не використовувати раціонально, цілеспрямовано та відповідно до місії та завдань. Управління, його якість та організаційні аспекти, включені в структуру підприємства та персонал, є механізмом, який може активувати всі ресурси для досягнення поставлених цілей.

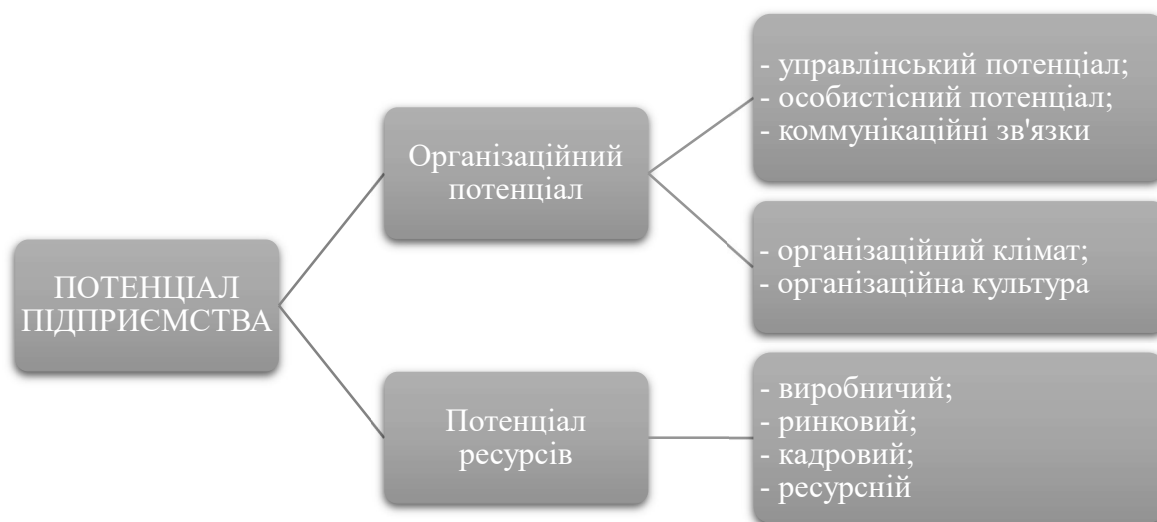


Рисунок 1.1 – Структура потенціалу підприємства

*Джерело: складено автором самостійно*

Без належного організаційного забезпечення (розподілу функцій, форм координації та зв'язку, організаційних можливостей та інших факторів) не можна досягти поставлених цілей, не буде наступного етапу розвитку техніки, технології, інформатизації. Це стосується як окремих періодів економіки, так і економіки країни в цілому. Сьогодні результативне використання

організаційних ресурсів у практиці управління економікою визначає можливості та рівень економічного розвитку, оскільки цей ресурс впливає на зростання організаційного капіталу, підвищуючи потенціал організації. Але невикористаний організаційний ресурс означає втрачені перспективи економічного зростання.

Варто відзначити неоднозначну концепцію «організаційного потенціалу» в економічній науці. Дослідження здійснюється вченими як в Україні, так і за кордоном, спрямовані на вивчення теоретичних, практичних та методологічних аспектів функціонування та використання потенціалу організацій. Різноманітність підходів до цього поняття відзначалася І.Ансоффом, О. Вишневською, О. Гудзинським, А. Дюком, С. Судомиром, О. Курінним, І. Мартусенком, А. Тарасюком та іншими вченими.

Зазвичай, оцінюють організаційний потенціал, враховуючи якісний та кількісний склад керівництва, витрати на утримання управлінського обладнання, ефективність діяльності підприємства та його функціональних областей. Згідно з Фалем Н. П., необхідно розуміти організаційний потенціал як «здатність керівництва об'єднувати ресурси підприємства для збереження та створення конкурентних переваг під час економічної діяльності» [11, с. 149].

За думкою авторів, оцінку потенціалу організації як системи слід проводити з урахуванням її конкретної функціональної структури, яка повинна бути збалансованою та раціональною, з точки зору синергетичного ефекту, обумовленого взаємодією організації. Ми поділяємо цю точку зору, оскільки визначення сутності «організаційного потенціалу» дозволяє підійти раціонально та обґрунтовано. Однак слід відзначити, що методологічний підхід до визначення «організаційного потенціалу» в економічній літературі є різноманітним, що підтверджується даними таблиці 1.1.

Після вивчення різних підходів до розуміння категорії «організаційний потенціал» ми приходимо до висновку, що це поняття потребує докладнішого визначення.

Оскільки діяльність підприємства є динамічною, розкриття змісту організаційного потенціалу буде проведено з урахуванням як статичних, так і

Таблиця 1.1 – Варіанти визначення поняття «організаційний потенціал»

<b>Автор, джерело</b>	<b>Позиція авторів</b>
І. Ансофф [12] О.Д.Гудзинський [13].	Діапазон потенційних можливостей функціональних підсистем у сферах маркетингу, виробництва, науково – дослідних робіт, фінансів та управління організаційним розвитком
О.М. Вишнеvsька [14]	Здатність менеджменту створювати ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу
О.В. Курінний [15]	Узагальнююча системна характеристика, яка відбиває ступінь відповідності та взаємопогодженості основних складових (підсистем) підприємства на основі формування особливої організаційної культури, тобто сукупності ціннісних установок, норм, формальних і неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в економічній системі
І.В. Мартусенко [16]	Сукупність елементів і механізмів, що забезпечують упорядкування, узгодження та ефективне використання потенціалів і ресурсів підприємства, досягнення стійкості цілей його розвитку на основі сучасних методів управління, включаючи програмно – цільовий і системний підходи
А.В. Тарасюк [17]	Сукупні можливості лінійних і функціональних керівників, визначені в категоріях об'єму робіт
С.М.Гончаров [18].	Сукупний організаційний ресурс взаємодії: керівників, управлінського персоналу, фінансової стійкості, матеріального постачання та інноваційного забезпечення
І.В.Бабій [19].	Загальнокорпоративний управлінський (формальний і неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи і характер взаємозв'язків між ними

*Джерело: складено автором на основі [12-19]*

динамічних аспектів складових елементів потенціалу підприємства в системі його функціонування (див. табл. 1.2).

Таким чином, організаційний потенціал – це сукупність всіх структурних та управлінських елементів підприємства, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей спільного розвитку.

Розглядаючи це питання з різних точок зору, зокрема статичних і динамічних позицій, ми наближаємося до формування потенціалу організації як основного складника у виконанні координаційно-регулюючої функції з орієнтацією на досягнення загальної стратегічної мети підприємств.

Організаційний потенціал підприємства – це сукупність наявних і потенційних управлінських ресурсів і організаційних можливостей всіх функціональних елементів підприємства, які взаємодіють узгоджено і

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз визначень поняття «організаційний потенціал»

Підхід	Визначення	Інтерпретація підходу
Статичний	Сукупний організаційний ресурс взаємодії: керівників, управлінського персоналу, фінансової стійкості, матеріального постачання та інноваційного забезпечення [12].	Сформована потенційна можливість організаційної складової у формуванні організаційних структур та структур управління, організаційного механізму, організаційних процесів, організаційних комунікацій та взаємодій, правил, нормативів і стандартів, організаційного проектування забезпечувати досягнення загальних цілей в стратегічному розвитку підприємств
	Діапазон потенційних можливостей функціональних підсистем в сферах маркетингу, виробництва, науково-дослідних робіт, фінансів та управління організаційним розвитком [12, 15].	
	Здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу [14].	
	Сукупні можливості лінійних і функціональних керівників, визначені в категоріях об'єму робіт [17].	
Динамічний	Загальнокорпоративний управлінський (формальний і неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи і характер взаємозв'язків між ними [19].	Організаційна діяльність і процес управління забезпечувати динамічно-стійкий розвиток підприємств при реалізації стратегій та досягненні цілей
	Сукупність елементів і механізмів, що забезпечують упорядкування, узгодження та ефективне використання потенціалів і ресурсів підприємства, досягнення стійкості і цілей його розвитку на основі сучасних методів управління, включаючи програмно-цільовий і системний підходи [16].	

*Джерело: складено автором на основі [12-19]*

налагоджено для забезпечення ефективності функціонування підприємства, досягнення поставлених цілей і виконання завдань. Виходячи з комплексного підходу до концепції та демонстрації всіх її компонентів, організаційний потенціал підприємства тлумачиться як сукупність наявних і потенційних організаційних елементів і механізмів, які забезпечують діяльність і розвиток підприємства.

Характер організаційних можливостей зазвичай визначається тим, як організація структурує свою діяльність. Підприємство вибирає та комбінує різні компоненти, спираючись на розроблені процедури побудови, встановлює



способи взаємодії між ними та встановлює критерії оцінювання раціональності структури чи процесу. Отже, організаційний потенціал відображає здатність фірми виконувати свою організаційну діяльність. А. Чандлер [20] визначив цей напрямок діяльності як відповідність вимогам ринку через виробництво матеріальних і нематеріальних продуктів, які є важливими на ринку.

Отже, організаційний потенціал полягає в її здатності адаптуватися та розвиватися в конкретному оточенні. Це відображає «живучість» підприємства, визначаючи його важливість та ключову роль у контексті потенціалу компанії.

Здатність до діяльності – це система способів поведінки в організації та виконання роботи. Щодо підприємства, це означає набір принципів поведінки для трансформації внутрішнього та бізнес-середовища та досягнення балансу між ними.

Порівнюючи особливості організаційної діяльності та їх вплив на організаційний потенціал, враховуючи різні підходи до досягнення рівноваги між компанією та бізнес-середовищем, ми можемо сформулювати визначення організаційного потенціалу наступним чином.

*Організаційний потенціал підприємства* – це здатність створювати структуровану, єдину ресурсну базу, спрямовану на адаптацію до умов бізнес-середовища або його активний розвиток. Ці здібності виявляються через корпоративні знання та навички, виражені у процесах та методиках, а також у прийомах та інструментах їх створення. Вміння здійснювати певні дії формуються шляхом багаторазового повторення комбінації цілеспрямованих кроків при дотриманні вимог, що впливають із загальних принципів побудови системи: взаємодоповнення елементів, їх взаємодії та відповідність цілям компанії [21]. Тому необхідною складовою організаційного потенціалу є структура, яка визначає принципи поєднання дій, забезпечення відтворення, уніфікації та контролю поєднання дій.

Джерелами організаційного потенціалу є статичні та динамічні організаційні ресурси, що формують базу та механізми функціонування підприємства. Вони визначаються великою мірою втручанням та використанням інших ресурсів. Організаційні ресурси підприємства можна

умовно поділити на інформаційні компоненти, такі як інтелектуальна власність, системи управління, корпоративна культура, інформаційні технології, відносини з клієнтами та іншими партнерами [22].

Стан бізнес-середовища підприємства визначається його потенційними функціями, які розглядаються залежно від потенційної мети та визначення організаційного потенціалу. Ці функції включають структуру, інтеграцію, стабільність, комунікацію, адаптацію та розширення. Організаційний потенціал виступає механізмом для структурування фінансових, майнових та трудових ресурсів, що сприяє взаємодоповненню та інтеграції під час створення продукту. Комунікаційна функція сприяє завершенню процесу інтеграції та встановленню зв'язку між ресурсами компанії та бізнес-середовищем. Функція балансування забезпечує використання ресурсів у відповідності з певним порядком. Адаптивна функція відповідає за адаптацію до поточного стану бізнес-середовища. Функції розвитку націлені на відповідність зовнішнім стратегіям. Таким чином, організаційний потенціал повинен забезпечувати гнучкість та мобільність бізнесу, а також стабільність та впевненість в якості його діяльності.

Розглядаючи організаційний потенціал як здатність та враховуючи, що основу будь-якого потенціалу утворюють об'єднані в систему ресурси, можна зробити висновок, що він формується шляхом пошуку, відбору та багаторазового використання комбінації взаємодіючих, взаємодоповнюючих ціннісно-орієнтованих організаційних ресурсів. Це означає, що організаційний потенціал має системні властивості: цілісність, емерджентність, відкритість, ієрархічність, структурність, множинність описів, адаптивність та динамічність. Організаційний потенціал має також загальні властивості потенціалів, котрі враховують глибоке взаємодію компонентів, орієнтованість на майбутнє, складність вимірювання та передбачувальний характер оцінки та використання потенціалу. Вони включають високий ступінь інтегрованості компонентів, спрямованість в майбутнє, здатність до відтворення, відображення поточного та майбутнього, складність вимірювання та оцінки,

прогнозний характер оцінювання та використання потенціалу, відображення набору властивостей ресурсів, що його утворюють..

Крім того, на підставі наведеного визначення організаційного потенціалу нами виділено його характерні властивості, пов'язані з його нематеріальними аспектами та спрямованістю, котрі можуть бути охарактеризовані таким чином:

- структуруючий та системоутворюючий вплив на залучені для виробництва ресурси: вплив на інші ресурси підприємства відображається у їх взаємодії та утворенні систем. Організаційний потенціал не лише організовує доступні ресурси, але й активно спрямовує їх для виробництва різних продуктів, як матеріальних, так і нематеріальних.

- організаційний потенціал має різні прояви, включаючи систему організаційних ресурсів, поведінку та стан [23].

- важливість організаційного потенціалу для життєздатності компанії пояснюється його об'єктивністю;

- особливості організаційного потенціалу визначаються переважанням у складі ресурсів, які відображають унікальні особливості підприємства, що пов'язані з цінностями та пріоритетами управління. Найбільш характерні ознаки включають організаційну структуру, технологію управління та організаційну культуру;

- гнучкість: здатність переходити від одного життєздатного стану до іншого з найменшими втратами шляхом перерозподілу ресурсів [24]. Інформація є найбільш гнучким ресурсом компанії, потенціалом організації, всі її компоненти мають інформаційний характер, демонструючи максимальну гнучкість порівняно з іншими потенціалами;

- поліструктурність: організаційні ресурси мають багато характеристик, які важливі для успішного управління. Серед них – зрілість, гнучкість, корпоративна приналежність та здатність до адаптації до умов бізнес-середовища. Ці характеристики визначають різноманітні зв'язки, що створюють потенціал організації, а отже, впливають на можливості вибору різних управлінських структур відповідно до поставлених цілей;

- іманентний характер;

– тривалість формування.

Узагальнюючи зазначені характеристики організаційного потенціалу, ми вважаємо, що це важливий інструмент для управління бізнесом, особливо в умовах зміни бізнес-середовища. Використання цього інструменту створює ряд важливих можливостей для управління та аналізу.

По-перше, він дозволяє встановити зв'язок між внутрішньою структурою підприємства та взаємодією з зовнішнім середовищем, розробити ланцюг продуктивності, який пов'язує показники стану та використання потенціалу організації у бізнес-середовищі. Крім того, існує методологічна основа для виявлення несумісностей та розривів між потенційними компонентами організації, оцінки раціональності використання організаційних ресурсів та виявлення невикористаних можливостей організації. Це допомагає сконцентрувати зусилля та ресурси на проблемах, вирішення яких покращить ефективність бізнесу з мінімальними витратами. Встановлення базових показників (орієнтирів) та моніторинг потенційного стану організації надає інформацію для ухвалення рішень щодо виправлення або радикальної зміни структурних компонентів та функціонування підприємства. Це сприяє створенню стратегії управління підприємством шляхом керування його організаційним потенціалом.

Згідно з ресурсним підходом, підприємство можна розглядати як «комплекс ресурсів», що активізується шляхом використання організаційного потенціалу [26]. При цьому організаційний потенціал взаємодіє з наявними ресурсами підприємства, що визначає його відповідність у бізнес-середовищі та досягнення поставлених цілей. Проте питання взаємодії організаційного потенціалу та ресурсів компанії залишається недостатньо дослідженим в науковій літературі, оскільки його можна розглядати з різних точок зору (таблиця 1.3).

Ми вважаємо, що взаємодія призводить до створення потужностей для підприємств у різних сферах: виробничій, фінансовій, трудовій та ринковій. Ці потужності охоплюють можливість підприємства виготовляти матеріальні й нематеріальні товари за допомогою відповідних матеріальних, фінансових,

Таблиця 1.3 – Взаємодія організаційного потенціалу з ресурсами підприємства

Ознака	Види та форми взаємодії
Результат	Трудовий, фінансовий, виробничий, ринковий потенціал
Компоненти взаємодії	Структуровані ресурси, методи та інструменти управління ними
Динаміка	Статична, динамічна
Масштабність задач	Стратегічна, тактична, оперативна
Направленість взаємодії	Інноваційність, стабільність, експансія, збереження ключового персоналу, автоматизація управління, партнерство
Рівень активності	Проактивна, активна, реактивна, пасивна
Механізм впливу суб'єктів	Прямий, непрямий, комбінований
Швидкість формування результату	Супутній результат, відкладений результат
Ступінь формалізації	Формалізована, неформалізована
Характер взаємодії	Позитивна, негативна

*Джерело: складено автором самостійно на основі [26]*

людських та організаційних ресурсів, які надають партнери.

Виробничий потенціал об'єднує відібраний склад, структуру та характеристики основних фондів, інвентарю, сировини та матеріалів, виробничу структуру, технології та організацію виробництва. Фінансовий потенціал включає відібраний склад та структуру фінансових ресурсів, структуру фінансової відповідальності, характеристики фінансового капіталу, джерела та технології фінансування, фінансову, облікову та інвестиційну політику підприємства. Компонентами трудового потенціалу вважаємо відібраний склад, структуру та якість трудових ресурсів, технології управління персоналом. Компонентами ринкового потенціалу є характеристики та структура зовнішніх зв'язків, система управління ними, кількість та різноманітність організаційних форм спільної діяльності, технології формування співпраці з партнерами.

Взаємодія на стратегічному рівні реалізується через основні структури та провідні методи управління.

Тактичний та оперативний рівні взаємодії мають підтримуючий характер, формуючись як за допомогою постійних структур та регулярних методів, так і через тимчасові структури та нерегулярні методи.

Напрямок взаємодії визначається обраною моделлю поведінки, яка має забезпечити відповідність стану ділового середовища підприємства. [26].

Активне використання ресурсів може приймати різні форми. Проактивний підхід – це спрямована на майбутнє управлінська діяльність, яка базується на стратегічних прогнозах розвитку ринку та орієнтована на створення нових структур і технологій. Активний підхід передбачає управління ресурсами з урахуванням середньострокових та короткострокових прогнозів. Реактивний підхід – це прийняття оперативних рішень у відповідь на виниклі зміни. Пасивний підхід ґрунтується на минулих тенденціях та досвіді.

Організаційний потенціал формується за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів, тому на його створення впливає велике коло стейкхолдерів. Механізм їх впливу на використання ресурсів може бути прямим, наприклад, через ухвалення керівництвом конкретних фінансових або маркетингових рішень, або непрямим, наприклад, через розроблення технологій виробництва або управління. Можливий і комбінований підхід до механізму впливу.

У зв'язку з різноманітністю ресурсних потенціалів за їх складовими, їх формування може бути повільним процесом. Тому результати взаємодії можуть проявитися як у вторинному, так і у відкладеному режимі.

Найважливіші структури і процеси підприємства підлягають офіційному оформленню. Неформалізовані структури і процеси є наслідком самоорганізації персоналу, наприклад, у відповідь на офіційне оформлення.

Позитивний або негативний вплив взаємодії організаційного потенціалу з наявними ресурсами підприємства визначається його впливом на результативність підприємства. При цьому оцінка взаємодії зазвичай нестійка в часі і може переоцінитися в процесі розвитку ділової ситуації або змін на підприємстві.

Виділені аспекти взаємодії організаційного потенціалу з ресурсами підприємства є основою для розроблення методики управління його станом і використанням.

## 1.2. Структура організаційного потенціалу підприємства

Створення та зміцнення конкурентних позицій підприємства безпосередньо пов'язане з раціональним використанням та розвитком його потенціалу. Однак, незважаючи на дуже широке використання цього терміну в економічній літературі, досі не розроблені та не апробовані не тільки методи, способи та критерії оцінки розвитку, але навіть не сформовані конкретні концепції та поняття.

Розкриваючи проблему зміцнення та максимального використання організаційного потенціалу підприємства, необхідно чітко визначити поняття та структуру його складових елементів. Г. Монастирський [25] виділяє такі елементи організаційного потенціалу: управлінський персонал, структуру, інформацію, системи та процедури, технологічні процеси, системи ціннісної орієнтації. О. Курінний розглядає організаційний потенціал як загальну системну характеристику, відображаючи ступінь сумісності та взаємодії основних компонентів (підсистем) підприємства, формуючи організаційну культуру, конкретну функцію, яка відображає соціальні, економічні та виробничі відносини всередині економічної системи [26]. І. Мартусенко підкреслює необхідність пояснення цього концепту як сукупності складових і механізмів, які забезпечують організацію, координацію та ефективне використання потенціалу і ресурсів підприємства, досягнення стійкості цілей розвитку з використанням сучасних методів управління, в тому числі програмно-цільового та системного підходу [16, 27]. А. Тарасюк вважає, що організаційний потенціал слід визначати як сукупність можливостей лінійних і функціональних керівників, визначених у межах посадових обов'язків [17].

Відповідно до визначень, організаційний потенціал зазвичай пов'язаний із застосуванням ефективних управлінських рішень, зокрема щодо ефективного використання ресурсів, переважно людських. Здається, до складу організаційного потенціалу підприємства розумно включати кадрову, мотиваційну і комунікаційну складові [28], оскільки поєднання цих аспектів

сприяє реалізації управлінських функцій – оптимальне використання людських ресурсів (див. рис. 1.2).

Організаційний потенціал є не просто сукупністю бізнес-можливостей, а складною системою взаємопов'язаних елементів. Це означає, що певні системні моделі впливають на потенціал підприємства, аналогічно до будь-якої системи. Наприклад, цілісність означає, що взаємодія всіх елементів організації призводить до комплексного впливу, який є більш значущим, ніж окреме використання складових потенціалу. Оскільки організаційний потенціал спрямований на досягнення конкретної мети підприємства, сукупний вплив елементів виражається в ступені досягнення поставлених цілей.

Вивчаючи організаційний потенціал підприємства, як важливий аспект його діяльності, можна стверджувати, що ефективне управління цим потенціалом вимагає системного підходу, який враховує природу системних закономірностей та особливості синергетики.

Організаційний потенціал є важливим елементом у визначенні внутрішнього потенціалу компанії. Вона відображає як статичний аспект при розгляді потенційних можливостей, так і динамічний розвиток всередині бізнес-системи. Зі статичної точки зору, організаційна спроможність визначається як накопичений потенціал для встановлення організаційної комунікації, взаємодії, механізмів, структур, управлінських процесів, норм і стандартів. Вона призначена для досягнення спільних цілей у стратегічному розвитку підприємства [29].

Враховуючи динамічний підхід, організаційний потенціал можна визначити як здатність організаційної діяльності та процесів управління забезпечувати сталий розвиток підприємства при реалізації його стратегії та досягненні поставлених цілей.

Таким чином, потенціал підприємства – це здатність різних організаційних частин співпрацювати між собою для досягнення оптимальних результатів у функціонуванні соціально-економічних систем [50].

Дослідження показали, що організаційний потенціал підприємств має





Рисунок 1.2 – Структура організаційного потенціалу підприємства  
*Джерело: складено автором самостійно*

системні характеристики. Ці характеристики включають наступні аспекти:

- Методи розподілу завдань. Глибока спеціалізація призводить до високої продуктивності, але обмежує гнучкість. Нечітко визначені завдання стимулюють креативність, але можуть впливати на продуктивність;

- Взаємозв'язки між завданнями. Розділення завдань веде до стабільності, тоді як об'єднання завдань заохочує гнучкість;

- Організаційна культура, включаючи спільні норми, цінності, моделі реальності та стимули. Ліберальна організаційна культура підвищує ефективність, але може обмежувати гнучкість та інновації;

- Внутрішньо- та міжфункціональні структури влади та їх використання;

- Системи організаційної комунікації. Ефективні системи комунікації зі зворотним зв'язком є ключовим елементом у поєднанні гнучкості та обмежень в управлінні;

Вищезазначене свідчить, що системні характеристики організаційного потенціалу визначають поєднання гнучкості та функціональності (саморегуляції) підприємства. Ці елементи є характерними для етапу, на якому підприємство розвивається та демонструє інноваційний розвиток.

У таблиці 1.4 наведено основні категорії та терміни, пов'язані з організаційним потенціалом підприємств.

Виходячи з вимог системного підходу та закону резонансного збудження систем, важливо сформулювати складові організаційного потенціалу. Вони представлені окремими групами в таблиці 1.5

Організаційний потенціал підприємства формується одночасно з формуванням самого підприємства через узгоджену конфігурацію системних рівнів та характеристик.

Схематично підприємство в цілому представлене взаємозв'язком системних рівнів, можна представити наступним чином (див. рис. 1.3).

Системний шар в даному випадку описує сукупність дій, які призводять до визначеного результату на кожному етапі створення підприємства. Наприклад, на першому етапі формується структура цілей і завдань, на другому – організаційна і виробнича структура підрозділів і їх взаємозв'язки тощо.

Таблиця 1.4 – Основні категорії і поняття організаційного потенціалу підприємства

<b>Категорії, поняття</b>	<b>Визначення</b>
Предмет організаційного потенціалу	Визначає зв'язку між елементами сукупного потенціалу підприємства, нормами, правилами, процедурами, прийнятими на підприємстві, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування, взаємодія менеджера і робочих, найм, навчання і просування кадрів, оцінку результатів їх праці, створює і підтримує відносини між працівниками, визначає потенційні можливості всіх елементів сукупного потенціалу.
Методи управління організаційним потенціалом	Спосіб здійснення мобілізації елементів організаційного потенціалу, сукупність прийомів його реалізації. Система оцінки організаційного потенціалу і засобів його вимірювання
Закони	Положення організаційного потенціалу базуються на законах економічної теорії, технічних і природничих наук і специфічних законах. В організаційному потенціалі, як і в організації виробництва, слід розрізняти закони, які виражають діалектику розвитку взаємозв'язку техніки, технологічних процесів і людей.
Форма організаційного потенціалу	Порядок організації зв'язків, що забезпечує пропорційне поєднання елементів виробництва і організації в просторі і в часі в єдиному виробничому процесі.
Принципи	Принципи організаційного потенціалу – це вихідні положення, на основі яких здійснюється побудова, функціонування і розвиток організаційної структури, організації та підприємства в цілому
Суб'єкт організаційного потенціалу	Апарат, який здійснює функціонування структур і протікання процесів, що становлять структуру і зміст організаційного потенціалу
Об'єкт організаційного потенціалу	Діяльність підприємства, організації, фірми, компанії і т.д.
Склад організаційного потенціалу	Організаційний потенціал включає в себе наступні структури процеси і ресурси: систему управління організацією, систему цінностей підприємства, систему управління персоналом, інформаційно-комунікаційну систему підприємства

*Джерело: складено автором самостійно*

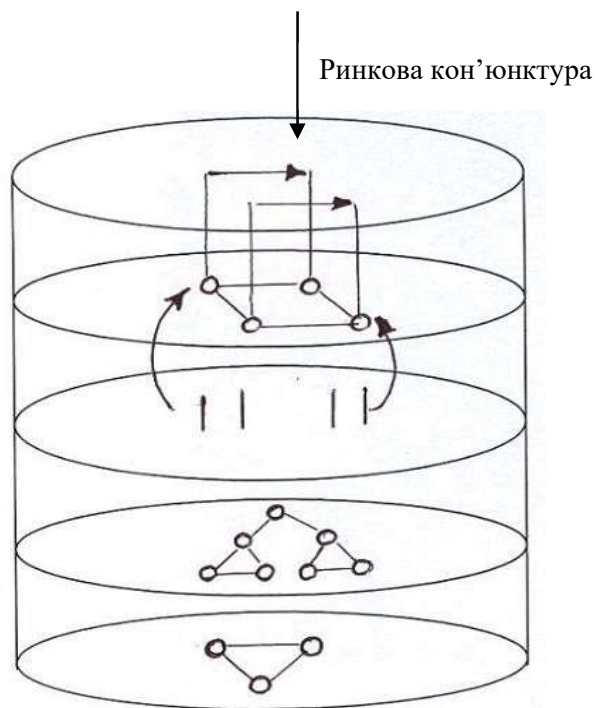
Таблиця 1.5 – Організаційний потенціал як система

<b>Групи організаційного потенціалу</b>	<b>Складові елементи груп організаційного потенціалу</b>	<b>Критерії оцінки організаційного потенціалу</b>
Системо-утворюючих критеріїв організаційного потенціалу	Цільова спрямованість організації як системи. Цільова спрямованість діяльності виробничих та обслуговуючих структур. Цільова спрямованість функціональних підсистем.	Рівень обґрунтованості цільової спрямованості організаційних систем. Рівень обґрунтованості цільової спрямованості виробничих структур. Рівень обґрунтованості цільової спрямованості функціональних підсистем.

Продовження таблиця 1.5

Групи організаційного потенціалу	Складові елементи груп організаційного потенціалу	Критерії оцінки організаційного потенціалу
Системи задач	Задачі реалізації загальної стратегії. Задачі реалізації функціонально-забезпечуючих стратегій.	Рівень сформованості та обґрунтованості задач реалізації загальної стратегії. Рівень сформованості та обґрунтованості задач реалізації функціонально-забезпечуючих стратегій.
Нормативів-стандартів	Система нормативів-стандартів: технічної, технологічної, економічної, фінансової, організаційної, маркетингової, логістичної, інформаційної, управлінської підсистем.	Рівень сформованості та обґрунтованості названих підсистем.
Технологічного та алгоритмічного забезпечення	Технології виробництва продукції. Технології послуг. Технології реалізації продукції. Технології логістичної діяльності. Технології маркетингової діяльності. Технології виробництва, прийняття та реалізації управлінських рішень та інше. Алгоритми розв'язання задач, досягнення цілей, реалізації рішень.	Стану розробки названих технологій та рівень їх обґрунтованості. Рівень сформованості та обґрунтованості алгоритмів розв'язання задач, досягнення цілей, реалізації рішень.
Регулювання відносин	Статут організації. Положення про структурний підрозділ. Положення про служби. Положення про оплату праці. Положення про регулювання ритуалів.	Рівень сформованості та обґрунтованості названих положень.
Регламентції суб'єктів діяльності	Посадові інструкції. Інструкційно-технологічні карти організації управлінської праці. Розпорядок дня. Плани-графіки розв'язання задач.	Рівень сформованості та обґрунтованості документів-регламентів.
Умов забезпечення раціональної управлінської діяльності	Оргтехнічне забезпечення. Організація проведення заходів. Організація управлінської праці.	Рівень системної сформованості умов забезпечення раціональної управлінської діяльності.
Процесного забезпечення	Цінності: особистісного спрямування; системно-інтеграційного спрямування; ціннісно-вартісного спрямування. Організаційний клімат. Організаційна культура. Культура організації. Організаційна поведінка. Організаційна взаємодія. Управлінський профіль. Структури управління.	Рівень сформованості, обґрунтованості названих складових конкурентних переваг та їх адаптованість до цілей і задач трансформаційних інституційно-структурних перетворень.

Джерело: складено автором самостійно



- I. Процес планування та вироблення цілей
- II. Планування робіт та типу технології
- III. Кадрова робота
- IV. Розподіл зон та рівнів відповідальності
- V. Структура людських взаємовідносин в колективі

Рисунок 1.3 – Системні зв'язку і властивості організаційного потенціалу підприємства

*Джерело: складено автором самостійно*

Ми розглядаємо підприємство як цілісну систему, що виражена через п'ять системних шарів – цілі, організаційні підрозділи, кваліфікаційні структури, ієрархічні та координаційні структури, політичні та інноваційні структури. Ці структури вказують на порядок створення та управління підприємством, а також на зміни, що відбуваються. Такий порядок визначає механізм формування організаційного потенціалу підприємства. Зміни в системних шарах і, відповідно, в організаційному потенціалі підприємства, відбуваються під впливом ринкової кон'юнктури та зовнішніх факторів. Ці зміни можуть бути послідовними, паралельними або комбінованими, проте на початковому етапі завжди відбувається планування цілей і завдань підприємства відповідно до ринкових умов.

На другому етапі необхідно провести детальне планування робіт, включаючи створення оптимальної виробничої структури та вибір технологій і методів організації виробництва. Це також важливо як для створення нового підприємства, так і для впровадження змін, наприклад модернізації.

На третьому етапі, відповідно до поставлених цілей і завдань, а також ураховуючи вироблену виробничу та організаційну структуру, проводиться кадрова робота – відбір персоналу з відповідною кваліфікацією ( | | – кваліфікаційна рамка).

Четвертий етап – це етап, коли розподіляються зони та рівні відповідальності відповідно до створеної або зміненої структури ієрархії. Третій та четвертий етапи мають бути послідовними або, принаймні, проводитися паралельно. В іншому випадку може виникнути напружена атмосфера, оскільки люди, які потрапили на певні посади, не завжди відповідають необхідним вимогам. Заміна вже призначених осіб завжди важка та може створити напругу в колективі. На цьому етапі також формується система керівництва та стиль управління.

П'ятий етап відображає взаємини, які склалися в колективі після завершення перших чотирьох етапів. Тут виявляється неофіційна влада та впливи, тобто структура людських взаємовідносин у повному їх обсязі.

Вищезазначені структури є джерелами можливостей для підприємства, тобто його потенціалу. Підсумовуючи вищевикладене, можна надати наступне визначення організаційного потенціалу.

*Організаційний потенціал підприємства* представляє собою системні шари цієї організації, які є джерелами її потенційних можливостей та, коли вони відбудуться, забезпечує реалізацію основної функції підприємства, досягнення загальних та приватних цілей, вирішення поставлених завдань.

Спори в науковому товаристві викликає й структура організаційного потенціалу. І. Ансофф розглядає структуру управління, систему цінностей, інформацію і кадри як елементи організаційного потенціалу підприємства [12]. Яненкова І.Г. виокремлює управлінський потенціал і організаційний клімат як складові організаційного потенціалу [30]. Вони включають систему управління, особистий потенціал керівництва, інформаційну систему, комунікаційні зв'язки і організаційну культуру (див. рис. 1.1).

Смирнова С.М. [31] в складі організаційного потенціалу виділяє не тільки потенціал менеджменту, потенціал організаційної структури, потенціал

організаційної культури, а й ключові компетенції компанії в цілому і її персоналу, інноваційний потенціал персоналу, інноваційний потенціал як такої і рівень інноваційності менеджменту підприємства (див. рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Структурні елементи організаційного потенціалу

*Джерело: складено автором за [31]*

Ми вважаємо, що дана структура не має визначених вимірників організаційної культури, таких як правила, інструкції, регламенти, рівень інноваційності управління та інноваційний потенціал як такий.

Після вивчення та узагальнення різних поглядів, ми прийшли до висновку, що структура організаційного потенціалу включає: систему управління організацією; систему цінностей підприємства; систему управління персоналом підприємства; інформаційно-комунікаційну систему підприємства. Наше уявлення про взаємозв'язок елементів структури організаційного потенціалу показано на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні зв’язки елементів організаційного потенціалу підприємства

*Джерело: складено автором за [31]*

Слід пояснити, що управлінська зрілість означає здатність менеджменту не лише приймати вчасні й адекватні управлінські рішення, але й втілювати їх у життя.

Таким чином, раніше ми визначили, як формується організаційний потенціал, який розвивається паралельно з підприємством. Тому доцільно дослідити, як виглядають елементи організаційного потенціалу на різних етапах розвитку підприємства.

Ми вибрали концепцію життєвого циклу підприємства І. Адізеса [32], оскільки вона найбільш докладна й акцентує увагу на стані системи й методах управління розвитком підприємства (рис. 1.6). Зрозуміло, що стан організаційного потенціалу відображає стан підприємства на кожному з етапів



його розвитку і, відповідно, в «пастки», де організаційні патології стають очевидними, організаційний потенціал розвивається з патологічними проявами.

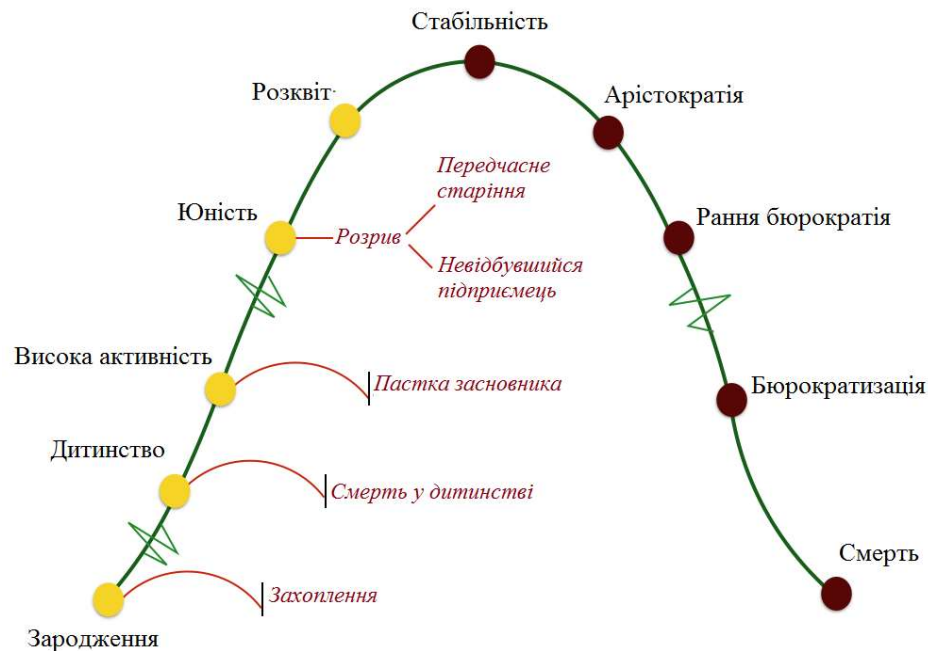


Рисунок 1.6 – Життєвий цикл підприємства (за І. Адізелом)

Джерело: [32]

На початковому етапі «Зародження» відсутні організаційні структури та процедури, так як ця фаза є у формуванні. Культура цієї організації може бути спрямована на засновника. Управлінська зрілість ще не розвинена, тому можуть бути прийняті невірні рішення, які можуть призвести до закриття організації, але процес формування починається. Комунікаційна система на цьому етапі може бути неформальною, інформаційна система може бути неповною, але це є нормою для цього етапу розвитку.

У пастці «Захоплення» організація, виробничі системи та культура ще не сформовані. Їм все ще бракує зрілості менеджменту, що є основною причиною пастки. Комунікація залишається неформальною, що ускладнює появу процедур, правил і стандартів.

«Дитинство» характеризується простими, часто лінійними структурами, які не завжди формалізовані. Культура має підприємницький тип, а її носієм

залишається засновник. Формуються звички до вирішення критичних проблем. Починають встановлюватися, але ще не формалізовані системи комунікації.

Для пастки «Смерть у дитинстві» характерні передчасні системи, процедури, делегування, що веде до втрати контролю з боку засновника. У підприємницької культурі відбувається переорієнтація на продаж. Також відсутня управлінська зрілість, що проявляється в нетерпимості до помилок і створення некерованої кризи. Відсутній зворотний зв'язок, навіть в рамках неформальних комунікацій вона виражена слабо.

На етапі «Висока активність» з'являються організаційна і виробнича структури і процедури, однак вони страждають відсутністю системності і, як наслідок, – недостовірні результати контролю і нечіткий розподіл обов'язків. Культура підприємницька з орієнтацією на продаж, прибуток; інноваційні проекти не завжди дають синергетичний ефект. Характерна недостатня зрілість, що проявляється в швидкому пошуку інноваційних рішень при неефективній їх реалізації («хотіли як краще, а вийшло як завжди»), в силу відсутності управлінських систем, недостатності контролю та відсутності фокусу. Комунікаційна система визначена не чітко, спостерігається нестача зворотного зв'язку, недостатня кількість нарад, відбувається різке збільшення зовнішніх зв'язків, необхідних для розвитку підприємства.

«Пастка засновника» відрізняється недостатнім рівнем робочих процедур і управлінських систем. Явно виражається небажання засновника залучати до управління менеджерів-професіоналів, що в результаті призводить до втрати контролю, в тому числі і за такими тактичними параметрами як витрати. По суті – це корпоративне управління, яке не відбулося. Культура підприємницька, але будучи сильно зосереджена на засновнику, не дозволяє змінювати прийняті системи управління і організації виробництва. Управлінські дії характеризуються зарозумілістю, відсутністю фокуса, орієнтацією на продажі, незважаючи на відсутність можливостей. Комунікаційна система формально сформована, але вона неефективна, відсутній зворотний зв'язок, існує недостовірність інформації, що перебуває в обігу всередині.

Для етапу «Юності» характерна сформована і формалізована виробнича і організаційна структура. Однак, має місце безсистемне делегування повноважень, починають формуватися систематизовані управлінські процедури. При появі явних атрибутів виробничої та організаційної культури, рівень самої культури все ще низький, викликаний в першу чергу низьким моральним духом, в зв'язку з процесом «розлучення», і невиконанням встановлених правил. Відбувається зародження корпоративного управління, в управлінській команді з'являються менеджери – професіонали, здійснюється перехід до колегіального управління. Ускладнюється комунікаційна система, включаючи корпоративні інформаційні системи, з'являється формалізована комунікаційна структура, як і раніше збільшуються зовнішні зв'язки підприємства.

«Пастка передчасного старіння» визначається жорсткою формалізацією організаційної та виробничої структури, введенням надлишкової кількості внутрішніх правил, регламентів, стандартів. Винищення підприємницького духу і формування бюрократичної організаційної культури зі зміною цінностей. Цінністю стають правила і стабільність. Фокус на надмірному контролі, уникнення інноваційних рішень, управління за принципом «керуй і володарюй». Встановлюється жорстко формалізована комунікаційна мережу з відсутністю зворотного зв'язку.

Друга пастка цього періоду – «Пастка нездійсненого підприємництва» – визначається тим, що організаційна і виробнича структура підприємства формалізована, ускладнена, введені процедури тотального узгодження. Розвиток культури відбувається в рамках бюрократії з зреченням від підприємництва, а найчастіше відстороненням засновника. Відбувається відмова від інноваційних рішень і дій, втрата гнучкості. Інформаційно-комунікаційна система також формалізована, ускладнена і як наслідок надмірно дорога, тобто викликає все зростаючі трансакційні витрати.

Етап «Розквіту» характеризується оптимальним рівнем розвитку і задіяння організаційного потенціалу підприємства. Структура, як

організаційна, так і виробнича, сформовані, формалізовані і є рівноважним і оптимальними. Організаційна і виробнича культура висока, не втрачені підприємницький дух, що виражається в створенні підприємств «немовлят». Для даної стадії характерна найвища ступінь управлінської зрілості, що дозволяє поєднувати гнучкість і самоконтроль. Корпоративні інформаційні системи дозволяють своєчасно контролювати відбуваються на підприємстві процеси, що дозволяє підтримувати його гнучкість.

На етапі «Стабільності» організаційний потенціал все ще достатній, але з'являються перші ознаки патологічної трансформації. Відбувається передача влади від лінійного персоналу до адміністративного, повноваження і обов'язки розходяться. Культура перероджується в бюрократичну, спостерігається падіння підприємницького духу, з'являється самовдоволення. Організація втрачає гнучкість. Здійснюється ускладнення інформаційно-комунікаційної системи, що не має функціонального змісту.

На етапі «Аристократії» виробнича, а особливо організаційна структура стають громіздкими, заплутаними з великою кількістю дублюючих функцій і подвійним підпорядкуванням. Панує дух консерватизму, заперечення ризику, прихильність застарілим традиціям, введення суворого формального стилю одягу. Управління зосереджено на минулі досягнення, триває зниження гнучкості підприємства, аж до її зникнення, відсутність власних інновацій. Інформаційно-комунікаційна система вибудована за принципом зверху вниз з ігноруванням зворотного зв'язку, характерно введення великої кількості узгоджень.

Етап «ранньої бюрократії» визначається тим, що структури, як і раніше, громіздкі, заплутані з великою кількістю дублюючих функцій і подвійним підпорядкуванням. Організаційній культурі властива підкилимна боротьба, конфлікти, велика кількість внутрішніх конфліктів. Управління зосереджено на виявленні «творця» проблеми, а не на їх вирішенні, що свідчить не тільки про втрату гнучкості, а й про втрату самоконтролю. Формується складна інформаційно-комунікаційна система з великою кількістю «шумів» і перешкод.

Передсмертний етап «Бюрократії» характеризується як і раніше громіздкою, заплутаною структурою з низькою функціональною орієнтацією. Як виробничої, так і організаційної культури притаманне неувага до споживача, зарозумілість. Управління має лише внутрішній фокус. Інформаційно-комунікаційна система перевантажена процедурами і правилами при відсутності системи «реального» контролю.

Ну а на етапі «Смерті», структура починає скорочуватися, але знову, не за принципом функціональності. Відсутня прихильність, ключовими словами стають «якби». Управління зосереджено на дуже дорогому штучній підтримці життя. Даному етапу властиві складні багаторівневі комунікації, спрямовані на підтримку непрацюючих процедур, правил і стандартів.

Таким чином, нами представлено стан елементів організаційного потенціалу на кожному з етапів циклу розвитку підприємства, зокрема, показано стан організаційних систем, структур і процедур, в залежності від етапу життєвого циклу, стан організаційної та виробничої культур, управлінської зрілості, а також інформаційно-комунікативної системи підприємства (табл. 1.6).

Як ми визначили вище, елементи організаційного потенціалу на етапах старіння підприємства не сприяють її гнучкості та адаптивності. Тобто проблема залучення організаційного потенціалу, його формування, структури, має величезне значення для успішного функціонування будь-якого підприємства. Практичне значення організаційного потенціалу проявляється також у можливості виявити і оцінити підготовленість підприємства до змін, що лягає в основу розробки стратегії розвитку підприємства і управління її реалізацією, а в підсумку – підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Наведений огляд дозволяє виявити кілька проблем, що виникають при дослідженні організаційного потенціалу компанії.

Одна з них – відсутність єдиного уявлення про сутність організаційного потенціалу. Проведений аналіз показав відмінність уявлень сучасних

Таблиця 1.6 – Елементи організаційного потенціалу на різних етапах розвитку підприємства

Етап життєвого циклу підприємства	Елементи організаційного потенціалу			
	Організаційні системи, структура і процедури	Організаційна культура	Управлінська зрілість	Комунікаційна система організації
1. Зародження	Відсутня	Початок формування культури підприємницької типу, з осередком навколо засновника	Відсутня, що часто веде до невірних рішень і призводить до припинення існування, але починає формуватися	не сформувались, комунікації носять неформальний характер
2. Захоплення	Так і не була сформована	Не сформувалась	Відсутня, що і стає причиною потрапляння в пастку «Захоплення»	Залишаються на неформальному рівні, що перешкоджає появі будь-яких процедур
3. Дитинство	Дуже проста, частіше лінійна, формально не завжди закріплена	Культура підприємницького типу, носієм якої, як і раніше, є засновник	Формується навик розв'язання кризових ситуацій	Початок вибудовування комунікаційної системи, проте, без формального закріплення
4. Смерть у дитинстві	Передчасні системи, процедури, делегування, що призводить до втрати контролю з боку засновника	Культура підприємницька зі зміною орієнтації на продажі	Відсутня, що проявляється в нетерпимості до помилок і створенні некерованої кризи	Відсутність зворотного зв'язку, навіть в рамках неформальних комунікацій; зворотний зв'язок виражений слабо
5. Висока активність	Структури і процедури з'являються, проте страждають відсутністю системності і як наслідок недостовірні результати контролю і нечіткий розподіл обов'язків	Культура підприємницька з орієнтацією на продажі, прибуток, інноваційні проекти	Недостатня, що проявляється в швидкому пошуку інноваційних рішень при неефективній їх реалізації, в силу відсутності управлінських систем, недостатності контролю та відсутності фокусу	Комунікаційна система визначена не чітко, спостерігається нестача зворотного зв'язку, недостатньо точна кількість нарад, різке збільшення зовнішніх зв'язків
6. Пастка засновника	Недостатній рівень робочих процедур і управлінських систем. Небажання засновника залучати до управління менеджерів-професіоналів, що в результаті призводить до втрати контролю, в тому числі і за такими	Культура підприємницька, але сильно зосереджена на засновнику і не дозволяє змінювати прийняті системи управління	Керуючі дії характеризуються зарозумілістю, відсутністю фокуса, орієнтацією на продажі, незважаючи на відсутність можливостей	Комунікаційна система формально сформована, але вона неефективна, відсутній зворотний зв'язок, недостовірність інформації, котра обертається усередині

Продовження таблиці 1.6

Етап життєвого циклу підприємства	Елементи організаційного потенціалу			
	Організаційні системи, структура і процедури	Організаційна культура	Управлінська зрілість	Комунікаційна система організації
	тактичними параметрами як витрати. По суті – це корпоративне управління, яке не відбулося			
7. Юність	Структура сформована, формалізована, проте має місце безсистемне делегування повноважень, починають формуватися систематизовані управлінські процедури.	При появі явних атрибутів корпоративної культури, рівень самої культури низький, викликаний в першу чергу низьким моральним духом в зв'язку з процесом «розлучення» і невиконанням встановлених правил	Зародження корпоративного управління, поява в управлінській команді менеджерів-професіоналів, перехід до колегіального управління	Ускладнення комунікаційної системи, включаючи корпоративні інформаційні системи, поява формалізованої комунікаційної структури, подальше збільшення зовнішніх зв'язків
8. Передчасне старіння	Жорстка формалізація організаційної структури, введення надмірної кількості внутрішніх правил	Винищення підприємницького духу і формування бюрократичної організаційної культури зі зміною цінностей. Цінністю стають правила і стабільність	Фокус на надмірному контролі, уникнення інноваційних рішень, управління за принципом «керуй і володарюй»	Жорстко формалізована комунікаційна мережа з відсутністю зворотного зв'язку
9. Нездійснене підприємництво	Структура формалізована, ускладнена, введені процедури тотального узгодження	Розвиток культури відбувається в рамках бюрократії з зреченням від підприємництва, а найчастіше відстороненням засновника	Відмова від інноваційних рішень і дій, втрата гнучкості	Формалізована, ускладнена і як наслідок надмірно дорога
10. Розквіт	Структура сформована, формалізована, є оптимальною	Висока організаційна культура, не втрачені підприємницький дух, що виражається в створенні дочірніх компаній	Найвищий ступінь управлінської зрілості, що дозволяє поєднувати гнучкість і самоконтроль	Корпоративні інформаційні системи дозволяють своєчасно контролювати те, що відбувається в організації процеси, що дозволяє підтримувати гнучкість

Закінчення таблиці 1.6

Етап життєвого циклу підприємства	Елементи організаційного потенціалу			
	Організаційні системи, структура і процедури	Організаційна культура	Управлінська зрілість	Комунікаційна система організації
12. Аристократія	Структура громіздка, заплутана з великою кількістю дублюючих функцій і подвійним підпорядкуванням	Панує дух консерватизму, заперечення ризику, відданість традиціям, введення суворого формального стилю одягу	Управління зосереджено на минулі досягнення, продовжується зниження гнучкості, аж до її зникнення, відсутність власних інновацій	Комунікаційна система вибудована за принципом зверху вниз з ігноруванням зворотного зв'язку, введення великої кількості узгоджень
13. Рання бюрократія	Структура і раніше громіздка, заплутана з великою кількістю дублюючих функцій і подвійним підпорядкуванням	Культурі притаманна підклимна боротьба, конфлікти, велика кількість внутрішніх конфліктів	Управління зосереджено на виявленні «творця» проблеми, а не на їх вирішенні, що свідчить не тільки про втрату гнучкості, але і самоконтролю	Складна комунікаційна система з великою кількістю «шумів» і перешкод
14. Бюрократія	Структура і раніше громіздка, заплутана з великою кількістю дублюючих функцій і подвійним підпорядкуванням, багато систем з низькою функціональною орієнтацією	Культурі притаманне неувага до споживача, зарозумілість	Управління має лише внутрішній фокус	Комунікаційна система перевантажена процедурами і правилами при відсутності «реального» контролю
15. Смерть	Структура починає скорочуватися, але не за принципом функціональності	Відсутність прихильності, ключові слова «якби»	Управління зосереджено на дуже дорогому штучній підтримці життя	Складні багаторівневі комунікації, спрямовані на підтримку непрацюючих процедур і правил

*Джерело: складено автором самостійно*



дослідників про склад компонентів організаційного потенціалу в порівнянні з класичним підходом. На нашу думку, на це є дві причини: 1) формування економіки знань, в умовах якої основним фактором конкуренції стають знання, що викликає необхідність їх раціональної організації; 2) розвиток уявлень про джерела формування організаційного потенціалу.

### **1.3. Методологія діагностики організаційного потенціалу підприємства**

Діагностика організаційного потенціалу підприємства є окремою теоретико-методичною проблемою. Аналіз існуючих способів і методів оцінки організаційного потенціалу підприємства та вхідних до нього елементів показав, що найбільш розповсюдженою є оцінка на базі фактично досягнутих показників результатів діяльності підприємств, які відображають систему управління підприємства, що не зовсім відповідає сутті даної економічної категорії, тобто не зовсім відображають потенційні можливості підприємства.

Відповідно до обраної стратегічної позиції в життєвому циклі організації визначаються стратегії функціональної підтримки, завдання та цілі. Формується цільова орієнтація діяльності організації та, відповідно, організаційний потенціал. Проте на практиці система управління не забезпечує проактивної адаптації організаційного потенціалу в умовах трансформаційних змін. На цій основі не адаптуються цінності, корпоративна культура, організаційна поведінка та корпоративна взаємодія.

Розглядаючи можливості системи, яка складається з різних компонентів і має різні характеристики, важко оцінити її потенціал за допомогою одного показника. Один зі способів розв'язання цієї проблеми – це вимірювати потенціал шляхом оцінювання його складових. Проте для цього необхідно визначити структуру системи та виявити її ключові елементи, щоб обґрунтувати підхід до вимірювання та оцінки потенціалу.

Незалежно від специфіки підприємства все цілі завжди спрямовані на стійкість і динамічний розвиток. Цілі стійкості спрямовані на забезпечення

сталості характеристик підприємства незалежно від обурення зовнішнього середовища. Цілі динамічного розвитку спрямовані на придбання ресурсів, відсутніх в даній системі, та / або досягнення станів, пов'язаних з більш швидким проходженням стадій життєвого циклу попиту, технологій, продукту, організації.

Виходячи з властивостей підприємства як організації, можна стверджувати, що організаційний потенціал підприємства включає в себе наступні складові: організаційний потенціал системної стійкості та стратегічний організаційний потенціал динамічного розвитку.

Організаційний потенціал системної стійкості (ОПСС) – це здатність організації забезпечити єдність частин системи в тривалому періоді часу шляхом їх ефективної взаємодії. В свою чергу, організаційний потенціал динамічного розвитку (ОПДР) – здатність організації переходити на різні рівні рівноваги при збереженні і цільовому розвитку її основних елементів і властивостей.

Беручи до уваги, що сучасні підприємства змушені адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, велике значення має цілеспрямований характер організаційно-управлінських впливів підсистеми менеджменту і, в першу чергу, з боку його ОПДР. Тому надалі нами розглядається цілеспрямований варіант створення і використання організаційного потенціалу динамічного розвитку.

Ціль управління – це успішна діяльність підприємства, тобто «успішною вважається така робота, яка реалізується практично – перетворюється на дію – результативно та ефективно» [33, с. 51]. Крім того позитивно оцінити організаційний потенціал і відповідно роботу керівництва підприємства не можна, якщо погіршуються показники, що характеризують «людський фактор» [34, с. 421]. Одночасно організаційний потенціал підприємства повинен забезпечувати соціальну відповідальність підприємства як перед працівниками (що оцінюється показниками, як вже зазначалось, стану «людського фактору» відповідного підприємства), так і перед суспільством (що оцінюється показниками задоволення потреб покупців через товарооборот, поповнення

бюджету через відрахування податків і інших обов'язкових платежів, а також через створення робочих місць).

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінку організаційного потенціалу підприємств необхідно починати з дослідження динаміки кінцевих результатів діяльності підприємства зі співставленням її з динамікою показників стану адміністративного персоналу і показниками соціальної відповідальності перед суспільством.

Таким чином, під організаційним потенціалом підприємства мається на увазі діапазон організаційних можливостей його функціональних служб, а також загально корпоративне управління, тобто організаційний потенціал торговельного підприємства формується під впливом товарних ресурсів, підприємницького і соціального потенціалів.

Тому для оцінювання організаційного потенціалу доцільно розглянути такі характеристики системи менеджменту (рис. 1.7):

- кінцеві результати діяльності підприємства у співставленні зі станом управлінського персоналу як потенціалу розвитку організаційного потенціалу, а також його відображення в соціальній відповідальності перед працівниками, контрагентами та суспільством;
- стратегічні цілі підприємства та особисті цілі менеджерів підприємства;
- організаційно-управлінський потенціал підприємства;
- потенціал управлінського персоналу;
- дослідженню організаційної культури та організаційного клімату;
- дослідженню комунікаційних зв'язків персоналу підприємства.

Огляд літератури та періодичних видань дозволяє виділити кількісні та якісні методи оцінки. Кількісні методи передбачають використання абсолютних і відносних показників стану організаційного потенціалу. Їх можна поділити на методи прямої оцінки та індикаторні методи. Якісні методи побудовані на думках експертів і дають оцінку організаційного потенціалу в балах. Розглянемо більш докладно зазначені методи і область їх застосування. При цьому деякі методи будуть розглянуті тільки в загальних рисах, а методи, що мають, на наш погляд, високу практичну цінність, більш детально.



Рисунок 1.7 – Методика аналізу організаційного потенціалу підприємства

*Джерело: складено автором самостійно*

## *1. Методи прямої діагностики*

Подання організаційного потенціалу в розрізі структурних складових дозволяє визначити перелік оціночних показників по кожній з них, що становить сутність методів прямої оцінки. Джерелами отримання аналітичної інформації служать діагностичне інтерв'ю, інформація про об'єкти інтелектуальної власності компанії, про прихильність клієнтів, про розвиток ділового співробітництва тощо. Методи прямої оцінки можуть використовуватися для діагностики організаційного потенціалу як на рівні компанії, так і на рівні її філій і відділень як комерційних, так і некомерційних організацій. Основних недоліків три: висока трудомісткість використання; складність обробки різнорідних показників; порушення системності потенціалу, згідно з яким потенціал в цілому не рівнозначність сукупності показників за складовими.

## *2. Індикаторні методи*

Інтерес до індикаторним методам викликаний можливістю використання, на відміну від методів прямій оцінки, обмеженого обґрунтованого набору представницьких показників, що визначає можливість їх застосування для проведення експрес-аналізу і моніторингу організаційного потенціалу. Коротко суть індикаторних методів зводиться до виявлення різних складових організаційного потенціалу; визначенням одного або декількох індикаторів по кожній з них і рас подружжя інтегрального індикатора. При необхідності розраховують також зведені індекси.

Індикатор – це показник, який відображає стан об'єкта, що спостерігається приблизно, але служить сигналом його благополуччя або не добробуту. Значення індикатора визначає рівень відхилення показника від якоїсь еталонної величини, тому застосування індикаторного методу передбачає розробку нормативних значень показників.

Показники, що пропонуються дослідниками в якості індикаторів стану організаційного потенціалу, різноманітні, в їх числі – показники витрат і показники корисності. Приклади витратних індикаторів: розрахункова вартість

заміни бази даних; вартість об'єктів інтелектуальної власності, відсоток доходів, інвестованих в інформаційні технології, витрати на дослідження і розробки та їх питома вага в загальній сумі інвестицій або в прибутку організації, обсяг інвестицій в освоєння нових ринків, внесок в базу знань на одного працівника в рік тощо. Приклади індикаторів корисності: відсоток продажів, що припадають на запатентовані продукти, ставлення продажів наукомісткої продукції до загального обсягу продажів, кількість зареєстрованих патентів, терміни юридичної захищеності патентів, коефіцієнт використання бази знань, частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробленої продукції в вартісному вираженні, кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника тощо.

Розробкою індикаторних методів оцінки організаційного потенціалу займаються як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Розглянемо два найбільш цікавих, на наш погляд, підходи до побудови системи індикаторів.

Деякі зарубіжні та українські вчені [35, 36, 37] пропонують використовувати відносні індикатори, що розраховуються як співвідношення фактичних і еталонних значень оціночних показників. В якості індикаторів організаційного потенціалу пропонується застосовувати усталений в аналітичній практиці перелік показників, наведений вище, а також результати анкетування працівників. Підсумкова оцінка стану ресурсів дається в балах за заздалегідь розробленою шкалою. Отримані оцінки автори пропонують використовувати далі для виявлення джерел компетенцій компанії шляхом поєднання в матричній формі найбільш важливих ресурсів з ключовими бізнес-процесами і виявлення найбільш продуктивних бізнес-процесів.

Важливе значення цього методу полягає в пов'язанні ресурсів з джерелами їх виникнення, що можна визначити як вихід на технологію побудови організаційного потенціалу, що забезпечує конкурентоспроможність компанії. Іншими словами, метод, запропонований Л. Ісмагиловою і Т. Гильовою, представляється формою операціоналізації положень ресурсної концепції. Його використання ускладнюється двома

основними причинами. Наявність декількох експертних припущень і суб'єктивність у визначенні еталонних значень індексів ресурсів вимагає залучення експертів високої кваліфікації і ускладнює проведення порівняння декількох компаній.

Більш суворий індикаторний метод з використанням відносних індикаторів оцінки стану організаційного потенціалу запропонований О. Воронковим [38]. Суть методу полягає в розрахунку абсолютних і відносних індикаторів за складовими організаційного потенціалу, а також інтегрального індикатора. Як абсолютних індикаторів пропонується використовувати фактичні значення показників, як відносних – відносини абсолютних показників до нормативних. Нормативні показники пропонується визначати шляхом побудови функціональних залежностей на основі статистичних даних. Структурні складові організаційного потенціалу оцінюються за допомогою відносних індикаторів корисності. Інтегральний показник визначається множенням відносних індикаторів з урахуванням ступеня впливу на нього структурних складових організаційного потенціалу. Такий підхід дає можливість не тільки оцінити стан потенціалу, а й виявити невикористані резерви. Пропонований С. Генералової метод характеризується об'єктивністю, універсальністю, оцінкою організаційного потенціалу з точки зору корисності. Основні недоліки методу пов'язані з отриманням внутрішньофірмової інформації, зі способом визначення нормативних показників, який дає усереднені по вибірці результати, не пов'язані з цільовою спрямованістю компаній, а також зі складністю визначення внеску кожної складової в інтегральний результат. Крім того, отримання надійних оцінок вимагає використання великого масиву даних, що не завжди можливо.

### *3. Якісні методи*

Вище зазначено, що організаційний потенціал проявляється інтегрально в моделі відносин компанії з навколишнім середовищем. На цьому засновані якісні методи його оцінки, які в даний час представляються найбільш

розробленими. Теоретичним фундаментом якісних методів є розробки І. Ансоффа, А. Чандлера, Дж. Барні.

І. Ансофф [16] виділив кілька можливих реакцій компанії на зміни ринкової ситуації: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку і адміністративну. Під реакцією І. Ансофф розумів якість і типи поведінки компанії, обумовлені її потенціалом.

Цікавою є сучасна методика, побудована на основі ресурсного підходу. Досліджуючи можливості підприємств по створенню, придбання і зміни ресурсної бази, автори виділили три типи так званих орієнтацій: підприємницьку, орієнтацію на управління знаннями та орієнтацію на зміни. Як показано вище, поняття «орієнтація» тотожна поняттю «організаційний потенціал». Підприємницька орієнтація передбачає пошук нових ринкових можливостей, проведення організаційних, продуктових і ринкових інновацій. Орієнтація на зміни означає пошук і випробування компанією нових виробничих і управлінських технологій, залучення співробітників в цей процес. Орієнтація на управління знаннями означає діяльність по інтеграції, аналізу та застосування власного досвіду діяльності та досвіду інших компаній.

Існуюча орієнтація визначається за 5-бальною системою за результатами структурованого інтерв'ю керівників і власників фірми. Проведені статистичні дослідження показали вплив організаційного потенціалу на результативність компаній, яку оцінювали як темп зростання обсягу продажів.

Метод має високу методологічну та аналітичну цінність завдяки таким достоїнств:

- оцінка стану організаційного потенціалу проводиться за результатами використання ресурсів;
- структуризація оцінки спрощує розробку програми вдосконалення організаційного потенціалу;
- метод є релевантним способом операціоналізації ресурсної концепції;



- оцінка потенціалу проводиться в напрямку реалізації стратегії компанії;
- зручність в обробці отриманих результатів;
- простота встановлення еталонних значень за ключовими характеристиками;
- метод дозволяє отримати інтегральну оцінку стани організаційного потенціалу по обмеженому переліку ключових характеристик.

Недоліки методу: можлива суб'єктивність суджень експертів і складність порівняння декількох організацій.

Оригінальна методика запропонована Р. Flöstrand [39]. В якості індикаторів організаційних ресурсів автор пропонує використовувати згадки про них в будь-яких відкритих джерелах: річних звітах, на офіційних сайтах компанії, в опублікованих інтерв'ю, матеріалах, наданих компанією для новинних передач. Наявність згадок за встановлений термін пропонується оцінювати як 1, відсутність – як 0. Отриману інформацію інтерпретують як наявність або відсутність системних управлінських рішень щодо вдосконалення цих ресурсів. Крім невисокою чутливості методу, можна відзначити недотримання вимог об'єктивності та цінності офіційних згадок як індикатора потенціалу через можливу декларативності та формальності заходів.

Результати проведених раніше досліджень показали можливість використання для оцінки організаційного потенціалу функціональної моделі оцінки менеджменту (ФМОМ), запропонована [40]. Модель побудована на основі ресурсного підходу і передбачає оцінку організаційного потенціалу в розрізі управлінських функцій. Джерелом аналітичної інформації є анкетування керівного і виконавчого персоналу компанії з питань управлінської діяльності, згрупованих з управлінських функцій:

- планування: постановка цілей і стратегічних завдань, вивчення клієнтів і конкурентів, бізнес-процеси, планування ресурсів;
- організація: організаційна структура, вдосконалення організації робіт, реалізація основного виробничого процесу, створення цінності для споживачів;

– мотивація: корпоративна культура, умови для навчання і професійного розвитку персоналу, залучення працівників у справи компанії, задоволеність працівників працею;

– контроль: система оцінки якості праці підрозділів і працівників, методи і критерії оцінки результатів бізнес-процесів, раціональність використання ресурсів, відповідність результатів встановленим цілям;

– координація: встановлення внутрішніх взаємозв'язків компанії, система вирішення конфліктів, використання інформаційних технологій.

Організаційний потенціал визначається в балах, що дозволяє отримати інтегральну оцінку і проводити моніторинг його стану, виявити рівень його розвитку і проблемні зони, визначити заходи щодо їх усунення. Важливо відзначити об'єктивність одержуваної оцінки за рахунок залучення до дослідження не тільки управлінського, але і виконавчого персоналу. Інші гідності аналогічні розглянутим вище якісних методів.

Можливість оцінювання ефективності ресурсів тільки в розрізі стратегії означає, що ресурси можна використовувати для вирішення декількох завдань, але з різною ефективністю. Витратні індикатори не дозволяють оцінити ефективність вкладень в організаційний потенціал компанії і тому, на наш погляд, не можуть використовуватися для оцінки організаційного потенціалу. При використанні індикаторів корисності проблема проявляється в низьких значеннях індикаторів в разі невідповідності структури організаційного потенціалу обраної стратегії. У практичній управлінській діяльності ця проблема повинна вирішуватися шляхом формування складу і структури організаційних ресурсів під конкретну стратегію або, навпаки, шляхом підбору стратегії під існуючий набір ресурсів. Однак для цього необхідна розробка способів аналітичної оцінки відповідності між ними. В даний час в доступних для нас джерелах подібних досліджень не виявлено.

Для побудови методології вимірювання та оцінки організаційного потенціалу слід перш за все визначити його властивості.

Найважливішим властивістю є метаморфоз, тобто прояв організаційного потенціалу в декількох формах: комплекс організаційних ресурсів; модель поведінки компанії і результат як показник стану організаційного потенціалу на стадіях його формування та застосування [36]. Організаційні ресурси включають п'ять груп компонентів: інтелектуальна власність, система управління, корпоративна культура, інформаційні системи і технології, відносини з партнерами. Комбінація організаційних ресурсів визначає модель поведінки компанії, під якою розуміємо комплекс принципів і способів взаємодії учасників компанії між собою і з об'єктами ділового середовища щодо залучення, комбінування і використання ресурсів.

Організаційні ресурси створюють цінності при поєднанні в часі і просторі з іншими ресурсами, які є в розпорядженні компанії. Наслідком взаємодії різних за своєю природою ресурсів є формування похідних потенціалів: виробничого, трудового, фінансового, ринкового. Вони характеризують стан моделі поведінки компанії. У процесі використання моделі для взаємодії з силами ринку продукуються результати. Такі основні властивості і механізм впливу організаційного потенціалу на результати компанії.

Ці та інші властивості організаційного потенціалу є основою для розробки принципів його дослідження і вимірювання ( табл.1.7).

Таким чином, роботу підприємства можна представити як процес формування і використання організаційного потенціалу. Отже, для управління компанією потрібна інформація на вході і виході процесу використання організаційних ресурсів, а також в ході цього процесу. Даній вимозі відповідає комбінований підхід, який передбачає вимірювання ресурсних, процесних і результуючих показників.

Керуючись наведеними принципами, вивчення організаційного потенціалу конкретної компанії слід вести в декількох аспектах, залучаючи відповідні методи дослідження ( табл. 1.8).

Таблиця 1.7 – Принципи вимірювання організаційного потенціалу підприємства

<b>Властивості організаційного потенціалу</b>	<b>Принцип вимірювання</b>	<b>Сутність принципу</b>
Метаморфоз	Принцип комплексності	Для вимірювання та оцінювання організаційного потенціалу слід використовувати показники статичні, динамічні, результуючі показники
Мережевий характер економічної поведінки	Принцип адекватності	Для вимірювання стану організаційних ресурсів переважно слід застосовувати нефінансові показники
Різномірність компонентів за терміном дозрівання та рівнем гнучкості	Принцип оглядовості	Стан та використання організаційного потенціалу варто визначати з урахуванням особливостей його компонентів
Інтегрованість	Принцип єдності	Для оцінки стану організаційного потенціалу в цілому слід застосовувати зведений показник
Адаптивність	Принцип системності	Показники використання організаційного потенціалу повинні відображати рівень його відповідності зовнішньому середовищу
Часткова приналежність і частковий контроль з боку підприємства	Принцип урахування інтересів стейкхолдерів	Показники стану і використання організаційного потенціалу повинні відповідати інтересам стейкхолдерів
Спрямованість на майбутнє	Принцип цілісної орієнтації	Дослідження, вимірювання та оцінювання організаційного потенціалу слід проводити виходячи із цінностей підприємства
Взаємодія з іншими ресурсними потенціалами  Опосередкований вплив на результативність компанії	Принцип відгуку	Оцінку використання організаційного потенціалу слід проводити за допомогою показників відгуку
Множинність описів	Принцип стійкості	Набір показників та процедура оцінювання повинні бути універсальні для підприємств з однаковою системою цінностей
Складність виміру і оцінки	Принцип простоти	Комбінація показників і процедура оцінювання повинні забезпечувати простоту вирішення практичних завдань

*Джерело: складено автором самостійно*

Таблиця 1.8 – Інструментарій дослідження та вимірювання організаційного потенціалу

Аспекти дослідження організаційного потенціалу	Методи дослідження	Загальна характеристика рекомендованих показників
Застосовувана модель поведінки компанії	Діагностичний опитування	Ключ до опитувальника
Стан комплексу організаційних ресурсів	Побудова функціональної моделі, індикаторний метод	Ресурсні індикатори переважно неекономічного характеру
Зведений ресурсний показник організаційного потенціалу Невикористовувані резерви	Метод «Патерн», нормування ресурсних індикаторів, сверстка	Інтегральний показник (зведений ресурсний індекс)  Відносні показники за групами організаційних ресурсів
Використання організаційного потенціалу	Індикаторний метод	Процесні індикатори економічного характеру
Якість організаційного потенціалу	Діагностичне опитування, аналіз функцій, індикаторний метод, метод «Паттерн»	Процесні індикатори економічного характеру, показники виконання функцій, показники взаємодоповнюваності та взаємозамінюваності
Взаємодія організаційного потенціалу з іншими потенціалами компанії	Індикаторний метод, нормування процесних індикаторів	Процесні індикатори економічного характеру, зведені показники похідних потенціалів
Зведений процесний показник організаційного потенціалу	Метод «Патерн», нормування ресурсних індикаторів, сверстка	Інтегральний показник (зведений процесний індекс)
Продуктивність організаційного потенціалу	Індикаторний метод	Результуючі показники економічного характеру
Внутрішня компліментарність організаційного потенціалу	Індикаторний метод	Коефіцієнти еластичності, що визначаються за співвідношенням зведених ресурсного і процесного індикаторів
Зовнішня компліментарність організаційного потенціалу	Індикаторний метод	Коефіцієнти еластичності, що визначаються за співвідношенням попарно зведених процесного і ресурсного індексів з ростом продажів
Вплив ресурсних показників на результуючий показник	Кореляційний, регресійний, лаговий аналіз	Показники статистики

*Джерело: складено автором самостійно*

В управлінській практиці найбільш затребувані діагностичний і прогностичний аналізи, що дозволяють обмежитися невеликим набором

ретельно відібраних показників. У зв'язку з цим, а також керуючись принципом простоти, пропонуємо використовувати індикаторний метод, що надає ряд можливостей:

- використання як широкого, так і обмеженого набору показників;
- проведення аналізу різного ступеня деталізації;
- проведення експрес-аналізу і моніторингу організаційного потенціалу;
- отримання інтегральної оцінки потенціалу та оцінки по його складовим;
- прийнятна точність і оперативність отримання результату.

Перевага індикаторів в порівнянні з іншими показниками в тому, що вони дозволяють виміряти поточний стан об'єкта і визначити спрямованість його зміни з середнім рівнем точності, але оперативно. З огляду на це, сформовані вимоги до індикаторів [41]:

- наблюдаємість;
- чіткість змісту показника;
- об'єктивність, незалежність від уподобань дослідника;
- універсальність, що означає можливість використання для оцінки потенціалу будь-якої компанії незалежно від розмірів, галузі та інших особливостей;
- висока чутливість до зміни стану об'єкта дослідження;
- достатня простота розрахунку;
- доступність даних для розрахунку індикаторів, інакше приналежність індикаторів до групи показників оперативного обліку, бухгалтерської або статистичної звітності.

Як зазначено вище, набір індикаторів повинен включати ресурсні, процесні і підсумкові показники. При підборі слід керуватися насамперед принципами ціннісної орієнтації і комплексності. Пояснимо докладніше.

В основі моделі поведінки лежать ключові цінності, які можна вважати одночасно критеріями результативності, а показники цінності – вимірювачами результативності моделі поведінки. Здатність створювати цінності реалізується через функції організаційних ресурсів, специфічні для кожної

моделі поведінки. Наприклад, основною функцією інтелектуальної власності може бути раціоналізація виробництва, створення науково-технічної основи для оновлення продукції, підвищення повноти та ефективності використання ринкових можливостей. Основною функцією системи управління може бути стандартизація поведінки працівників компанії, створення цінності нових продуктових або процесних технологій, регламентація формату відносин з партнерами. Раніше виділені типові моделі поведінки та визначено ключові цінності [28]. Загальна цінність будь-якої моделі – зростання, яке виражається через збільшення обсягу продажів. Обсяг продажів відображає відгук споживачів на організаційні рішення, тому може використовуватися для оцінки поточного зростання і перспектив підприємства. Динаміка зростання визначається особливостями моделі поведінки і має кілька рівнів. Інші цінності відображають пріоритети діяльності компанії у зовнішньому і внутрішньому середовищі (метод збільшення) і мають специфічний характер для кожної моделі поведінки. Істотні відмінності цінностей (способів зростання) не дозволяють використовувати універсальний набір індикаторів для вимірювання результативності різних моделей поведінки. Індикатори слід підбирати під основну функцію кожної групи організаційних ресурсів, виходячи з цінностей застосовуваної моделі поведінки.

Визначивши підхід до підбору індикаторів, можна обґрунтувати вибір вимірників організаційного потенціалу (див. табл. 1.7). Індикатори повинні відображати структурні і функціональні характеристики організаційного потенціалу і виражатися переважно нефінансовими вимірниками. Як процесних індикаторів слід використовувати економічні показники, що відображають функціональну результативність організаційних ресурсів. Результуючий показник – зростання продажів.

Для тестування і відбору індикаторів залучаються традиційні методи статистики. Додатково потрібно використовувати Лагові аналіз, що дозволяє врахувати тривалість дозрівання організаційних ресурсів. В результаті процедури відбору повинен бути сформований оптимальний набір

індикаторів, адекватний сутності організаційного потенціалу на стадіях його формування, використання і оцінки.

Поряд з наборами ресурсних і процесних індикаторів корисно розраховувати зведений ресурсний і зведений процесний індекси. Це дає можливість виключити різноспрямованість і згладити різницю в масштабах показників, оцінити стан організаційного потенціалу в цілому, визначити поточне значення і виявити невикористовувані резерви.

З огляду на різномірність і різноспрямованість показників, що відображають потенціал, використання їх для розрахунку інтегральної оцінки вимагає визначення бази порівняння і проведення нормалізації. В аналітичній практиці як еталон використовують цільові, нормативні, середньогалузеві показники, середні значення показників по групі об'єктів, показники найбільш значимого конкурента, показники за минулі періоди.

Очевидно, що застосування ряду способів утруднено через специфічного характеру організаційних ресурсів. Пропонуємо використовувати метод «патерн» як один з варіантів нормативного способу. Він дозволяє оцінити даний об'єкт по приватним індикаторами шляхом співвіднесення фактичних значень з найкращими в даній групі. Специфічність організаційного потенціалу вимагає певної модифікації методу. Раніше встановлено, що відтворення організаційних ресурсів відбувається шляхом багаторазового використання, тому можна виділити фактичний (поточний) і максимальний організаційний потенціал. Отже, в якості бази порівняння правомірно використовувати комбінацію найкращих досягнутих значень по групах ресурсів організаційного потенціалу і проводити нормування по співвідношенню фактичних і еталонних показників. Зведені індекси організаційного потенціалу пропонуємо розраховувати по нормованим значенням з урахуванням вагомості. У найпростішому випадку, згідно емпіричних досліджень [42], індекси можна розраховувати як середнє арифметичне значення.

Для вирішення аналітичних і управлінських завдань потрібно визначити рівні організаційного потенціалу та його функціональної результативності.



Пропонуємо використовувати таку шкалу (від максимально можливого значення):

- 71-100% – високий рівень;
- 41-70% – середній рівень;
- 0-40% – низький рівень.

*Якість організаційного потенціалу*, як встановлено раніше [28], визначається відповідністю комплексу функцій, виконуваних організаційними ресурсами, цінностям компанії, результативністю функцій і гнучкістю організаційних ресурсів. Джерелом інформації для аналізу функцій є діагностичний опитування. Вважаємо, що гнучкість організаційного потенціалу формується за рахунок різноманітності функцій, розподілу і перерозподілу їх між групами організаційних ресурсів. Тому для її вимірювання пропонуємо приміняти показники взаємозамінності і взаємодоповнюваності, а функціональну результативність вимірювати зведеним процесним індексом організаційного потенціалу.

*Взаємодія організаційного потенціалу з іншими потенціалами підприємства* слід вивчати за напрямками: обґрунтування індикаторів стану похідних потенціалів, визначення їх поточного стану, встановлення сили впливу похідних потенціалів на зростання компанії і побудова регресійної моделі зростання від стану похідних потенціалів. Для вимірювання похідних потенціалів пропонується використовувати згруповані відповідним чином процесні індикатори і розглянутий спосіб нормування.

*Оцінка внутрішньої і зовнішньої комплементарності.* Виявлення рівня комплементарності дозволяє оцінити адекватність реалізованої моделі поведінки станом організаційних ресурсів (внутрішня комплементарність) і станом ділового середовища (зовнішня комплементарність). Для цього пропонується використовувати коефіцієнти еластичності, які визначаються в першому випадку за співвідношенням зведеного ресурсного та зведеного процесного індексів, а в другому – зведеного процесного індексу і зростання продажів. Часовий зсув визначається за допомогою лагового аналізу.

*Вплив ресурсних показників на формування результуючого.* Нарешті, для вирішення управлінських завдань принципово важливо встановити зв'язки між станом організаційних ресурсів і зростанням продажів як головним результуючим показником компанії. Регресійна залежність дозволить прогнозувати зростання продажів на підставі зведеного ресурсного індексу. Для вирішення цього завдання пропонується використовувати методи кореляційного, регресійного аналізу, доповнені лаговим аналізом.

Відзначимо основні переваги методології:

- адекватність природі організаційного потенціалу;
- можливість вимірювання і оцінки організаційного потенціалу на стадіях його формування та використання;
- можливість проведення експрес-аналізу і моніторингу організаційного потенціалу;
- можливість прогнозування процесних і результуючих показників за станом ресурсних індикаторів;
- встановлення зв'язків нефінансових показників з фінансовими результатами компанії;
- можливість виявлення невикористовуваних резервів організаційного потенціалу та розробки способів їх застосування;
- можливість вимірювання і оцінки похідних потенціалів (фінансового, трудового, виробничого, ринкового).

Висновок до розділу 1.

Ефективний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання пов'язаний з наявністю різноманітних потенціалів, таких як ринковий, фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний та організаційний. Питання про організаційний потенціал стає дуже актуальним під час впровадження нових стратегій, здійснення виходу на нові ринки та впровадження нововведень у різних сферах діяльності. Це також вимагає адаптації систем управління до нових умов діяльності.

На основі наукового дослідження було запропоновано визначити категорію «організаційний потенціал» як сукупність наявних та потенційних управлінських та організаційних ресурсів, а також можливостей організаційної діяльності всіх функціональних елементів підприємства. Ця взаємодія забезпечує ефективне функціонування підприємства, досягнення цілей та реалізацію завдань.

Основаючись на вивченні наукових підходів до визначення категорії «організаційний потенціал», пропонується тлумачити його як зібрання наявних та потенційних управлінських та організаційних ресурсів, а також можливостей організаційної діяльності всіх функціональних елементів підприємства. Узгоджена та опрацьована взаємодія цих елементів здатна забезпечити ефективне функціонування підприємства, досягнення встановлених цілей та виконання поставлених завдань.

Вивчивши і узагальнивши різні точки зору, зроблений висновок, що структура організаційного потенціалу включає: систему управління організацією; систему цінностей підприємства; систему управління персоналом підприємства; інформаційно-комунікаційну систему підприємства. Охарактеризований склад та особливості формування організаційного потенціалу на різних етапах його життєвого циклу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТАНУ

#### КП «Полтава-сервіс» ПМР

##### 2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства

Одним з найважливіших завдань органів місцевого самоврядування є забезпечення сприятливого життєвого середовища для мешканців міста та раціональне використання рухомого і нерухомого майна, землі та інших ресурсів, що перебувають у комунальній власності.

Відповідно до статті 1 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», право комунальної власності – це право територіальної громади на свій розсуд, безпосередньо або через органи місцевого самоврядування володіти, користуватися і розпоряджатися належним їй майном економно і ефективно, відповідно до своїх інтересів [43].

Комунальні підприємства – це підприємства, що діють на основі спільної власності територіальної громади або у статутному капіталі яких частка спільної власності територіальної громади перевищує 50%. Розглянемо тенденції зміни кількості комунальних підприємств в Україні та Полтавській області за період децентралізації (див. табл. 2.1).

В Україні налічується 14188 комунальних підприємств, кількість яких щороку зростає. Як в Україні в цілому, так і в Полтавській області кількість комунальних організацій (установ), підпорядкованих органам державної влади, з кожним роком зменшується, тоді як кількість комунальних підприємств, навпаки, зростає з кожним роком. Однією з причин цього є те, що під час реформування галузі охорони здоров'я бюджетні заклади охорони здоров'я були включені до переліку неприбуткових комунальних підприємств.

На 1 січня 2023 року частка комунальних підприємств в загальній

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості комунальних підприємств в Україні

<b>Юридичні особи</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Юридичні особи України, всього	1235024	1298435	1350627	1395448	1437009
Комунальні підприємства	11640	12842	13883	14174	14188
Питома вага комунальних підприємств, %	0,94	0,99	1,03	1,02	0,99
Комунальні організації (установи) органів державної влади	61782	60508	59103	58887	58195
Питома вага комунальних організацій, %	5,00	4,66	4,38	4,22	4,05
Абсолютний приріст (цепний): комунальних підприємств	x	+1202	+1041	+291	+14
комунальних організацій	x	-1274	-1405	-216	-692
Юридичні особи Полтавської області, всього	34298	35034	35113	35204	35665
Комунальні підприємства	533	573	578	520	524
Питома вага комунальних підприємств, %	1,55	1,64	1,65	1,48	1,47
Комунальні організації (установи) органів державної влади	2549	2501	2445	2445	2396
Питома вага комунальних організацій, %	7,43	7,14	6,96	6,95	6,72
Абсолютний приріст (цепний): комунальних підприємств Полтавської області	x	+40	+5	-58	+4
комунальних організацій Полтавської області	x	-48	-56	–	-49

*Джерело: складено автором самостійно за [44, 45].*

кількості юридичних осіб в Полтавській області майже в 1,5 рази перевищує аналогічний показник по Україні і становить 1,47%. Щодо комунальних організацій (установ) органів державної влади, їх частка в області складає 6,72%, у той час як в Україні – 4,05%.

Велика кількість створених комунальних підприємств після виборів свідчить про те, що органи місцевого самоврядування іноді діють не з метою забезпечення добробуту громадян, а з метою задоволення корупційних інтересів чиновників [46].

Багато комунальних підприємств, недостатній контроль зі сторони держави та мало уваги громадськості до їхньої діяльності ускладнюють ефективний моніторинг. Багато з цих підприємств не опубліковують свою фінансову звітність на офіційних веб-сайтах місцевих органів влади,

несприятливо впливаючи на загальну прозорість їх фінансового стану та місцевих фінансів.

Станом на 1 жовтня 2021 року в Полтаві працювало 30 комунальних підприємств, які займалися різними сферами, такими як житлове та комунальне господарство, транспортні послуги, будівництво та ремонт доріг, оренда нерухомого майна, організація парків, спорту, культури та інше. Загалом, на цих підприємствах працювало близько 6630 осіб, а середня заробітна плата становила 12058 грн. для працівників та 15075 грн. для адміністративного персоналу, що вище середньої зарплати по області на 3605 грн.

За дев'ять місяців 2021 року комунальні підприємства у Полтаві отримали дохід у розмірі 1124,0 млн. грн. З них лише 5 підприємств мають потенціал для самофінансування, або 22,72% від загальної кількості. Ці підприємства заробили чистого прибутку на суму 21249,7 тис. грн. Головною «заробітчанкою» у формуванні прибутку став міський водоканал, який отримав 20674,0 тис. грн. Залишок підприємств є низькорентабельними і залежать від міського бюджету, чи навіть стають збитковими, потребуючи повного фінансування від міської влади. 12 комунальних підприємств міста, що складають 54,5% від загальної кількості, зазнали збитку на суму 53336,9 тис. грн у період з січня по вересень 2021 року.

Більшість комунальних комерційних підприємств зазвичай працює з збитками, тому вони отримують значну фінансову підтримку з місцевих бюджетів. Але такий підхід може спотворювати конкуренцію та створювати ризики корупції. У 2021 році комунальні підприємства Полтави отримали усього 810,6 млн. грн. фінансування, з яких 213,3 млн. грн. виділено з міського бюджету, проте лише 32,2 млн. грн. було використано для фінансування некомерційних підприємств.

Низька ефективність комунальних підприємств зумовлена тарифними обмеженнями, низькою активністю у справах (недостатніми доходами в

порівнянні з ресурсами, витраченими для отримання цих доходів) та неефективним управлінням активами.

Для приватних компаній це сигнал до кращого управління та оптимізації витрат, а також до перегляду системи фінансового менеджменту. Коли фінансові результати погіршуються, керівництво комунальних підприємств, як правило, не відчуває жодних наслідків.

Реформи корпоративного управління на комунальних підприємствах фактично не впроваджувалися як через небажання зменшувати можливості для корупції, пов'язані з їхньою діяльністю, так і через ризик втрати оперативного контролю над організаціями, за які уряд несе політичну відповідальність.

Згідно з Левадою С. [47] важливість та складність житлово-комунальних послуг зумовлює їх соціально орієнтований характер, відсутність матеріальної форми та залежність виробництва від споживання, а також управління на різних рівнях та відокремленість відомств. Світовий досвід не дає однозначної відповіді на питання про приватизацію підприємств житлово-комунальних послуг. Наприклад, у скандинавських країнах поєднуються сильний демократичний громадський контроль, високі податки та якісні соціальні послуги. В умовах вищезазначеного участь держави та муніципалітетів у регулюванні може бути більш значущою, а вимоги до конкуренції – меншими.

Комунальні послуги необхідні для забезпечення повсякденного життя людей і вимагають державного та місцевого регулювання через свою важливість та розміри споживання. Це визначає можливість використання ринкових механізмів.

Ефективність аналізу комунальних підприємств певною мірою залежить від функцій і завдань, покладених на ці підприємства, а також від їхнього суспільного значення у підтримці життєдіяльності міста та громади. Тому систематичний розподіл комунальних підприємств на певні класи або групи може допомогти місцевій владі точно оцінити ефективність їхньої діяльності.

У науковій літературі недостатньо уваги приділяється питанню класифікації комунальних підприємств. Більшість дослідників класифікують комунальні підприємства за видом діяльності, способом закріплення майна та способом формування статутного капіталу. Багацька К.В. підкреслює виняткову роль класифікації комунальних підприємств у виборі політики фінансування та пропонує класифікувати комунальні підприємства за формою отримання доходів, типом фінансування доходів та формою участі у фінансуванні [48, с. 77]. З метою підвищення ефективності управління комунальними підприємствами пропонуємо класифікувати їх за трьома підходами: правовим, економічним та фінансовим (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація комунальних підприємств

Ознака	Класифікаційні групи
<b>Правовий підхід</b>	
За способом закріплення майна	Комунальне комерційне підприємство (право господарського відання майном).
	Комунальне некомерційне підприємство (право оперативного управління майном).
За способом утворення статутного капіталу	Комунальне унітарне підприємство.
	Комунальне корпоративне підприємство.
<b>Економічний підхід</b>	
За призначенням	Соціальні об'єкти – заклади освіти та охорони здоров'я, житловий фонд, забезпечення населення комунальними послугами, інженерно-технічна інфраструктура міста.
	Комерційні об'єкти – підприємства комунальної власності, функціонування яких безпосередньо не пов'язано з виконанням певних соціальних функцій.
За видами діяльності	Житлово-комунальне господарство (обслуговування житлового фонду, санітарно-технічні підприємства, енергетичні підприємства, благоустрій). Ремонт і утримання доріг. Утримання зелених насаджень і зон відпочинку. Ритуальні послуги. Міський транспорт. Капітальне будівництво. Інформаційні послуги. Адміністративні послуги. Шкільне харчування. Організація торгівлі. Охорона здоров'я. Іміджеві.
За способом отримання доходів	Тарифні.
	Нетарифні.
За функціональним призначенням	Надання послуг.
	Виконання робіт.
	Управління комунальним майном.



## Продовження таблиці 2.2

Ознака	Класифікаційні групи
За монополієм статусом	Комунальні підприємства, що здійснюють діяльність на ринку природних монополій, зокрема забір, очищення та постачання води, каналізація, відведення й очищення стічних вод, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
	Комунальні підприємства на ринках соціальної сфери, зокрема загальна медична практика, діяльність лікарняних закладів, інша діяльність у сфері охорони здоров'я.
	Комунальні підприємства на конкурентних та потенційно конкурентних ринках, зокрема збирання відходів, діяльність із прибирання, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, надання ландшафтних послуг, організування поховань і надання суміжних послуг.
За розмірами	Середнє комунальне підприємство.
	Мале комунальне підприємство.
	Мікропідприємство комунальне.
<b>Фінансовий підхід</b>	
За методом фінансування	Госпрозрахункові.
	Бюджетні.
За способом участі в публічних закупівлях	За типом організатора в публічних закупівлях: не є замовником у розумінні закону; замовники в окремих сферах господарювання; замовник (потреби територіальної громади).
	Учасники.
За типом формування капіталу	Повністю фінансуються з бюджету (більше 90%).
	Суттєво фінансуються з бюджету (від 50% до 90%).
	Частково фінансуються з бюджету (менше 50%, не періодично отримують кошти).
	Повністю фінансуються самостійно за рахунок внутрішніх джерел.
	Є «посередниками» при виконанні бюджетних програм.
За податковим статусом	Платники податку на прибуток.
	Неприбуткові організації.
За формами отримання коштів з місцевого бюджету	Для формування статутного капіталу.
	Як дохід від виконання замовлень виконавчих органів влади, виконання замовлень бюджетних установ і організацій.
	Як державна фінансова допомога (дотації, гранти, субсидії, податкові пільги, списання боргів, кредити на пільгових умовах).

*Джерело: складено за [48].*

Правовий підхід до класифікації комунальних підприємств ґрунтується на концепції прав власності – права власності та права управління майном. Згідно з економічним підходом, основними ознаками класифікації є мета, вид діяльності, спосіб отримання доходів та функціональне призначення. В якості

нового критерію класифікації бажано визначити класифікацію за розміром та монопольним статусом комунального підприємства. Фіскальний підхід визначає класифікацію за способом фінансування, способом участі в державних закупівлях, типом формування капіталу, формою фінансування з місцевого бюджету та податковим статусом комунального підприємства.

Згідно з Т. С. Клебанов, О.В. Димченко та О.О. Рудаченко [49], структура комунального господарства кожного міста є унікальною і залежить від різних факторів:

1. Географічні умови, такі як розташування міста, кліматичні умови, наявність корисних копалин, річок і озер, лісових масивів та енергетичних ресурсів;

2. Демографічні чинники, включаючи щільність населення, розмір сімей та кількість дітей у сім'ї;

3. Виробничі аспекти, такі як виробнича спрямованість, галузева структура промисловості, наявність транспортних мереж та інфраструктура;

4. Економічні умови, включаючи фінансові потоки, економічну самодостатність регіону, рівень дотацій, трудомісткість та вартість ресурсів;

5. Соціальні аспекти, такі як стабільність, рівень безробіття, соціальна структура, національні особливості та традиції;

6. Екологічні умови, такі як допустимі рівні викидів, екологічні вимоги до продукції та збереження навколишнього середовища.

Кожний з цих чинників впливає на структуру господарства міста і визначає його індивідуальні особливості.

Комунальні підприємства – не унікальні за своєю природою: тлумачення цього поняття можна знайти в Найбільшому Фінансовому Словнику «Investor Words» [50], в якому зазначено, що комунальне підприємство – «організація, що забезпечує послуги громадськості, такі як водопостачання, енергетика, транспорт або телекомунікації. Компанії, що надають ці послуги, іноді отримують монопольне становище за підтримки уряду, що робиться з метою кращого задоволення потреб споживачів».

Класичне пояснення необхідності регулювання комунальних послуг полягає в тому, що це підприємства, в яких технологія виробництва, передача та розподіл майна призводить до повного або часткового монопольного становища, тобто за своєю суттю є природними монополіями. Монополія виникає внаслідок економії масштабу в конкретній галузі, великих капітальних витрат, характерних для таких підприємств, нееластичності попиту серед споживачів комунальних послуг. З урахуванням тенденції монополізації та потенціалу монополістичної цінової практики, державне регулювання вже протягом століть використовується для таких представників бізнесу. На практиці державне регулювання має на меті забезпечити такий стан, за якого суб'єкт комунальної власності слугує усім суб'єктам, які створюють попит на комунальні послуги та можуть платити за них, працює в безпечному режимі, обслуговує усіх споживачів на рівних умовах і встановлює справедливі та об'єктивні тарифи.

Синческул І.Л. підкреслює особливі риси економічної діяльності комунальних підприємств, що включають: 1) унікальний підхід до формування цін на послуги з установами єдиної тарифної політики; 2) отримання субсидій, дотацій та цільового фінансування від держави та місцевих органів самоврядування; 3) значну заборгованість клієнтів за отримані послуги (особливо бюджетних установ та населення), включаючи сумнівні та безнадійні кредиторські заборгованості; 4) значний борг перед постачальниками за використані ресурси (газ, електроенергія тощо); 5) спеціальну систему оподаткування послуг для окремих категорій клієнтів (готівковий метод) [51, с. 94].

На рис. 2.2 покажемо основні переваги створення та функціонування комунальних підприємств та коротко їх охарактеризуємо.

Задоволеність потреб громадян певної територіальної одиниці. Ця перевага впливає з самого визначення та сутності комунальних підприємств та пов'язана з тим, що кожен орган місцевого самоврядування створює таку кількість та такі види комунальних підприємств на тій територіальній одиниці,

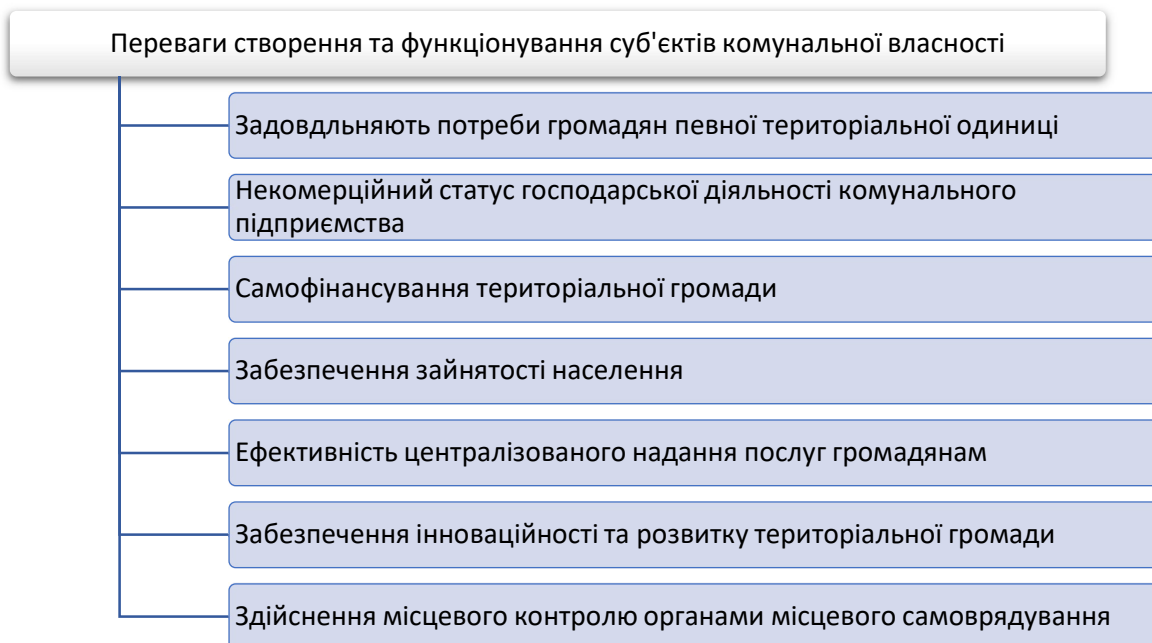


Рисунок 2.2 – Основні переваги створення та функціонування суб'єктів комунальної власності  
*Джерело: складено за [52].*

щодо якої поширюються повноваження такого органу, які максимально задовольняють потреби громадян.

Некомерційний статус господарської діяльності комунального підприємства допомагає ефективно та об'єктивно встановлювати тарифи для населення на такі послуги, які покривають витрати на їх надання без прибутку та додаткових надприбутків.

Згідно зі статтею 52 Господарського кодексу України, «некомерційне господарювання» – це систематична господарська діяльність, що проводиться суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без прагнення отримання прибутку. Некомерційна господарська діяльність здійснюється суб'єктами господарювання державного або комунального секторів економіки у галузях (видах діяльності), де заборонене підприємництво, за рішенням відповідних органів державної влади або органів місцевого самоврядування. Некомерційна господарська діяльність може також виконуватися іншими суб'єктами

господарювання, яким законом заборонено провадити господарську діяльність у формі підприємництва.

Самофінансування місцевих громад – це перевага, що виникає через особливості перерозподілу коштів, які залишаються на балансі комунального підприємства. Механізм полягає в тому, що частина коштів, сплачених громадянами за комунальні послуги, використовується для покриття витрат на ці послуги, частина – для покращення матеріально-технічної бази комунального підприємства, а певна частина перерозподіляється на користь місцевої влади для поповнення місцевого бюджету.

Забезпечення зайнятості населення є важливою перевагою, оскільки працівники комунальних підприємств та постачальники комунальних послуг не потребують спеціальних знань чи високої освіти. Це сприяє працевлаштуванню громадян без вищої освіти, осіб з інвалідністю та людей похилого віку.

Ефективність централізованого надання послуг громадянам полягає в тому, що колективне надання комунальних послуг дозволяє забезпечити їх більш ефективну реалізацію. Централізація дозволяє встановити єдині стандарти, тарифи та процедури обслуговування населення.

Забезпечення інноваційності та розвитку територіальної громади є результатом сучасних умов господарювання комунальних підприємств, зокрема після введення системи децентралізації в Україні. Комунальні підприємства, разом з комерційними суб'єктами господарювання, мають застосовувати передові технології надання послуг і постійно оновлювати свою матеріально-технічну базу. Цей підхід давно застосовується в іноземних країнах, де кожна територіальна громада намагається розробити власний унікальний продукт або послугу, яка вирізнятиметься серед інших по всій країні та сприятиме залученню додаткових «зовнішніх» фінансових ресурсів.

Контроль за діяльністю комунальних підприємств, здійснюваний органами місцевого самоврядування, полягає у відповідності їхніх дій стратегії розвитку регіону, врахуванні потреб місцевих мешканців та

дотриманні чинного законодавства.

Кожне підприємство, як економічна організація, є відкритою соціотехнічною системою. Це означає, що, по-перше, вона взаємодіє з зовнішнім середовищем, та, по-друге, має внутрішнє середовище, що складається з технологій і людей.

Зовнішнє середовище підприємства – це фактори та умови, які існують за межами підприємства та існують незалежно від нього, але впливають або мають потенціал впливу на діяльність підприємства. Загальною характеристикою факторів зовнішнього середовища є те, що вони не залежать від підприємства, а отже, не піддаються контролю з боку підприємства. Залежно від характеру впливу – прямого чи опосередкованого – елементи зовнішнього середовища підприємства можна поділити на дві групи.

До першої групи, макросередовища підприємства, належить все, що оточує підприємство та знаходиться поза його контролем. Ці чинники мають непрямий вплив на діяльність підприємства: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні умови підприємницької діяльності в країні.

Мікросередовище підприємства, фактори прямого впливу, складається з таких чинників, як постачальники, клієнти, конкуренти, посередники та контактні аудиторії. Ці чинники не залежать від підприємства, але безпосередньо впливають на його функціонування. Вони включають заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, такі як банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації та державні органи. Мікросередовище виступає провідником впливу факторів макросередовища на підприємство.

Внутрішнє середовище контролюється самою компанією. Ці елементи, такі як стратегія, цілі, структура, технології, персонал та організаційна культура, безпосередньо впливають на її продуктивність.

Зовнішнє та внутрішнє середовище компанії взаємопов'язані (рис. 2.3): компанія формує внутрішнє середовище з урахуванням факторів зовнішнього

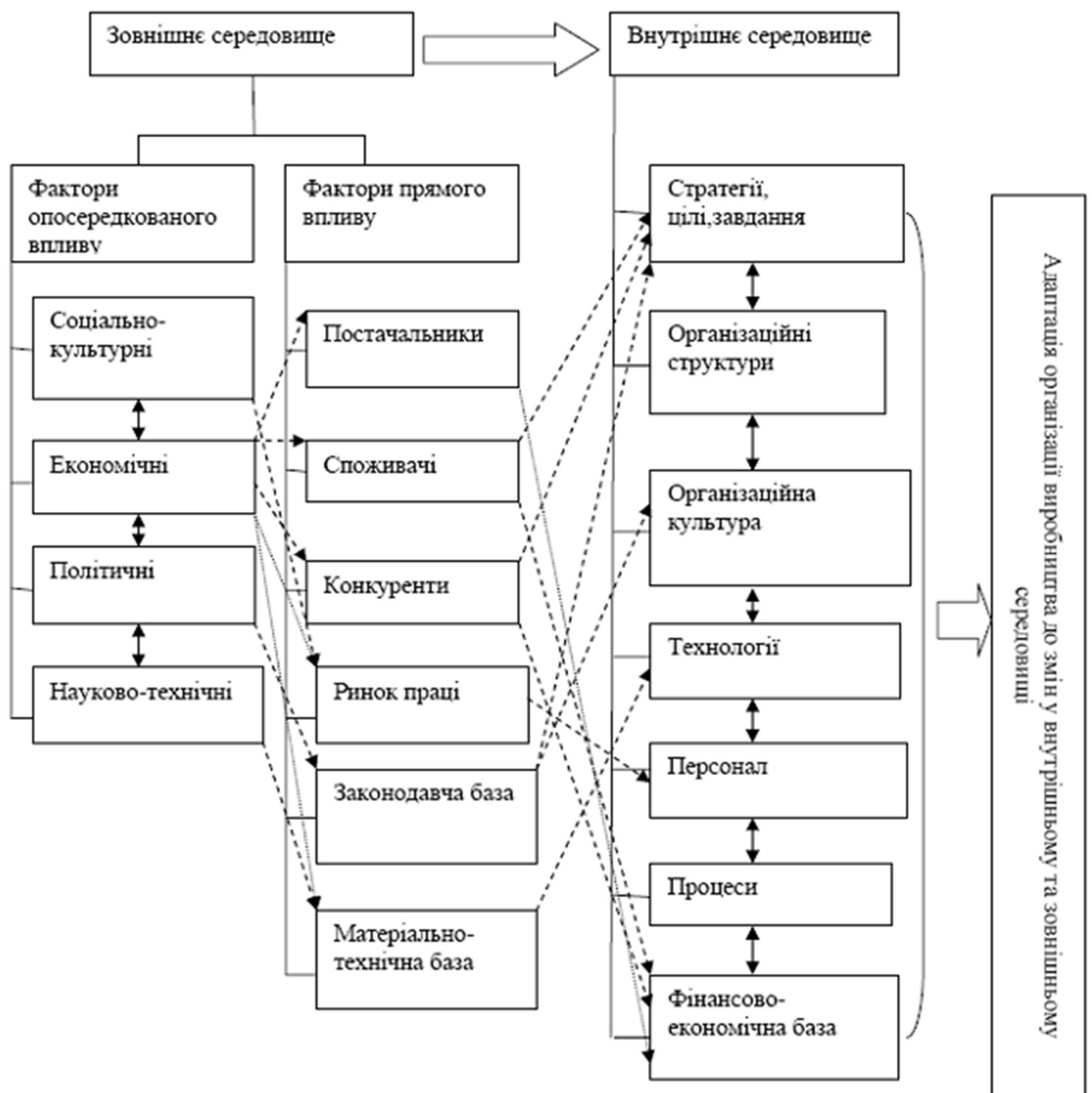


Рисунок 2.3 – Взаємозв’язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства та процесом організації виробництва

Джерело: [53]

середовища та адаптується до останнього за допомогою внутрішніх чинників.

Для більш ретельного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Полтава-сервіс» ПМР було прийняте рішення провести аналіз за допомогою методів PEST та SWOT. Перший аналіз дозволить визначити вплив макросередовища на діяльність підприємства. У проведенні

PEST-аналізу приймали участь 5 експертів, які є співробітниками КП «Полтава-сервіс» ПМР. Результати аналізу представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – REST-аналіз діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

№	Найменування фактора	Важливість для підприємства (в сумі = 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінка впливу
	1. Політичні фактори				
1.1	Високий рівень бюрократії та корупції	0,35	2	-	-0,7
1.2	Часті зміни в системі законодавства	0,3	2	-	-0,6
1.3	Воєнний стан в державі через повномасштабне вторгнення рф	0,35	3	-	-1,05
	<i>Разом політичних факторів</i>	<i>1</i>			<i>-2,35</i>
	2. Економічні фактори				
2.1	Підвищення вартості утримання об'єктів нерухомості	0,3	3	-	-0,9
2.2	Зниження реальних доходів населення	0,2	3	-	-0,6
2.3	Зростання курсу іноземної валюти	0,2	2	-	-0,4
2.4	Підвищення вартості електроенергії та опалення	0,2	3	-	-0,9
	<i>Разом економічних факторів</i>				<i>-2,8</i>
	3. Соціальні фактори				
3.1	Соціальна напруженість через війну	0,5	3	-	-1,5
3.2	Негативна демографічна ситуація	0,25	2	-	0,5
3.3	Вплив ЗМІ	0,25	3	-	0,75
	<i>Разом соціальних факторів</i>				<i>-2,8</i>
	4. Технологічні фактори				
4.1	Розвиток технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Освоєння інноваційних технологій, зокрема у сфері маркетингу	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	-	-0,6
	<i>Разом технологічних факторів</i>				<i>+1,5</i>

*Джерело: складено автором*

Після PEST-аналізу стало очевидним, що загальний вплив макросередовищних факторів на діяльність КП «Полтава-сервіс» ПМР є в основному негативним. Подальші перспективи підприємства та можливості



для його розвитку в значній мірі залежать від економічної та політичної ситуації в країні. Не менш важливою для функціонування КП «Полтава-сервіс» ПМР є воєнний стан в країні, оскільки погіршення ситуації може призвести до примусового закриття ринків, що негативно позначиться на фінансових показниках підприємства. Загалом, замовники побоюються укладати довгострокові контракти з полтавськими службами ПМР через високий рівень невизначеності.

Додатково до вищезазначеного аналізу, можна звернутися до SWOT-аналізу, який дозволить оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Шляхом порівняння їхніх характеристик можна вибрати стратегію розвитку для підприємства. SWOT-аналіз КП «Полтава-сервіс» ПМР представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз КП «Полтава-сервіс» ПМР

<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема у маркетингову сферу 2. Прискорення росту ринку реклами 3. Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів підприємства 4. Зростання державної фінансової, а також інформаційної підтримки	1. Високий рівень політико-економічної невизначеності. 2. Зниження платоспроможності клієнтів. 3. Поширення корупційних схем 4. Зниження попиту на послуги підприємства, у т. ч. через війну 5. Зниження курсу національної валюти по відношенню до долара 6. Збільшення витрат на утримання основних фондів 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Привілейоване становище на ринку. 2. Велика кількість нерухомого майна, яке здається в оренду. 3. Кваліфікований та досвідчений персонал 4. Наявність потенційних клієнтів 5. Висока частка ринку 6. Прибуткова діяльність 7. Висока репутація 8. Широкий асортимент послуг 9. Великий досвід роботи	1. Велика частина об'єктів нерухомого майна знаходиться у занедбаному стані та вимагає ремонту. 2. Відсутність дієвої маркетингової програми. 3. Відсутність інформаційних технологій у сфері управління маркетингом. 4. Висока вразливість до змін у зовнішньому середовищі 5. Високі витрати на утримання ринків

Для того, щоб зробити остаточні висновки про стан зовнішнього та внутрішнього середовища Полтавського комунального підприємства ПМР, складемо матрицю SWOT-аналізу, котра представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу КП «Полтава-сервіс» ПМР

<b>Можливості + Сильні сторони</b>	<b>Можливості + Слабкі сторони</b>
4 + 9 = 13	4 + 5 = 9
<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>Загрози + Сильні сторони</b>	<b>Загрози + Слабкі сторони</b>
7 + 9 = 16	7 + 5 = 12

Загалом, Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» ПМР володіє стійкою позицією на ринку. Але для збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності, підприємству слід усунути свої слабкі сторони.

Отже, КП «Полтава-сервіс» ПМР є вразливим у контексті змін зовнішнього середовища. Загальний стан зовнішнього середовища не сприяє розвитку підприємства. Воєнний стан, девальвація національної валюти, зниження платоспроможності клієнтів негативно впливають на діяльність підприємства. КП «Полтава-сервіс» ПМР повинно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та шукати внутрішні резерви для підвищення ефективності своєї роботи.

## 2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства

Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради (КП «Полтава-сервіс» ПМР) було створене у 1998 році за кошти комунальної власності територіальної громади м. Полтава і передане в управління надання адміністративних послуг Полтавської міської ради. Це підприємство перебуває у комунальній власності та було створене з метою надання в оренду нерухомого майна.

Підприємство розташоване за адресою: Україна, 36002, Полтавська область, місто Полтава, провулок Чайковського, будинок 5.

КП «Полтава-сервіс» ПМР проводить свою діяльність на території міста Полтава. Його основним внутрішнім документом є Статут, а також «Положення про внутрішній розпорядок», колективний договір та інші документи. У своїй діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР керується чинними нормативно-правовими актами, такими як Конституція України, Цивільний, податковий та Господарський кодекси України та інші закони та підзаконні акти. У таблиці 2.6 наведена коротка інформаційна карта досліджуваного підприємства.

Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» ПМР забезпечує основний дохід шляхом здачі в оренду місць на ринку. Наразі підприємство управляє 7 ринками: «Браїлки», «Південний», «Господарський», «Овочевий», «Сінний», «Квіти-1», «Квіти-2». Оренда місць на цих ринках для підприємців та торговців є основним джерелом прибутку для КП «Полтава-сервіс» ПМР. Сфера діяльності КП "Полтава-сервіс" ПМР відповідно до статуту наведена на рис. 2.4.

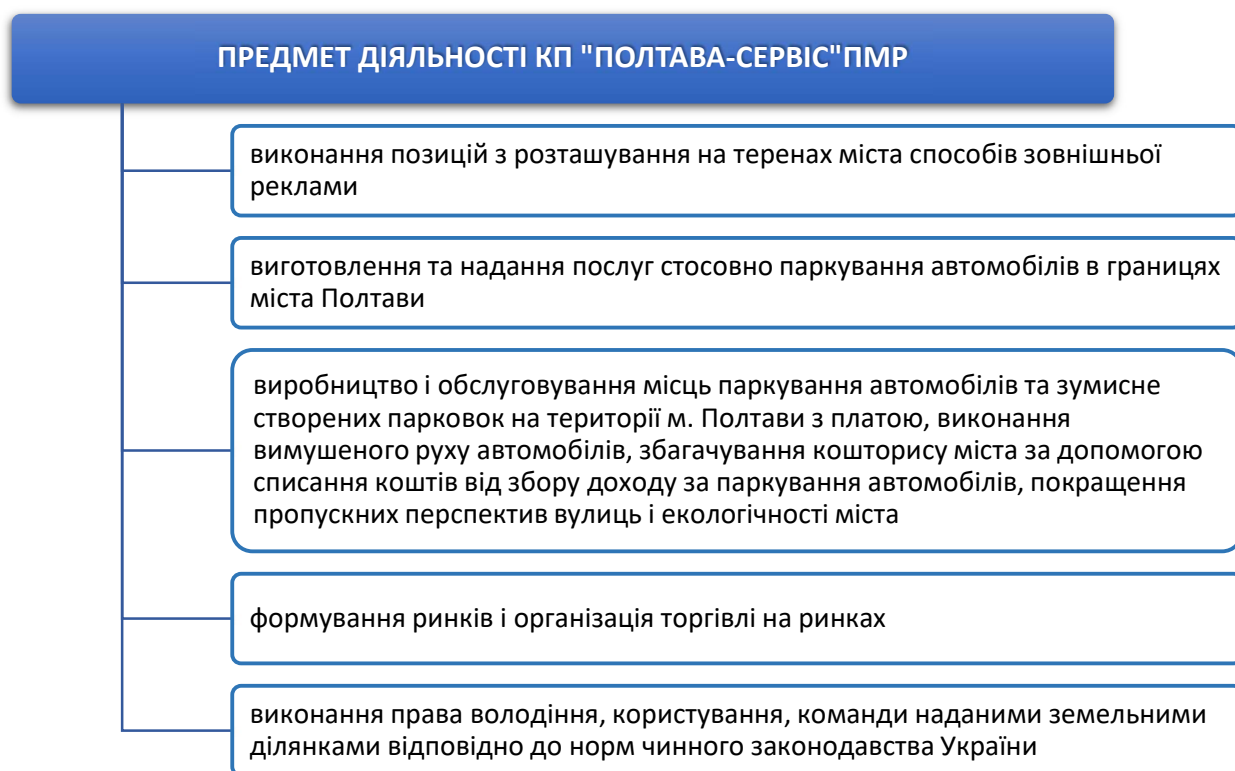


Рисунок 2.4 – Предмет діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

Для успішної діяльності Комунального підприємства «Полтава-сервіс» важливою є організаційна структура управління. Вона передбачає розподіл

Таблиця 2.6 – Основні організаційно-правові характеристики КП «Полтава-сервіс» ПМР

<b>Критерій</b>	<b>Характеристика</b>
Повна назва підприємства	
українською	Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради
Скорочена назва	
українською	КП «Полтава-сервіс» Полтавської міської ради
Юридична адреса	Україна, 36002, Полтавська обл., місто Полтава, пров. Чайковського, буд. 5
Код ЄДРПОУ	30191518
Номер та дата державної реєстрації	Дата державної реєстрації: 25.09.1998 Дата запису: 25.09.1998 Номер запису: 15881200000007304
Форма власності	комунальна
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Установчі документи	Статут
Розмір статутного фонду	1 000 грн. (станом на 31.12.2023 р.)
Відомості про органи управління	Вищий – Полтавська міська рада, виконавчий-директор
Перелік засновників юридичної особи	Засновник: Полтавська міська рада Адреса: Україна, 36000, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Соборності, будинок 36 Статутний внесок: 1 000 (100%)
Виконавчий орган управління	Директор Поліщук Денис Володимирович
Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Перебуває на обліку:	
Органи статистики	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ Дата: 28.09.1998 Ідентифікаційний код: 37507880
Реєстр платників податків	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М. ПОЛТАВІ Дата: 29.09.1998 Ідентифікаційний код: 44057192
Реєстр платників єдиного внеску	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М. ПОЛТАВІ Дата: 25.09.1998 Ідентифікаційний код: 44057192

обов'язків серед співробітників, їх підпорядкування керівникам та взаємозв'язки між структурними підрозділами. КП «Полтава-сервіс» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка є типовою для більшості невеликих підприємств.

Соціальні та трудові права працівників Підприємства гарантуються чинним законодавством України. Працівники Комунального підприємства

«Полтавасервіс» Полтавської міської ради мають право на соціальне забезпечення відповідно до законодавства. Підприємство виконує відрахування на соціальне забезпечення згідно з чинним законодавством.

Організаційну структуру управління КП «Полтава-сервіс» можна побачити на рисунку 2.5.

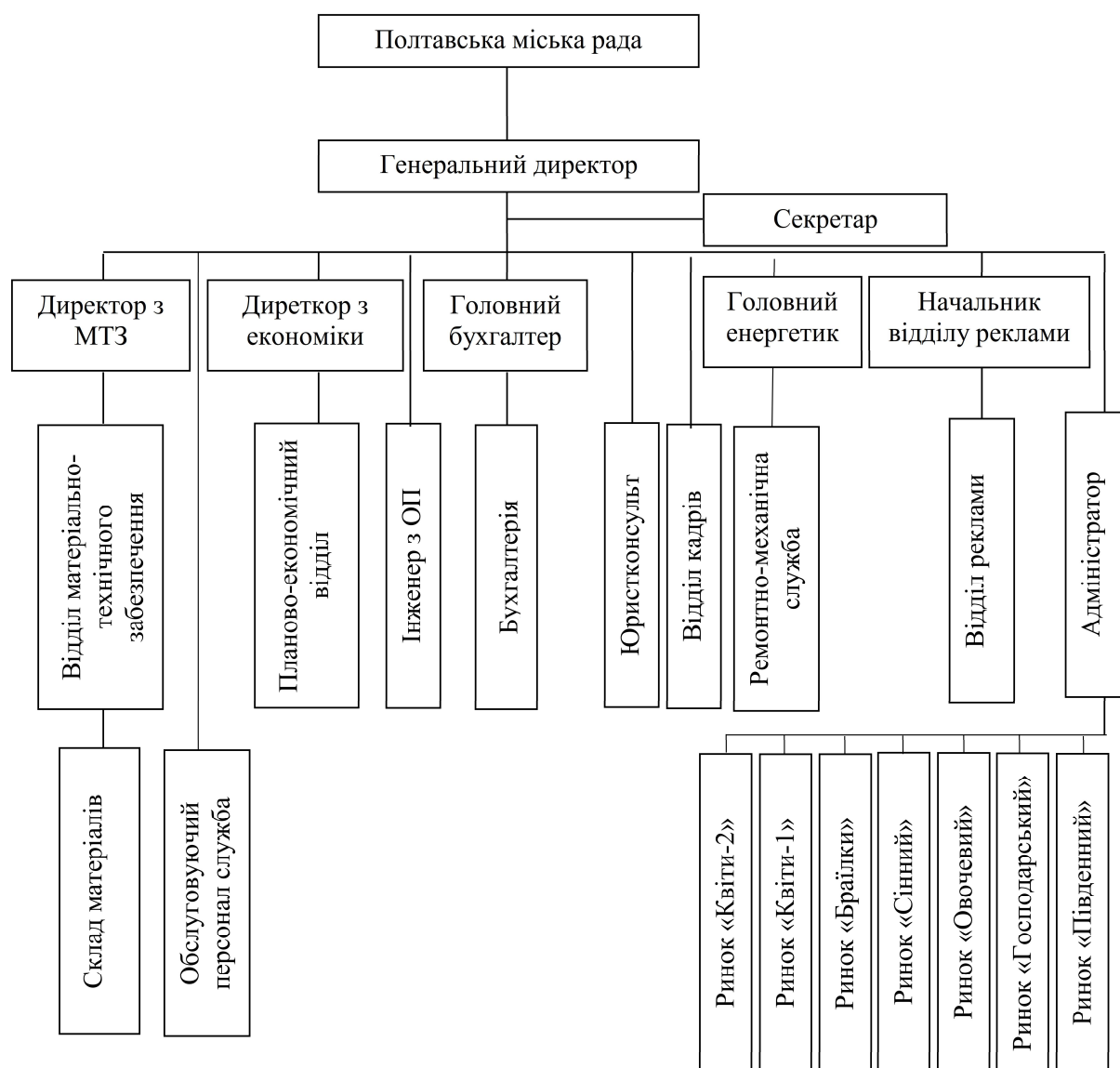


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління КП «Полтава-сервіс» ПМР

З розглянутої організаційної структури управління можна зробити висновок, що головним органом управління є Полтавська міська рада. Виконавчим органом управління є генеральний директор, який призначається відповідно до рішення депутатів Полтавської міської ради, затвердженого

головою. Генеральний директор відповідає за поточну діяльність КП «Полтава-сервіс» ПМР та здійснює керівництво усіма структурними підрозділами. Генеральному директору досліджуваного комунального підприємства підпорядковуються усі інші структурні підрозділи та штатні працівники. Кожен структурний підрозділ має одного керівника, який видає розпорядження та накази. Для кожної посадової особи на КП «Полтава-сервіс» ПМР розроблені та введені у дію посадові інструкції. [39, с. 198].

Управління поточною діяльністю Підприємства здійснюється виконавчим органом – директором Підприємства. Директор призначається за рішенням обласної ради та укладає контракт з Головним управлінням житлово-комунального господарства облдержадміністрації. Директор Підприємства несе відповідальність за фінансово-господарські результати та контролює фінансову та господарську діяльність виконавчого органу Підприємства.

Припинення діяльності Підприємства може бути здійснено шляхом ліквідації або реорганізації, злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення рішенням Підприємства відповідно до чинного законодавства.

– Ефективна реалізація мети підприємства без сумнівів залежить від наявності різноманітних ресурсів, таких як матеріальні, трудові, фінансові та інші. Так, Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» ПМР є власником наступного:

- майна, що було передане в оперативне управління, включаючи основні засоби та обігові кошти, товарно-матеріальні цінності;
- товарів (робіт, послуг), які були вироблені в результаті господарської діяльності;
- отриманих доходів, а також іншого майна, придбаного згідно з вимогами законодавства.

Для успішного управління господарською діяльністю підприємство має забезпечити ефективне використання свого майна. Майно підприємства може накопичуватися шляхом передачі в оперативне управління, перерозподілу отриманого прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг, залучення коротко-

та довгострокових кредитів від банків, а також шляхом придбання майна іншого підприємства. До майна підприємства можуть входити будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інші матеріальні цінності і права на майно, включаючи права на інтелектуальну власність. Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» може, за згодою керівництва підприємства, здійснювати продаж та передачу іншим підприємствам, установам, організаціям, обмін, здачу в оренду, надання безкоштовного тимчасового користування або в заставу будівель, споруд, обладнання, транспортних засобів, інвентарю, сировини та інших матеріальних цінностей, а також списання їх з балансу.

Для успішного функціонування та оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємства «Полтава-сервіс» ПМР були створені та здійснюють свою роботу наступні структурні підрозділи. Серед них: відділ реклами, планово-економічний відділ та виробничо-технічний відділ.

Відділ реклами має свого начальника, який відповідає за такі завдання як

- представлення планів фінансово-господарської діяльності відділу та виконання цих планів;

- підготовку та подання на затвердження директору організаційних та адміністративних документів, а також контроль за виконанням договорів та розроблення правил та процедур для управління рекламними ресурсами громади;

- перевірку коректності складання та виконання угод, що стосуються розміщення тимчасових споруд у сфері реклами, що відносяться до діяльності підприємства;

- розроблення та подання на затвердження правила, процедури та інші документи щодо організації та управління рекламними (інформаційними) ресурсами громади Полтави.

Планово-економічний відділ – автономний структурний підрозділ підприємства, який створюється та ліквідується за наказом директора

підприємства і підпорядковується безпосередньо директору. Відділ очолює керівник, який призначається також наказом директора. Основні завдання та функції планово-економічного відділу включають:

1. створення єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу галузі, удосконалення концепції витрат та інвестиційних програм, формування економічної стратегії, комплексний аналіз діяльності, підготовку пропозицій щодо вивчення ринку, забезпечення статистичної звітності та розробку прогнозів виробництва у межах фінансування.

2. Планування економічної діяльності та аналіз фінансового стану підприємства:

- моніторинг дотримання підрозділами підприємства законодавства у галузі економіки;

- розробка та узгодження проектів стратегічних та поточних планів розвитку підприємства;

- оптимізація використання капіталовкладень;

- заходи з підвищення продуктивності праці та зниження виробничих та позавиробничих витрат, підвищення рентабельності виробництва, збільшення прибутку, усунення втрат і непродуктивних витрат;

- організація розробок програм та методичне забезпечення;

- визначення потреби в підготовці кадрів та обсягу витрат на їхню підвищення кваліфікації;

- аналіз діючих структур управління підприємства і підготовка пропозицій по їхньому подальшому розвитку.

3. Формування цінової політики підприємства:

- розроблення прогнозів економічного розвитку підприємства відповідно до вимог ринку;

- підготовка нормативних калькуляцій цін на ринки та продукцію та контроль за їх оновленням планованих цін на сировину, матеріали та напівфабрикати, використовувани в виробництві;

- аналіз зростання цін на аналогічні товари конкурентів;



- внесення пропозицій щодо перегляду цін на високоприбуткові товари;
- розроблення планів операційних витрат на здійснення діяльності підприємства та пошук джерел фінансування на річному та кварталному рівнях;
- розроблення й узгодження з фінансовим відділом та головною бухгалтерією розрахунків щодо залучення власних коштів.

### **2.3. Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства**

Аналіз економічних та фінансових показників – це оцінювання фінансово-господарської діяльності та стану матеріально-технічної бази підприємства за визначений термін за окремими економічними показниками із застосуванням методів статистичної обробки інформації.

В даній роботі розроблені фінансово-економічні показники для трьох порівнюваних років: 2020, 2021 та 2022 рр.

Достатнє забезпечення підприємств робітниками, що володіють необхідними знаннями та навичками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягу продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, обсяг і своєчасність усіх робіт, ступінь використання обладнання, машин і, як результат, обсяг виробництва, його собівартість, прибуток та інші економічні показники залежать від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання.

Ефективність використання трудових ресурсів відображається на показниках продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягу виробництва (надання послуг), головним фактором економічного зростання. Іншими словами, під продуктивністю праці розуміють продуктивність праці або здатність людини виробляти певну кількість продукції за одиницю робочого часу.

Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний обсяг виробництва одного працівника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			2022 – 2020	
		2020	2021	2022	+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	14420,7	15920	14664,2	243,5	+1,7
2. Середньоспискова чисельність працівників	осіб	42	27	18	-24	-57,1
3. Середньоспискова чисельність робітників	осіб	2	2	2	0	0,0
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	4,76	7,41	11,11	+6,35	+133,3
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	4762	4155	3515	-1247,54	-26,2
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./особу					
- одного працівника		343,35	589,63	814,68	+471,33	+137,3
- одного робітника		7210,35	7960,00	7332,10	+121,75	+1,7
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9448,89	12824,26	16271,76	+6822,87	+72,2

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Середньооблікова чисельність КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. відзначалась мінливістю: протягом 2020-2022 рр. її величина зменшилась із 42 осіб до 18, тобто приріст склав -57,1%. При чому слід відмітити, що зазначені зміни відбулись без відповідних змін у чисельності робітників, чисельність яких не змінювалась протягом досліджуваного періоду та складала 2 особи (рис. 2.8).

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. Виріток на одного штатного працівника протягом досліджуваного періоду складає 343,35 тис. грн./особу у 2020 році,

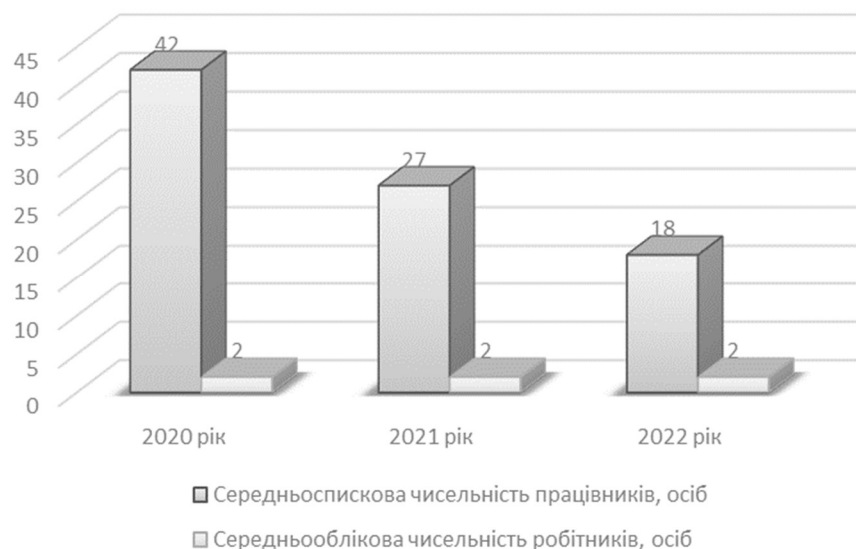


Рисунок 2.8 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр., осіб



Рисунок 2.13 – Динаміка продуктивності праці КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн./особу

589,63 тис.грн./ особу – у 2021 році та 814,68 тис. грн. – у 2022 році, що на 471,33 тис. грн./особу більше від значення 2020 року (на 137,3%). Виробіток одного робітника змінювався майже таким самим чином: протягом досліджуваного періоду його рівень збільшився з 7210,35 тис. грн. у 2020 році до 7960,0 тис. грн. у 2021 році та 7332,1 тис. грн. у 2022 році. Протягом 2020-

2022 рр. продуктивність праці одного робітника збільшилась на 6822,87 тис. грн., що складає +72,2% від значення на початку періоду.

На наступному етапі оцінювання економічного та фінансового стану проведемо аналіз динаміки та джерел формування його майна.

Активи – загальна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формі, які авансовані у підприємства. Як свідчать отримані дані (табл. 2.8), протягом 2020-2022 рр. вартість активів підприємства постійно зростала (рис. 2.9). Так, на початок періоду її величина складала 7109,7 тис. грн., а на кінець періоду – вже 7998,3 тис. грн., що на 888,6 тис. грн. більше або на +12,5%.

Таблиця 2.8 – Динаміка вартості активів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Значення на початок року			
	2020	2021	2022	2023
Валюта балансу, тис. грн.	7 109,70	7 233,10	7 824,40	7 998,30
Абсолютний приріст показника по відношенню до попереднього періоду, тис. грн.	x	123,40	591,30	173,90
Абсолютний приріст показника по відношенню до початку 2020 року, тис. грн.	x	123,40	714,70	888,60
Темп росту показника по відношенню до попереднього періоду, %	x	101,7	108,2	102,2
Темп росту показника по відношенню до початку 2020 року, %	x	101,7	110,1	112,5
Темп приросту показника по відношенню до попереднього періоду, %	x	1,7	8,2	2,2
Темп приросту показника по відношенню до початку 2020 року, %	x	1,7	10,1	12,5

Темп зростання становив 101,7% у 2020 році, 108,2 2021 р. та 102,2% у 2022 р. по відношенню до аналогічного значення на початок періоду.

Темп зростання, що перевищує 100%, що свідчить про позитивне збільшення балансу та розширення підприємницького господарського обороту, котре відбулося за рахунок покращення використання коштів на підприємстві,

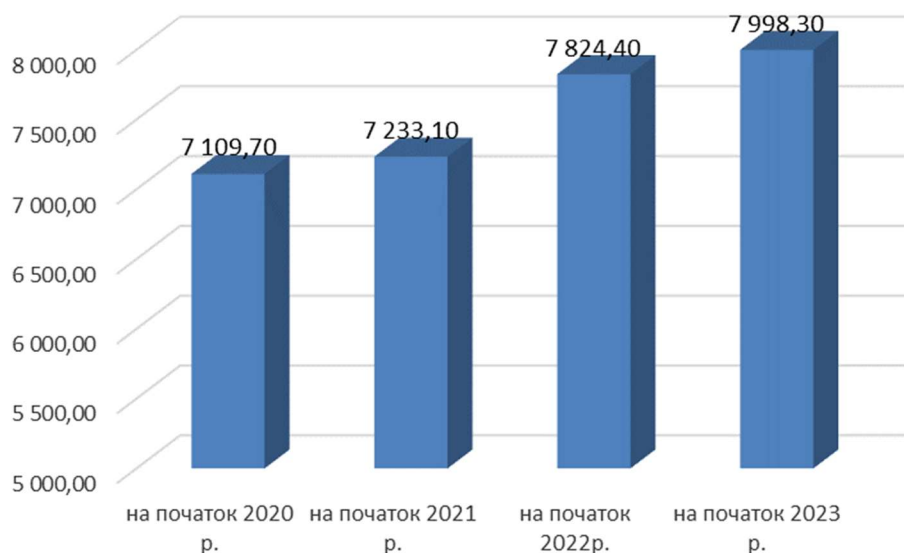


Рисунок 2.9 – Динаміка вартості активів  
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн.

збільшення основних засобів підприємства на 965 тис. грн. за 2020-2021 рр. та оборотних засобів на 367 тис. грн. протягом 2021-2022 рр.

Спостерігається значне зростання вартості необоротних активів за 2020-2021 (див. рис. 2.10). Так, за вказаний період вона збільшилась на 965,0 тис. грн., а в порівнянні 2022 з 2020 роком – зростання вартості необоротних активів склало 772,0 тис. грн. Темп зростання становив 144,3% у 2020-2021 рр. та 93,9% – у 2022-2021 рр. від аналогічного значення на початок періоду. Також спостерігається зменшення вартості оборотних активів у період 2020-2021 рр. на 374 тис. грн. або на +7,4%, питома вага яких склала 69,9% та 59,84% відповідно у 2020 та 2021 роках відповідно, а у період 2021-2022 рр. – збільшення на 367 тис. грн. або на +7,8%, а питома вага в 2022 році оборотних активів у загальній частці майна становить 63,13%.

Щодо структури і динаміки пасиву підприємства, то у 2021 р. вартість джерел формування капіталу збільшилася на 591 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, а в порівнянні 2022 року з 2021 роком – відбулося збільшення капіталу на 174 тис. грн. Темп зростання становив 108,2% в 2020-2021 рр., а в порівнянні з 2021-2022 рр. він дещо зменшився і становив 102,2%.

Таблиця 2.9 – Агрегований баланс КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	2020 рік		2021 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2021 рік		2022 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
<b>АКТИВ</b>														
<b>1. Необоротні активи (1095)</b>	<b>2177</b>	<b>30,10</b>	<b>3142</b>	<b>40,16</b>	<b>965</b>	<b>10,06</b>	<b>144,3</b>	<b>3142</b>	<b>40,16</b>	<b>2949</b>	<b>36,87</b>	<b>-193</b>	<b>-3,28</b>	<b>93,9</b>
1.1. Основні засоби і нематеріальні активи (1000+...+1020)	2177	30,10	3142	40,16	965	10,06	144,3	3142	40,16	2949	36,87	-193	-3,28	93,9
1.2. Довгострокові фінансові інвестиції (1030+1035)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1.3. Відстрочені податкові активи (1045)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1.4. Інші необоротні активи і довгострокова дебіторська заборгованість (1040+1050+...+1090)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>2. Оборотні активи (1195)</b>	<b>5056</b>	<b>69,90</b>	<b>4683</b>	<b>59,84</b>	<b>-374</b>	<b>-10,06</b>	<b>92,6</b>	<b>4683</b>	<b>59,84</b>	<b>5049</b>	<b>63,13</b>	<b>367</b>	<b>3,28</b>	<b>107,8</b>
2.1. Запаси (1100+1110)	3	0,04	12	0,15	9	0,11	368,8	12	0,15	21	0,26	9	0,11	178,8
2.2. Дебіторська заборгованість (1120+...+1155)	3976	54,97	3871	49,47	-105	-5,50	97,4	3871	49,47	4100	51,26	229	1,79	105,9
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти (1160+1165)	907	12,54	637	8,14	-270	-4,40	70,2	637	8,14	881	11,02	244	2,88	138,3
2.4. Витрати майбутніх періодів (1170)	26	0,36	16	0,21	-10	-0,15	63,0	16	0,21	17	0,21	1	0,01	105,6
2.5. Інші оборотні активи (1180+1190)	145	2,00	147	1,88	2	-0,12	101,6	147	1,88	30	0,38	-117	-1,50	20,5

Найменування показника	2020 рік		2021 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2021 рік		2022 рік		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
<b>3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (1200)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Всього майна (1300)</b>	<b>7233</b>	<b>100,00</b>	<b>7824</b>	<b>100,00</b>	<b>591</b>	<b>x</b>	<b>108,2</b>	<b>7824</b>	<b>100,00</b>	<b>7998</b>	<b>100,00</b>	<b>174</b>	<b>x</b>	<b>102,2</b>
<b>ПАСИВ</b>														
<b>1. Власний капітал (1495)</b>	<b>5234</b>	<b>72,36</b>	<b>6039</b>	<b>77,18</b>	<b>805</b>	<b>4,82</b>	<b>115,4</b>	<b>6039</b>	<b>77,18</b>	<b>6773</b>	<b>84,68</b>	<b>734</b>	<b>7,50</b>	<b>112,2</b>
<b>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення (1695)</b>	<b>1999</b>	<b>27,64</b>	<b>1786</b>	<b>22,82</b>	<b>-214</b>	<b>-4,82</b>	<b>89,3</b>	<b>1786</b>	<b>22,82</b>	<b>1225</b>	<b>15,32</b>	<b>-560</b>	<b>-7,50</b>	<b>68,6</b>
3.1. Короткострокові кредити банків (1600)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2. Кредиторська заборгованість (1605+...+1650)	1482	20,48	1509	19,28	27	-1,20	101,8	1509	19,28	1020	12,75	-489	-6,53	67,6
3.3. Інші поточні зобов'язання (1660+...+1690)	888	12,27	612	7,82	-276	-4,45	68,9	612	7,82	205	2,57	-406	-5,25	33,6
<b>4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (1700)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Всього капіталу (1900)</b>	<b>7233</b>	<b>100,00</b>	<b>7824</b>	<b>100,00</b>	<b>591</b>	<b>x</b>	<b>108,2</b>	<b>7824</b>	<b>100,00</b>	<b>7998</b>	<b>100,00</b>	<b>174</b>	<b>x</b>	<b>102,2</b>

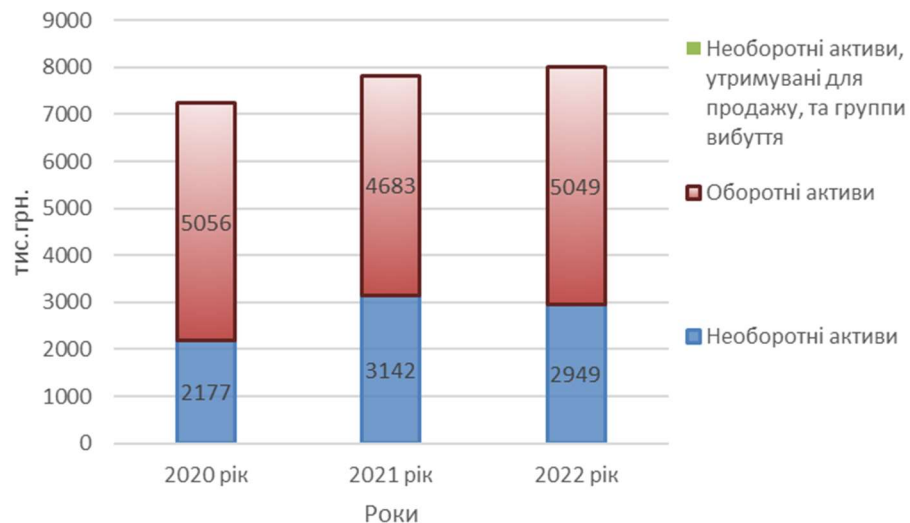


Рисунок 2.10 – Характеристика майна КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

У структурі загальної суми капіталу за 2020-2022 рр. мають місце власний капітал та поточні зобов'язання (рис. 2.11). В структурі балансу власний капітал має достатньо велике значення: 5234 тис. грн або 72,36% у 2020 році, 6039 тис. грн. або 77,18% у 2021 р. та 6773 тис. грн. або 84,68% у 2022 році. Збільшення питомої ваги власного капіталу протягом досліджуваного періоду спричинено зменшенням кредиторської заборгованості підприємства в даному періоді. Для банків та інших інвесторів така ситуація є абсолютно прийнятною, оскільки свідчить про незначний рівень фінансового ризику неповернення боргів.

Судячи з табл. 2.9, КП «Полтава-сервіс» ПМР використовує у своїй діяльності також поточні позикові кошти. У період 2020-2021 рр. поточні зобов'язання збільшилися та склали 1786 тис. грн. проти 1999 тис. грн. на початок періоду. У період 2021-2022 рр. тенденція до зменшення даного показника продовжилась: поточні зобов'язання зменшились ще на 560 тис. грн. (на -31,4% відносно значення у 2021 році). Взагалі тенденція зменшення поточних зобов'язань є позитивною, адже підприємство справно сплачує по своїм рахункам.



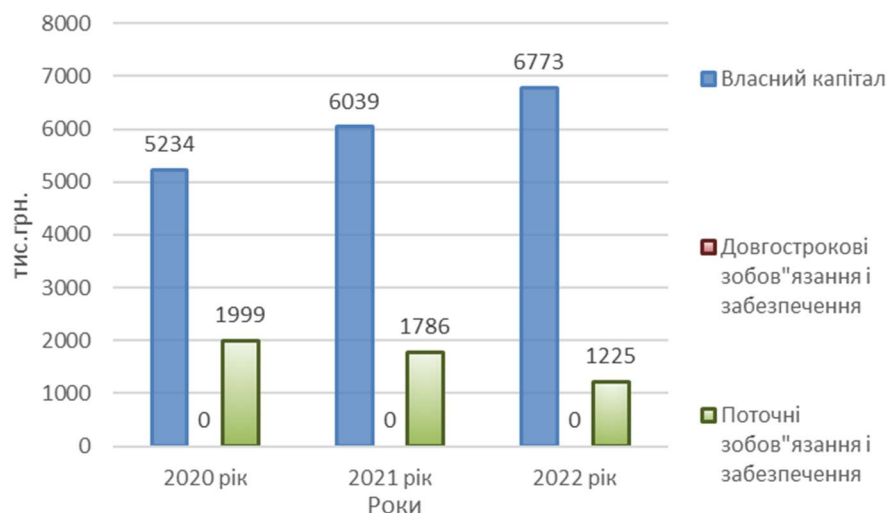


Рисунок 2.11 – Загальна динаміка капіталу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Необоротні активи будь-якого суб'єкта господарювання є надзвичайно важливою складовою його функціонування, тому слід здійснити оцінювання їх складу, стану та ефективності їх використання.

У складі необоротних активів КП «Полтава-сервіс» ПМР перебувають основні засоби та нематеріальні активи, причому питома вага останніх є досить значною (близько 40...57%).

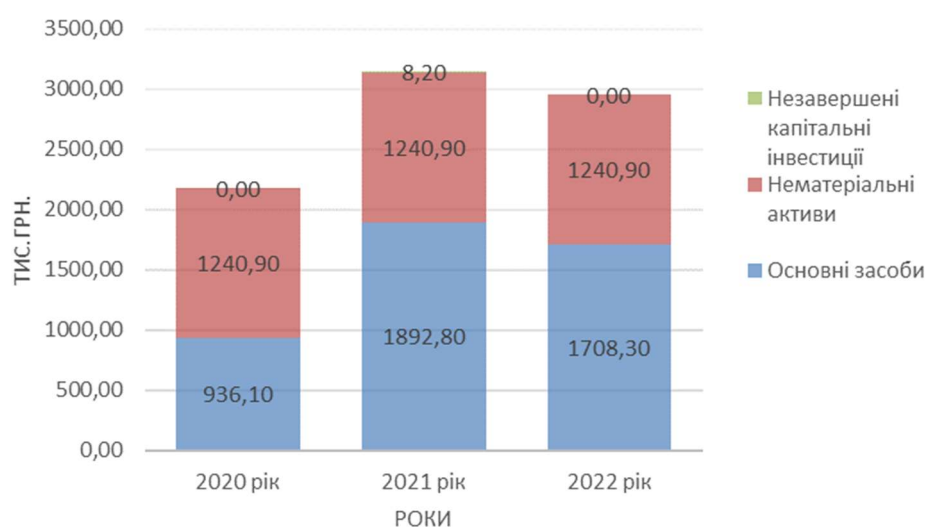


Рисунок 2.12 – Динаміка вартості необоротних активів за їх видами КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Як свідчать отримані результати (табл. 2.10), первісна вартість основних фондів має тенденцію до зростання. Так її величина складала 2548,9,0 тис. грн. у 2020 році, 3706,1,0 тис. грн. – у 2021 році та 3772,8 тис. грн. у 2022 році. В результаті зазначених змін сумарний приріст складав 1223,9 тис. грн. або +48,0% від відповідного значення на початок періоду. Залишкова вартість основних засобів на кінець 2022 року становить 1708,3 тис. грн., що на 184,5 тис. грн. менше (або на 9,75%), ніж у попередньому році та на 772,2 тис. грн. більше (або на 82,5%) ніж на аналогічну дату 2020 року.

Таблиця 2.10 – Аналіз стану та руху основних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Роки:			2021 – 2020		2022 – 2021	
				Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	2548,9	3706,1	3772,8	1157,20	45,40	66,70	1,80
2. Знос основних засобів, тис. грн.	1612,8	1813,3	2064,5	200,50	12,43	251,20	13,85
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	936,10	1892,8	1708,3	956,70	102,20	-184,50	-9,75
4. Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн.	41	1157,2	66,70	1116,20	2722,4	-1090,5	-94,24
5. Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
6. Коефіцієнт зносу	0,633	0,489	0,547	-0,143	-22,67	0,058	11,84
7. Коефіцієнт придатності	0,367	0,511	0,453	0,143	39,07	-0,058	-11,34
8. Коефіцієнт оновлення	0,016	0,312	0,018	0,296	1841,16	-0,295	-94,34
9. Коефіцієнт вибуття	–	–	–	–	–	–	–

Окрему увагу слід звернути на оновлення основних засобів підприємства, оскільки це впливає на технічний стан засобів праці та їх продуктивність. Технічний стан основних фондів оцінює коефіцієнт зносу основних фондів, який характеризує частку вартості основних засобів, що її

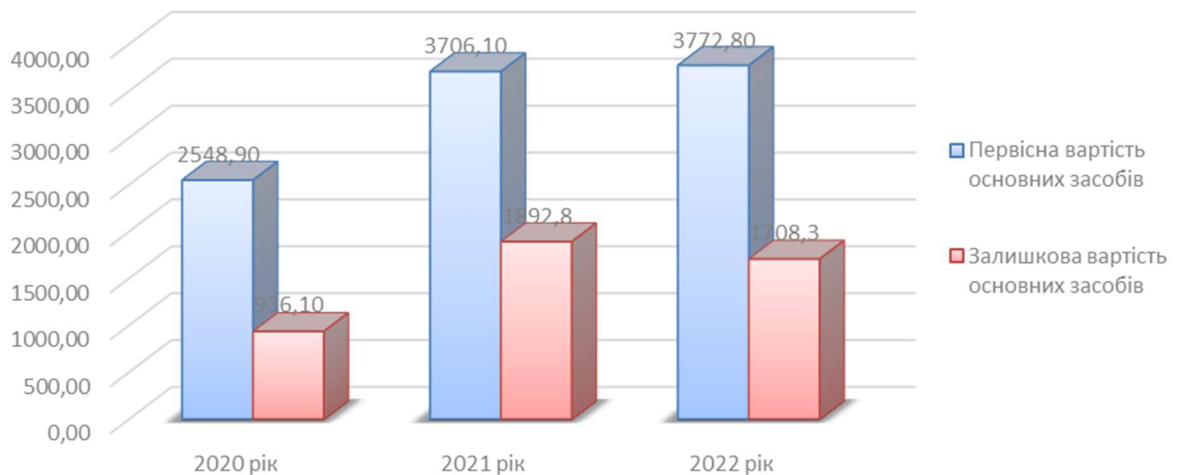


Рисунок 2.13 – Динаміка вартості основних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Тенденція до зменшення цього показника позитивно впливає на діяльність підприємства. Проте для даного підприємства зношеність технічних засобів не є критичною, але поступово зростає (рис. 2.14).

Так, у 2022 році коефіцієнт зносу становив 54,7%, що більше значення цього показника у 2021 році (на 5,8 пункти) та на 8,6 п.п. менше від коефіцієнту зносу 2020 року. Така ситуація пояснюється тим, що основні засоби втрачають свою вартість швидше, ніж оновлюються. Це негативно відзначається на технічному станові основних засобів та їх продуктивності.

Динаміка коефіцієнта придатності підтверджує зроблені вище висновки: спостерігається повільна тенденція до підвищення його значення, тобто з кожним роком діяльності підприємства устаткування трохи більш придатне до використання. Середньорічний темп зменшення коефіцієнту придатності основних фондів складає 111,03%.

Значення коефіцієнта оновлення основних засобів протягом 2020-2022 років свідчить про досить повільний темп заміни застарілого обладнання на підприємстві, що з кожним роком все більш виходить з строю і оновлюється. Коефіцієнт оновлення протягом 2020 та 2023 років складав досить невелике значення – 0,012 грн./грн. у 2020 році та 0,018 грн./грн. у 2022 році.

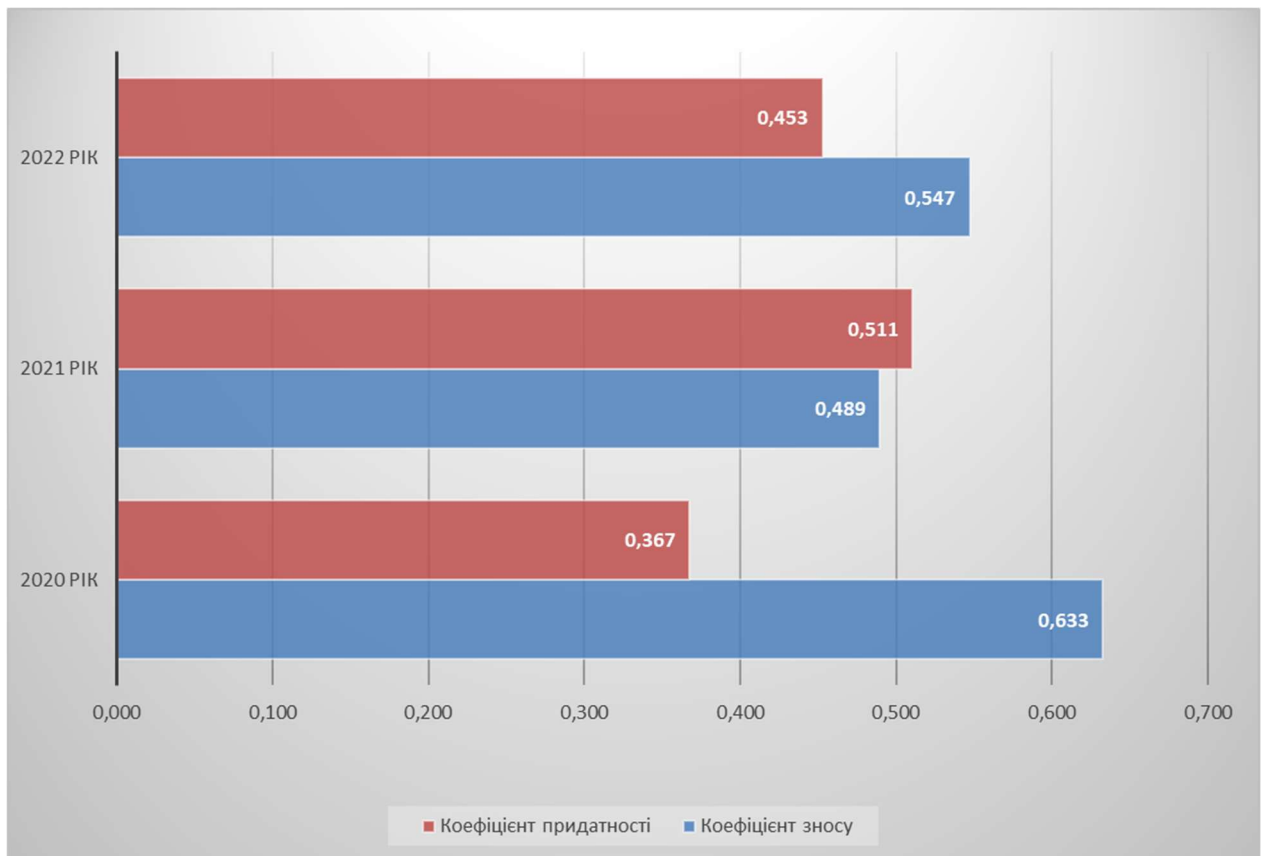


Рисунок 2.14 – Динаміка показників стану основних засобів  
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Лише у 2021 році його рівень залишався на достатньому рівні: близько 0,51 грн./грн., проте така динаміка протягом досліджуваного періоду не забезпечує своєчасне оновлення фізично спрацьованих основних фондів. Даний висновок підтверджується при вивченні динаміки коефіцієнту вибуття, розмір якого перебуває на нульовому рівні, що свідчить про відсутність вибуття застарілого обладнання та процесу оновлення устаткування.

Одним з найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах, є підвищення ефективності використання основних засобів. Ступінь вирішення цього завдання оцінюється шляхом вивчення в динаміці показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.11).

На підприємстві спостерігається зростання основних засобів. Так, середньорічна вартість основних засобів визначена за первісною вартістю, зросла на 23,46% (на +594,2 тис. грн.) з 2533,3 тис. грн. у 2020 році до 3127,5 тис. грн. у 2021 році. Ця ж тенденція продовжилась і в 2022 році: значення

Таблиця 2.11 – Аналіз ефективності використання основних засобів КП  
«Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Роки:			2021 – 2020		2022 – 2021	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	14420,7	15920	14664,2	1499	10,40	-1256	-7,89
2. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	761,5	234,9	259,2	-527	-69,15	24	10,34
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2533,3	3127,5	3739,5	594,2	23,46	611,95	19,57
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	42	27	18	-15	-35,71	-9	-33,33
5. Фондовіддача, грн./грн.	5,692	5,090	3,921	-0,602	-10,58	-1,169	-22,96
6. Фондомісткість, грн./грн.	0,176	0,196	0,255	0,021	11,83	0,059	29,81
7. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	60,32	115,83	207,75	55,52	92,04	91,91	79,35
8. Рентабельність основних засобів, %	30,06	7,51	6,93	-22,55	-75,01	-0,58	-7,71

даного показника збільшилось ще на 611,95 тис. грн. (або на +19,57%) відносно 2021 року, в результаті чого середньорічна вартість основних фондів складала вже 3739,45 тис. грн.

Проведені розрахунки показали, що загальна фондовіддача, яка характеризує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди та рівень використання технічних засобів, перебуває на задовільному рівні. За 2022 рік на одну вкладену гривню в основні засоби було вироблено продукції, товарів, робіт, послуг на 3,921 грн., що на 1,169 грн. менше ніж у 2021 році, але на 1,771 грн. менше, а ніж у 2020 році (рис. 2.15). Найвищий рівень ефективності використання основних фондів спостерігається у 2020 році.

Даний висновок підтверджується при аналізі динаміки показника фондомісткості продукції. Так у 2020 році вона складала 0,176 грн./грн. Це означає, що для виробництва 1 грн. продукції підприємство використало основних виробничих фондів вартістю 0,176 грн. У 2021 році фондомісткість

збільшилась на 11,83%, в результаті чого складала 0,196 грн. Проте у 2022 році її рівень ще раз значно збільшився, на 29,81%, в результаті чого склав 0,255 грн./грн. Середньорічний темп зростання становив приблизно 120,5%. Дана тенденція негативно відображається на діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР.

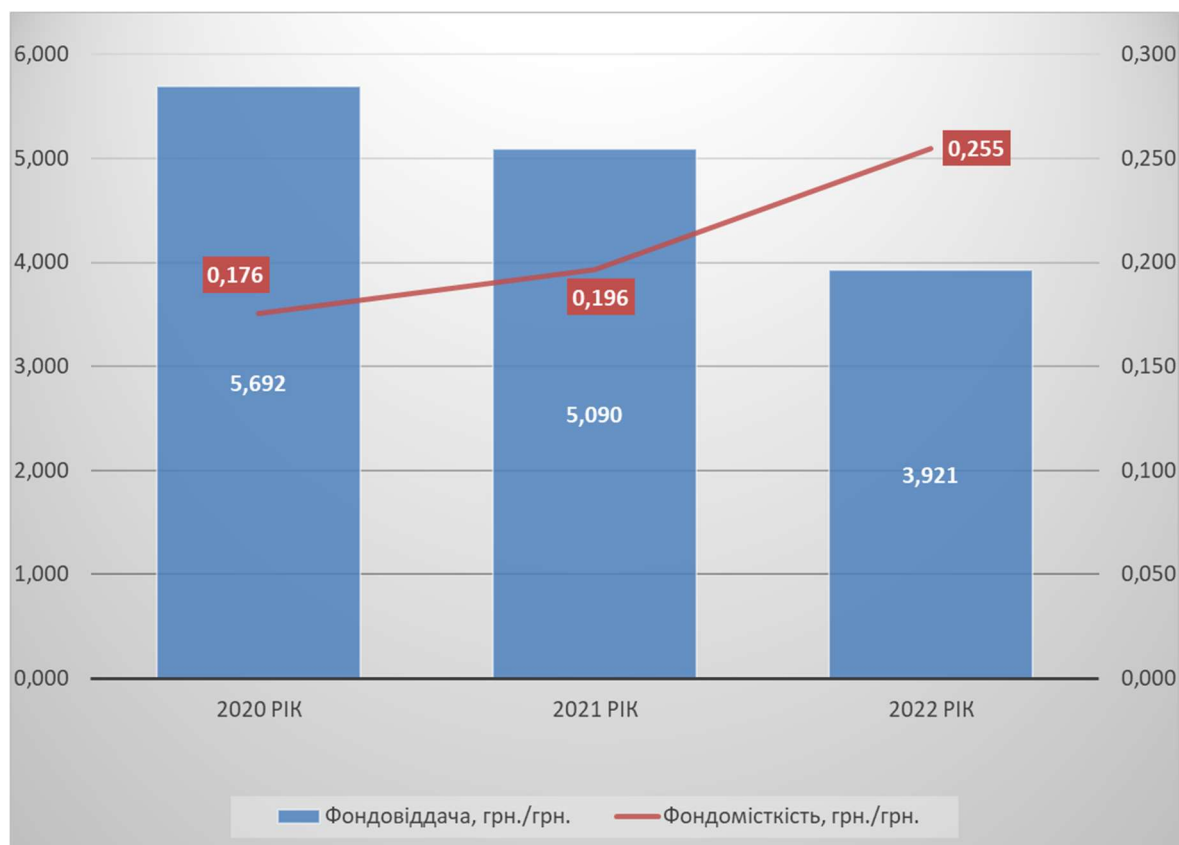


Рисунок 2.15 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Фондоозброєність характеризує забезпеченість фондами персоналу підприємства і залежить від специфіки діяльності підприємства. Вона в 2020 році складала 60,32 тис. грн./особу. У 2021 році ефективність використання основних виробничих засобів за даним показником покращується: фондоозброєність збільшується майже вдвічі і складає 115,83 тис. грн./особу. Станом на 2022 рік фондоозброєність збільшилась ще на 79,35% і становила 207,75 тис.грн./особу.

В період 2020-2022 рр. коефіцієнт рентабельності основних засобів зменшився з 30,06% до +6,93%. В 2021 році його значення складало +7,51%.

Це свідчить про той факт, що діяльність підприємства була прибутковою протягом всього досліджуваного періоду. Проте зниження даного показника майже в 5 разів свідчить про зниження раціональності та ефективності своєї діяльності.

Наступним етапом є здійснення аналізу змін складу, структури та динаміки оборотних засобів підприємства (табл. 2.12).

Як свідчать отримані результати (рис. 2.16), протягом 2021 року вартість оборотних активів підприємства зменшилась з 5056 тис. грн. до 4683 тис. грн., тобто на -374 тис. грн. (що складає 7,4% від вартості оборотних активів у 2020 році). Таке зменшення суми поточних активів значною мірою обумовлено зменшенням суми інших оборотних активів (залишки обігових коштів в інших оборотних активах зменшились з 907 тис. грн. до 637 тис. грн., тобто майже на третину), а також дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги (залишки обігових коштів в дебіторській заборгованості зменшились з 3303 тис. грн. до 3179 тис. грн., тобто на 123 тис. грн.). В результаті зазначених структура оборотних активів суттєво змінилась: якщо на початок періоду дебіторська заборгованість складала 78,63% від загальної вартості оборотних активів, то вже у 2021 році – лише 82,66%. Водночас питома вага інших

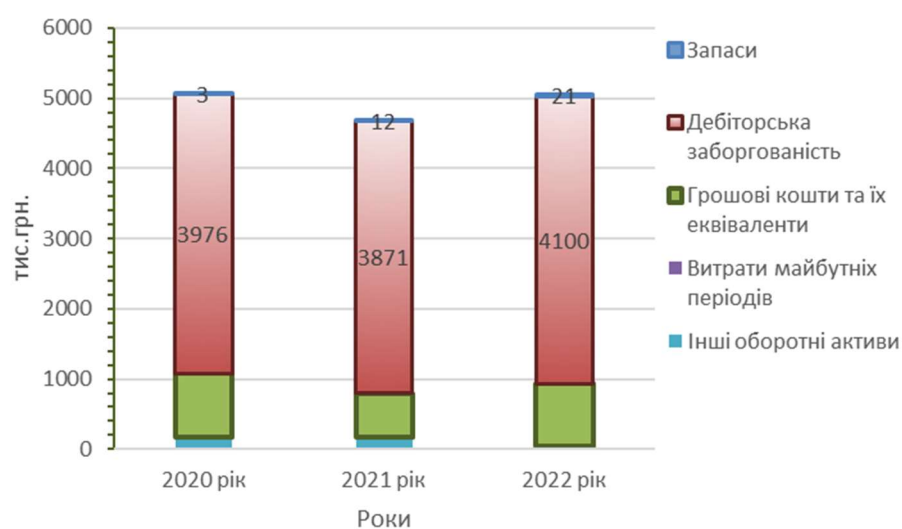


Рисунок 2.16 – Динаміка показників вартості оборотних активів за їх видами КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.12 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.  
(станом на кінець року)

Найменування показника	2020		2021		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %	2021		2022		Відхилення (+,-) в		Темп зростання, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
<b>Оборотні активи, всього</b>	<b>5056</b>	<b>100,00</b>	<b>4683</b>	<b>100,00</b>	<b>-374</b>	<b>х</b>	<b>92,6</b>	<b>4683</b>	<b>100,00</b>	<b>5049</b>	<b>100,00</b>	<b>+367</b>	<b>х</b>	<b>107,8</b>
1. Запаси	3	0,06	12	0,25	9	0,19	368,8	12	0,25	21	0,42	9	0,17	178,8
2. Дебіторська заборгованість (1120+...+1155)	3976	78,63	3871	82,66	-105	4,03	97,4	3871	82,66	4100	81,19	+229	-1,47	105,9
за товари, роботи та послуги	3303	65,32	3179	67,90	-123	2,58	96,3	3179	67,90	3456	68,45	+277	0,55	108,7
за виданими авансами	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
з бюджетом	12	0,24	47	1,01	35	0,77	394,2	47	1,01	6	0,12	-41	-0,89	13,3
інша поточна дебіторська заборгованість	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Грошові кошти та їх еквіваленти	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
4. Витрати майбутніх періодів	661	13,08	644	13,75	-17	0,68	97,4	644	13,75	637	12,62	-7	-1,13	98,9
5. Інші оборотні активи	907	17,94	637	13,60	-270	-4,33	70,2	637	13,60	881	17,45	+244	+3,85	138,3



оборотних активів зменшилась з 17,94% до 13,60%. Питома вага інших елементів оборотних активів є менш значущою та суттєво не змінювалась (рис. 2.17).

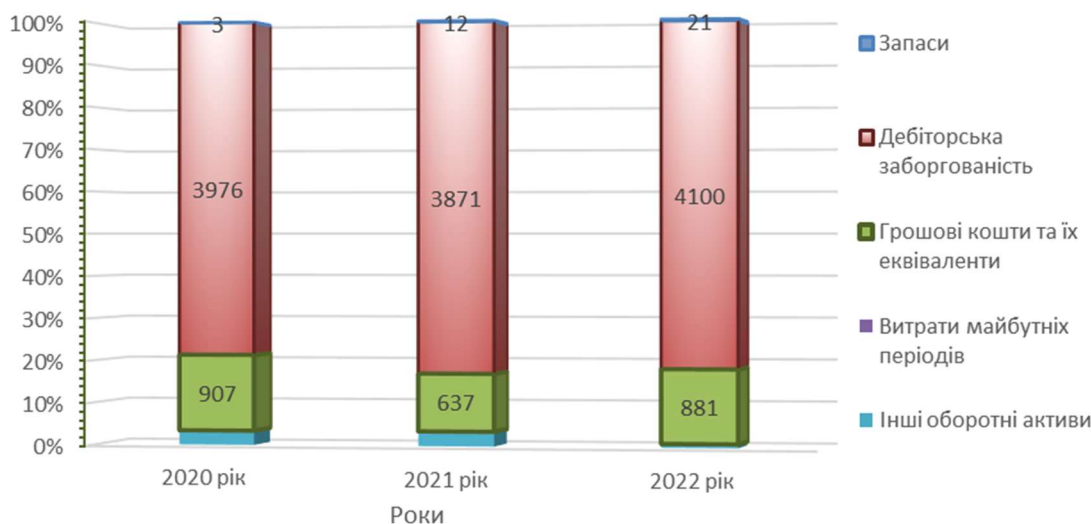


Рисунок 2.17 – Структура оборотних активів за їх видами  
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Протягом наступного 2022 року вартість оборотних активів підприємства збільшилась з 4683 тис. грн. до 5049 тис. грн., тобто на +367 тис. грн. (що складає 7,8% від вартості оборотних активів у 2021 році). Серед найбільш суттєвих змін можна відмітити зростання залишків дебіторської заборгованості – на +277 тис. грн. при одночасному зростанні залишків інших оборотних активів на 244 тис. грн. В результаті зазначених змін питома вага інших оборотних активів підприємства зросла з 13,60% до 17,45%, а дебіторської заборгованості – зменшилась із 82,66% до 81,19%.

На наступному етапі проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства (табл. 2.13).

Розраховані показники обіговості свідчать про відносну стабільність ефективності використання оборотних засобів на підприємстві: значення коефіцієнту обіговості за 2020 рік склало 2,92 обороти за рік, але вже в 2021 році рівень цього показника збільшився на 11,79% та складав вже 3,27 обороти

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання оборотних активів КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

Найменування показника	2020	2021	2021 – 2020		2021	2022	2022 – 2021		2022 – 2020	
			абс. (+ / -)	відносне (%)			абс. (+ / -)	відносне (%)	абс. (+ / -)	відносне (%)
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	4930,70	4869	-61,40	98,75	4869,3	4865,8	-3,50	99,93	-64,90	98,68
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	707,55	772	64,40	109,10	772,0	759,1	-12,85	98,34	51,55	107,29
1.2. Коштів у розрахунках	4218,70	4089,85	-128,85	96,95	4089,9	4090,3	0,40	100,01	-128,45	96,96
1.3. Запасів	4,45	8	3,05	168,54	7,5	16,5	8,95	219,33	12,00	369,66
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	14420,7	15920	1499,30	110,40	15920	14664,2	-1255,8	92,11	243,50	101,69
2.1. Одноденна виручка від реалізації, тис. грн.	40,06	44,22	4,16	110,40	44,22	40,73	-3,49	92,11	0,68	101,69
3. Оборотність оборотних активів, днів	123,09	110,11	-12,98	89,45	110,11	119,45	9,34	108,49	-3,64	97,05
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	17,66	17,46	-0,21	98,83	17,46	18,64	1,18	106,76	0,97	105,50
3.2. Коштів у розрахунках	105,32	92,48	-12,83	87,82	92,48	100,41	7,93	108,57	-4,90	95,35
3.3. Запасів	0,11	0,17	0,06	152,67	0,17	0,40	0,23	238,12	0,29	363,52
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів:	2,92	3,27	0,34	111,79	3,27	3,01	-0,26	92,18	0,09	103,04
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	20,38	20,62	0,24	101,19	20,62	19,32	-1,31	93,67	-1,06	94,78
4.2. Коштів у розрахунках	3,42	3,89	0,47	113,87	3,89	3,59	-0,31	92,10	0,17	104,88
4.3. Запасів	3240,61	2122,67	-1117,94	65,50	2122,67	891,44	-1231,2	42,00	-2349,2	27,51
5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, тис. грн.		-574,04				380,60			-148,16	
6. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	762	235	-526,60	30,85	235	259,2	24,30	110,34	-502,30	34,04
7. Рентабельність оборотних активів, %	15,44	4,82	-10,62	31,24	4,82	5,33	0,50	110,42	-10,12	34,49

на рік. Як наслідок, тривалість одного обороту оборотних активів зменшилась з 123,09 днів до 110,11 днів (тобто приріст склав -12,98 днів або -10,65%).

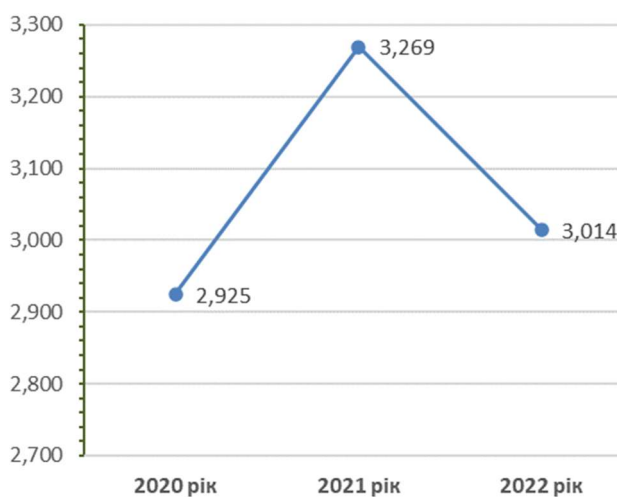
Крім того слід відмітити, що підприємство не змогло продовжити позитивні результати щодо підвищення ефективності використання оборотних засобів у 2022 році та повернулось до попереднього рівня ефективності (рис. 2.18). Тривалість перебування оборотних засобів на всіх стадіях збільшилась: у запасах на +1,18 днів, у грошових коштах на +7,93 дні при одночасному уповільненні обіговості коштів у розрахунках на 0,23 днів. У результаті зазначених змін відбулось уповільнення обіговості оборотних активів на +9,34 дні, в результаті чого кількість оборотів, що здійснюється ними за рік, зменшилась з 3,27 оборотів у 2021 році до 3,01 оборотів у 2022 році (або на -7,82%). Зазначені зміни змусили підприємство умовно залучити в оборот майже 380 тис. грн.

Водночас ефективність використання оборотних коштів у цілому за досліджуваній період дещо покращилась, про що свідчить незначне зростання коефіцієнту оборотності оборотних коштів: з 2,92 оборотів до 3,01 оборотів за рік. В результаті зазначених змін підприємству вдалось умовно вивільнити з обороту 148,16 тис. грн.

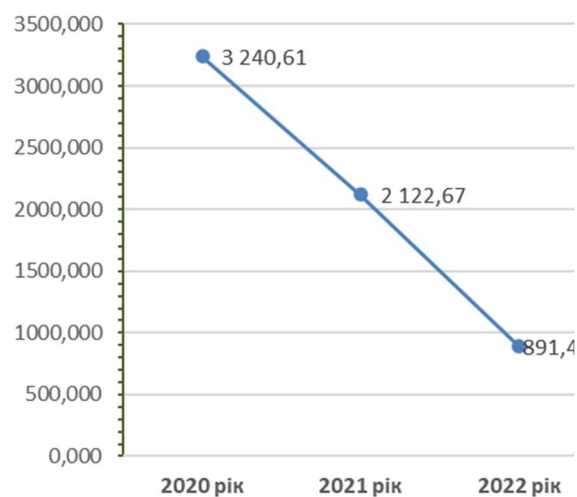
Але при оцінюванні ефективності використання оборотних засобів підприємства за динамікою показника рентабельності оборотних активів маємо погіршення ситуації, оскільки значення даного показника протягом всього досліджуваного періоду зменшувалось. Якщо на початок періоду, у 2020 році вона складала 15,44%, то у 2021 році – 4,82% (темп зростання = 31,24%), а у 2022 році – вже 5,33% (темп приросту = 10,42%). В цілому за досліджувані роки рентабельність оборотних коштів знизилась майже втричі: темп зростання даного показника склав 34,49%.

На наступному етапі оцінювання фінансового стану підприємства необхідно здійснити аналіз ліквідності балансу і платоспроможності.

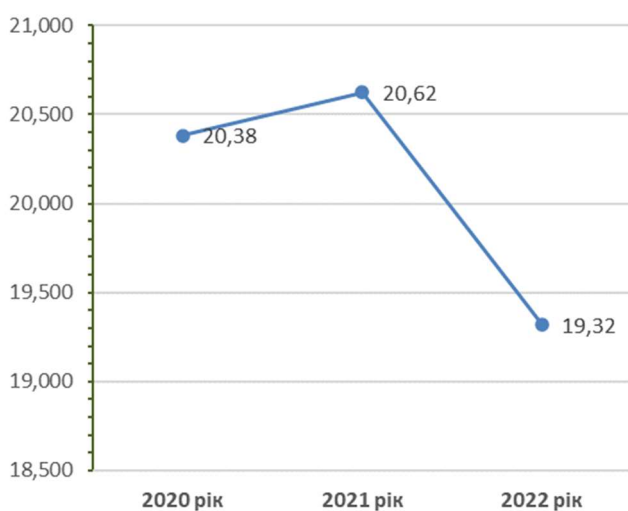
У залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, активи підприємства поділяються на такі групи:



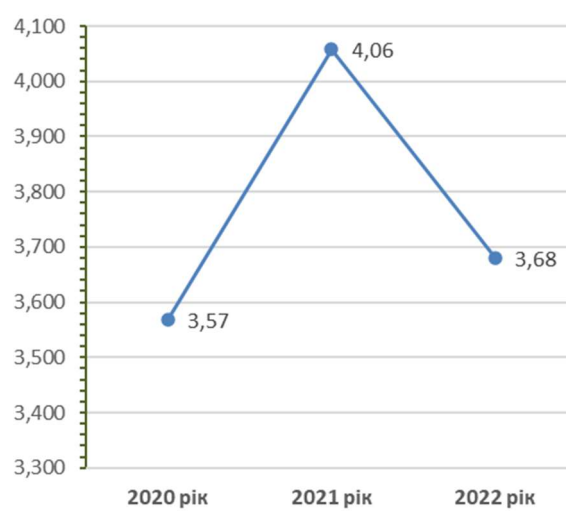
а) всього оборотних активів



б) запасів



в) коштів у розрахунках



г) грошових коштів та їх еквівалентів

Рисунок 2.18 – Динаміка обіговості оборотних активів

КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., обертів за рік

– найбільш ліквідні активи (*A1*) – суми за всіма статтями коштів, що можуть бути використані для виконання поточних розрахунків негайно. У цю групу включають також короткострокові фінансові вкладення (цінні папери).

– активи, що швидко реалізуються (*A2*) – активи, для перетворення яких у грошові кошти потрібний певний час. У цю групу можна включити дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші оборотні активи.

– активи, що повільно реалізуються (*A3*) – найменш ліквідні активи – це запаси, та інші оборотні активи.

– активи, що важко реалізуються (A4) – активи, що призначені для використання в господарській діяльності протягом відносно тривалого періоду часу.

Пасиви балансу за ступенем зростання термінів погашення зобов'язань групуються так:

– найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, інші поточні зобов'язання.

– короткострокові пасиви (П2) – короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

– довгострокові пасиви (П3) – довгострокові позики та інші довгострокові пасиви – статті розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».

– постійні пасиви (П4) – статті першого розділу пасиву балансу, доходи майбутніх періодів, забезпечення майбутніх витрат і платежів.

Якщо виконуються перші три нерівності, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується остання нерівність, що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів – дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$\{A1 \geq П1\}; \{A2 \geq П2\}; \{A3 \geq П3\}; \{A4 \leq П4\}$$

Зіставлення першої та другої груп активів із першими двома групами пасивів дозволяє оцінити поточну ліквідність, яка свідчить про платоспроможність підприємства на найближчий час. Порівняння активів (A3), що повільно реалізуються з довгостроковими пасивами (П3) відображає перспективну ліквідність – прогноз платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів. Баланс ліквідності підприємства відобразимо на наступній таблиці (табл. 2.14).

В цілому слід відзначити, що при співставленні першої групи активів із першою групою пасивів характерне домінування пасивної частини протягом

Таблиця 2.14 – Аналіз ліквідності балансі КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

Група	Найменування показника	Роки			Група	Найменування показника	Роки			Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А – П)		
		2020	2021	2022			2020	2021	2022	2020	2021	2022
A1	Найбільш ліквідні активи	906,9	637,0	881,2	П1	Найбільш строкові зобов'язання	1999,3	1785,5	1225,1	-1092,4	-1148,5	-343,9
A2	Активи, які реалізуються	4146,0	3870,7	4146,8	П2	Короткострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	4146,0	3870,7	4146,8
A3	Активи, які повільно реалізуються	3,2	174,8	21,1	П3	Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	3,2	174,8	21,1
A4	Активи, що важко реалізуються	2177,0	3141,9	2949,2	П4	Постійні пасиви	5233,8	6038,9	6773,2	-3056,8	-2897,0	-3824,0
	Разом	7233,1	7824,4	7998,3		Разом	7233,1	7824,4	7998,3	x	x	x

Таблиця 2.15 – Класифікація типів фінансової стійкості, виходячи із ступеня ліквідності обігових засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

2020 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq П1$		$A1 \geq П1 + П2$		$A1 \geq П1 + П2 + П3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq П1$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2 + П3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq П1$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2 + П3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq П1$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2 + П3$	
2021 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq П1$		$A1 \geq П1 + П2$		$A1 \geq П1 + П2 + П3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq П1$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2 + П3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq П1$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2 + П3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq П1$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2 + П3$	
2022 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
Абсолютна	$A1 \geq П1$		$A1 \geq П1 + П2$		$A1 \geq П1 + П2 + П3$	
Нормальна	$A1 + A2 \geq П1$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2$	1	$A1 + A2 \geq П1 + П2 + П3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq П1$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \geq П1 + П2 + П3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq П1$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2$		$A1 + A2 + A3 \leq П1 + П2 + П3$	

всього періоду, що досліджується, що демонструє неліквідність підприємства за даною групою в останні три роки. Це є негативна риса в діяльності підприємства, оскільки погіршується здатність платоспроможності підприємства в найближчий час. При співставленні другої та третьої групи активів з другою та третьою групою пасивів, домінуючими вже є активи. Це свідчить про наявність можливості погашення поточних зобов'язань за рахунок власних швидколіквідних активів. Проте, які свідчать дані табл. 2.15, власних ліквідних активів, на жаль, у підприємства недостатньо, щоб відновити свою ліквідність у короткостроковій та довгостроковій перспективі, в наслідок чого його фінансовий стан можна охарактеризувати як нормальний.

Прибуток є одним з основних показників підприємства в ринкових умовах господарювання та є його стратегічною метою, реалізація якої є обов'язковою для забезпечення нормальних умов функціонування підприємства.

Тому проаналізуємо динаміку формування чистого прибутку підприємства за останні три роки (табл. 2.16).

За результатами аналізу формування та розподілу прибутку підприємства за досліджуваний період діяльності головною особливістю є наявність мінливої тенденції у динаміці показників прибутку.

Так, прибуток від операційної діяльності у 2020 році складав 502 тис. грн. Протягом наступного року його величина зменшилась на -453,9 тис. грн., в результаті чого підприємство отримало прибутку у розмірі лише 48,1 тис. грн. У 2022 році величина прибутку від операційної діяльності збільшилась на 797,1 тис. грн. та складала вже 845,2 тис. грн.

Схожа динаміка простежується при дослідженні фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування. Так, у 2020 році його величина складала 502,1 тис. грн. Протягом наступного року величина даного показника зменшилась на 438,2 тис. грн. (або в 7,86 разів), в результаті чого досягла значення у 63,9 тис. грн. У 2022 році величина прибутку від звичайної



Таблиця 2.16 – Аналіз формування та розподілу прибутку КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2021 – 2020	2022 – 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14420,7	15920	14664,2	1499,3	-1255,8
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6803,2	6925,1	7029,4	121,9	104,3
3	Валовий прибуток	7617,5	8994,9	7634,8	1377,4	-1360,1
4	Інші операційні доходи	9,5	3,1	130,9	-6,4	127,8
5	Сумарні операційні доходи	14430,2	15923,1	14795,1	1492,9	-1128
6	Інші операційні витрати	7125	8949,9	6920,5	1824,9	-2029,4
7	Сумарні операційні витрати	13928,2	15875	13949,9	1946,8	-1925,1
8	Прибуток від операційної діяльності	502	48,1	845,2	-453,9	797,1
9	Дохід від інвестиційної та фінансової діяльності	0,1	15,8	0,4	15,7	-15,4
10	Витрати від інвестиційної і фінансової діяльності	0	0	0	0	0
11	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	502,1	63,9	845,6	-438,2	781,7
12	Витрати (дохід) з податку на прибуток	369,8	334,8	57,5	-35	-277,3
13	Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	132,3	-270,9	788,1	-403,2	1059
14	Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0	0	0
15	Сукупний дохід	132,3	-270,9	788,1	-403,2	1059

діяльності до оподаткування збільшилась на 781,7 тис. грн. (або в 13,23 разів від значення 2021 року) та складала вже 845,6 тис. грн. прибутку. Проте середньорічний темп зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування за 2020-2022 рр. складає 129,77%.

Дещо інакше змінювалось значення чистого фінансового результату. Так, у 2020 році його величина складала 132,3 тис. грн. Протягом наступного року величина даного показника зменшилась на 403,2 тис. грн. (або майже в 3 рази), в результаті чого досягла значення у -270,9 тис. грн. (тобто діяльність підприємства в цьому році була збитковою). У 2022 році величина чистого

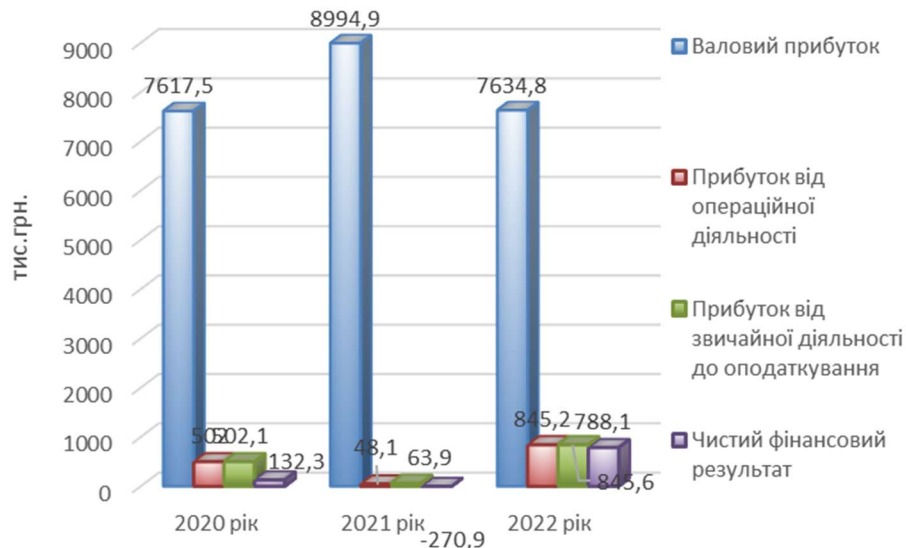


Рисунок 2.19 – Динаміка показників прибутку  
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

прибутку збільшилась на 1059 тис. грн. та складала вже 788,1 тис. грн. прибутку. Чистий прибуток виступає показником, що формує мету діяльності підприємства і забезпечення його зростання є надзвичайно важливим. На даному підприємстві середньорічний темп зростання чистого прибутку складає 244,07%, тобто кожного року його розмір збільшується в середньому майже в 2,5 рази.

В структурі витрат підприємства наявні витрати від операційної діяльності так і від фінансової та інвестиційної діяльності за досліджуваний період. Це свідчить як про додаткове залучення необоротних активів підприємства, так і про здійснювані операції на фінансовому ринку.

Загалом за показниками прибутковості діяльності підприємства (табл. 2.17) потрібно відмітити, що збільшення чистого прибутку підприємства призвело до зростання рівня більшості показників ефективності діяльності підприємства (рис. 2.20).

Зокрема зростання прибутковості спостерігається за всіма показниками рентабельності, починаючи із рентабельності капіталу, і закінчуючи чистою рентабельністю продаж. Така ситуація лише підтверджує зроблені вище висновки щодо покращення ефективності діяльності підприємства на фоні

Таблиця 2.17 – Аналіз рентабельності діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

№	Показник	Роки:			Відхилення			
		2020	2021	2022	2021 – 2020		2022 – 2021	
					+ / -	Темп зрост., %	+ / -	Темп зрост., %
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	7171,40	7528,75	7911,35	357,3	105,0	382,6	105,1
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	5167,65	5636,35	6406,05	468,7	109,1	769,7	113,7
3	Валовий прибуток, тис. грн.	7617,5	8994,9	7634,8	1377,4	118,1	-1360,1	84,9
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	502,1	63,9	845,6	-438,2	12,7	781,7	1323,3
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	132,3	-270,9	788,1	-403,2	-204,8	1059,0	-290,9
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	502	48,1	845,2	-453,9	9,6	797,1	1757,2
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6803,2	6925,1	7029,4	121,9	101,8	104,3	101,5
8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	14420,7	15920	14664,2	1499,3	110,4	-1255,8	92,1
9	Рентабельність капіталу, % (п.4 : п.1 × 100)	7,00	0,85	10,69	-6,15	12,1	9,84	1259,3
10	Рентабельність власного капіталу, % (п.5 : п.2 × 100)	2,56	-4,81	12,30	-7,37	-187,7	17,11	-256,0
11	Рентабельність продукції, % (п.6 : п.7 × 100)	7,38	0,69	12,02	-6,68	9,4	11,33	1731,1
12	Валова рентабельність продажу, % (п.3 : п.8 × 100)	52,82	56,50	52,06	3,68	107,0	-4,44	92,1
13	Чиста рентабельність продажу, % (п.5 : п.8 × 100)	0,92	-1,70	5,37	-2,62	-185,5	7,08	-315,8

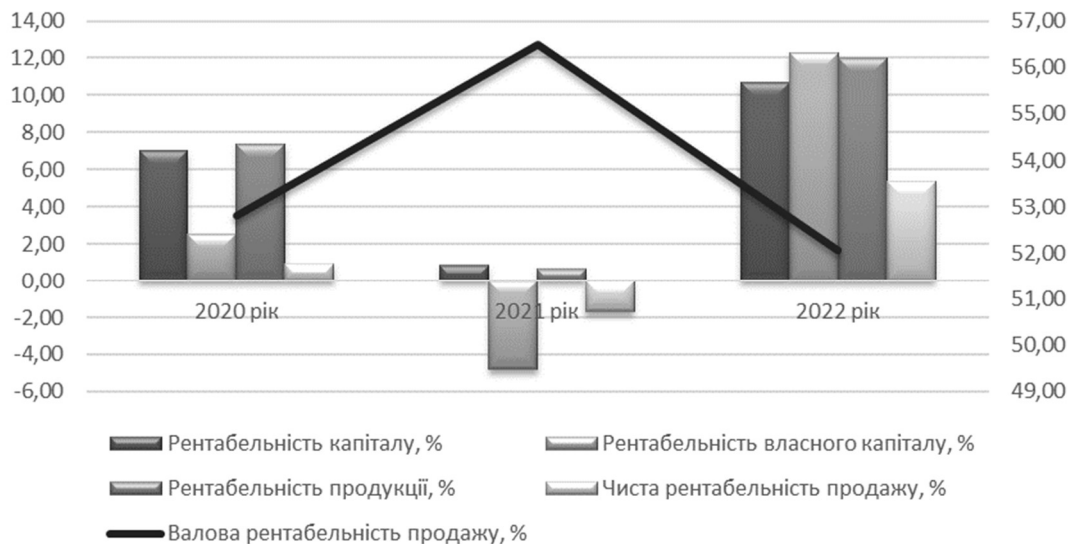


Рисунок 2.20 – Динаміка показників прибутку  
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

наявних певних проблем у фінансовій сфері, що потребує негайного впровадження заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації.

Задля визначення глибини фінансових проблем підприємства проведемо аналіз структури капіталу або фінансової стійкості для ідентифікації ступеня захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. Для цього потрібно розрахувати: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів та інші. Розрахункові значення показників доцільно заносити в таблиці 2.18.

Після розрахунку показників фінансової структури капіталу можемо зробити наступні висновки.

Сума власних обігових коштів зменшилась в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 159,8 тис. грн., а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком – збільшилась на 927,0 тис. грн. Додатні значення даного показника є позитивним для діяльності і свідчать про наявність на підприємстві суми власних обігових коштів у достатньому розмірі без необхідності залучати додаткові кошти для покриття розривів.

Таблиця 2.18 – Аналіз показників фінансової структури капіталу КП  
«Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	Рекомендоване (нормативне) значення	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021 – 2020	2022 – 2021
1. Наявність власних коштів підприємства в обороті	Зростання	3057	2897	3824	-159,8	927,0
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	≥0,1	0,605	0,619	0,757	0,014	0,139
3. Маневреність робочого капіталу	зменшення	0,001	0,004	0,006	0,003	0,001
4. Маневреність власних обігових коштів	зростання	0,297	0,220	0,230	-0,077	0,011
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	зростання	955,250	245,508	181,232	-709,74	-64,28
6. Коефіцієнт покриття запасів	> 1	955,250	245,508	181,232	-709,74	-64,276
7. Коефіцієнт автономії (економічної незалежності)	≥0,4-0,6	0,724	0,772	0,847	0,048	0,075
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	1,382	1,296	1,181	-0,086	-0,115
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,584	0,480	0,565	-0,104	0,085
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,276	0,228	0,153	-0,048	-0,075
11. Коефіцієнт фінансової стабільності (≥1)	≥1	2,618	3,382	5,529	0,764	2,147
12. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,724	0,772	0,847	0,048	0,075

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами становить 0,605, 0,619 та 0,757 у 2020, 2021 та 2022 рр. відповідно. Нормою є значення 0,1 та вище. Отримані значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами значно перевищують нормативний рівень та говорять про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів.

Маневреність робочого капіталу збільшилась в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 0,003 п., у наступному році також спостерігається зростання даного показника: на +0,001 п. порівняно із 2021 роком або +0,004 порівняно із 2020 р. Позитивним для діяльності підприємства є зменшення даного

показника, проте на даному підприємстві ситуація має зворотній характер. Така ситуація свідчить про втрату здатності покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів та можливі проблеми у перспективному розвитку підприємства, високу потребу у додатковому залученні позикових коштів та потенційно високий обсяг фінансових витрат.

Показник маневреності власних обігових коштів на підприємстві має досить низький рівень: 0,297, 0,220, 0,230 у 2020, 2021, 2022 рр. відповідно, проте в цілому наявна позитивна тенденція до його зростання.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 774,02 п., а порівняно з 2021 роком зменшився на 64,28 п. Оскільки позитивним для діяльності підприємства є збільшення даного показника, наявна тенденція свідчить про погіршення рівня фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів.

Коефіцієнт покриття запасів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 774,02 п., а порівняно з 2021 роком зменшився на 64,28 п. Негативним для діяльності підприємства є зниження рівня показника протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про те, що підприємство знижує здатність фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів.

Коефіцієнт економічної незалежності становить 0,724, 0,772 та 0,847 у 2020, 2021 та 2022 рр. відповідно. Нормативним значенням показника є 0,4-0,6. Протягом всього періоду підприємство мало значення даного показника вище за нормативний рівень, крім того спостерігається позитивна тенденція щодо поступового його зростання, що свідчить про зменшення рівня фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу становить 0,584, 0,48, 0,565 у 2020, 2021, 2022 роках відповідно. Позитивним моментом для діяльності підприємства є відносна стабільність рівня даного показника, крім того він вищий нормативного значення (більше 0,5) у 2020 та 2022 рр., тобто протягом даного періоду значення показника перебувають вище граничнодопустимого.

Це свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних, хоча зменшення показника у 2022 році порівняно із 2020 роком та невідповідність показника нормативному рівню у 2021 році свідчить про можливість негативної тенденції.

Нормою показника фінансової стабільності є 1, отримані значення у 2020-2022 рр. значно перевищує порогове значення показника.. Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативним значення якого є 0,7-0,9, у 2020, 2021 та 2022 роках становить 2,618, 3,382 та 5,529 відповідно. Відповідність нормі свідчить про невисокий рівень ризику втрати платоспроможності у 2020-2022 рр. та хороші перспективи функціонування підприємства, зважаючи на наявну тенденцію щодо значного підвищення рівня даного показника.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в таблиці 2.19.

Дано оцінку показників фінансової структури капіталу.

Оскільки всі три показники мають фінансової стійкості мають від'ємні значення, можемо стверджувати, що підприємство перебуває у кризовому стані. Крім того, зважаючи на суттєве зниження їх рівня у 2022 році, можна говорити про подальше заглиблення фінансової кризи на підприємстві та зростання ризику банкрутства підприємства протягом останніх років.

Загальну оцінку платоспроможності дає коефіцієнт покриття, що також називають коефіцієнтом поточної ліквідності. Він дорівнює відношенню поточних активів до поточних зобов'язань і показує, якою мірою поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на 1 грошову одиницю поточних зобов'язань. Для показника покриття нормативним вважається значення вище 1.

Скорочення величини коефіцієнта покриття може статися під впливом двох факторів: збільшення поточних активів і значного зростання короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.19 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	Позначення	Роки		Відхилення		Роки		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне, +/-	Відносне, %	2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Загальна величина запасів	<i>З</i>	3	12	9	268,8	12	21	9	78,8
Наявність власних коштів	<i>В</i>	3057	2897	-160	-5,2	2897	3824	927	32,0
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал)	<i>ВД</i>	3057	2897	-160	-5,2	2897	3824	927	32,0
Наявність загальних коштів	<i>ВК</i>	3057	2897	-160	-5,2	2897	3824	927	32,0
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів для формування запасів	$\Phi_{\text{в}} = В-З$	3054	2885	-168	-5,5	2885	3803	918	31,8
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних довгострокових позикових коштів	$\Phi_{\text{вд}} = ВД-З$	3054	2885	-168	-5,5	2885	3803	918	31,8
Надлишок (+) або дефіцит (-) загальних коштів для формування запасів	$\Phi_{\text{зк}} = ЗК-З$	3054	2885	-168	-5,5	2885	3803	918	31,8
Трикомпонентний показник фінансової стійкості		1 1 1	1 1 1	x	x	1 1 1	1 1 1	x	x
Тип фінансової стійкості		Абсолютний	Абсолютний	x	x	Абсолютний	Абсолютний	x	x



Для з'ясування причин зміни цього показника необхідно проаналізувати зміни в складі джерел коштів та їх розміщення, порівнюючи з початком року.

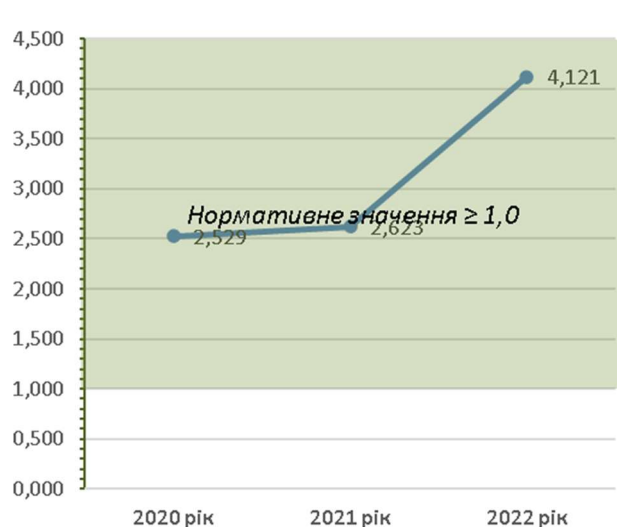
Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, яка частина поточних активів за мінусом запасів покривається поточними зобов'язаннями. Для показника швидкої ліквідності нормативним вважається значення – 0,6-0,8. Воно показує обсяг середньо- та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Показник абсолютної ліквідності є співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань. Для показника абсолютної ліквідності нормативним вважається значення – 0,2. Воно показує обсяг та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань.

Розрахунки показників наведені в таблиці 2.20.

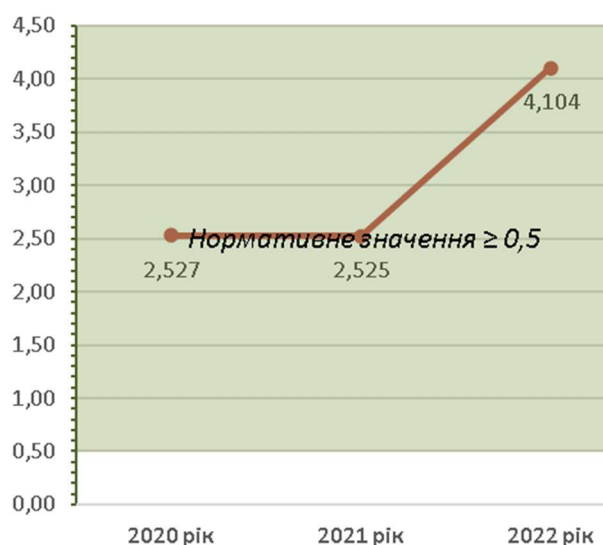
Таблиця 2.20 – Аналіз показників платоспроможності КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Найменування показника	Нормативне значення	2020	2021	2022	2021 – 2020	2022 – 2021
Власний оборотний капітал, тис. грн.		3056,8	2897,0	3824,0	-159,800	927,000
Загальний коефіцієнт поточної ліквідності	не менше 1,0	2,529	2,623	4,121	0,094	1,499
Коефіцієнт швидкої ліквідності	не менше 0,5	2,527	2,525	4,104	-0,003	1,580
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2	0,454	0,357	0,719	-0,097	0,363
Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей		0,002	0,098	0,017	0,096	-0,081
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості		2,074	2,168	3,385	0,094	1,217

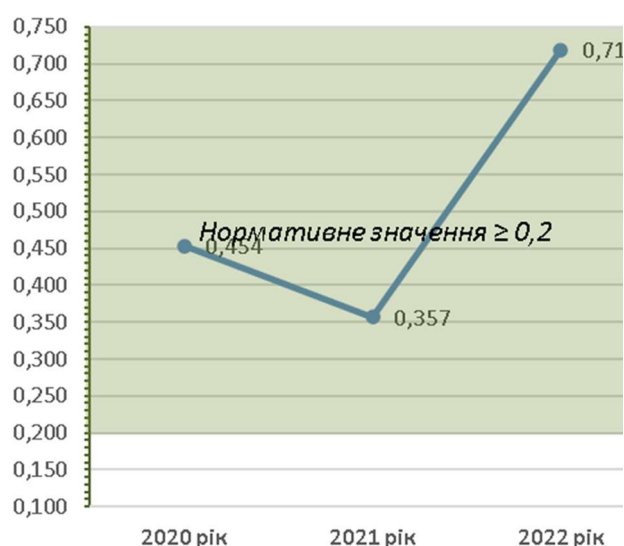
Загальний коефіцієнт ліквідності, який показує обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 1,499, а в порівнянні з 2020 роком – на 1,592 п. Нормативним є значення більше 1. Отримані розрахунки показують, що значення впродовж 2020-2022 рр. перевищують порогове значення (див. рис. 2.21).



а) загальний коефіцієнт ліквідності



б) коефіцієнт швидкої ліквідності



в) коефіцієнт абсолютної ліквідності

Рисунок 2.21 – Динаміка показників ліквідності КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшився на 1,58, а в порівнянні з 2020 роком також відбулось зростання на

1,577. Нормою є значення, вище за 0,5. Відповідно значення показника протягом всього періоду є вищими за нормативне значення: тобто величини середньо- та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань, було недостатньою. Проте тенденція щодо його зниження у 2022 році має негативний характер та загрожує платоспроможності підприємства.

Показник абсолютної ліквідності на даному підприємстві значно вищий за 0,2, що не є нормою. Це означає, що високоліквідні оборотні активи для погашення короткострокових зобов'язань перебувають на дуже високому рівні.

#### Висновок до розділу II.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладені дані у цьому розділі, можна зробити висновок, що КП «Полтава-сервіс» ПМР – комунальне підприємство, яке здійснює діяльність переважно у сфері виконання позицій з розташування на теренах міста способів зовнішньої реклами.

Проведений аналіз засвідчив, що міське господарство є важливим багатогалузевим господарським комплексом, метою якого є забезпечення населення комунальними послугами, бюджетними установами та комерційними підприємствами, що сприяють соціально-економічному розвитку та зміцненню національної безпеки. Дослідження та аналіз діяльності окремих комунальних підприємств м. Полтави виявив незадовільний фінансовий стан підприємств, низьку прибутковість та непрозорість їх діяльності. Відсутність ефективного державного контролю, інституційних реформ у сфері житлово-комунального господарства, наявність корупційних ризиків та неготовність місцевої влади ефективно використовувати фінансові ресурси для створення фінансово спроможних та ефективно функціонуючих в ринкових умовах комунальних підприємств, здатних надавати споживачам послуги необхідного рівня та якості, не приносять бажаного результату.

Досліджуване підприємство здійснює діяльність у складних економічних умовах, що характеризуються зниженням платоспроможного попиту, політичної, правової та економічної нестабільності. За результатами проведеного аналізу ситуація в зовнішньому середовищі не сприяє розвитку досліджуваного підприємства. Воєнний стан, девальвація національної валюти, зниження платоспроможності основних груп клієнтів справляють негативний вплив на функціонування досліджуваного підприємства.

Економічна діяльність за 2020-2022 рр. характеризується відносною стабільністю. Однак, низький рівень рентабельності не дозволяє підприємству здійснювати інвестиції. Одним із основних напрямів економічної роботи на підприємстві має стати збільшення рівня прибутковості господарської діяльності. Тобто КП «Полтава-сервіс» ПМР необхідно адаптувати до змін зовнішнього середовища та шукати внутрішні резерви для підвищення ефективності своєї діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Аналіз складових та рівня організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР**

Для оцінювання рівня організаційного потенціалу підприємства необхідно систематичне накопичення інформації відносно оцінки результативності діяльності менеджменту підприємства і прийняття адекватних рішень щодо подальшого розвитку. На жаль, така робота ведеться тільки з приводу обсягів виробництва, але не охоплює ряд аспектів діяльності, що впливають на ефективність компаній. Тому дослідити рівень організаційного потенціалу підприємства в динаміці не можливо.

Дослідимо склад елементів організаційного потенціалу відповідно до етапу його розвитку, використовуючи концепцію життєвого циклу підприємства І. Адізеса (рис. 1.8).

Оскільки КП «Полтава-сервіс» ПМР засноване згідно з рішенням Полтавської міської ради з метою фінансування програм діяльності та реалізації функцій Полтавської міської ради, виконавчого комітету Полтавської міської ради та зареєстроване 25 вересня 1998 року, відповідно у 2020–2022 рр. підприємство перебуває на етапі «Стабільність».

Елементи організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020–2022 рр. наведені у таблиці 3.1.

Визначимо рівень організаційного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.1 – Елементи організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020–2022 рр.

Етап життєвого циклу підприємства	Елементи організаційного потенціалу			
	Організаційні системи, структура і процедури	Організаційна культура	Управлінська зрілість	Комунікаційна система організації
2020-2022 рр. Стабільність	Передача влади від лінійного персоналу до адміністративного, повноваження і обов'язки розходяться	Культура перероджується в бюрократичну, спостерігається падіння підприємницького духу, з'являється самовдоволення	Втрата гнучкості	Не функціональне ускладнення комунікаційної системи

Основним завданням при визначенні рівня потенціалу є:

- вивчення різних станів всієї системи і процесів;
- визначення відповідних дій, які повинні бути спрямовані на досягнення підвищення рівня потенціалу.

Дотримуючись загальної теорії впровадження позитивних змін організації, в якій зазначено, що вся робота в організації починається з розвитку першої особи організації, введемо загальні етапи, не прив'язані до конкретної галузі економіки:

- підготовчий;
- діагностика організації;
- аналіз отриманої інформації;
- визнання необхідності проведення робіт з оцінки ефективності організаційного потенціалу;
- планування робіт;
- проведення робіт з оцінки потенціалу організації;
- оцінка управлінського потенціалу (система управління, особистісний потенціал керівництва, інформаційна система);
- оцінка організаційного клімату (організаційна культура);
- оцінка потенціалу ресурсів (кадровий, ринковий, виробничий);
- підведення підсумків оцінки ефективності потенціалу організації;
- вироблення і прийняття рішень з розвитку організації на основі даних, отриманих після оцінки потенціалу організації.

Розкриємо більш детально деякі з етапів оцінки потенціалу підприємства.

*Оцінка управлінського потенціалу* складається з декількох розділів. Перший з яких – діагностика управління. Мета – визначення керованості організацією і виявлення потенціалу розвитку. За допомогою самодіагностики керівниками управлінських помилок у своїй організації, аналізу управлінських рішень (наказів, розпоряджень), спостереження нарад і оперативок формується звіт. У звіті фіксуються взаємозв'язку різних управлінських проблем,

виявлення тих з них, з вирішення яких слід починати підвищення керованості. Другий – визначення службових функцій підрозділів і працівників. В результаті роботи формулюються (перезформулюються) посадові функції з урахуванням ідеології і цілей організації. Третій – оцінка мотивації персоналу. Результатом цієї роботи буде впровадження динамічної системи оцінки мотивації, яка використовується та корегується «на ходу», без масованих і дорогих атестацій. Четвертий – оцінка стратегічного управління. Результатом цієї роботи буде текст стратегії організації і діюча система стратегічного управління в ній. П'ятий – оцінка управлінської команди. Результатом буде підвищення ефективності стратегічних рішень і узгодженості дій.

*Оцінка організаційного клімату (організаційної культури).* Існує кілька способів оцінки організаційного клімату на підприємства. Для прикладу розглянемо два.

Перший спосіб – інструмент ОСАІ призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури: найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства в організації, управління найманими працівниками, єдність сутності організації, стратегічні цілі, критерії успіху. У свою чергу, кожне ключове вимір представлено у вигляді 4-х альтернатив (варіантів) відповідей: А, В, С, D. Виконавши оцінку за допомогою цього інструменту, виявляється картина того, яким чином працює організація і якими цінностями вона характеризується.

Другий спосіб оцінки організаційної культури можна за допомогою наступного опитувального листа, запропонованим А.І. Пригожиним.

Аналіз наукових публікацій з питань оцінювання потенціалу (організаційного та інших видів) дозволив зробити висновок про відсутність єдиного підходу щодо розрахунку його рівня та складових, які його визначають. У зв'язку з тим, що існує об'єктивна необхідність в оцінці зазначеного потенціалу, нами була розроблена методика діагностики та оцінки організаційного потенціалу з використанням експертних оцінок.



Розрахунок інтегрального індексу організаційного потенціалу (ІОП) відповідно до запропонованої методики базується на послідовному агрегуванні балів, починаючи з рівня змінних (найнижчого рівня) і закінчуючи загальним балом ІОП (найвищого рівня). Для агрегування значень змінних у рамках однієї категорії застосовується метод арифметичного середнього (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура індексу організаційного потенціалу

	Питома вага (%) всередині безпосередньої батьківської категорії
<b>Складова 1. Потенціал розвитку підприємства.....</b>	<b>16,7%</b>
1.01. Прибутковість діяльності підприємства .....	7,7%
1.02. Рівень використання сучасних технологій та новітніх розробок у процесі виробництва .....	7,7%
1.03. Якість організації робочого місця .....	7,7%
1.04. Рівень технологічної оснащеності виробничого процесу .....	7,7%
1.05. Співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників підприємства з середнім по галузі .....	7,7%
1.06. Частка заробітної плати, що виплачувалась вчасно (без затримки) в середньомісячній заробітній платі працівників.....	7,7%
1.07. Питома вага премій, заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці (в розрахунку на одного працівника) .....	7,7%
1.08. Частка витрат на оплату праці в собівартості продукції.....	7,7%
1.09. Дотримання норм охорони праці .....	7,7%
1.10. Витрати на покращення умов праці в розрахунку на одного працівника корпорації.....	7,7%
1.11. Частка працівників, які пройшли впродовж останніх трьох років підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації коштом підприємства в середньосписковій чисельності працівників .....	7,7%
1.12. Частка працівників, що проходять щорічний медичний огляд коштом підприємства в загальній чисельності працівників.....	7,7%
1.13. Частка працівників, оздоровлення яких частково або повністю фінансується підприємством, в загальній чисельності працівників .....	7,7%
<b>Складова 2. Перспективи розвитку підприємства .....</b>	<b>16,7%</b>
2.01. Наявне стратегічне мислення керівників різних рівнів підприємства .....	7,7%
2.02. Чітко визначені стратегічні цілі розвитку підприємства відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей ....	7,7%
2.03. Наявні (обґрунтовані) конкурентні маркетингові стратегії .....	7,7%
2.04. Методи встановлення стратегій використовуються постійно, комплексно, на основі всебічного стратегічного аналізу і прогнозування .....	7,7%
2.05. Стратегічні заходи формуються в результаті діагностики процесу стратегічного управління.....	7,7%
2.06. Плани розроблені на основі комплексних маркетингових досліджень, взаємопов'язані, стратегічні.....	7,7%
2.07. Стратегія підприємства достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища.....	7,7%
2.08. Постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	7,7%

2.09. Комплексне економічне обґрунтування всіх дій підприємства.....	7,7%
2.10. Економічні відносини підприємства із суб'єктами її ділового середовища (фінансовими установами, страховими компаніями, постачальниками, діловими партнерами тощо) .....	7,7%
2.11. Формування попиту клієнтів .....	7,7%
2.12. Фінансова політика підприємства .....	7,7%
2.13. Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип безперервного навчання.....	7,7%
<b>Складова 3. Організаційно-управлінський потенціал .....</b>	<b>16,7%</b>
3.01. Рівень централізації влади .....	16,7%
3.02. Організаторські здібності керівників різних рівнів управління.....	16,7%
3.03. Ефективність технології управління.....	16,7%
3.04. Раціональність організаційної структури управління.....	16,7%
3.05. Рівень забезпеченості працівників та всіх процесів, які протікають в організації, необхідними документами організаційного характеру .....	16,7%
3.06. Здатність оперативно оцінювати ситуацію та приймати відповідні рішення .....	16,7%
<b>Складова 4. Потенціал управлінського персоналу.....</b>	<b>16,7%</b>
4.01. Вміння керівників працювати з інформацією .....	14,3%
4.02. Здатність до створення та введення оригінальних рішень .....	14,3%
4.03. Рівень інформаційного забезпечення підприємства.....	14,3%
4.04. Аналітична діяльність підприємства, що виконує маркетингову та комерційну функцію.....	14,3%
4.05. Якість інформації, яку організація спрямовує у зовнішнє середовище .....	14,3%
4.06. Управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства в цілому та продукції зокрема .....	14,3%
4.07. Система просування та розподілу готової продукції .....	14,3%
<b>Складова 5. Комунікаційні зв'язки.....</b>	<b>16,7%</b>
5.01. Рівень комунікабельності працівників.....	25,0%
5.02. Комунікаційна політика організації .....	25,0%
5.03. Ступінь застосування засобів комунікацій.....	25,0%
5.04. Культура використання в процесі діяльності сучасних інформаційних технологій .....	25,0%
<b>Складова 6. Організаційна культура та клімат .....</b>	<b>16,7%</b>
6.01. Заохочення розумного ризику, агресивного ставлення до оточення і солідарність усередині підприємства.....	11,1%
6.02. Відсутня дискримінація за статтю і віком, за національними, релігійними і соціальними ознаками .....	11,1%
6.03. Висока обов'язковість у відносинах .....	11,1%
6.04. Співпраця, дух командності в колективі .....	11,1%
6.05. Урахування та узгодження інтересів .....	11,1%
6.06. Цілісність колективу.....	11,1%
6.07. Відсутність суперечок та конфліктів всередині колективу .....	11,1%
6.08. Незначна роль формальних правил і приписів .....	11,1%
6.09. Поважається ініціативність та інноваційність .....	11,1%

У даній роботі для проведення оцінки складових організаційного потенціалу підприємства обрано метод експертної оцінки, виходячи з того, що основні параметри організаційного потенціалу не можуть оцінюватися з використанням формалізованих математичних моделей.

Експертами обрано керівників, фахівців та інших членів колективу підприємства, зі стажем роботи на підприємстві не менше 3-х років.

Встановлюємо наступні умови рівня оцінювання:

- вкрай незадовільний – 0 балів;
- відсутній або незадовільний – 1 бал;
- низький рівень – 3 бали;
- середній рівень – 5 балів;
- вище середнього або добрий рівень – 7 балів;
- високий рівень – 10 балів.

Після підведення підсумків, отримані значення нормуються та формується висновок про стан організаційного потенціалу підприємства і про можливі напрями його розвитку.

Для ідентифікації рівня організаційного потенціалу підприємства та його складових пропонуємо наступну шкалу:

- [0; 0,25) – низький;
- [0,25; 0,40) – нижче середнього
- [0,40; 0,50) – середній
- [0,50; 0,65) – вище середнього
- [0,65; 1,00] – високий

Результати опитування експертів стосовно складових організаційного потенціалу та розрахунок індексу організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР наведені в таблиці 3.3.

Узагальнені результати розрахунку індексу організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР наведені в таблиці 3.4.

На малюнку 3.1 наведено графічне представлення параметрів організаційного потенціалу підприємства, звідки видно диспропорції в розвитку потенціалу. Видно, що діапазон можливостей підприємства досить високий, підприємства залишається на ринку завдяки дотриманню певних принципів вибудовування відносин з персоналом, збереженню традицій і ряду ключових факторів успіху.

Таблиця 3.3 – Розрахунок індексу організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР

Найменування показника	Отримана оцінка							Середня оцінка	Питом а вага	Зважен а оцінка
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>Складова 1. Потенціал розвитку підприємства</b>								<b>3,842</b>	<b>16,67%</b>	<b>0,640</b>
1.01. Прибутковість діяльності підприємства	5	4	4	4	5	5	5	4,57	7,69%	0,352
1.02. Рівень використання сучасних технологій та новітніх розробок у процесі виробництва	7	5	8	6	5	4	5	5,71	7,69%	0,440
1.03. Якість організації робочого місця	4	3	3	5	5	7	4	4,43	7,69%	0,341
1.04. Рівень технологічної оснащеності виробничого процесу	6	6	5	6	5	5	5	5,43	7,69%	0,418
1.05. Співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників підприємства з середнім по галузі	8	8	8	8	8	8	8	8,00	7,69%	0,615
1.06. Частка заробітної плати, що виплачувалась вчасно (без затримки) в середньомісячній заробітній платі працівників	8	8	8	8	8	8	8	8,00	7,69%	0,615
1.07. Питома вага премій, заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці (в розрахунку на одного працівника)	2	2	2	2	2	2	2	2,00	7,69%	0,154
1.08. Частка витрат на оплату праці в собівартості продукції	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,20	7,69%	0,015
1.09. Дотримання норм охорони праці	8	8	8	8	8	8	8	8,00	7,69%	0,615
1.10. Витрати на покращення умов праці в розрахунку на одного працівника корпорації	1	1	1	1	1	1	1	1,00	7,69%	0,077
1.11. Частка працівників, які пройшли впродовж останніх трьох років підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації коштом підприємства в середньосписковій чисельності працівників	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,10	7,69%	0,085
1.12. Частка працівників, що проходять щорічний медичний огляд коштом підприємства в загальній чисельності працівників	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,50	7,69%	0,038
1.13. Частка працівників, оздоровлення яких частково або повністю фінансується підприємством, в загальній чисельності працівників	1	1	1	1	1	1	1	1,00	7,69%	0,077
<b>Складова 2. Перспективи розвитку підприємства</b>								<b>6,380</b>	<b>16,67%</b>	<b>1,063</b>
2.01. Наявне стратегічне мислення керівників різних рівнів підприємства	5	4	6	6	5	5	3	4,86	7,69%	0,374
2.02. Чітко визначені стратегічні цілі розвитку підприємства відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	4	3	2	2	3	3	2,86	7,69%	0,451
2.03. Наявні (обґрунтовані) конкурентні маркетингові стратегії	3	3	1	3	3	6	3	3,14	7,69%	0,396

Найменування показника	Отримана оцінка							Середня оцінка	Питом а вага	Зважен а оцінка
	1	2	3	4	5	6	7			
2.04. Методи встановлення стратегій використовуються постійно, комплексно, на основі всебічного стратегічного аналізу і прогнозування	3	2	4	4	3	3	1	2,86	7,69%	0,528
2.05. Стратегічні заходи формуються в результаті діагностики процесу стратегічного управління	2	3	2	1	1	2	2	1,86	7,69%	0,451
2.06. Плани розроблені на основі комплексних маркетингових досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	3	3	1	3	3	6	3	3,14	7,69%	0,396
2.07. Стратегія підприємства достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	5	5	4	5	5	5	4	4,71	7,69%	0,517
2.08. Постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	6	5	5	6	6	6	5	5,57	7,69%	0,583
2.09. Комплексне економічне обґрунтування всіх дій підприємства	5	4	4	5	5	5	4	4,57	7,69%	0,506
2.10. Економічні відносини підприємства із суб'єктами її ділового середовища (фінансовими установами, страховими компаніями, постачальниками, діловими партнерами тощо)	6	6	6	5	5	6	7	5,86	7,69%	0,605
2.11. Формування попиту клієнтів	3	3	2	3	4	5	3	3,29	7,69%	0,407
2.12. Фінансова політика підприємства	5	5	5	4	4	5	6	4,86	7,69%	0,528
2.13. Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип безперервного навчання	6	7	7	6	7	6	5	6,29	7,69%	0,638
<b>Складова 3. Організаційно-управлінській потенціал</b>								<b>7,095</b>	<b>16,67%</b>	<b>1,183</b>
3.01. Рівень централізації влади	5	6	5	5	7	8	6	6,00	16,67%	1,000
3.02. Організаторські здібності керівників різних рівнів управління	7	6	7	7	8	6	5	6,57	16,67%	1,095
3.03. Ефективність технології управління	6	5	4	6	6	7	6	5,71	16,67%	0,952
3.04. Раціональність організаційної структури управління	8	8	9	8	7	6	5	7,29	16,67%	1,214
3.05. Рівень забезпеченості працівників та всіх процесів, які протікають в організації, необхідними документами організаційного характеру	9	9	10	9	8	10	10	9,29	16,67%	1,548
3.06. Здатність оперативно оцінювати ситуацію та приймати відповідні рішення	7	8	7	7	8	9	8	7,71	16,67%	1,286
<b>Складова 4. Потенціал управлінського персоналу</b>								<b>5,249</b>	<b>16,67%</b>	<b>0,875</b>
4.01. Вміння керівників працювати з інформацією	8	8	7	8	7	8	6	7,43	14,29%	1,061

Найменування показника	Отримана оцінка							Середня оцінка	Питом а вага	Зважен а оцінка
	1	2	3	4	5	6	7			
4.02. Здатність до створення та введення оригінальних рішень	4	5	4	4	5	5	6	4,71	14,29%	0,674
4.03. Рівень інформаційного забезпечення підприємства	6	7	6	7	6	8	8	6,86	14,29%	1,267
4.04. Аналітична діяльність підприємства, що виконує маркетингову та комерційну функцію	2	1	1	2	3	2	1	1,71	14,29%	0,531
4.05. Якість інформації, яку організація спрямовує у зовнішнє середовище	4	3	5	3	3	2	3	3,29	14,29%	0,756
4.06. Управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства в цілому та продукції зокрема	4	4	3	4	5	4	4'	4,00	14,29%	0,572
4.07. Система просування та розподілу готової продукції	2	2	3	4	2	4	2	2,71	14,29%	0,388
<b>Складова 5. Комунікаційні зв'язки</b>								<b>6,036</b>	<b>16,67%</b>	<b>1,006</b>
5.01. Рівень комунікабельності працівників	7	6	7	6	6	7	5	6,29	25,00%	1,571
5.02. Комунікаційна політика організації	5	6	5	5	4	6	5	5,14	25,00%	1,286
5.03. Ступінь застосування засобів комунікацій	6	6	7	7	8	6	7	6,71	25,00%	1,679
5.04. Культура використання в процесі діяльності сучасних інформаційних технологій	5	6	6	6	6	7	6	6,00	25,00%	1,500
<b>Складова 6. Організаційна культура та клімат</b>								<b>5,286</b>	<b>16,67%</b>	<b>0,881</b>
6.01. Заохочення розумного ризику, агресивного ставлення до оточення і солідарність усередині підприємства	3	2	4	4	2	5	2	3,14	11,11%	0,349
6.02. Відсутня дискримінація за статтю і віком, за національними, релігійними і соціальними ознаками	10	10	9	9	10	9	9	9,43	11,11%	1,048
6.03. Висока обов'язковість у відносинах	4	5	4	4	5	5	5	4,57	11,11%	0,508
6.04. Співпраця, дух командності в колективі	5	4	4	3	2	4	4	3,71	11,11%	0,413
6.05. Урахування та узгодження інтересів	4	5	6	5	3	4	5	4,57	11,11%	0,508
6.06. Цілісність колективу	6	5	3	5	4	5	3	4,43	11,11%	0,492
6.07. Відсутність суперечок та конфліктів всередині колективу	6	5	7	6	6	7	6	6,14	11,11%	0,683
6.08. Незначна роль формальних правил і приписів	6	7	7	6	7	6	6	6,43	11,11%	0,714
6.09. Поважається ініціативність та інноваційність	5	6	5	5	5	4	6	5,14	11,11%	0,571
<b>Інтегральний індекс організаційного потенціалу підприємства</b>										<b>5,648</b>

Таблиця 3.4 – Узагальнені результати розрахунку індексу організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020 році

Фактори потенціалу	Показники рівня ОПП				
	Низький	нижче середнього	Середній	вище середнього	високий
	< 0,25	0,25 – 0,4	0,4 – 0,5	0,5 – 0,65	> 0,65
Потенціал розвитку підприємства		0,384			
Перспективи розвитку підприємства				0,638	
Організаційно-управлінський потенціал					0,710
Потенціал управлінського персоналу				0,525	
Комунікаційні зв'язки				0,604	
Організаційна культура та клімат				0,529	
<b>Інтегральний індекс</b>				<b>0,565</b>	

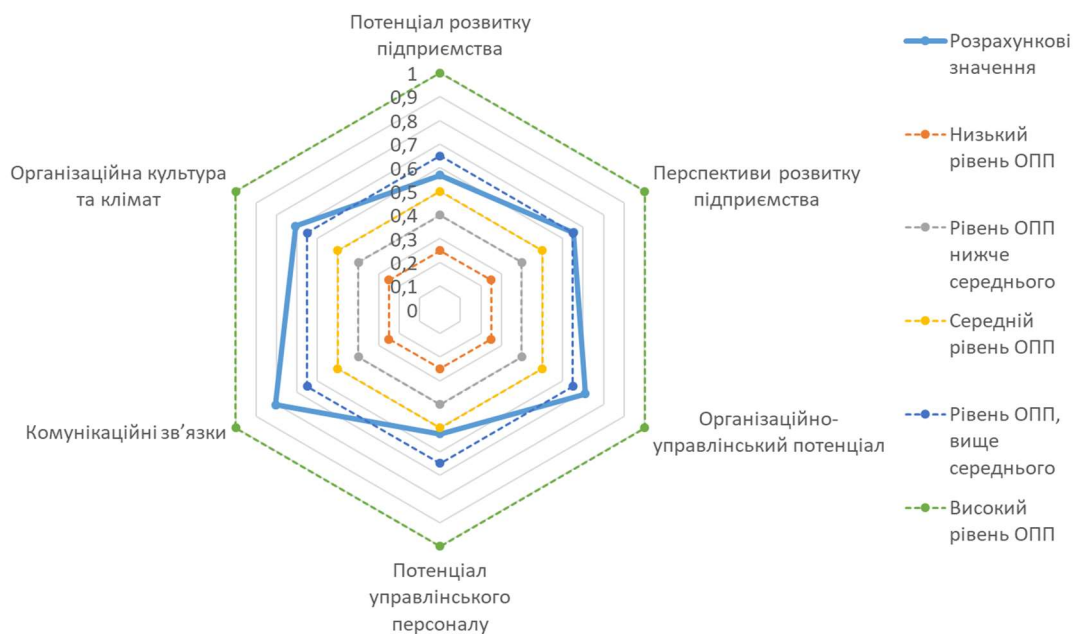


Рисунок 3.1 – Графік профілю організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР

Аналогічним чином були визначені показники індексу організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2021-2022 рр., результати якого наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Узагальнені результати розрахунку індексу організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2021-2022 рр.

Фактори потенціалу	Показники рівня ОПП				
	низький	нижче середнього	Середній	вище середнього	високий
	< 0,25	0,25 – 0,4	0,4 – 0,5	0,5 – 0,65	< 0,65
<b>2021 рік</b>					
Потенціал розвитку підприємства				0,53	
Перспективи розвитку підприємства			0,44		
Організаційно-управлінський потенціал					0,74
Потенціал управлінського персоналу				0,56	
Комунікаційні зв'язки					0,78
Організаційна культура та клімат					0,74
<b>Інтегральний індекс</b>				<b>0,6317</b>	
<b>2022 рік</b>					
Потенціал розвитку підприємства			0,48		
Перспективи розвитку підприємства				0,56	
Організаційно-управлінський потенціал					0,69
Потенціал управлінського персоналу				0,52	
Комунікаційні зв'язки					0,81
Організаційна культура та клімат					0,65
<b>Інтегральний індекс</b>				<b>0,6183</b>	



Рисунок 3.2 – Графік профілю організаційного потенціалу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2021-2022 рр.



### **3.2. Напрямки підвищення організаційного потенціалу на підприємстві**

Як свідчать дані табл. 3.4-3.5 та рис. 3.1-3.2 підприємство має значні резерви підвищення рівня свого організаційного потенціалу за рахунок покращення діяльності в напрямі потенціалу розвитку та перспектив розвитку.

Однією із складових, що визначає потенціал розвитку підприємства є підвищення стану управлінського персоналу та соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність – це систематичне та цілеспрямоване забезпечення певних соціальних гарантій громадянам з метою підвищення їхнього рівня життя. Вона реалізується різними суб'єктами, такими як підприємства, організації, місцеві та державні органи влади. З боку підприємства заходами в цьому напрямку можуть бути:

- заохочення працівників, підвищення рівня їх кваліфікації;
- забезпечення охорони праці та здоров'я співробітників тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність базується на прибутковій діяльності. Збиткова організація не може сприяти накопиченню коштів у бюджетах різних рівнів, а також не може сприяти створенню власного соціального капіталу. Слід підкреслити важливість соціально-економічних наслідків підприємницької діяльності, оскільки це відокремлює соціальну місію підприємницької діяльності від гонитви за чистим прибутком, яка є основною метою менеджменту.

Дотримуючись внутрішніх стандартів соціальної відповідальності через збереження та накопичення власного соціального капіталу, підприємство має можливість підтримувати конкретні соціальні ініціативи, інноваційні проекти, соціальну та творчу активність своїх працівників, сприяючи таким чином підвищенню ефективності своєї діяльності.

Загалом компанії, які підвищують рівень соціальної відповідальності, отримують такі переваги: зростання довіри суспільства до їхньої діяльності; сприятливий імідж; покращення відносин з податковими, контролюючими та іншими органами; стабільну ринкову позицію завдяки конкурентним

перевагам (влада, партнери, постачальники, клієнти тощо); перспективи розвитку бізнесу завдяки сприятливому іміджу та власній соціальній політиці; збільшення кадрового потенціалу завдяки зростанню у сфері спеціалізації; підвищення конкурентоспроможності підприємства

Соціальна відповідальність може бути реалізована шляхом створення в компаніях спеціальних центрів соціальних програм. Для цього необхідно змінити структуру самої компанії. Соціальна відповідальність має бути виділена в окремий напрямок, яким має керувати керівник підприємства, але всі співробітники мають бути залучені до забезпечення дотримання соціальної відповідальності як бізнес-функції.

Багато компаній з іноземним капіталом мають досвід створення комітетів із соціальної відповідальності. Завданням такого комітету є обговорення та реалізація ключових напрямків соціальної відповідальності, таких як задоволення потреб клієнтів, етика, дотримання законодавства та захист навколишнього середовища.

Посада менеджера з корпоративної соціальної відповідальності є відносно новою в українському бізнес-середовищі. У країнах з розвинутою ринковою економікою це звичайне явище. Така професія існує вже певний час, а університети готують менеджерів, які спеціалізуються в цій сфері. Основними вимогами до компетенцій таких менеджерів є: розуміння сутності та важливості соціальної орієнтації підприємства; знання нормативно-правової бази, що регулює цю сферу; вміння ставити стратегічні, тактичні та поточні цілі і пов'язані з ними завдання; орієнтація на соціальні параметри розвитку країни, регіону, міської громади тощо. Менеджери соціальних програм повинні бути не тільки компетентними, але й комунікабельними, мати хороші навички логічного, етичного та ділового спілкування.

Соціальні програми розробляються в різних часових рамках: спочатку розробляються довгострокові програми, потім середньострокові та короткострокові. Заходи, передбачені цими програмами, групуються відповідно до їхнього впливу на конкретні складові діяльності компанії. Наприклад, на підприємстві заходи мають бути згруповані за такими

напрямами: економічні результати, технології закупівель і продажів, обслуговування клієнтів і мотивація співробітників. У кожній сфері мають бути визначені конкретні заходи, відповідальні за впровадження, терміни та механізми оцінки результатів. Слід зазначити, що реалізація цих заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в торговельному підприємстві, зміцненню дружніх стосунків між працівниками та збільшенню соціального капіталу. Всі ці заходи матимуть позитивний вплив на загальну діяльність компанії та якість її послуг.

Соціальні програми розробляються в різних часових рамках: спочатку розробляються довгострокові програми, потім середньострокові та короткострокові. Заходи, передбачені цими програмами, групуються відповідно до їхнього впливу на конкретні складові діяльності компанії. Наприклад, у торговельній компанії заходи мають бути згруповані за такими напрямами: економічні результати, технології закупівель і продажів, обслуговування клієнтів і мотивація співробітників. У кожній сфері мають бути визначені конкретні заходи, відповідальні за впровадження, терміни та механізми оцінки результатів. Слід зазначити, що реалізація цих заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в торговельному підприємстві, зміцненню дружніх стосунків між працівниками та збільшенню соціального капіталу. Всі ці заходи матимуть позитивний вплив на загальну діяльність компанії та якість її послуг.

Реалізація ефективної соціальної програми може призвести до підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності, що, в свою чергу, веде до зміцнення позитивної репутації компанії як на ринку, так і серед співробітників, що позитивно впливає не тільки на результати господарської діяльності, а й на інвестиційну привабливість компанії.

Основними елементами соціального захисту працівників є створення сприятливих і безпечних умов праці, участь працівників в управлінні компанією, розвиток і використання творчих ініціатив усіх категорій працівників, кар'єрне зростання, підвищення рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшення житлово-побутових і культурних умов та створення

позитивного клімату в колективі та інші гарантії. Соціальний пакет включає в себе Розробка довгострокових соціальних пакетів сприяє збільшенню соціального капіталу.

Керівництво підприємства повинно розглядати витрати на соціальні програми як інвестиції у довгострокову перспективу. Підприємство, спрямоване на отримання прибутку та зміцнення конкурентних позицій на ринку, повинно вкладати кошти у формування позитивної репутації, оскільки це вимагає певних витрат. Це пов'язано з тим, що, на відміну від внесків на державне соціальне страхування, ці витрати залежать від внеску кожного працівника і призначені лише для працівників компанії. Надання соціальних пільг є мотивацією для працівників та стимулює працівників до продуктивної праці.

Етапи оцінювання інвестицій у соціальні програми підприємства можна побачити на рис. 3.3. Наведений алгоритм дозволяє підприємству здійснювати контроль за соціальною відповідальністю підприємства.

Свідомість майбутнього та високий рівень соціальної відповідальності, що активно пропагується суспільством і всіма державними та комерційними структурами, призведе до збільшення не лише фізичного та фінансового капіталу, а й людського та соціального капіталу.

Щоб підвищити продуктивність та прибуток, важливо переглянути посадові інструкції, перерозподілити обов'язки та використовувати сучасні технології. Також важливо залучати працівників до співпраці, оскільки будь-які зміни можуть сприйматися негативно і впливати на соціально-психологічний клімат. Відповідно до А. Колота, опір працівників може набувати форму прихованого саботажу, що може впливати на продуктивність роботи [54, с. 250]. Тому для оптимізації трудових процесів важливо використовувати системний підхід та глибоко обґрунтовані рішення.

Управління працею на КП «Полтава-сервіс» ПМР базується на комплексі функцій, до яких входять планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Виконання цих функцій передбачає доступ до достовірної та своєчасної інформації, яка дозволяє підготувати необхідні дані

## Оцінювання

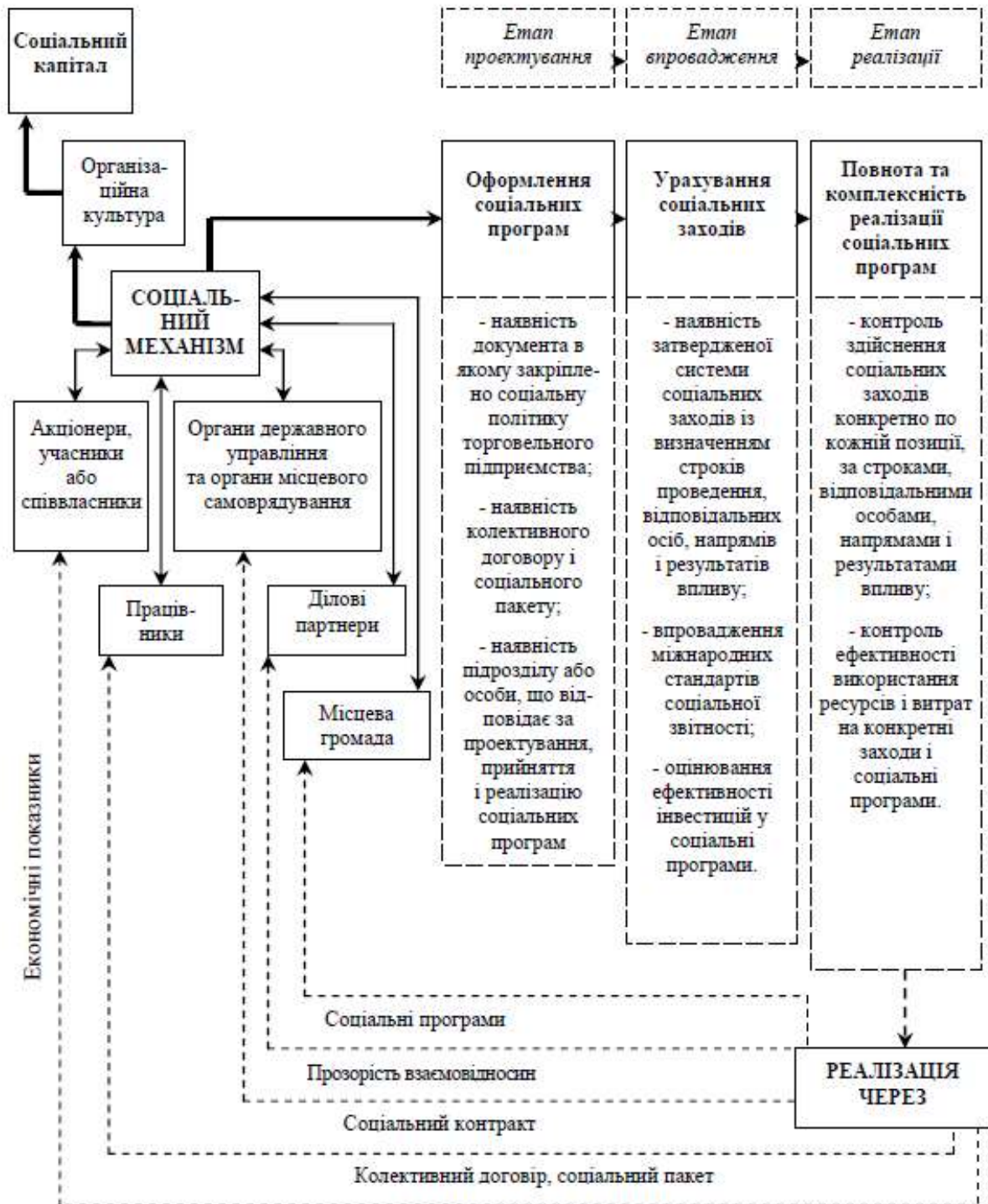


Рисунок 3.3 – Система формування соціальної відповідальності на підприємстві

для аналізу стану і динаміки всіх об'єктів та завдань управління працею. На основі цих даних приймаються оптимальні рішення, розробляються заходи з ефективною зайнятості працівників та ротації персоналу всередині підприємства, а також з підвищення продуктивності праці.

Окремих заходів слід вжити для підвищення ефективності використання торгових площ, обладнання, енергії та фінансів.

Багато керівників підприємств роздрібної торгівлі недооцінюють роль економічного сектору в управлінні соціальною підсистемою. Ще на початку 1990-х рр. було скорочено (до 50%) кількість спеціалістів з праці та заробітної плати, а також кількість таких посад, як економіст з праці. У секторі економічних послуг не було чіткого розмежування між працею та заробітною платою.

Малі компанії, які мають обмежені ресурси, вживають заходів з економії коштів шляхом скорочення соціальних витрат, включаючи скасування деяких програм (наприклад, підвищення кваліфікації, стимулювання тощо) під час кризи. Зменшення фінансування соціальних програм вимагає обережного управління, оскільки ігнорування потреб працівників може спричинити різке зниження їхньої мотивації щодо підвищення продуктивності, що може негативно вплинути на підприємство та завдати шкоду виходу з кризи.

Проте, можна сподіватися, що підприємства будуть продовжувати втілювати завдання щодо підвищення соціального захисту своїх працівників, у тому числі шляхом збереження та поступового збільшення існуючих соціальних пакетів. У світлі уявлень роботодавців про концепцію соціальної відповідальності в управлінні підприємством має переважати збалансована політика, котра враховує зовнішню соціальну спрямованість його діяльності разом із внутрішніми соціальними програмами, спрямованими саме на працівників. Зрозуміло, що для втілення цієї концепції необхідна партнерська взаємодія підприємства з бізнес-освітою, урядовими структурами та громадськими організаціями. Така взаємодія принесе ефект синергії за умови відповідності й взаємодоповнюваності їх місій та практичної спрямованості дій.

Ще одним способом збільшення ефективності на підприємстві є впровадження стратегічного планування. Це дозволить краще зорієнтувати ресурси на виробництво продукції, яку вимагає ринок. Сучасне стратегічне планування повинно бути спрямоване на потреби споживачів, пошук нових

ринкових можливостей, зацікавлене в отриманні максимального прибутку, а також брати до уваги невизначеність ринку і зовнішні та внутрішні умови підприємства як системи.

Стратегічне планування розвитку підприємства є важливим інструментом управління, спрямованим на підкреслення порядку та стабільності в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Міжнародні дослідження, що досліджували вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, вказують на те, що систематичне впровадження стратегічного планування може суттєво покращити результати його діяльності. Згідно з В. А. Верби та Bain & Company, найпоширенішими технологіями управління є: 1) стратегічне планування; 2) CRM система управління клієнтами; 3) сегментація споживачів; 4) бенчмаркінг. Зазначені технології останнім часом займають провідні позиції. Згідно з даними на 2022 рік, стратегічне планування розвитку підприємства спільно з бенчмаркінгом посіла друге місце, уступивши перше місце системі управління клієнтами. У той же час для українських підприємств першим за популярністю є концепція бюджетування, тоді як стратегічне планування займає друге місце. Отже, подана статистика ілюструє виражену увагу менеджерів українських підприємств на проблеми в основному тактичного характеру.

Організаційні структури управління також мають значний вплив на організаційний потенціал компанії.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого. Це також форма поділу та кооперації управлінської діяльності, в якій управлінські процеси здійснюються відповідними функціями з метою вирішення завдань і досягнення цілей. З цієї точки зору структура управління представляється як оптимальний розподіл функціональних завдань, прав і відповідальності, процедур і форм взаємодії між її складовими елементами – організацією управління і людьми, які в ній працюють.

На всіх рівнях управління важливо надавати належну увагу формуванню структур і вибору типів чи комбінацій структур.

Різноманітність структур управління включає безліч принципів їх створення. Основні принципи оптимальної побудови організаційних структур управління ґрунтуються на понятті елементів і їх взаємозв'язків (горизонтальних, вертикальних). Створення будь-якої організаційної структури управління базується на загальних принципах, застосування яких допомагає уникнути значної кількості помилок. Основні принципи можна сформулювати наступним чином (див. табл. 3.6).

Кількість рівнів управління та кількість зв'язків між ними можна оптимізувати, застосовуючи комбінацію вищезазначених принципів. Збільшення кількості рівнів і зв'язків означає, що витрати на виконання необхідних управлінських функцій стають надмірними, а організаційна система стає все більш неконтрольованою. Зростання вартості реалізації зі збільшенням кількості міжорганізаційних зв'язків та рівнів управління є непрямим показником порушення цих принципів. Тому рекомендується дослідити існуючу організаційну структуру управління земельними ресурсами на відповідність цим принципам як один з найважливіших напрямків управлінського аналізу.

Організаційна структура управління підприємством повинна відповідати певним вимогам, що характеризують ефективну структуру:

- мінімізація розміру структурних підрозділів – це досягається шляхом зменшення кількості робочих місць, перерозподілом функцій та скороченням числа управлінських рівнів;

- мінімальна кількість рівнів управління може бути досягнута шляхом впровадження аналогічної до попередньої вимоги. Ефективне зменшення цих рівнів можливе лише за умови комплексного делегування повноважень і відповідальності;

- варто впроваджувати групові форми організації праці там, де це технологічно можливо, оскільки вони рекомендуються.



Таблиця 3.6 – Характеристика принципів проектування організаційної структури управління

Принцип	Характеристика принципу
1. Відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки	Це основний принцип. Його дотримання допомагає значно скоротити витрати на управління
2. Оптимізація поділу праці	Мається на увазі створення повністю завантажених робочих місць, усунення протилежних функцій і т. д. Дотримання принципу дає змогу забезпечити нормальне завантаження кожного працівника, зберегти творчий характер роботи. Недотримання принципу може призвести до збільшення витрат на утримання організаційної структури за всіма статтями
3. Формування організаційної структури управління повинно супроводжуватися розробкою прав і обов'язків кожного працівника та підрозділу	При недотриманні цього принципу може виникнути дублювання функцій, втрата частини функцій і подовження циклу прийняття управлінського рішення
4. Дотримання відповідності повноважень обов'язкам	Невиконання цього принципу завдає економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління
5. Відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу	Невиконання цього принципу приводить до росту витрат часу на доведення управлінських рішень, втрат від завищення витрат на таке доведення

– Орієнтація на зовнішнє середовище у поточній роботі. Це означає, що ефективність роботи окремих блоків системи управління оцінюється за тим, як вони впливають на зовнішнє середовище з урахуванням сукупних критеріїв, таких як корисність, зменшення витрат тощо.

– швидка реакція на зміни зовнішнього середовища – це можливо забезпечити шляхом розроблення стандартів для ухвалення типових управлінських рішень, створення методичних матеріалів для виконання управлінських рішень (наприклад, специфікації типових функціональних обов'язків), створення системи контролю або моніторингу зовнішнього середовища (наприклад, екран управління);

– висока продуктивність праці та низькі прямі витрати. Цю вимогу можна розглядати як частину, оскільки важлива не окрема продуктивність праці кожного працівника або керівника, але загальна продуктивність

організаційної структури управління, яка вимірюється кількістю якісних управлінських рішень;

– висока якість послуг та сталий зв'язок зі споживачем послуг. Виконання цієї вимоги допомагає скоротити прямі витрати на управління, оскільки підтримка інформаційного каналу легша, ніж створення його заново.

Основним принципом формування нової організаційної структури підприємства є принцип комплексності. Це означає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління – виробничих підрозділів, компетенцій, управлінських підрозділів з чітко визначеними сферами діяльності та підрозділів підготовки до виробництва нової продукції з високим ринковим попитом.

Пошук оптимальної організаційної структури для управління підприємством потребує аналізу та класифікації зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на її функціонування. Формування такої структури – це поступовий процес знаходження найбільш ефективного поєднання різних організаційних елементів. Дослідження показують, що чинники, які впливають на цей процес, можна упорядкувати за певною схемою (див. рис. 3.4):

– Зовнішнє оточення (суспільно-економічне, державно-правове, міжнародні відносини, взаємовідносини з постачальниками, споживачами, конкурентами, партнерами, науково-технічне середовище);

– Стратегічний вибір керівництва підприємства з урахуванням його цілей;

– Внутрішні виробничі фактори (технологія виробництва, вид виробництва, організація виробничих процесів);

– Внутрішні управлінські чинники (методи управління, технологія управління процесами); виробничий персонал.

Фактори можуть по-різному (окремо або в комбінації) впливати на прийняття рішення щодо формування організаційної структури управління через різні компоненти, що включені в кожний цикл. Оцінка впливу якісних факторів – одна з найбільш складних сфер аналізу ефективності



Рисунок 4.4 – Блок-схема чинників формування організаційної структури управління підприємством

організаційних структур управління. Комплекс якісних факторів настільки різноманітний, що визначити всі напрямки діагностики практично неможливо. Однак, в цілому, якісний аналіз ефективності може включати в себе наступні напрямки: аналіз відповідності цілям, стратегії і тактиці компанії; аналіз низки релевантних факторів; аналіз систем управління компанією.

Організаційні структури для управління бізнесом часто будуються на основі вже існуючих структур. Алгоритм створення ефективної організаційної структури має включати щонайменше чотири етапи:

1. Створення організаційної структури управління:
  - визначення завдань для досягнення головних цілей, підцілей, функцій та пов'язаних з ними підцілей, визначених на основі попереднього дослідження ринку;
  - обґрунтування відповідної функціональної структури управління шляхом створення відповідної моделі, яка забезпечує чіткий і детальний опис

різних управлінських процесів, умов і факторів, що визначають логіку і взаємовідносини учасників цього процесу;

- формування структурних підрозділів організаційних структур управління на основі: побудови продуктових, ринкових або споживчо-орієнтованих структурних блоків, що функціонують за мережевим принципом взаємодії, об'єднання цільових професійних груп у межах відповідних цільових командних структурних блоків, необхідності орієнтації на мінімальну кількість рівнів управління та широкі сфери управління; об'єднання схожих функцій під однією егідою в межах структурного блоку, чіткого відокремлення загальної функціональної групи (і пов'язаних з нею керівників) від інших груп;

- визначення сфери компетенції, повноважень та відповідальності кожного керівника. Крім того, передбачити ефективні засоби забезпечення повноважень (тобто, по суті, виконання доручень) та ефективні структурні засоби збору і передачі інформації.

2. Оптимізація структури та персоналу організаційної структури управління на основі збалансованості завдань з точки зору трудомісткості та необхідних і достатніх засобів для виконання відповідних функцій з використанням теорії потоків та притаманних їй методів оптимізації (матричний підхід)

3. Підбір та раціональний розподіл персоналу в структурних підрозділах організаційної структури:

- Оцінка професійної та якісної компетентності персоналу з урахуванням його соціально-психологічних та естетичних характеристик;

- Підготовка посадових інструкцій: чітке визначення завдань, засобів, обов'язків, прав, повноважень і відповідальності персоналу.

4. Формування корпоративної культури підприємства в цілому та її структурних підсистем (субкультур) на основі певних принципів та з урахуванням факторів, що визначають цю культуру.

Водночас, створення оптимальної організаційної системи управління підприємством слід розглядати як циклічний процес, як безперервний процес,

що включає низку циклічно замкнутих організаційних заходів і процедур, спрямованих на забезпечення збалансованості системи управління. На наш погляд, цей цикл можна розділити на чотири етапи: 1) діагностика; 2) інформування та комунікація; 3) впровадження; 4) моніторинг та корекція (рис. 3.5). Для реалізації процесу збалансування системи менеджменту в компанії ми рекомендуємо створити команду з реалізації проекту.

При цьому діагностику стану організаційної структури та її збалансованості (I етап) пропонується здійснювати на основі системного аналізу (рис. 3.6) та використовувати його для визначення ефективності управлінської діяльності.

Основними вимогами, які слід застосовувати при створенні системи показників для оцінки ефективності організаційної структури, є структурна та ієрархічна сумісність показників, що складають систему, з цілями організації, можливість їх адекватного відображення, динамічність процесу управління та забезпечення збалансованості і несуперечливості показників.

Для оцінювання ефективності заходів з удосконалення системи управління та її організаційної структури пропонується комплексна система показників оцінки діяльності підприємства. Ця система базується на комплексному підході до діагностики та вибору оптимальної організаційної структури управління. Головна мета полягає в забезпеченні взаємозв'язку між усіма елементами внутрішньофірмового управління, такими як виробничі підрозділи та управлінські ланки. Це досягається шляхом чіткого розмежування компетенцій і сфер діяльності, а також підготовки виробництва нових видів продукції, яка має підвищений попит на ринку.

Визначаємо коефіцієнт керованості управлінської системи КП «Полтава-сервіс» ПМР. Цей коефіцієнт акумулює усі коефіцієнти, тобто він є узагальнюючим, який дозволяє оцінити ефективність управління.

$$\overline{K}_{\text{керов.}}^{\text{заг.}} = \frac{35}{12} = 2,917$$

Система удосконалення організаційної структури управління полягає в наступному:

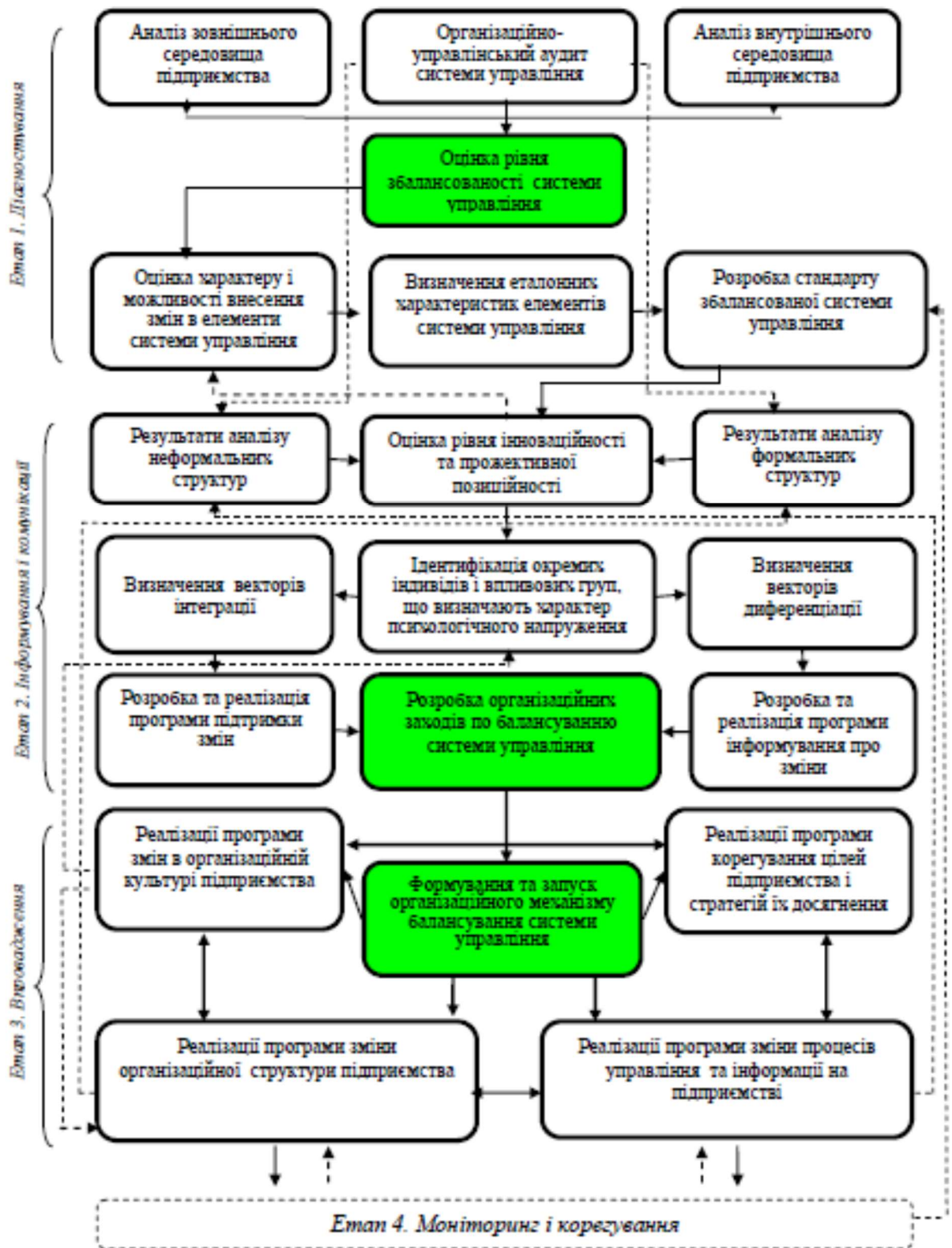


Рисунок 3.5 – Основні етапи та процедури циклу формування оптимальної організаційної системи управління підприємством



Рисунок 3.6 – Блок-схема діагностики стану організаційної структури управління підприємством

- визначення раціонального числа ступенів управління;
- розподіл функцій управління між структурними складовими із зображенням централізації головних функцій управління;
- визначення перевантажених або недовантажених ланцюгів апарату управління з врахуванням норм управління.

З табл. 3.7 видно, що перевантаження йде у таких структурних підрозділах як генеральний директор та адміністратор. По всім іншим структурним підрозділам відмічається недовантаження. Це свідчить про необхідність удосконалення організаційної структури підприємства.

### 3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів

Проведемо прогнозування значень чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат підприємства.